

# INICIACION A LOS «STANDARDS» DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACION PUBLICA

658.53

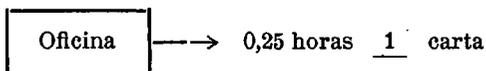
Por FERNANDO LIÑAN

El cálculo de los rendimientos de trabajo de los empleados e incluso de los órganos administrativos es de gran importancia para la valoración de empleados, programación de trabajo, control de ejecución, etc. Un medio que facilita dicho cálculo es el estudio de «rendimientos-tipo» o *standards*, para lo que este tema apunta los procedimientos más adecuados.

## I. INTRODUCCIÓN

La determinación de los *standards* de trabajo puede iniciarse analizando datos de trabajos ya realizados. Por ejemplo, mediante un control en una determinada oficina, pudo saberse que se realizaron 160 unidades de correspondencia durante una semana de 40 horas de trabajo.

El *standard* basado en estos datos sería 40 horas divididas por 160 cartas o 0,25 horas por carta; es decir, 4 cartas por hora.

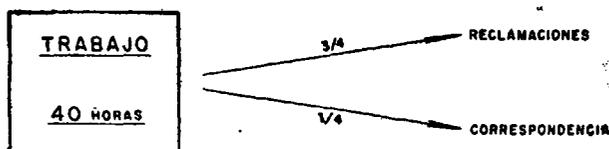


Se ha determinado el *standard* de trabajo de la oficina como unidad sin interesarnos el «número de personas» que la componen.

Los *standards* pueden también determinarse por medio de información deducida de la opinión de los propios empleados y de sus superiores.

Al menos, su experiencia tendrá siempre que tenerse en cuenta. Por ejemplo, un empleado dedica cerca de tres cuartas partes de su

tiempo de trabajo semanal (40 horas) en atender reclamaciones, restándole solamente la cuarta parte de dicho tiempo para dictar correspondencia.



Podremos determinar el *standard* teniendo en cuenta que se trata de un empleado competente, de forma que atienda aproximadamente 150 reclamaciones y dicte 30 cartas por semana.

— *Reclamaciones:* 30 horas  $\sim$  150 reclamaciones = 0,20 horas por reclamación.

— *Correspondencia:* 10 horas  $\sim$  30 cartas = 0,33 horas por carta.

Esta forma de determinar los *standards* es poco aproximada.

El grado de exactitud variará mucho, dependiendo de la competencia del personal que efectúe las estimaciones y de la fidelidad de los datos empleados.

Un trabajo de este tipo dependerá de la debida ponderación de los

— *Datos relativos a trabajo realizado en unidad de tiempo.*

— *Estimaciones realizadas por personal competente.*

## II. FIJACIÓN DE LOS «STANDARDS» BASADOS EN EL TIEMPO TOTAL

Para la determinación de *standards*, un método usado frecuentemente es estimar durante un periodo representativo el porcentaje de tiempo empleado en varias actividades. Las unidades de tiempo que pueden asignarse a las distintas categorías de trabajo se calculan partiendo del tiempo ocupado en dichas actividades durante el periodo de estudio, teniendo en cuenta todos los datos que puedan ser de interés obtenidos en dicho periodo.

El primer paso aconsejable en este tipo de estudios es informarse por el propio personal que efectúa el trabajo y por el Jefe de la unidad del tiempo que suelen emplear en cada una de sus distintas actividades. Se debe emplear esta doble información dado que se complementan en distinto nivel de experiencia.

Esta información se ordena en el cuadro I, en que se registra el tiempo aproximado. Esta aproximación de los tiempos empleados en

CUADRO I

NOMBRE _____	FECHA _____
PUESTO _____	JEFE INMEDIATO _____
DEPARTAMENTO _____	
<b>TRABAJO DIARIO</b>	<b>TIEMPO AROXIMADO (EN HORAS POR DIA)</b>
CLASIFICAR ENTRADA DE MATERIAL (CARTAS.....)	1/2
REGISTRAR DICHO MATERIAL	2
ARCHIVAR EL MATERIAL	2
EFFECTUAR TRAMITE PARA ARCHIVAR	1 1/2
TRABAJOS DE CONSERVACION	1/2
BUSCAR MATERIAL NECESARIO	1/2
TRABAJOS PERIODICOS (CADA SEMANA O MES) PUESTO AL DIA DE ARCHIVO (2 1/2 HORAS POR SEMANA.	1/2
	<u>TOTAL 7 1/2</u>

las distintas ocupaciones suele ser suficiente en la mayoría de los casos para resaltar la importancia relativa, medida en tiempo, de dichas ocupaciones.

Un segundo procedimiento más aproximado en esta línea de determinación es obtener una lista diaria del trabajo y su distribución.

El cuadro II nos muestra la forma de ordenar los datos obtenidos. Esto no es más que una descripción de los trabajos producidos, el tiempo aproximado de cada trabajo y el número de unidades de trabajo realizadas.

CUADRO II

NOMBRE _____		FECHA _____			
PUESTO _____		JEFE INMEDIATO _____			
DEPARTAMENTO _____					
OPERACION	PRODUCCION	TIEMPO			OBSERVACIONES
		PRINCIPIO	FIN	TOTAL MINUTOS	
INFORMES	5	9:00	9:30	30	
TELEFONO CON DEMANDAS EXTERIORES AL DEPARTAMENTO	1	9:30	9:40	10	
TRABAJO TIPO A	20	9:40	11:00	80	
		TOTAL			

### III. ESTIMACIÓN APROXIMADA DE LA UNIDAD DE TIEMPO

Otra forma de estudiar la determinación de los *standards* es llegar a estimar la unidad de tiempo directamente durante un período seleccionado. Por ejemplo, supongamos que una oficina tiene principalmente tres tipos de trabajo. Por medio de observaciones, entrevistas, exámenes de estadísticas existentes e informes de los trabajos realizados podrán calcularse los tantos por ciento de tiempo entre los distintos tipos de trabajo.

El tiempo relativo necesario para producir una unidad de producción teniendo en cuenta los tipos de trabajo que lo componen es:

Tipos de trabajo	Tiempo en minutos
A	1,00
B	2,50
C	4,00

Como podremos observar, para efectuar el tipo de trabajo B necesitamos 2,5 veces de tiempo respecto del A, y para el C, 4 veces más que para el A.

Una vez obtenidos estos datos seleccionaremos un periodo base representativo, que puede ser, por ejemplo, una semana.

En este periodo se habrán efectuado un número de unidades de producción compuesta de los distintos tipos de trabajo.

Estos pueden ser:

Tipos de trabajo	Tiempo unitario	Unidades producidas	Tiempo en minutos
A	1,20	300	300
B	2,50	400	1.000
C	4,00	200	800
TOTAL ... ..			2.100

El tiempo en minutos será deducido de multiplicar el tiempo unitario por el número de unidades producidas.

No obstante, el tiempo empleado en producir las unidades expuestas no ha sido 2.100 minutos como nos indica el cuadro, después de haber sumado el tiempo en minutos de A, B y C, sino 2.625.

Esta diferencia de los valores calculados a los hallados directamente es debida a no haber tenido en cuenta más que el tiempo eminentemente productivo sin establecer ligeros descansos, distracciones normales, etc.

Teniendo en cuenta estos factores, se suele incrementar la primera aproximación del *standard* calculado, multiplicándole por un coeficiente que se obtiene de dividir el tiempo total hallado por el calculado.

De forma que en nuestro caso sería  $2.625/2.100 = 1,250$ .

De esta forma estableceríamos:

Tipos de trabajo	Tiempo unitario	Coeficiente	Unidad de tiempo «standard»
A	1,00	1,250	1.250
B	2,50	1,250	3.125
C	4,00	1,250	5.000

De forma que tendremos:

$\Sigma$  (unidades producidas) + unidad de tiempo *standard* = tiempo invertido.

En nuestro caso:

$$300 (1.250) + 400 (3.125) + 200 (5.000) = 2.625.$$

De esta forma se pueden obtener las unidades de tiempo *standard* necesarias para el establecimiento de otros posibles *standards* de trabajo.