

InterSedes

**Revista Electrónica de las Sedes Regionales de la
Universidad de Costa Rica**



**Análisis del proceso de medición de cargas de trabajo en el Instituto Nacional
de aprendizaje de Costa Rica**

Luis Arturo Castellón - Zelaya

InterSedes, N° 38. Vol 18. Julio-diciembre (2017). ISSN 2215-2458

URL: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/intersedes>

DOI <https://dx.doi.org/10.15517/isucr.v18i38>

InterSedes Revista Electrónica de las Sedes Regionales, Universidad de Costa Rica, América Central.

Correo electrónico: intersedes@gmail.com

Dr. Edgar Solano Muñoz, Director. Teléfono: (506) 2511 0654. Correo electrónico:
edgar.solano@ucr.ac.cr

Editor Técnico: Bach. David Chavarría. Correo electrónico: davidalonso.chavarria@ucr.ac.cr

Montaje de texto: Licda. Margarita Alfaro Bustos. Correo electrónico:
margarita.alfarobustos@gmail.com

Consejo Editorial Revista InterSedes

Dr. Edgar Solano Muñoz - Director - Sede Guanacaste - Universidad de Costa Rica

M.L Mainor González Calvo - Sede Guanacaste - Universidad de Costa Rica

M.L Neldys Ramírez Vásquez - Sede Guanacaste - Universidad de Costa Rica

Dr. Pedro Rafael Valencia Quintana. Universidad Autónoma de Tlaxcala. Facultad de Agrobiología. México.

M en C.A. Juana Sánchez Alarcón. Universidad Autónoma de Tlaxcala. Facultad de Agrobiología. México.

Mag. Marcelo Pérez Sánchez, Universidad de la República de Uruguay. Uruguay

Maria T. Redmon. Modern Languages & Literatures, Spanish. University of Central Florida.

Dr. Mario Alberto Nájera Espinoza. Universidad de Guadalajara. México.

Ing. Alex Roberto Cabrera Carpio, Mgr. Universidad Nacional de Loja-Ecuador.

Dr. Leonel Ruiz Miyares. Centro de Lingüística Aplicada (CLA). Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, Santiago de Cuba. Cuba.

Magíster Bibiana Luz Clara. Profesora e Investigadora de la Universidad FASTA, Mar del Plata. Argentina.

Carlos José Salgado. Profesor del área de mercadeo. Universidad de La Sabana. Colombia.

Daniel Hiernaux-Nicolas. Universidad Autónoma de Querétaro. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. México.

Rodolfo Solano Gómez. Instituto Politécnico Nacional - IPN-Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional Unidad Oaxaca, México.

José Miguel Guzmán Palomino. Universidad de Almería, España.

Dr. José Luis Gómez Olivares. Departamento de Ciencias de la Salud. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. México.



Revista Electrónica de las Sedes Regionales de la Universidad de Costa Rica, todos los derechos reservados. Intersedes por intersedes.ucr.ac.cr/ojs está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Costa Rica License

Análisis del proceso de medición de cargas de trabajo en el Instituto Nacional de Aprendizaje –INA- Costa Rica

Analysis of measuring process of workload at the Instituto Nacional de Aprendizaje –INA- Costa Rica

LUIS ARTURO CASTELLÓN – ZELAYA¹

Recibido: 26.02.16	Aprobado: 09.02.18
--------------------	--------------------

DOI: <https://doi.org/10.15517/isucr.v18i38.32671>

Resumen

Este documento describe los principales resultados de un proyecto de investigación en el que se llevó a cabo un análisis del diseño metodológico para la medición de cargas de trabajo, en el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). El estudio se elaboró como parte del requisito académico para obtener el grado de Magister en Administración de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Costa Rica.

A partir de la información obtenida, se demostró la necesidad de ajustar variables como tiempo mínimo, tiempo promedio y tiempo máximo asignado a las tareas analizadas. Posteriormente, se elaboró un producto que consistió en el desarrollo de un procedimiento estandarizado, un instructivo y la mejora del instrumento existente, lo que permitió determinar paso a paso las actividades para medir las cargas de trabajo en la institución que fue objeto de estudio.

Palabras claves: Carga de Trabajo; Medición; Recursos Humanos; Tareas;

Abstract

This document describes the results from a research project that analyzed the measurement design of workloads at the National Learning Institute (INA, according to Spanish initials). The study was developed as part of the academic requirements to obtain a Master degree in Human Resources Administration at National University of Costa Rica.

¹ Docente en Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional y Ministerio de Educación Pública. Licenciado en Psicología, Universidad de Costa Rica. Magister en Administración de Recursos Humanos, Universidad Nacional. E-mail: luis.castellonzelaya@ucr.ac.cr – lcastellon1@gmail.com

Using a qualitative methodology, it was shown that variables such as minimum, average and maximum time allotted to the analyzed tasks needed adjustment. Subsequently, a standardized procedure, an instructive and improved instrument were developed, allowing to determine step by step the activities to measure workloads in the institution studied.

Key words: Workload – Measurement - Human Resources - Tasks

Introducción

La carga de trabajo se refiere al tiempo en el que se lleva a cabo una tarea con base en estimaciones de tiempos realizados por personas experimentadas en dichas tareas. Según datos del Ministerio de Salud de Costa Rica (2008), el exceso de carga de trabajo en la ejecución de una tarea puede resultar en altos niveles de fatiga en el personal colaborador de una organización y, por tanto, incidir en problemas de salud que generarían una disminución de la productividad. A partir de dicha variable, en este documento se describe información basada en el proyecto de investigación titulado *Diseño del proceso de medición de cargas de trabajo, en el Instituto Nacional de Aprendizaje*, llevado a cabo en el año 2013 y cuyo propósito fundamental fue el análisis del proceso de medición de cargas de trabajo en dicha organización gubernamental (al que se hará referencia en posteriores apartados como INA, por sus siglas).

El proyecto citado, fue parte de los requisitos académicos establecidos por la Escuela de Administración de la Universidad Nacional de Costa Rica, para obtener el grado académico de Maestría en Administración de Recursos Humanos. Para la realización del mismo, se contó con el apoyo de un equipo interdisciplinario de profesionales de Administración de Empresas y la Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Administración (EDA) de la Universidad Nacional, un profesional en Psicología (autor de este artículo) parte del programa de posgrado, así como colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del INA. El aporte del equipo de trabajo permitió un análisis integral para el diseño de un método que pudiese medir la carga de trabajo en los diversos procesos y procedimientos llevados a cabo en las distintas unidades regionales de la organización objeto de estudio, ubicadas a lo largo del territorio costarricense.

El trabajo realizado surgió a partir de las necesidades expresadas por parte la Unidad de Recursos Humanos y Dotación de la institución, ante un análisis de las posibles áreas de mejora para medir las cargas de trabajo resultante de las tareas cotidianas que requiere cada puesto de trabajo. La información brindada por colaboradores, la revisión de diagnósticos anteriores, así como

el plan sobre los retos actuales y de modernización institucional, evidenciaron la necesidad de priorizar la elaboración de un procedimiento para la medición de cargas de trabajo que sea de utilidad para el área administrativa y técnica de manera permanente y estable, a como se describe en el siguiente extracto de un informe de diagnóstico:

Las unidades y núcleos del INA requieren para su desarrollo y funcionamiento la participación y colaboración del recurso humano como su principal insumo para el cumplimiento de las funciones, objetivos y estrategias propuestas. Esta situación ha generado en teoría, un volumen de trabajo cada vez mayor, principalmente por el crecimiento de las demandas de los clientes-usuarios de la Institución y por ende un volumen de solicitudes por parte de las diferentes dependencias, para la ejecución de estudios de cargas de trabajo. (Castellón, Cortés, Jiménez y Montero, 2013, p.8)

La propuesta pretendió mejorar el método y el instrumento que había sido utilizado hasta el año 2012 para medir dicha variable, el cual no generaba la precisión en la información que se requería para determinar el rendimiento de los colaboradores en las diversas áreas de trabajo. Para ello, se diseñó el proceso de medición de las cargas de trabajo, tomando como base la metodología utilizada hasta el momento en la Institución para su revisión y mejora. Posteriormente se validó el nuevo procedimiento con la aplicación del mismo en puestos decisivos de las nueve unidades regionales del INA. Lo anterior, implica que debe haber un análisis riguroso para establecer el tiempo estándar en cada tarea a realizar, lo que es una tarea compleja si se dejan de lado las variables que puedan incidir en el ejercicio de la misma y en los niveles de fatiga laboral. Según el Ministerio de Salud (2008), se define así:

Es el patrón que mide el tiempo requerido para terminar una unidad de trabajo (o actividad), utilizando método y equipo estándar, por un trabajador que posee la habilidad requerida, desarrollando una velocidad normal que pueda mantener día tras día, sin mostrar síntomas de fatiga. El tiempo estándar para una operación dada es el tiempo requerido para que un operario de tipo medio, plenamente calificado y adiestrado, y trabajando a un ritmo normal, lleve a cabo su trabajo. (pp.9-10).

Este indicador puede involucrar varias clases de tiempos estándar, los que se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro 1: Clases de tiempo estándar

<i>Estándares Subjetivos</i>	<i>Estándares Estadísticos</i>	<i>Estándares Técnicos</i>
Los establece el responsable de una dependencia, basándose en su experiencia.	Según promedios de períodos anteriores.	Fijados como resultado de la aplicación de técnicas especiales.

Fuente: Elaboración propia, basado en datos del Ministerio de Salud de Costa Rica (2008)

La metodología propuesta permite tomar en cuenta los elementos cuantitativos y generalidades de las tareas que son objeto del análisis institucional, junto a una mejor aproximación cualitativa y por tanto detallada de la información. De esta manera, se estableció un método de trabajo que le permitiera a los gestores de la organización, una distribución equitativa de las tareas o actividades, el cumplimiento de los objetivos de cada proceso y a su vez, determinar el número ideal de funcionarios requeridos para alcanzar niveles óptimos de productividad por funcionario en los diferentes niveles de la estructura orgánica institucional.

Como único antecedente para el desarrollo de este proceso de medición, el INA utilizaba una metodología para medir cargas de trabajo basada en el texto *Introducción al Estudio del Trabajo de la OIT*, de la Organización Internacional del Trabajo (1996), la cual no había sido actualizada desde ese momento y no se había capacitado al personal para la debida aplicación de los instrumentos. Esto generó dificultades para recomendar una precisa designación adicional de capital humano, la revisión de los procesos de trabajo existentes, la redistribución de las funciones y la determinación de la capacidad real para la ejecución de servicios del recurso humano destacado en las diferentes dependencias de la organización.

Es así como esta propuesta tomó relevancia ante un contexto en el que la institución ha experimentado un cambio estructural y funcional desde el año 2006 hasta el 2010, con la aprobación del proceso de reorganización estructural por el Ministerio de Planificación y Economía Nacional, bajo un enfoque de construcción colectiva que permitió delimitar las principales variables estratégicas que posteriormente se desagregan en el campo táctico y operativo. A nivel teórico, el estudio se complementó con el aporte de autores como Vega (2012), Chiavenato (2009), González, Moreno y Garrosa, (2005), MacDonald (2003), Palacios (1996), la Organización Internacional del

Trabajo (OIT, 1996), entre otros, que permitieron un análisis a partir de las nuevas tendencias de la gestión del talento humano, el análisis de la carga mental, estrés y fatiga laboral.

Se tomó como referente las últimas tendencias teóricas y metodológicas en el ámbito de la dirección empresarial, la gestión del talento humano o la psicología laboral. Precisamente, la investigación respondió a la necesidad de estudiar los factores psicosociales del trabajo que puedan impactar la salud mental del capital humano en una organización, al afectar las capacidades mentales, físicas y emocionales de cada colaborador y por tanto incidir en los niveles de productividad y el logro de los objetivos organizacionales. A como lo plantean Werther, Davis y Guzmán (2014):

El propósito de la administración del capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. (...) El valor del capital humano de la organización determina el éxito de esta. La mejora de las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante, que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las más pequeñas) cuentan con un departamento que se ocupa exclusivamente de su gestión. (p.6)

En el caso del INA, la institución brinda cobertura nacional con personal contratado que debe mantener un estándar de calidad en el servicio ofrecido en cada una de las oficinas regionales del país. Es por ello que resultó imperativo para el departamento de recursos humanos que el instrumento para medir cargas de trabajo y la metodología propuesta, sirviera para generar indicadores de productividad del personal colaborador y que sean un referente para el análisis y diseño de los puestos que ofrece la institución. El reto institucional es mayor, si se toma en cuenta que es una organización estatal para la formación técnica que requiere el sistema productivo nacional y a su vez en un mercado internacional globalizado que exige altos niveles de competitividad.

Por medio de la investigación se logró evaluar y diseñar un proceso mucho más eficiente para la medición de las cargas de trabajo en la institución. A nivel específico, se contó con etapas en las que, en un primer momento se realizó un diagnóstico para determinar la precisión de la metodología utilizada. Posteriormente, se elaboró una propuesta para mejorar el procedimiento de

medición de las cargas de trabajo, que conduzca su asignación adecuada en los procesos y procedimientos de cada una de las unidades regionales, y finalmente, se logró actualizar el instrumento de medición de las cargas de trabajo existente en la organización.

Se presenta, por tanto, una breve sinopsis del proceso de investigación realizado y los aportes que brindó la información obtenida con miras a promover la necesidad de investigar procesos laborales que inciden en los índices de productividad de las organizaciones, como es el caso de la variable carga de trabajo. En el documento se describe una breve descripción del escenario en el que se llevó a cabo el estudio, el método utilizado, los resultados obtenidos, la discusión de los mismos y las reflexiones del autor, suscitadas desde un análisis con una perspectiva psicosocial.

Descripción del escenario de la investigación

El INA nace como una Institución para satisfacer la necesidad de educación de miles de jóvenes de escasos recursos económicos, que no podían acceder a la educación formal, y a la vez, apoyar el desarrollo económico del país, de cara a una acelerada industrialización y que requería una mano de obra calificada a nivel técnico. Tal y como lo indica el artículo 2, de la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje:

El Instituto Nacional de Aprendizaje tendrá como finalidad principal promover y desarrollar la capacitación y formación profesional de los trabajadores, en todos los sectores de la economía, para impulsar el desarrollo económico y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo del pueblo costarricense. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, Ley 6868)

Según el Plan Estratégico Institucional del INA (2013), para el año 2012, la entidad se proyectaba a nivel nacional, con 3023 cargos de trabajo distribuidas en 12 Núcleos, 9 Sedes Regionales con 57 Centros de Formación y Capacitación Profesional distribuidos a lo largo y ancho del país, con una estructura orgánica y funcional que enmarca su organización técnica y administrativa. El citado cambio estructural –iniciado en el año 2006–, generó una serie de ajustes internos en las funciones y procedimientos de trabajo de las diferentes unidades de la organización, para cumplir a cabalidad con los requerimientos del modelo de prestación de servicios que ha definido la organización.

Esta situación generó un volumen de trabajo cada vez mayor, principalmente por el crecimiento de las demandas de los clientes-usuarios de la Institución y por ende un volumen de solicitudes por parte de las diferentes dependencias, para la ejecución de estudios de cargas de trabajo. La problemática que se presenta es que la institución no poseía, hasta ese momento un proceso de medición y asignación preciso de cargas de trabajo. En tal sentido, la productividad de una dependencia de la Institución podía verse reducida por factores tales como:

- a. El contenido de trabajo suplementario debido al servicio (complejo diseño del servicio que impide la utilización de procesos de trabajo más eficientes y económicos, diversidad excesiva de servicios o falta de normalización de sus actividades, fijación equivocada de normas de calidad o reglamentos que entran los procesos y componentes del servicio que implican desperdicio de recursos).
- b. El contenido de trabajo suplementario debido al proceso o método (procesos o métodos de trabajo ineficaces, inadecuada aplicación de los procesos, condiciones ambientales inadecuadas, equipos inadecuados o en mal estado y mala distribución de la planta física),
- c. El tiempo improductivo imputable a la dirección (mala planificación de los servicios, mal diseño de los servicios, mala planificación y utilización de los recursos, falta de planificación de las mejoras y reparación de los equipos y planta física)
- d. El tiempo improductivo imputable al trabajador (ausencias injustificadas, llegadas tardías, mala utilización del tiempo de la jornada laboral, trabajando deliberadamente a ritmo lento, trabajando con descuido lo que produce errores y repeticiones del trabajo, falta de aplicación de las normas de seguridad y siendo víctima o causa de accidentes por negligencia).

Actualmente, la Unidad de Recursos Humanos del INA es responsable de los procesos de Dotación de Recursos Humanos, Soporte Administrativo, Desarrollo de Recursos Humanos y del Área de Salud y Nutrición, a nivel nacional. Para llevar a cabo estos procesos, se cuenta con una plantilla ocupacional de una jefatura, tres encargados de procesos, y cuarenta y tres personas funcionarias distribuidas en los diferentes procesos. Cabe acentuar, que como escenario de la investigación se tomó en cuenta la institución desde el ámbito nacional. Para desarrollar este proyecto, se visitó cada una de las nueve sedes regionales, lo que permitió tener una perspectiva

global e integral del proceso de medición de cargas de trabajo que llevaba a cabo el INA hasta ese momento.

Descripción del problema identificado

La problemática que originó la investigación, se identificó a partir de las entrevistas realizadas a personal de la Unidad de Recursos Humanos, personal a cargo del proceso de dotación y el proceso para medir cargas de trabajo, con quienes se estableció el propósito de la consultoría a realizar. La Unidad de Recursos Humanos del INA, cuenta con una jefatura y tres procesos dotación, soporte administrativo y desarrollo de recursos humanos, con un total de 50 personas funcionarias, con la cual atienden una planilla total de 3023 puestos a nivel institucional. En la fase inicial de la consultoría, se identifica los procesos que brinda la unidad para determinar las necesidades prioritarias. Se citan los siguientes procesos que requieren de evaluación y análisis constante, entre otros:

- ✓ Metodología, instrumentos de evaluación y bases de selección de personal
- ✓ Plan de sustituciones
- ✓ Nómina de oferentes y de elegibles.
- ✓ Estudio de idoneidad moral y psíquica
- ✓ Estudios y resolución de clasificación de puestos (clasificación, apelación, asignación, reestructuración, reasignaciones, pedimentos personales)
- ✓ Inventario de los puestos de la Institución.
- ✓ Concursos Externos e Internos según la regulación y la normativa vigente.
- ✓ Ejecución de los traslados, renunciaciones, permisos sin goce o con goce.
- ✓ Informe final de gestión de los puestos que indica la normativa vigente
- ✓ Nombramientos Interinos.
- ✓ Nombramientos en propiedad.
- ✓ Ascensos e Incentivos
- ✓ Revisión de propuestas de nombramientos.
- ✓ Seguimiento y Control de Ternas.
- ✓ Periodo de prueba.
- ✓ Evaluación psicológica para los nombramientos.
- ✓ Estudios de dedicación Exclusiva.
- ✓ Estudios de Análisis Administrativo.
- ✓ Estudios de Cargas de Trabajo.

Se identifica que los procesos citados, de una u otra forma, respondían a algún tipo de regulación o normativa, sobre todo porque el INA es una institución adscrita al régimen de la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica. Sin embargo, según un funcionario: *“reconozco que uno de los estudios que vienen pesando en el quehacer de la unidad de recursos humanos como en el proceso a mi cargo, es el estudio de medición de cargas de trabajo”*. Según argumenta, la carencia se ha venido arrastrando desde el plan estratégico institucional 2008-2010, y que por un motivo u otro se ha postergado. También describe que los esfuerzos por lograr el cumplimiento de este tipo de estudios han sido desgastantes para los encargados de la unidad, y una de las mayores problemáticas es la de designar, en el personal a su cargo, los estudios de medición de cargas de trabajo. Un funcionario señala lo siguiente:

“...que aún y cuando nosotros como proceso tenemos una metodología aclimatada a nuestro quehacer institucional, a la luz de que lo que generamos como institución, que es un servicio el cual es intangible, el capital humano de este proceso posee una resistencia a su aplicación y alude que no se encuentran dotados de un proceso adecuado que les lleve a buen puerto”.

A manera de síntesis, los diferentes procesos que ejecuta el área del departamento de recursos humanos son imprescindibles, pero en cuanto al análisis de cargas de trabajo se requería una intervención urgente. En este sentido, se expone la problemática identificada a partir de la información que brindaron aquellas personas que más se han involucrado en este tipo de estudios, y así determinar las diferentes variables que influyen al medir dicha variable. Los elementos registrados, se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro 2: Descripción del problema identificado

<p>¿Qué es el problema?</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. La metodología carece de una logística adecuada de uso, falta de procedimiento y revisión de la forma en que se ha venido haciendo. b. Herramientas (cuestionarios, guías) no amigables a las personas usuarias. c. Sistematización de los resultados, una aplicación (SPSS, Excel, u otro) que permita una recolección y revisión de los datos más ágil. d. Normar y estandarizar el procedimiento y las herramientas. e. Poco personal entrenado y calificado para la aplicación de la metodología.
-----------------------------	--

<p>Cuándo ocurre el problema</p>	<p>Se identifica que no existe una programación periódica para la aplicación de dicha medición. Los estudios de cargas de trabajo no poseen una calendarización de atención, se realizan cuando la institución y sus unidades orgánicas así lo soliciten.</p>
<p>Dónde ocurre el problema</p>	<p>En cada unidad regional de la institución.</p>
<p>Por qué ocurre el problema, cuál es la ruta</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por carencia de personal entrenado 2. Por apatía por todo el grupo de trabajo hacia el tipo de estudio (jefaturas, analistas) 3. Por carencia de un procedimiento y herramientas accesibles y amigables de la metodología existente. 4. Por falta de interés de la jefatura del proceso de dotación de entrenar, capacitar y desarrollar un equipo de trabajo en la revisión de métodos de trabajo. 5. Por motivación, apoyo, tiempo, falta de guía o liderazgo.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificada la problemática, se estableció un acuerdo con las autoridades institucionales para llevar a cabo el proceso de consultoría para el diseño del instructivo y la propuesta de mejora del proceso de medición de cargas de trabajo. Con base en estas necesidades, se define como prioridad optimizar y actualizar el procedimiento de medición, además de establecer y capacitar al personal que estará al frente de la atención de estudios de medición de cargas de trabajo.

Método

Llevar a cabo la investigación, implicó el desarrollo y aplicación de una estrategia metodológica que permitiese identificar la problemática específica en cuanto a la medición de cargas de trabajo, pero también para recolectar la información necesaria que facilitara la elaboración de la nueva propuesta cuya finalidad fuese resolver las carencias del procedimiento que se aplicaba hasta ese momento. A continuación, se describe la estrategia utilizada, en la que integró el análisis de estándares subjetivos, estándares estadísticos y estándares técnicos que permitiera comprender la complejidad de la carga de trabajo.

Estrategia metodológica aplicada

La estrategia metodológica se basa en el enfoque de investigación cualitativo, el cual permitió una aproximación comprensiva de la realidad estudiada. En este caso, el utilizar este tipo de metodología permitió profundizar desde la perspectiva de cada participante, las situaciones que viven los colaboradores del INA al llevar a cabo sus tareas cotidianas, y complementar la información que se describe en los manuales de puestos e indicadores estadísticos previos de las cargas de trabajo.

Resultó importante comparar datos numéricos de anteriores mediciones sobre esta variable, con situaciones específicas que enfrentan los colaboradores al ejecutar sus tareas asignadas, sus dificultades, facilidades y oportunidades que les brinda la institución en cada región específica del país. Lo anterior permitió no solo describir información de la situación objeto de estudio, sino ajustar los datos obtenidos a la realidad que afecta a cada participante y por tanto incide en sus niveles de productividad. Gurdíán (2007), toma como referencia las reflexiones de Habermas, autor e investigador de la Escuela de Frankfurt, quien considera que no hay conocimiento sin interés, es decir, que todo conocimiento está regido por unos intereses que le dan sentido y que se constituyen en sus impulsores profundos.

Desde esta perspectiva debe tomarse en cuenta que la información que se obtiene de los informantes, están orientadas por el interés comunicativo en el que los conocimientos son parciales según el contexto social o laboral de referencia. El conocimiento o la razón del investigador cualitativo tienen que ser crítica y dialéctica de los aspectos negativos que aparecen en los conocimientos y comportamientos establecidos. A partir de lo anterior, se toma como referencia este enfoque de investigación porque permite una búsqueda constante en la sociedad y en la naturaleza de aquellos elementos negativos que deben ser superados para un mayor acercamiento a la realización del interés emancipador y buscar soluciones que sean acertadas para la dinámica de las organizaciones.

La modalidad del método utilizado corresponde a la Fenomenología Sociológica, la cual incorpora elementos de la Sociología Interpretativa, nacida de la concepción weberiana de las ciencias sociales dedicada a la comprensión interpretativa de la acción social. Este tipo de metodología se puede entender de la siguiente manera: “Participa en la construcción social de la realidad proponiendo el estudio directo de las experiencias personales tal y como aparecen de la

conciencia subjetiva. Su método consiste en poner en cuestión todo aquello que se da por sentado en la vida social”. (Gurdián, 2010, p.37)

Desde esta perspectiva metodológica, se debe tomar en cuenta la realidad histórica y cultural en la cual está inmerso el binomio investigador(a) y la situación por investigar. Las características de esta institución ameritan tomar en cuenta características regionales que inciden en el desempeño y por ende en la medición de las cargas de trabajo, lo que implica especificar situaciones de la diversidad sociocultural del país y que se refleja en las diferencias entre los resultados obtenidos en cada una de las unidades regionales estudiadas. Es así como, aunque la institución debe mantener un estándar de calidad en el servicio en todo el país, no puede obviarse las características específicas de cada zona en la que está establecida y determinar como el contexto sociocultural puede incidir en los diferentes procesos de evaluación del desempeño de sus colaboradores, incluyendo en este caso, la medición de la variable objeto de estudio.

A nivel de estudios del comportamiento humano en contextos laborales, se ha identificado que variables socioculturales inciden en los niveles de productividad. Newstrom (2007), considera que la idea de contingencia cultural significa que las practicas más productivas de una región determinada depende de su cultura, principalmente de los valores del personal colaborador junto con el nivel de desarrollo económico. Lo anterior implica que investigar la complejidad de las variables sociales requiriese una metodología comprensiva, que permitiese profundizar en el análisis de las situaciones que inciden en el análisis de las cargas de trabajo, y posteriormente, desarrollar una propuesta que integre la diversidad sociocultural que forma parte de la realidad institucional.

Definición y caracterización de la población

Para la validación del procedimiento para medir cargas de trabajo, se aplicó el instrumento al personal colaborador de las nueve unidades regionales en las que opera la organización (Unidad Oriental, Occidental, Brunca, Chorotega, Huetar Norte, Huetar Atlántica, Pacífico Central, Heredia y Cartago). No se describen detalles de puestos, ni nombres de participantes seleccionados para proteger la privacidad e identidad de estas personas y cumplir con los criterios de discrecionalidad que solicita la institución. Se contó con la participación de 12 colaboradores, a partir de una muestra por conveniencia, ante la solicitud expresa de la jefatura administrativa de la institución para dicha selección. Como fuentes primarias de información se destacó:

- Una persona de la Unidad de Recursos Humanos
- Un encargado del proceso de dotación
- Un analista del proceso de dotación del departamento de recursos humanos, responsable del procedimiento de medición de cargas del trabajo.
- Nueve personas del personal colaborador, uno de cada unidad regional.

De manera complementaria, se utilizó la triangulación de fuentes como método de validez y confiabilidad de la información recopilada. En este caso particular, la información que se obtuvo del personal seleccionado y el criterio de expertos (Equipo consultor y profesor supervisor). Cabe indicar que a cada participante se le informó sobre sus derechos si decidían ser parte de la investigación. En este caso, se aclara que se protegió la privacidad e identidad de cada participante, el estudio no supuso ningún riesgo físico o emocional, así como se evitó exponer información que pudiese afectar a los intereses de la organización o la de algún colaborador.

Técnicas e instrumentos para la recolección de información

La estrategia metodológica que orientó el estudio, requirió el diseño de instrumentos basados en técnicas para la recolección de información coherentes con enfoque cualitativo. Se utilizó de referente, técnicas como la revisión documental, la entrevista y la observación directa. Como instrumento aplicado, se elaboró una guía de entrevista semiestructurada, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2014), permite desde un nivel cualitativo, profundizar y esclarecer experiencias humanas subjetivas desde el punto de vista de las y los propios actores, desde su realidad, donde la palabra es el medio con el cual se brinda información de una experiencia personal, biográfica e intransferible. Asimismo, a partir de las mejoras realizadas, se aplica y valida el instrumento para medir las cargas de trabajo.

Según Taylor y Bogdan (1996), este tipo de técnicas cualitativas involucran la interacción social entre el investigador y los informantes, durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo. Es flexible, antes y durante el proceso de investigación, sus rasgos evolucionan a medida que operan, debido a que él o los investigadores están en el mismo lugar y momento en que ocurren los hechos a estudiar. Para asegurar el éxito en la recopilación de la información, previo a la distribución y aplicación del nuevo procedimiento e instrumento, se realizaron charlas de inducción al mismo, con el objetivo de explicar al personal de las diferentes dependencias, el contenido y forma de completar el instrumento, así como aclarar las potenciales dudas al respecto.

Otras fuentes secundarias de información tomadas en cuenta en este proyecto, se refieren a documentos oficiales del Instituto Nacional de Aprendizaje tales como:

- Manual institucional aprobado por la Dirección General de Servicio Civil.
- Manual organizacional, según restructuración Integral INA, aprobado por MIDEPLAN según DM-53810 del 24 de noviembre de 2010.
- Manual de procedimientos.
- Metodología existente para medir cargas de trabajo
- Procedimientos de Gestión de calidad
- Reglamento autónomo del INA
- Ley orgánica 6868
- Procedimiento sistema institucional de bienes e inventarios
- Plan de Trabajo 2012 del proceso de dotación de recursos humanos, suscrito por el encargado de la unidad de recursos humanos.

Etapas de la investigación y desarrollo de la nueva propuesta

Las actividades que se llevaron a cabo como parte de la investigación y la posterior elaboración de la nueva propuesta para medir las cargas de trabajo, se distribuyen en cada una de las etapas que se describen a continuación.

-En un primer momento, se realizó una recolección de documentos a lo interno de la institución que permitieran al grupo de consultores conocer y empaparse de la dinámica de la organización. Posterior a esta recopilación y análisis de información, se realiza las entrevistas a los actores involucrados hasta esa fecha en el procedimiento de Medición de Cargas de Trabajo, lo que permitiera una mejor descripción del proceso.

-Se procede con la recopilación de la información institucional, para posteriormente coordinar una entrevista con la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos y el Encargado del Proceso de Dotación de la Unidad de Recursos Humanos del INA. La información generada de las actividades anteriormente descritas, proporcionan el insumo para presentar la propuesta de anteproyecto que es validada por el responsable académico.

-Seguidamente, se inicia con el proceso de verificación y análisis de la información recopilada, que es guía para el diseño del procedimiento, la revisión del instrumento de la medición de cargas de trabajo y la elaboración del instructivo para su correcta interpretación.

-El procedimiento estandarizado y el instructivo de medición de cargas de trabajo son sometidos a la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos para su respectiva validación. Con los documentos validados, se elabora el cronograma de visitas a las sedes regionales. Antes de entregar el instructivo y el instrumento al personal sometido al estudio de medición de cargas de trabajo (EMCT), se realizan sesiones de sensibilización con el fin de aclarar posibles dudas en el llenado del mismo.

-Finalmente, se inicia el periodo de validación del procedimiento y el instrumento de medición de cargas de trabajo, mediante la aplicación del mismo a los colaboradores del cargo control de bienes e inventarios de las nueve unidades regionales, entrevistas semiestructuradas y observación directa.

-Una vez ratificada la información se procede con la tabulación de la información para preparar el informe final y elevar los resultados con las autoridades de la Unidad de Recursos Humanos para su discusión. En la etapa final del estudio, se destacó oportunidades de mejora para la aplicación del nuevo procedimiento de medición, al validarse y discutirse con las autoridades de la institución beneficiaria, y finalmente, proceder con la entrega oficial del informe final.

RESULTADOS

En este segmento del documento, se describe los resultados obtenidos a partir de la información recolectada con la aplicación de las técnicas e instrumento descritos previamente. Para llevar a cabo esta fase del estudio, se gestionó una serie de espacios de retroalimentación y revisión con el personal de la Institución, todo esto con el fin de aclarar dudas o cuestiones relacionadas con la interpretación de los datos provistos. Se tomó en cuenta para la elaboración del análisis, las siguientes fases, según el modelo de Gurdíán (2007):

- a) Caracterización de las unidades de análisis;
- b) Categorización y codificación de la información;
- c) Establecer posibles explicaciones o conjeturas;
- d) La lectura interpretativa de los resultados.

La información obtenida se complementó con la observación de los consultores, en las visitas realizadas a la institución y su percepción sobre el tema objeto de estudio, que sirvió como apoyo adicional para la comprensión de la problemática. Las unidades de análisis permitieron categorizar y organizar la información según los objetivos de la investigación, en este caso, cada variable representa el análisis del proceso llevado a cabo para el diseño y aplicación del nuevo procedimiento para medir cargas de trabajo, las cuales se resumen en la siguiente figura:

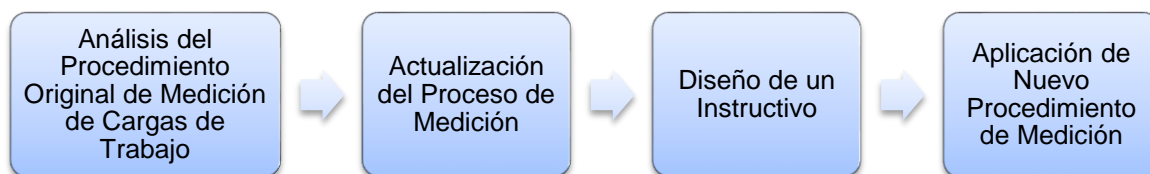


Figura 1: Unidades de Análisis

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que se utilizó como referentes teóricos las nociones de Administración, el estudio de métodos de trabajo y el tema de medición de cargas de trabajo. A partir de lo anterior se describen los resultados basados en cada una de las unidades de análisis.

Análisis del procedimiento de medición de las cargas de trabajo del INA

A partir de la información obtenida, se procede a documentar el proceso de medición de las cargas de trabajo que llevaba a cabo la institución hasta ese momento. Lo anterior permitió un análisis de todo el procedimiento de medición, en la que se identifica que el instrumento utilizado era de difícil comprensión por parte del usuario, sobre todo porque en las indicaciones se utilizaban frases o palabras cargadas de tecnicismos o poco adaptadas al lenguaje del público meta. Sobre lo anterior, un participante comentó sobre el proceso: *“es uno de los mayores problemas para la ejecución de la metodología”*, al plantear que al carecer de una herramienta más amigable y una guía de cómo atender las solicitudes en esta temática, se estaba en una situación confusa. Según otro colaborador: *“Se realiza mucha consulta por parte del usuario a la hora de llenar la herramienta. Usualmente la persona funcionaria que aplica el cuestionario carece de experiencia en la aplicación de la herramienta y tiende a confundir al usuario”*.

Una de las limitaciones que presentaba esta metodología, es que el conocimiento de esta y sus procedimientos, se concentraban usualmente en una sola persona, por responsabilidad atinente a su puesto, sin que esta fuese necesariamente especialista en este tipo de estudios o se le haya entrenado adecuadamente en el uso de la metodología. En este sentido la elaboración de un instructivo acorde con la aplicación del instrumento de medición de cargas de trabajo, facilitó una mejor recopilación de la información solicitada a los colaboradores que tengan que participar en este tipo de estudios.

Al respecto un colaborador menciona:

“Hay muchas cosas que se hacen y no están en el manual, pero hay que hacerlas para sacar adelante la tarea, como pedir apoyo a otros compañeros. Ojalá que ahora si se puedan cambiar algunas cosas para que se facilite mi trabajo”.

Lo anterior se relaciona a variables citadas por González, Moreno y Garrosa (2005), como la complejidad de la tarea, la demanda temporal, la ambigüedad, criterios de la ejecución de la tarea, o la demanda física. Estos elementos pueden influir con el nivel de calidad que debe ser alcanzado con la realización de la misma y puede contribuir al estrés cuando el sujeto considera que la situación o la tarea tienen criterios de ejecución más elevados que los recursos propios disponibles para efectuarla. Si bien la persona funcionaria tiene claro cuál es su tarea, según lo mencionan algunas personas entrevistadas, la manera en que muchas veces logran sus objetivos depende de sus alianzas y apoyo de otros compañeros –a quienes no les corresponde realizar estos trabajos. La solidaridad se destaca como un elemento importante para la realización de tareas, lo que sugiere que fomentar espacios colaborativos puede ayudar a lograr las tareas y objetivos organizacionales, lo que a su vez implica revisar e incluir este tipo de variables en el manual de puestos de la institución.

Esta situación se relaciona al concepto de Sturmei (1998) de interacciones por acomodación (combinación y fusión) en la que la dinámica organizacional puede verse influida por la dinámica grupal. La interacción se produce cuando una unidad de acción producida por A actúa como estímulo para una unidad de respuesta en el sujeto B y viceversa, constituyendo un proceso circular. Desde este punto de vista, los individuos, los grupos, las organizaciones han de considerarse como entidades relacionales interdependientes formando un sistema abierto en permanente interacción. Sus efectos variarían en función del grado de proximidad, de igualdad y de semejanza entre los actores, así como de la estabilidad del grupo tomada en su conjunto, que en el

caso del INA, existe un apoyo para que se logren cumplir los objetivos organizacionales, pero que no se contempla en las mediciones cuantitativas previas de las cargas de trabajo, lo que incidía en la imprecisión de datos que tenía la institución sobre esta variable a nivel nacional.

Actualización del instrumento de medición de las cargas de trabajo

A través de las técnicas de entrevista y la observación directa, se logró reconocer como cada colaborador se desempeña en su propio entorno de trabajo, y cómo infiere las reacciones emocionales en el quehacer de las tareas y las relaciones que establece con otros colaboradores internos y externo al proceso. A manera de ejemplo, un funcionario describe: “Uno hasta tiene sentimientos de ‘frustración’ porque por ponerle un ejemplo se nos exige cumplir con alguna actividad o tener información que en ocasiones depende de las tareas de otras personas, pero que estas no cumplen por diversas razones, y uno tiene que ver que hace”.

Se destaca el ejemplo anterior como parte de la validación de la metodología e instrumento propuesto, y así como se registró el apoyo de compañeros para la realización de algunas tareas, también se identificó la sobrecarga de trabajos de algunas personas ante la falta de compromiso de otras para con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Resulta importante que se haya señalado la falta de control en cuanto al desempeño real de cada colaborador, lo que puede originar situaciones conflictivas que inciden en las mediciones de cargas de trabajo. Este contexto se relaciona con el concepto de las interacciones por oposición de Sturme y (1998), en las que el conflicto y competición inciden en los niveles de productividad, precisamente porque la interacción es entendida como la fuerza interna de la acción colectiva vista desde la perspectiva de los que participan, y esta puede generar resultados negativos si no hay una percepción generalizada de que el trabajo se distribuye de manera equitativa.

Se requirió entonces, actualizar la metodología y los procedimientos para la medición de cargas de trabajo, la cual debía incluir el aspecto cualitativo para tomar en cuenta situaciones que pudiesen incidir en los niveles de productividad. En las sesiones en que se validó para la actualización de dicho proceso, se evidenció la necesidad de escuchar y hacer preguntas que permitiesen profundizar en la información obtenida, es decir, tomar en cuenta situaciones que brindaran una mayor aproximación al quehacer diario de los colaboradores. González, Moreno y Garrosa (2005) quienes sugieren analizar las siguientes características y dimensiones de la carga de trabajo:

- *Demanda temporal*: cantidad de tiempo que necesita un trabajador para llevar a cabo una tarea, en función del tiempo real disponible, así como el número de tareas impuestas a una persona por unidad de tiempo.
- *Complejidad*: hace referencia a la dificultad de una tarea, las personas pueden realizar diferentes tareas en un mismo periodo de tiempo, las cuales pueden ser semejantes o con grandes diferencias, sin embargo, el elemento que determina la carga de la tarea es si se comparten los mismos recursos para todas las tareas.
- *Ambigüedad de la tarea*: se encuentra relacionada con la calidad y la claridad de la información ofrecida a la persona cuando esta necesita emplear dicha información para tomar decisiones importantes a nivel laboral.
- *Criterios de la ejecución de la tarea*: se refieren al nivel de calidad que debe ser alcanzado con la realización de la misma. Este elemento puede contribuir al estrés cuando el sujeto considera que la situación o la tarea tienen criterios de ejecución más elevados que los recursos propios disponibles para efectuarla.
- *Demanda física de la tarea*: cuando hay niveles de demanda moderados, las personas pueden realizar su trabajo con mayor eficiencia, pero cuando aumenta la demanda física, dicha eficacia se ve deteriorada.

Al incluir estas variables a la nueva metodología propuesta, se obtiene un proceso de medición mucho más profundo y que logra valorar la complejidad de las tareas y por tanto los factores que inciden en la carga. Asimismo, permite que los resultados de este tipo de medición, facilitara una distribución adecuada de actividades o tareas para el desarrollo eficiente de los procesos en las organizaciones. Para ello se requiere que el personal que aplica esta metodología y quienes analizan la información obtenida, estén debidamente capacitados y comprendan la metodología propuesta.

Esto implicó una fase de instrucción de los analistas que aplicarían la nueva metodología, en la que desarrolló un plan de capacitación en dichos procesos, algo que no se hacía anteriormente y que fue detectado como una debilidad del método anterior, al proceder con mediciones de cargas de trabajo sin capacitar al personal que llevaba a cabo dichos procesos de medición. Para subsanar la falta de conocimiento y experiencia en la aplicación del instrumento por parte de analista que lo lleva a cabo, se realiza sesiones de trabajo con las personas involucradas en el proceso, con el fin de sensibilizarlos y empoderarlos en la aplicación del procedimiento y el instrumento. El efecto, a partir de lo anterior, se minimiza muchas de las consultas de las personas usuarias a la hora de

llenar el instrumento, lo que permite el cumplimiento de los tiempos establecidos en el procedimiento.

En cuanto a los colaboradores a los que se les aplica el instrumento para la medición, la realización de entrevista previa e inducción sobre como contestar los ítems del instrumento, facilitó que estos brindaran mucha información que enriquece la comprensión cualitativa de las actividades relacionadas a su puesto de trabajo. Esta información resulta decisiva para valorar y validar la carga real de trabajo, la cual no corresponde del todo a lo descrito en el manual de puestos y procedimientos de la institución. Su valor consiste principalmente porque la persona puede explicar cómo realiza exactamente sus tareas, el tiempo real que necesita para llevarlas a cabo, los obstáculos que se presentan, las distancias que necesitan recorrer o cualquier otra variable y limitación que afecte la ejecución del trabajo a realizar.

Diseño de un instructivo para la aplicación del instrumento de medición de cargas de trabajo.

Esta variable se desarrolla a partir la validación y actualización de la metodología para medir las cargas de trabajo. El diseño del instructivo resultó ser una necesidad para que se pudiese aplicar correctamente el nuevo método sugerido y se llevó a cabo paralelamente con los procesos de validación del procedimiento y el instrumento de medición respectivo. Una vez ratificada la información se procede con la tabulación de la información para preparar el informe final y elevar los resultados a las autoridades de la Unidad de Recursos Humanos para su discusión. Seguidamente, se tomó en cuenta oportunidades de mejora y se procedió a la puesta en práctica de dicho instructivo para su validación.

Por las características de espacio que limitan a este artículo académico, no se procede a describir cada una de las instrucciones que forman parte del documento elaborado para la institución, pero si se presenta el propósito y características del mismo. Se aclara al lector que, en un estudio de cargas de trabajo, no se miden cargos o las funciones de un puesto de trabajo, únicamente el desarrollo de actividades o tareas asociadas a los procedimientos y procesos de las diversas unidades o dependencias, en función de un promedio de tiempo estandarizado para el desarrollo de cada actividad y la frecuencia con que se lleva a cabo.

Por otra parte, el instructivo permitiría a los analistas registrar la información con el rigor técnico y metodológico que requiere la institución, para que los resultados obtenidos cuenten con

criterios de validez, fiabilidad y credibilidad. La correcta aplicación del procedimiento para medir cargas de trabajo, permitiría recolectar información objetiva que permita un análisis de resultados dirigido a la toma de decisiones asertiva y estratégica de parte de las autoridades de la institución.

Aplicación del nuevo procedimiento e instrumento de medición de las cargas de trabajo a los colaboradores de las nueve unidades regionales de la institución.

La herramienta desarrollada permitió que se valoren situaciones que han sido difíciles de medir con la metodología utilizada anteriormente. El escuchar a los y las participantes de este estudio, permitió que estos funcionarios concretaran las actividades sin desestimar actividades de menor complejidad o temporalidad, o bien, describieran actividades de mayor complejidad sin valorarla ni en tiempo ni en volumen. Dejar de lado esta información, favorecería el sesgo en el análisis de cargas de trabajo que aplicaron previamente.

En este sentido, la recolección de la información desde la metodología propuesta, permitió comprender la realidad pluricultural del entorno institucional, por ser una entidad con cobertura nacional y con diferencias económicas, sociales o de formación académica que caracterizan a cada una de las regiones del país. Siguiendo a Vega (2012), el estudio se ajustó a los requerimientos institucionales que buscan optimizar los niveles y volúmenes de operación que se requiere, de tal forma que exista un equilibrio entre el tiempo y número de actividades que un individuo debe tener para desarrollar sus funciones con un nivel óptimo de productividad que los beneficie y que corresponda a una retribución económica, sin mermar la calidad de vida del empleado o funcionario.

En general la aplicación de las diferentes técnicas de recolección de la información facilitó al equipo consultor, comprender aspectos de la dinámica laboral de los colaboradores, la cual es aprovechada para la retroalimentación del usuario y que pueda plasmar en el instrumento, los diferentes elementos que puedan afectar la calidad o temporalidad de las actividades. Se destaca que los colaboradores necesitan la sensibilización y explicación del llenado del instrumento para medir cargas de trabajo y así obtener un panorama mucho más amplio y preciso de las actividades que realizan.

Las mejoras realizadas facilitan documentar el procedimiento de cargas de trabajo y alinearlos a los sistemas de calidad institucional. Ahora bien, se toma como premisa que todo

método de trabajo es mejorable, según lo plantea la Organización Mundial del trabajo (1996), donde no solo se establece y define un mejor método para el análisis de cargas de trabajo, sino también es indispensable implantar las mejoras capacitando a las personas interesadas y controlar la aplicación de la nueva norma para evitar el uso del método anterior, lo que se consigue con el objetivo de entregar un producto que ha sido validado y se aplicado al 100% de la muestra por conveniencia para efectos de esta consultoría.

Discusión

En la actualidad la medición de las cargas de trabajo ha evolucionado conceptual y metodológicamente para convertirse en una herramienta de análisis complementario a otras técnicas de recursos humanos que persiguen la eficacia y la calidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones, tales como: planeación de las necesidades de talento humano, determinación de la capacidad disponible, determinación del precio o costo de un servicio, comparación de los métodos de trabajo, facilitación de la programación de operaciones y evaluación del desempeño. Para McDonald (2003), la carga de trabajo refleja la relación que existe entre la demanda de determinadas tareas y la capacidad de la persona para cumplirlas. Cuando la carga de tarea no es la adecuada o hay insuficiencia de recursos para realizar las mismas, la organización pierde en productividad. Los resultados del estudio indican que la organización tiene como prioridad estimular al personal colaborador para que aumente la productividad, sin embargo, su metodología para analizar esta variable no era eficiente y brindaba información poco objetiva.

Como propuesta de mejora, con el proyecto de investigación se desarrolla una metodología que permite optimizar la recolección de información y mejorar el procedimiento para medir la carga de trabajo. El modelo propuesto para un análisis integral, toma como referencia a González, Moreno y Garrosa (2005) en que fue esencial valorar características y dimensiones de la carga de trabajo como la *demanda temporal*, *complejidad*, *ambigüedad de la tarea*, *criterios de la ejecución de la tarea* y *la demanda física de la tarea*.

Para optimizar estas variables y lograr una equidad funcional adecuada, es necesario realizar estudios de medición carga de trabajo que permita una distribución adecuada de actividades o tareas para el desarrollo eficiente de los procesos en las organizaciones. Asimismo, a como se describió en apartados anteriores, se debe complementar el análisis con información relacionada con el contexto económico y sociocultural de cada una de las unidades regionales de la institución,

lo que brindaría una mejor comprensión de todas las variables que puedan incidir en el análisis de la carga de trabajo y por tanto en los indicadores reales de la productividad.

Se destaca la importancia de estudiar temáticas relacionadas al análisis de los métodos de trabajo en el área de los recursos humanos, como de los estudios de cargas de trabajo. Resulta importante el estudio de estas temáticas desde el punto de vista académico, como desde el trabajo práctico en las organizaciones, lo que permite brindar mejores herramientas de consulta y aplicación tanto a profesionales como estudiantes.

Este tipo de estudios debe realizarse de manera periódica y permanente, lo que pueda ayudar no solo al control de la eficacia y eficiencia de los procesos de trabajo, sino a la salud y bienestar del personal colaborador. En este sentido, la medición de cargas de trabajo no es un trabajo aislado o independiente, implica la realización de un proyecto organizacional con participación de personal interdisciplinario de la empresa o institución que integre la realización de fases o etapas secuenciales entre las que se destacan: diagnóstico, planeación, formulación de metodología, comunicación, aplicación de metodología y consolidación de resultados.

Retomando el Plan Estratégico Institucional del INA (2013), la proyección nacional de la institución al establecerse en todas las provincias del país, ha generado 3023 cargos de trabajo distribuidas en 9 Sedes Regionales, pero con una política de gestión centralizada que enmarca su organización técnica y administrativa y que pareciera desconocer las diferencias geográficas. Es decir, es importante indicar que cada zona geográfica presenta particularidades en cuanto a características socioculturales, pero también a inequidades en cuanto a desarrollo económico e índices de desarrollo humano, factores que favorecen a unas sedes más que a otras.

A manera de ejemplo, hay una mayor disponibilidad de recursos de infraestructura y tecnológicos con que cuentan las sedes en el Gran Área Metropolitana (GAM por sus siglas), para que sus colaboradores realicen sus tareas, así como hay oportunidades de crecimiento personal y profesional en cuanto a posibilidades de ascenso, debido a que el tamaño de estas sedes es mayor y ofrece una amplia estructura organizacional. Lo contrario sucede en las unidades ubicadas en las zonas periféricas, ubicadas en áreas con menores índices de desarrollo humano, con menores recursos para el desarrollo de las tareas y menos posibilidades de ascenso en el ámbito profesional, por ser estructuras de menor tamaño y dependientes de las decisiones que se den en la Sede Central.

Además de lo señalado anteriormente, se debe indicar que en zonas de menor desarrollo hay escasos de personal altamente calificado y los puestos de trabajo que requiere la institución para lograr la calidad exigida, se llenan en muchos de los casos con personas ajenas a las comunidades, o con algunos colaboradores locales que no reúnen los requisitos académicos de su contraparte en las sedes de la GAM, debido a que los más capacitados buscan oportunidades en las principales ciudades de mayor desarrollo del país.

Con estas condiciones, el análisis de cargas de trabajo no puede estar basado en un procedimiento rígido, mecánico y exclusivamente cuantitativo porque no toma en consideración este tipo de diferencias. Por tanto, con el estudio se demostró la necesidad de ajustar variables como tiempo mínimo, tiempo promedio y tiempo máximo asignado a las tareas analizadas mediante la reformulación de la metodología utilizada previamente que consistió en el desarrollo de un procedimiento estandarizado, un instructivo y la mejora del instrumento existente, lo que permitió determinar paso a paso las actividades para medir las cargas de trabajo en la institución.

Consideraciones finales

A partir de la información obtenida con la investigación, procedimiento e instructivo y las mejoras a el instrumento para medir cargas de trabajo, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones, replanteadas en este documento, como consideraciones finales que puedan servir para la reflexión del posible lector interesado en informarse o investigar acerca de esta temática. En respuesta a la necesidad que dio origen al desarrollo de esta consultoría, se logró determinar que las debilidades detectadas en el anterior procedimiento para la medición de cargas del trabajo, obedecían principalmente a la omisión de diversas circunstancias que incidían en la realización de las tareas y no documentarse la información recolectada durante los procesos de medición previos.

Como parte de las situaciones que influía en la imprecisión de resultados obtenidos en anteriores procesos de medición, fue la carencia de personal especializado para la atención de los procesos de medición y análisis de cargas de trabajo, desde la puesta en práctica de la metodología en el año 2005. El instrumento que se aplicaba previamente a este estudio, fue descrito por las personas consultadas como confuso y de difícil comprensión, ya que las variables consultadas implicaban fórmulas no comprensibles, y además no poseía una guía o instructivo.

La totalidad de los participantes, indicó no conocer el concepto de cargas de trabajo y qué resultados pueden obtenerse de este tipo de estudio, aunque se determinó que esta población estaría participando por segunda vez en este tipo estudio. Lo anterior indica que no hay conocimiento de este tipo de procesos y que ha habido poca frecuencia en la aplicación de este tipo de análisis, situación que debería de dársele mayor importancia porque la información que se obtiene puede ayudar a desarrollar estrategias para mejorar la productividad en cada una de las oficinas regionales con que cuenta la institución.

Se determinó que la aplicación de un cuestionario estructurado, como se hacía previamente, no recopila toda la información requerida para comprender todo el proceso de cargas de trabajo. por el contrario, el estudio demostró que es necesario obtener mayor información relacionada a los indicadores cuantitativos de cargas de trabajo, profundidad que, si permite la técnica de entrevista cualitativa, por contener preguntas abiertas y es flexible para adaptarse a las circunstancias en que esta se aplica. Asimismo, el complementar el uso de otras técnicas para la recolección de información tanto cualitativas como cuantitativas, permite ampliar la información obtenida, lo que le brinda mayor validez, ya sea por criterios cuantitativos de confiabilidad y de credibilidad si es cualitativo.

A partir de lo anterior, se considera importante validar los tiempos establecidos durante la investigación, para iniciar un proceso de estandarización del procedimiento de medición de cargas de trabajo y consolidarlos en un periodo no mayor a seis meses. Complementariamente, se recomendó conformar un equipo interdisciplinario que permita el análisis de otros factores tales como fatiga laboral, estrés, motivación, tiempos de ejecución que interfieren en los resultados de la medición de cargas de trabajo, variables que inciden en los indicadores de cargas de trabajo.

La medición de cargas de trabajo debe considerarse como un procedimiento complementario a los procesos de recursos humanos que coadyuva a la toma de decisiones en cuanto a la aplicación de evaluación del desempeño, justificación técnica para la creación de nuevas plazas a nivel institucional, detección de brechas de capacitación u otros. Para ello es necesario que haya un seguimiento al procedimiento de medición de esta variable y hacer uso de la tecnología para que sea mucho más eficiente.

REFERENCIAS

Castellón, L., Cortés, F., Jiménez, E., Montero, A. (2013). *Diseño del Proceso de Medición de Cargas de Trabajo, en el Instituto Nacional de Aprendizaje*. Proyecto para optar por el grado de Maestría en Administración de Recursos Humanos. Heredia, Costa Rica. Escuela de Administración (EDA), Universidad Nacional de Costa Rica.

Chiavenato, I (2009). *Gestión del Talento Humano. México*. McGraw Hill/Interamericana.

González, J., Moreno, B., Garrosa, E. (2005). *Carga Mental y Fatiga Laboral. Madrid*. Psicología Pirámide.

Gurdián, A (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. Colección investigación y desarrollo educativo regional. San José, Costa Rica. Print Center

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. México, D.F. McGraw-Hill.

McDonald, W. (2003). *The impacts of job demands and workload on stress and fatigue*. Sidney. Australian Psychologist, APS (Australian Psychological Society). Vol. 38 (2), pp 102-117.

Ministerio de Salud de Costa Rica (2008). *Metodología para la Determinación de Cargas de Trabajo. Componente de Apoyo a la Gestión de Recursos Humano*. San José, Costa Rica. Ministerio de Salud – Universidad de Costa Rica.

Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Duodécima Edición. México D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 1998). *Introducción al Estudio del Trabajo*. Cuarta edición, México D.F. Editorial Noriega-Limusa,

Palacios, A. (1996). *Microanálisis Administrativo, Concepto y Técnicas Usuales*. San José, Costa Rica. Publicaciones del Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa S.R.L.

Sturme, P. (1998). *History and contribution of organizational behavior management to services for persons with developmental disabilities*. London. Journal of Organizational Behavior Management, Vol. 18 (2), pp. 7-32.

Taylor y Bogdan (1996). *Introducción a los métodos científicos de investigación*. La búsqueda de significados. Barcelona España. Editorial Paidós.

Vega, J. (2012). *Técnica de Cargas de trabajo*. Bogotá, Colombia. Revista Empresarial & Laboral S.A. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos91/tecnica-cargas-trabajo/tecnica-cargas-trabajo.shtml>

Werther, W., Davis, K., Guzmán, M. (2014) *Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano*. Séptima Edición. México D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.