

**ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN CIENTÍFICA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y
SU RELACIÓN CON DEMANDA Y CONTROL, EN LA SECRETARÍA DE
DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO DE LA ALCALDÍA DE ARANZAZU,
CALDAS**

JULIANA RESTREPO SALAZAR
JULIANA ZAMORA RAMÍREZ
ANDREA DEL PILAR FERLIN VÉLEZ

ASESORA:
GLORIA STELLA GIRALDO ARANGO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTADES DE CIENCIAS SOCIALES HUMANAS,
CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA:
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MANIZALES

2018

Tabla de Contenido

1. Introducción	7
1.1. Planteamiento del problema.....	10
1.2. Pregunta	13
2. Justificación.....	14
3. Antecedentes y/o estado del arte.....	18
3.1. Antecedentes Investigativos.....	18
4. Objetivos.....	22
4.1. Objetivo general.....	22
4.2. Objetivos Específicos.....	22
5. Marco contextual	23
5.1. Acerca del municipio de Aranzazu	23
5.1.1. Misión.	24
5.1.2. Visión.....	24
5.1.3. Valores.....	24
5.1.4. Principios	25
6. Organigramas	26
6.1. Organigrama general.....	26
6.3. Organigrama secretaría de desarrollo social y comunitario.....	27
7. Marco de referencia.....	28
8. Marco teórico	32
9. Metodología.....	43
9.1. Metodología de Estudio	43
9.2. Tipo de estudio.....	43
9.2.1. Población Objeto de Estudio.....	43
9.2.2. Criterio de Inclusión.	43
9.2.3. Criterio de exclusión.....	44

9.3. Variables	44
9.3.1. Variables sociodemográficas.	44
9.4. Procedimiento para la aplicación de la metodología	44
9.5. Instrumento de recolección de la información.....	45
9.6. Tabla 1	46
9.6.1. Instrumento 1. Guía para el análisis de factores de trabajo y desempeño	47
9.7. Tabla 2	47
9.7.1. Instrumento 2. Cuestionario Karasek.....	48
9.8. Tabla 3.....	54
9.8.1 Instrumento 2. Entrevista semiestructurada.....	54
9.9. Recursos:.....	56
9.10. Cronograma.....	566
9.11 Análisis de la información	588
Secretario de despacho.....	588
Técnico administrativo (población vulnerable)	66
Asistente (auxiliar administrativo).....	70
Asistente (desarrollo comunitario).....	73
Coordinadora de aseguramiento y administración de bases de datos.	788
Auxiliar administrativo (biblioteca).....	81
Coordinador de cultura	85
Coordinador de deportes y recreación.	888
Monitor deportivo y apoyo a las actividades recreativas:.....	92
Asistente y apoyo para la coordinación de deportes:.....	95
Inspección y vigilancia de salud pública	977
Apoyo para ejecutar acciones para la gestión en salud pública	102

9.12. Respuesta cuestionario Karasek, demanda – control – apoyo social.....	105
9.13. Respuesta entrevista semiestructurada.....	105
Cuántas responsabilidades y/o funciones realizan los empleados de la secretaría de desarrollo social y comunitario.....	¡Error! Marcador no definido. 6
Cuántos empleados consideran que deben hacer uso de horas extras para desarrollar sus obligaciones	1077
Cuántos empleados consideran que pueden tener más responsabilidades y/o funciones que no están estipulados en el manual o contrato	1088
Cuántos empleados consideran que existe motivación en la secretaría de desarrollo social y comunitario.....	1099
Cuántos empleados consideran que en la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario cuenta con el personal necesario.....	110
9.14. Discusión.....	11010
10. Plan de intervención	11414
Presentación	11414
Objetivo General.....	11515
Objetivos Específicos	11515
Estructura de la propuesta.....	1166
Presupuesto	12121
11. Conclusiones.....	12222
12. Bibliografía.....	12323
13. Anexos.....	12525

Lista de Gráficas

Gráfica 1. <i>Organigrama general</i>	27
Gráfica 2. <i>Organigrama Dependencia</i>	27
Gráfica 3. <i>Pirámide de las Necesidades básicas del ser humano</i>	36
Gráfica 4. <i>Desarrollo de la organización a partir del desarrollo integral de la gente</i>	39
Gráfica 5. <i>Respuesta cuestionario Karasek, demanda -control- apoyo social</i>	105
Gráfica 6. <i>Cuántas responsabilidades y/o funciones realizan los empleados de la secretaría de desarrollo social y comunitario</i>	1066
Gráfica 7. <i>Cuántos empleados consideran que deben hacer uso de horas extras para desarrollar sus obligaciones</i>	1077
Gráfica 8. <i>Cuántos empleados consideran que pueden tener más responsabilidades y/o funciones que no están estipulados en el manual o contrato</i>	1088
Gráfica 9. <i>Cuántos empleados consideran que existe motivación en la secretaría de desarrollo social y comunitario</i>	1099
Gráfica 10. <i>Cuántos empleados consideran que en la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario cuenta con el personal necesario</i>	11010

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Factores del trabajo y de desempeño</i>	47
Tabla 2. <i>Secretario de despacho</i>	588
Tabla 3. <i>Técnico administrativo (población vulnerable)</i>	66
Tabla 4. <i>Asistente (auxiliar administrativo)</i>	70
Tabla 5. <i>Asistente (desarrollo comunitario)</i>	73
Tabla 6. <i>Coordinadora de aseguramiento y administración de bases de datos</i>	788
Tabla 7. <i>Auxiliar administrativo (biblioteca)</i>	81
Tabla 8. <i>Coordinador de cultura</i>	85
Tabla 9. <i>Coordinador de deportes</i>	888
Tabla 10. <i>Monitor deportivo y apoyo a las actividades recreativas</i>	92
Tabla 11. <i>Asistente y apoyo para la coordinación de deportes</i>	95
Tabla 12. <i>Inspección y vigilancia de salud pública</i>	97
Tabla 13. <i>Apoyo para ejecutar acciones para la gestión en salud pública</i>	102

Lista de Anexos

Anexo 1. <i>Consentimiento Informado</i>	12525
Anexo 2. <i>Instrumentos de recolección de la información</i>	1266

1. Introducción

El presente trabajo de intervención titulado *Análisis y descripción científica de los puestos de trabajo y su relación con demanda y control, en la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario de la Alcaldía de Aranzazu, Caldas*, es una propuesta que consiste en reunir, ordenar y analizar la información que se obtenga del desempeño de los empleados, identificando las necesidades reales del personal y de los puestos de la Dependencia; a través del análisis científico de los puestos de trabajo, con el propósito de obtener los descriptivos de cada uno de ellos, identificando los contenidos, responsabilidades y condiciones de los mismos y así evitar una incorrecta asignación de responsabilidades. Así mismo, dicha información sirve como insumo para la documentación de procesos, procedimientos y manuales de funciones.

La identificación científica de los puestos de trabajo establece un instrumento para la gestión estratégica del talento humano, en este caso para la dependencia objeto de estudio, permitiendo planear y organizar los procesos que se llevan a cabo en ésta, de forma tal que se facilite el desarrollo organizacional y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Gordon (como se citó en Garzón, 2005) caracteriza el Desarrollo Organizacional como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que se transforman y por ende, mejoran el funcionamiento del sistema, caracterizado por ser orgánico, es decir, flexible y adaptable a los cambios. Esto con el fin de alcanzar sus objetivos de la mejor manera.

Dicho concepto se centra en el capital humano y en la potenciación de sus capacidades, teniendo la posibilidad de proponer, crear e innovar a partir de las habilidades, destrezas y experiencias, que conduzcan a la producción de nuevos conocimientos y apoyen otros procesos en la toma de decisiones de la Secretaría, garantizando los resultados propuestos en sus planes de desarrollo; ya que “el Desarrollo Organizacional es la aplicación del conocimiento de las ciencias del comportamiento en un esfuerzo conjugado para mejorar la capacidad de una organización para confrontarse con el ambiente externo e incrementar su capacidad de solucionar problemas” (Chiavenato, 2009, p. 38).

Es así como surge la oportunidad de plantear un trabajo de intervención para el posgrado en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales, determinando realizar un análisis científico de los puestos de trabajo de la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario de la Alcaldía de Aranzazu, Caldas, y así proponer el mejoramiento del desempeño de la gestión pública desde el desarrollo organizacional en la Gerencia del Talento Humano.

Éste estudio se basa en Chiavenato (2007). Por su aporte en un enfoque sistémico, (...) para facilitar tanto el estudio de las relaciones entre individuos y organizaciones como el estudio propio de la administración de recursos humanos, se considerarán a las organizaciones, a los grupos y a las personas como sistemas abiertos en interacción continua con sus ambientes (Chiavenato, 2007).

Y en Londoño y Arcila (2014) en su libro *Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional*, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad, (...) “se explica así el proceso psicológico del acto humano, motivado,

consciente y autorregulado, dirigido a la optimización de la eficiencia, en un asombroso evento experimental de productividad laboral”.

1.1. Planteamiento del problema

Los servidores públicos tienen la gran responsabilidad de cumplir y desarrollar las funciones delegadas por la Constitución Política de Colombia y la normatividad vigente, así como las planteadas en sus respectivos Planes de Desarrollo; y a pesar de que existe una normatividad, aún se encuentran falencias en el momento de la distribución de las funciones y tareas para el personal en sus respectivos puestos de trabajo, lo que se evidencia en la Alcaldía de Aranzazu, Caldas, específicamente en la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario.

Londoño y Arcila (2014), afirmaron que:

El modelo de selección científica de personal comprende un conjunto de técnicas y procedimientos para el diagnóstico de ubicación laboral teniendo en cuenta la correspondencia entre la demanda real del trabajo y el potencial del desempeñante, con miras a la optimización de la productividad y al incremento de la satisfacción personal en el trabajo (Londoño y Arcila, 2014).

Es importante tener en cuenta, cuáles son las causas que han generado la realización de un estudio científico de los puestos de trabajo en esta dependencia, y es aquí donde a pesar de que exista un manual de funciones previamente constituido, se ha podido evidenciar que la asignación de responsabilidades no son equitativas; lo que conlleva a retrasos en el desempeño general de la Secretaría y afecta la atención a la comunidad aranzacita de los diferentes programas que son liderados por la misma; porque si algo es clave en el estudio de puestos de trabajo, no es solamente hablar de títulos y puestos, sino de las funciones y las actividades que se realizan en la organización.

Este tipo de causas han generado que se plantee un estudio científico de los puestos de trabajo de la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario de la Alcaldía de Aranzazu, pues de esta manera se podrá verificar cuáles son las responsabilidades y funciones acordes al puesto de trabajo.

Es así, como el análisis científico de los puestos de trabajo busca ser un insumo para el fortalecimiento y transformación institucional de la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario, porque permitirá mejorar el entorno laboral y tener una satisfactoria atención al público tanto en asesorías como en resolver inquietudes y dificultades, pues cuando los empleados realizan sus responsabilidades de manera eficiente, se ve reflejado en su desempeño y atención al usuario. Así mismo, establece cuáles son las necesidades reales de los puestos de trabajo y del personal requerido, debido a que existen puestos que se deben rediseñar; tomando como herramienta base el manual de funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la Secretaría, con el fin de conocer el capital humano requerido para el logro de los objetivos institucionales y el establecimiento de tareas, funciones y acciones específicas a desarrollar. La:

Función Pública como ente rector en materia de empleo público y fortalecimiento de las instituciones a través de una gestión efectiva e innovadora, se siente comprometido con la búsqueda constante de un servicio al ciudadano cada vez más humano y proactivo. Para esto, ha considerado necesario identificar las características y necesidades de su público objetivo, con el fin de tomar decisiones más acertadas con respecto a la oferta institucional, la manera de comunicarse con éste y la habilitación de canales que faciliten la interacción, entre otras acciones (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015).

Por lo cual, se consolida la dinámica de desarrollo institucional, en aras de dinamizar los procesos y contribuir al fortalecimiento del desarrollo organizacional, humano y social, pues su sostenibilidad permite el mejoramiento de las condiciones laborales para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, logrando un desempeño eficiente y eficaz en los procesos y procedimientos.

De acuerdo con el Departamento Administrativo de la Función Pública el equipo de trabajo se puede determinar de la siguiente manera:

La conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios será prioridad para la racionalización de trámites y análisis de procesos. La ventaja de percibir la realidad a través de diferentes puntos de vista permite obtener mejores resultados. Se recomienda la conformación de un equipo base que se encargue de orientar, asesorar, consolidar información, divulgar la metodología que aquí se propone, formular propuestas de mejoramiento, diseñar y elaborar el manual de procedimientos, entre otras (Departamento Administrativo de Función Pública, 2002)

Es por esto, que la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitaria de Aranzazu, cuenta con un equipo de trabajo encargado de desarrollar los programas y proyectos que benefician a la comunidad. De igual manera, este conocimiento multidisciplinar es importante para la solución de problemas, la satisfacción de los usuarios y el desempeño de las entidades, circunstancia que debe ser la principal motivación para el estudio científico de los puestos de trabajo.

Adicionalmente, el análisis científico de los puestos de trabajo permite en términos de la gestión pública, justificar ante los entes de control las modificaciones de la planta de personal de las entidades públicas, limitando así, las denominadas nóminas paralelas, la duplicidad de funciones dentro de la estructura organizacional y los empleos sobrevalorados o subvalorados. Es así que es importante considerar la precisión que hace Chiavenato (2007) al definir el puesto de trabajo como “una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que distinguen de los demás puestos” esto hace referencia a algunas de las decisiones que se deben tomar cuando se lleva a cabo un análisis de puestos de trabajo, ya que permite encontrar que dos o más personas de la organización que ocupan puestos con nombres diferentes tienen los mismos o una gran proporción de contenidos y/o requisitos similares.

1.2. Pregunta

¿Qué rediseño de puestos de trabajo requiere la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitaria para mejorar el desempeño laboral?

2. Justificación

El objeto de este estudio es identificar a través del análisis científico de los puestos de trabajo en la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario de la Alcaldía de Aranzazu, Caldas, el desempeño de los empleados y de esta manera se logrará observar si existe un exceso de responsabilidades laborales, causas que generan problemas relacionados con el clima organizacional, la salud emocional, la motivación, la frustración, el estrés y de igual forma una deficiente atención a la comunidad. También permitirá realizar una comparación entre las cargas laborales y las funciones, lo que lleva a rediseñar los puestos de trabajo que lo requieran.

La comparación de cargas vs funciones también facilitará un escaneo de lo que a diario están viviendo los empleados y conocer de fondo que tipo de exceso de responsabilidades son las que se están presentando en la dependencia, igual que reconocer cuales con los puestos de trabajo que requieren realizar las intervenciones necesarias como la redefinición de puestos, permitiendo el equilibrio laboral y el trabajo en equipo, así como una excelente atención al usuario (respetando los lineamientos de la función pública).

La Alcaldía viene trabajando el modelo de la Función Pública y se ha encontrado que hay unos puestos que no se desarrollan y otros que están sobrecargados y generalmente en la administración pública siempre se espera que el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, envíe los formatos y lineamientos para que sean aplicados; por lo cual es importante determinar que cada ente territorial tiene un contexto y características diferentes; es ahí, donde se presenta la novedad del presente estudio, gracias a que se hace una descripción de los puestos de trabajo y a su vez, se relaciona y determina cuales son las

demandas que tiene cada puesto y cómo es el control de la persona que ocupa dicho puesto sobre esas demandas.

De esta manera, el interés es poder evidenciar a través del estudio científico de los puestos de trabajo y su relación con demanda y control, una adecuada distribución de funciones y tener bien definido las metas que se estipulan dentro del plan de desarrollo para cumplir con las mismas, nutriéndolos con elementos y técnicas administrativas que apoyen y permitan el desarrollo humano y desarrollo social, con el propósito de impactar no solo a los empleados dentro de sus funciones, sino también lograr tener una productividad con personal que cuenten con el conocimiento requerido para desarrollar eficientemente cada uno de sus roles, permitiendo que la comunidad se vea beneficiada de los procesos que se mejoren con una adecuada atención y así ofrecer más actividades y programas.

Es importante tener en cuenta que el exceso de trabajo genera en la mayoría de las ocasiones presión ante el empleado, pues se deben cumplir con una serie de exigencias y requisitos plasmados en las normas y leyes Colombianas, entre ellos, informes a los organismos de control, adopción de políticas públicas y rendición de cuentas a las diferentes entidades de carácter nacional, departamental y local; así como la correcta ejecución de los proyectos y objetivos propuestos dentro de los planes de acción y plan de desarrollo del municipio de Aranzazu.

Sin embargo, la utilidad de este trabajo de intervención tiene un valor agregado diferencial lo que permitirá mejorar el desempeño de todo el equipo de trabajo en la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario de la Alcaldía de Aranzazu, Caldas, con un

rediseño de los puestos de trabajo según el resultado obtenido en el estudio y su relación con demanda y control.

Si bien es necesario identificar por medio de un análisis científico los puestos de trabajo de toda la Administración Municipal, se especifica que debido a las limitaciones de tiempo no es posible desarrollar un estudio total en dicha Alcaldía, por ésta razón el trabajo de intervención se llevará a cabo en la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario del municipio de Aranzazu, en la cual se determinó la necesidad de realizar un análisis en el que se identifique una adecuada distribución de funciones y obligaciones para el correcto funcionamiento y logro de los objetivos de cada uno de los programas pertenecientes a dicha dependencia.

Este estudio plantea un reto desde la especialización de la Gerencia del Talento Humano, gracias a que nos lleva a trabajar por el bienestar integral de los empleados a partir del desarrollo humano, desarrollo organizacional y desarrollo social; por lo tanto, la necesidad de la Administración Municipal se visualiza como la mejor oportunidad para fortalecer las condiciones laborales de los empleados y hacer que ésta sea más eficiente, eficaz y efectiva; sin dejar de lado y reconociendo que el talento humano es el pilar fundamental de toda organización puesto que son las personas quienes dan forma a todos los procesos y trabajan para alcanzar resultados positivos.

Finalmente, se espera obtener un resultado que le permita al Alcalde de este municipio ajustar de una mejor manera las funciones y/o obligaciones que desempeña el personal de dicha dependencia y tener en cuenta que quienes asuman el rol tengan la capacidad para llevar a cabo los procesos que demanda el puesto de trabajo y de esta

manera se podrá tener un desarrollo eficiente sin ninguna restricción, contando con una mejor distribución de tareas y funciones y un mejor desempeño que se necesitan para la ejecución de los programas que se desarrollan en este Despacho.

3. Antecedentes y/o estado del arte

Haciendo una revisión histórica del estudio de exceso de responsabilidades en los puestos de trabajo en el sector público, se encontró que para tener una mejor comprensión se hace necesario identificar y reconocer antecedentes investigativos de carácter Internacional, Nacional y Local, y así construir un escenario que permita comprender las dinámicas del mundo del trabajo en el sector público.

3.1. Antecedentes Investigativos

Algunos referentes investigativos que sustentan el actual trabajo de intervención están centrados en trabajos de orden nacional tales como el desarrollado por Andrea Catalina Rivera Argüeles (2006) de la Universidad de la Sabana, cuyo trabajo estudio es *Análisis de cargas laborales en entidad pública*. El análisis de cargas laborales es una herramienta utilizada dentro de las organizaciones como un facilitador para diagnosticar posibles sobrecargas en los diferentes puestos de trabajo, manifestadas en diferentes síntomas tanto físicos como emocionales, es por esto que Rivera desde este estudio relaciona una serie de elementos que permite entender la importancia de la implementación de dicho análisis en las entidades estatales y de cómo por medio de éste se llega a mejorar la calidad de vida laboral de los empleados mediante la reducción de cargas laborales, modificación de procesos, reasignación de tareas, comparación de cargas entre diferentes niveles organizacional, rotación de personal y contratación de personal adicional. La evaluación de cargas de trabajo tiene como fin determinar las necesidades de los cargos y de tal manera que se alcancen las metas y logros de acuerdo con las necesidades institucionales de la entidad. Rivera utiliza como instrumento el formulario de cargas laborales ofrecido por la Comisión Nacional del Servicio Civil; el cual permitió hacer un

análisis descriptivo y comparativo de acuerdo a los resultados arrojados en los formularios y el manual de funciones de la entidad estatal (Argüelles, 2006).

Así mismo, Yuri Romina Galindo Jiménez (2008) de la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP-. Jiménez (2008) se enfoca en el *Levantamiento de cargas laborales en el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario – INPEC*; habla de la búsqueda de identificar y determinar las necesidades de personal por dependencia y establecer si existe déficit o excedente de empleos en relación con la planta de personal, enfocándose en las cargas laborales de la Subdirección Comando Superior Cuerpo de Custodia y Vigilancia, y la Subdirección General del INPEC, desde los procesos que se realizan en el sistema de gestión de calidad; en razón a que estas dos unidades administrativas atienden al objeto misional y tienen duplicidad en algunas de sus funciones. Para poder tener un panorama claro se establecieron los siguientes apartes principales; identificación de los procesos asociados a la seguridad en el ingreso y permanencia del personal de internos en los establecimientos de reclusión, caracterización de los procesos misionales identificados y descripción de los procedimientos administrativos que integran los procesos misionales identificados anteriormente.

Existen varias metodologías para identificar las cargas laborales en una entidad del sector público, Galindo para éste caso utiliza la guía de medición de cargas de trabajo, elaborada por el Departamento Administrativo para la Función Pública DAFP; el cual consiste en diligenciar un formulario con lo siguiente: - Procesos por dependencia: Determinar los procesos para cada uno de los servicios o productos de la dependencia - Etapa o fase: Determinar para cada proceso las etapas requeridas en su ejecución - Tarea: Determinar para cada etapa las tareas necesarias para su logro - Nivel y denominación del

empleo: el nivel y la denominación del empleo que debe realizar la tarea. - Requisitos de la tarea: requisitos que debe tener el cargo para la ejecución de la tarea. Si se desea, se puede relacionar la experiencia requerida. - Cantidad promedio de veces que se repite la tarea en el mes: número de veces que en promedio se repite la tarea en el mes. - Tiempo de trabajo por cada tarea (Tiempo estándar): El tiempo estándar es el tiempo que debe obtener un empleado experimentado al efectuar a ritmo normal un trabajo específico en condiciones bien determinadas y según métodos definidos. Al tiempo medido de las tareas, se le agrega un tiempo suplementario por fatiga, ruido o temperatura, dependiendo de las condiciones físicas o ambientales del puesto de trabajo. Una vez planteada y analizada la información, se concluye que desde estas dos unidades administrativas se gestiona el proceso de Seguridad lo cual conlleva en teoría a una diferenciación de funciones y competencias para la administración de los respectivos asuntos públicos. No obstante, en el ejercicio de desagregación del proceso en procedimientos y actividades se identificó una falta de claridad en la definición de competencias entre estas dos dependencias que conlleva a una duplicidad de funciones.

En este contexto, el Sistema de Gestión de Calidad basado en el enfoque de gestión de procesos refiere un cambio significativo respecto a los modelos tradicionales de gestión, dado que parte de la caracterización de los procesos, definiendo su objetivo, alcance, actividades, entradas, proveedores, salidas, usuarios, riesgos, controles y responsables en el marco de unas competencias asignadas legalmente a las respectivas unidades administrativas para la consecución de los productos y servicios de la entidad.

Por último, en el estudio presentado por Diana Marcela Meza Girón (Giron, 2014), se realizó un análisis de las cargas laborales de los trabajadores de servicios varios de la

entidad municipio de Yumbo por medio de la medición de cargas de trabajo, estudio de tiempos y movimientos; quien expone el motivo por el cual las personas de servicios varios de las instituciones educativas del municipio de Yumbo se veían afectadas en el desempeño de sus labores y de su salud. En el cual utilizó métodos cuantitativos y cualitativos tales como las visitas de campo e información documentada y determinar las cargas laborales por medio de la medición del trabajo, tiempo y movimientos. Con el análisis de dicho estudio, Meza da una perspectiva de algunos factores que influyen en el exceso de cargas laborales como el poco tiempo disponible para desarrollar las actividades en las etapas críticas, espacio amplio y poco personal para desarrollar las labores; donde concluye que una adecuada distribución de cargas laborales permite desarrollar las actividades de forma eficiente y evita incurrir en gastos adicionales, permite que los trabajadores cumplan con sus actividades en el tiempo disponible sin ocasionar sobrecarga,

En conclusión, los estudios anteriormente enunciados han permitido identificar que la metodología desarrollada en los diferentes documentos es similar; puesto que, se enfatiza en él y el nivel de las cargas laborales, de acuerdo con los manuales de funciones y/o los sistemas de calidad de cada entidad.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Analizar científicamente los puestos de trabajo y su relación con la demanda y control, en la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario de la Alcaldía de Aranzazu, Caldas, para presentar una propuesta de rediseño en los puestos que lo requieran, para el desempeño de la gestión pública desde el desarrollo organizacional en la Gerencia del Talento Humano.

4.2. Objetivos Específicos

1. Reconocer las funciones y/o obligaciones de los empleados de la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario de la Alcaldía de Aranzazu, Caldas, para proponer en los puestos que requieren un rediseño, para el desempeño de la gestión pública de esta dependencia.
2. Realizar el análisis científico de las funciones y/o obligaciones de los empleados de la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario de la Alcaldía de Aranzazu Caldas.
3. Establecer una relación entre la demanda y control que tiene los empleados en cada puesto de trabajo (Cuestionario Karasek).
4. Presentar una propuesta de rediseño para mejorar los puestos de trabajo que lo requieran de la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario de la Alcaldía de Aranzazu Caldas, según el resultado que se obtenga con el estudio científico de los puestos de trabajo.

5. Marco contextual

5.1. Acerca del municipio de Aranzazu

El municipio de Aranzazu fue fundado el 9 de noviembre de 1853 y está localizado en la vertiente occidental de la cordillera central, en el sector norte del departamento de Caldas, con una superficie total de 15.150 a, de las cuales 15.120 ha, corresponden a la zona rural y 30 ha, a la zona urbana. Limita al norte con los municipios de Salamina y La Merced, al sur con el municipio de Neira, al oriente con el municipio de Marulanda y al occidente con el municipio de Filadelfia. La temperatura promedio es de 18° centígrados. El clima es predominantemente frío, abarcando el 57,31% (8.672 ha.) del territorio municipal, con rangos de altitud entre 2.000 y 3.000 m.s.n.m. La cabecera municipal se localiza en una reducida planicie, encerrada por las quebradas Doña Ana y el Sargento, a 52 km de la ciudad de Manizales que es la capital del departamento.

En el Municipio de Aranzazu – Caldas, 0.33 Km² conforma el territorio urbano, el cual se encuentra constituido por 10 barrios y 21 sectores; y 151.2 Km² conforman el territorio rural del Municipio de Aranzazu, el cual se encuentra conformado por 37 veredas.

El municipio de Aranzazu, es un pueblo de costumbres conservadoras, sano con respecto a la violencia que se vive en varias regiones del país, cada dos años realiza las Fiesta de la Cabuya, celebradas en honor del cultivo del fique donde se extrae la cabuya. Municipio muy comercial debido que geográficamente está bien ubicado frente a los pueblos aledaños, sus habitantes poseen buena habilidad para el comercio. Es considerado como un remanso de paz.

5.1.1. Misión.

El municipio de Aranzazu tiene como fundamento velar por el bienestar social de su población actuando bajo los principios rectores de la administración pública, de transparencia, economía, eficiencia, eficacia, celeridad y difusión de sus actuaciones, procurando la integración de su comunidad en los procesos que adelante

5.1.2. Visión.

Aranzazu al finalizar el año 2019 será un municipio fortalecido en el empoderamiento de los ciudadanos por su participación y toma de decisiones garantizando transparencia en el ejercicio administrativo de lo público, donde la infraestructura, el cuidado del medio ambiente, el apoyo al campo y la inversión social sean las principales fuentes de desarrollo.

5.1.3. Valores.

- **VOCACIÓN DE SERVICIO:** El equipo humano de la administración municipal estará presto adoptar una actitud permanente de colaboración hacia los ciudadanos, con el fin de atender de manera cordial y eficiente sus inquietudes o solicitudes.
- **CALIDAD HUMANA:** El equipo humano de la administración municipal se caracterizará por estar atento en la forma como nos interrelacionamos, como administramos, cultivamos nuestras virtudes y trabajamos en pro del crecimiento personal y el de a quien servimos, a fin de brindar calidad de vida a toda la comunidad aranzacita.
- **TRANSPARENCIA:** Nuestra administración reconocerá el valor de la transparencia como legado esencial de una administración honesta y al servicio de todos.

- **SOLIDARIDAD:** Nuestra administración compartirá el sentimiento de la solidaridad basado en la consecución de metas o intereses comunes, además del fortalecimiento de los lazos sociales que unen a los miembros de la comunidad Aranzacita
- **SENTIDO DE PERTENENCIA:** Nuestros empleados se caracterizaran por la lealtad y el servicio hacia sus conciudadanos, Cada logro, es un granito de arena para la administración y también es la construcción de nosotros mismos y de nuestra comunidad.
- **INTEGRIDAD:** Nuestra administración está compuesta por un grupo humano integro, convencido de lo gratificante que puede llegar hacer, satisfacer las necesidades de los demás
- **EFICIENCIA:** Nuestra administración tiene la capacidad de alcanzar objetivos comunes a la sociedad con la mayor optimización de los recursos generando un Gobierno con Resultados

5.1.4. Principios

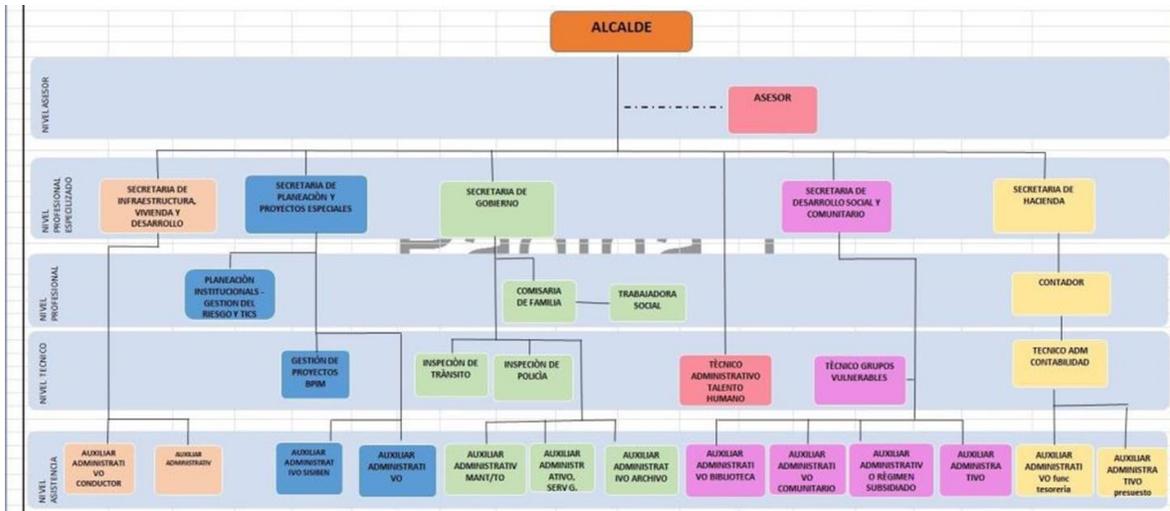
- **UNIDAD:** Se construye a partir de una visión compartida, una Esperanza anhelada o una causa para el bien de todos. La unidad da fuerza y el valor para hacer que lo imposible se haga posible junto con la determinación y el compromiso, la unidad hace que la tarea más difícil parezca fácil.
- **GESTIÓN:** Es la disciplina que guía e integra los procesos de planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos con el fin de generar el mayor impacto con los programas y proyectos ejecutados.

- **ECONOMÍA:** Se debe lograr la eficiencia, eficacia y transparencia en el manejo de los recursos económicos y en su proyección financiera para identificar, formular, gestionar y ejecutar eficientemente proyectos económicos en beneficio de toda la comunidad.

6. Organigramas

6.1. Organigrama general

La Alcaldía del Municipio de Aranzazu cuenta con cinco Secretarías (Nivel directivo): Infraestructura, vivienda y desarrollo, Planeación, proyectos especiales y calidad, Gobierno, Desarrollo social y comunitario y Hacienda; un profesional especializado: comisaría de familia; tres profesionales: contador, planeación institucional, gestión del riesgo y las TIC y trabajo social; cinco técnicos: Gestión de proyecto (Banco de programas y proyectos), Inspección de Tránsito, Inspección de Policía, Técnico administrativo talento humano, Técnico grupos vulnerables y Técnico en contabilidad; y finalmente trece auxiliar administrativo.

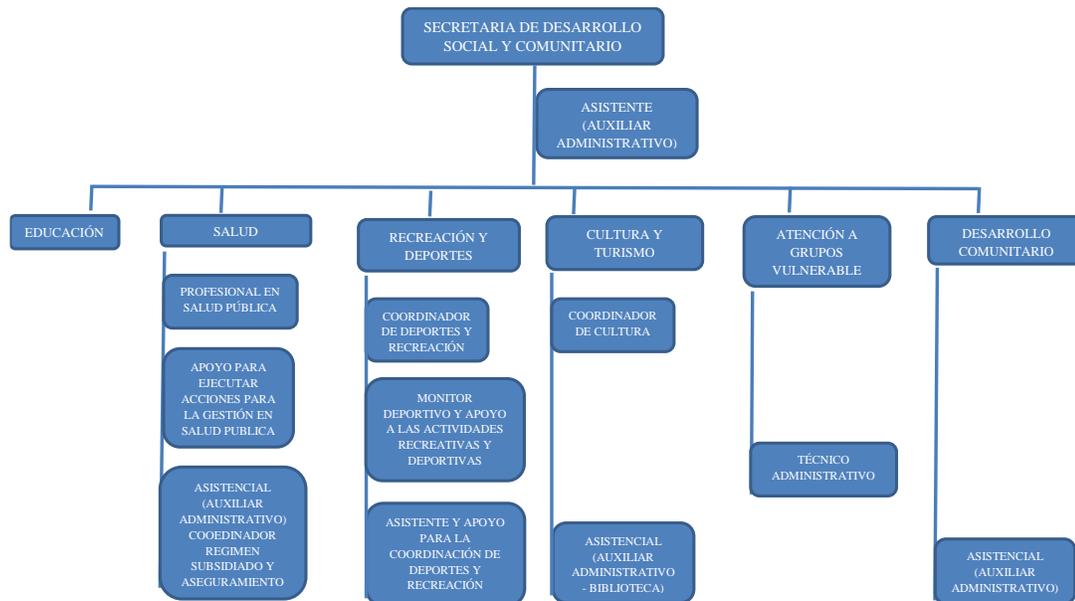


Gráfica 1. Organigrama general

Fuente: Tomado de Decreto No. 1.16.061 de diciembre de 2017. Alcaldía de Aranzazu, Caldas

6.2. Organigrama secretaría de desarrollo social y comunitario

La Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario cuenta con seis dependencias: Educación, Salud, Recreación y Deportes, Cultura y Turismo, Grupos Vulnerables y Desarrollo Comunitario; para un total de seis empleados vinculados a la plata de personal.



Gráfica 2. Organigrama secretaría de desarrollo social y comunitario

Fuente: creación propia

7. Marco de referencia

Gestión pública: proceso dinámico, integral, sistemático y participativo, que articula la planificación, ejecución, seguimiento, evaluación, control y rendición de cuentas de las estrategias de desarrollo económico, social, cultural, tecnológico, ambiental, político e institucional de una Administración, sobre la base de las metas acordadas de manera democrática (Departamento Nacional de Planeación, 2007).

Manual de funciones: es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de estos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una entidad u organismo (Chiavenato, 2002)

Competencias: las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público (Chiavenato, 2002)

Cargo: conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas (Chiavenato, 2002)

Niveles jerárquicos de los empleos: según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos de las entidades

territoriales se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencia (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2005)

- Nivel Directivo: comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.
- Nivel Asesor: agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección territorial.
- Nivel Profesional: agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente de la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.
- Nivel Técnico: comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relaciones con la aplicación de la ciencia y la tecnología.
- Nivel Asistencial: comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de las actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

Puestos: unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización (Chiavenato, 2007).

Descripción de puestos: es un proceso que consiste en enumerar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas (Chiavenato, 2007).

Análisis de puestos: revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse (Chiavenato, 2007).

Descripción y análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe —elementos de las especificaciones de puestos—) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los

requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características (Chiavenato, 2007).

Diseño de puesto: especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones (Chiavenato, 2002).

8. Marco teórico

Cuando se habla de un análisis científico de puestos de trabajo, se refiere al estudio minucioso que se debe realizar para establecer las obligaciones, competencias, habilidades, requisitos y hasta los riesgos psicosociales que se presentan en determinado puesto de trabajo; también es conveniente estudiar otros aportes relevantes como la motivación en el trabajo para realizarlo con la mayor eficiencia y de esta manera lograr tener un desempeño eficiente.

A comienzos del siglo XX, Frederick Taylor, inicia las observaciones enfocadas al estudio científico de los puestos de trabajo, con el fin de conocer de primera mano las necesidades de las personas en sus lugares de trabajo.

Taylor propone cuatro (4) principios de la Administración Científica:

1. Estudio científico del trabajo, debe ser realizado por un equipo de especialistas; ese estudio dará lugar a la creación de una oficina o servicio de métodos de trabajo. Se definirán los procesos operativos más económicos y se establecerá la cantidad de trabajo que debe realizar un obrero colocado en condiciones óptimas; si el obrero obtiene esa cantidad deberá percibir un salario muy alto.
2. Selección científica y entrenamiento obrero. Taylor recomienda una selección sistemática según las aptitudes y estima que, cualquier trabajador puede resultar excelente para por lo menos un puesto de trabajo.
3. Unión del estudio científico del trabajo y de la selección científica del trabajador, "se trata de que los obreros apliquen la ciencia" y es allí donde fracasan muchos dirigentes y no los obreros, porque los obreros no quieren cambiar sus métodos,

4. Cooperación entre los dirigentes y los obreros; "el trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre dirigentes y obreros".

De esta manera se puede concluir que según Taylor, la administración científica, consiste en una combinación de elementos que no existían en el pasado; los conocimientos reunidos, analizados, agrupados y clasificados en leyes y reglas, de manera tal que se constituya en una ciencia, acompañada de un cambio en la actitud recíproca de los trabajadores y de la dirección. Resulta una nueva división de los deberes entre ambas partes y una cooperación íntima y cordial que resulta imposible de obtener bajo la filosofía del antiguo sistema de administración.

Al igual que Taylor, Henri Fayol también ha sido considerado uno de los padres de la Administración, el cual estableció los catorce (14) principios de la Administración, resaltando que las administraciones deben ser más flexibles en su aplicación a todas las formas de organizaciones:

1. la división del trabajo.
2. autoridad
3. disciplina
4. unidad de mando
5. unidad de dirección
6. subordinación del interés individual al interés general.
7. remuneración

8. centralización.
9. cadena de superiores (línea de autoridad)
10. orden
11. equidad
12. estabilidad en el trabajo
13. iniciativa
14. espíritu de grupo.

Fayol, hizo mayor énfasis en la planeación y organización como etapas fundamentales del desarrollo de las funciones administrativas.

Taylor y Fayol son complementarios, puesto que creyeron en la administración del personal y de otros recursos como base del éxito de las empresas industriales. Sin embargo, ara Taylor se presenta a través de los rangos y se concentra en el nivel operativo; Fayol se enfoca su estudio en los nuevos puestos ejecutivos y tiene una mayor perspectiva de una alta administración.

Luego de ver las dos escuelas clásicas de la administración, se pasa a lo expuesto por Elton Mayo, quien explica la teoría de las relaciones humanas, estudio basado en modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del ser humano.

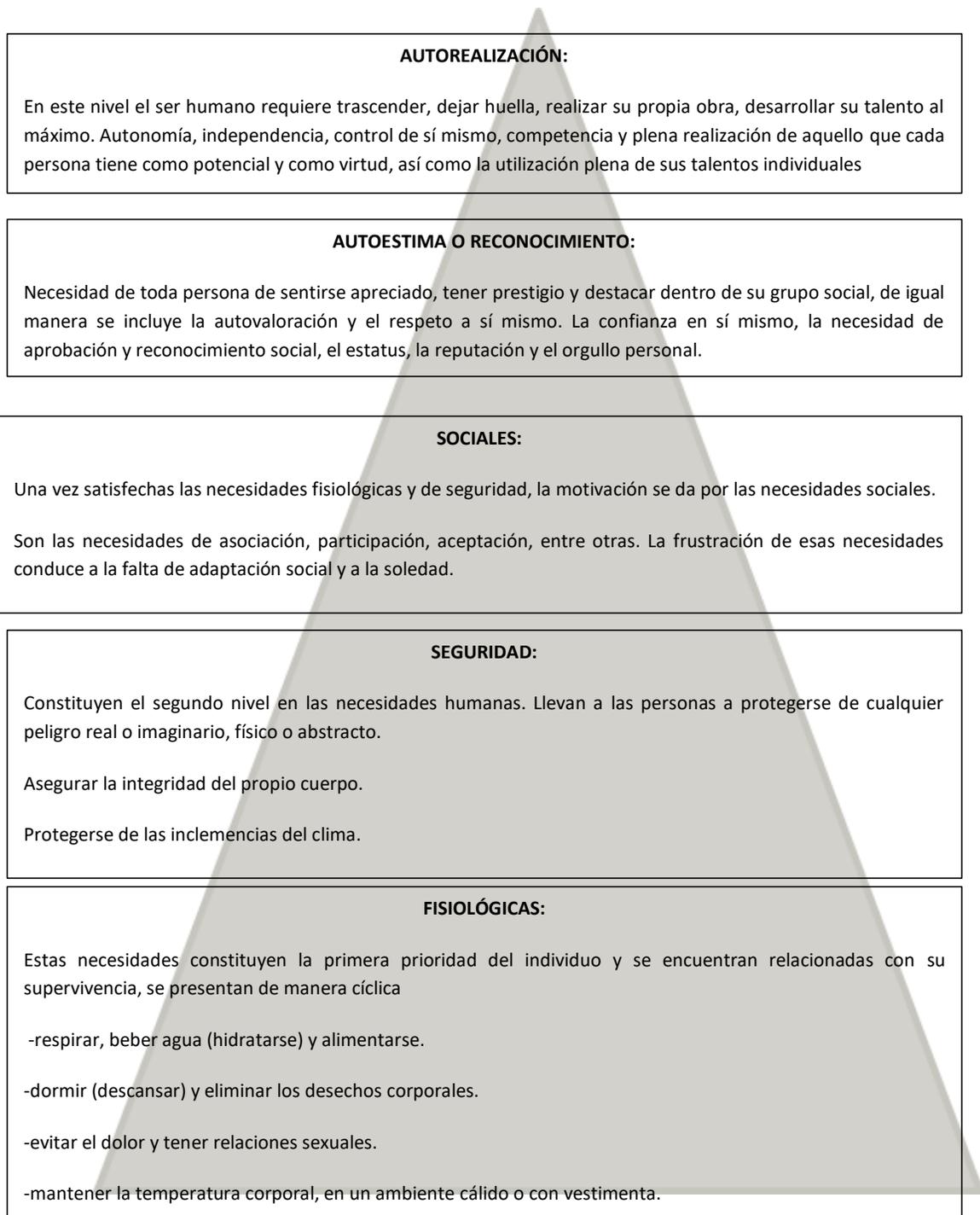
De allí surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo.

De igual manera, se debe de hablar de la teoría de Jerárquica de necesidades de Maslow, quien no se sitúa en el ámbito laboral si puede aplicarse y servir de base para explicar el estudio científico de los puestos de trabajo en el sector público.

Según Maslow, existen una serie de necesidades en el ser humano que se establecen de manera jerárquica, que cuenta con cinco niveles, que a medida que se van cumpliendo y surgen nuevos elementos cuyo deseo hace que la persona se sienta motivada y así dirija sus conductas.

Es así, como se puede evidenciar que el comportamiento y las conductas de una persona están orientados a la satisfacción de sus necesidades, pero no es necesario que una necesidad este satisfecha completamente para que se active una superior, se puede atender varias a la vez y en algunos casos se puede evidenciar se puede dar prioridad a niveles superiores dadas las necesidades de cada individuo.

La pirámide comienza por las necesidades básicas del ser humano, las necesidades fisiológicas, luego las necesidades de seguridad, las sociales las de autoestima y para finalizar la de autorrealización, en el siguiente diagrama se puede ver más ampliamente cada uno de los niveles.



Gráfica 3. *Pirámide de las Necesidades básicas del ser humano*
Fuente: Tomada de Chiavenato (2007).

De hecho, se puede decir que un puesto de trabajo que cubra mayor cantidad de necesidades resultará más satisfactorio para los empleados, considerando que el nivel de jerarquía de necesidades está en función a los requerimientos de cada individuo.

Durante lo expuesto en el presente marco teórico se ha hecho un recuento de los diferentes enfoques y teorías de autores relevantes que se han preocupado por dar un aporte a la administración científica, permitiendo que las organizaciones se beneficien con el paso del tiempo mejorando la distribución de puestos de trabajo y permitiendo identificar las cargas y funciones que debe desempeñar un empleado y es así como Londoño y Arcila (2014), plantean el análisis científico de puestos de trabajo como un plan maestro, el cual se debe inspirar en la política del desarrollo organizacional a través del desarrollo y crecimiento evolutivo del Recurso Humano, por medio de los “Modelos terapéuticos de Psicología Organizacional”, dando respuesta a los interrogantes que se planteen en la relación hombre - trabajo – organización, tales como:

- ¿Qué hacer para reducir la frustración de la gente en el trabajo?
- ¿Qué hacer frente al conflicto entre la personalidad del individuo y las demandas de la organización?
- ¿Qué hacer para reducir la resistencia de las variables de la organización? Forma, tamaño, estructura, tecnología, línea de autoridad.
- ¿Cómo producir soluciones efectivas para las necesidades de desarrollo del hombre y la organización?

A estas preguntas responde creando y diseñando modelos de solución originales fundamentados en un conocimiento objetivo de la realidad de la organización mediante la investigación científica aplicada permanentemente a la problemática de aquellos campos de alta incidencia humana en la misma organización. Los modelos son los siguientes:

- Modelo de selección científica de personal: comprende un conjunto de técnicas y procedimientos para el diagnóstico de ubicación laboral, teniendo en cuenta la

correspondiente demanda real del trabajo y potencial de desempeñante, con miras a la optimización de la productividad y al incremento de la satisfacción personal en el trabajo.

- Modelo de evaluación científica del trabajo: consiste en definir de manera valida y confiable la posición de un puesto en un rango de dificultad para el desempeño, de acuerdo con su grado de complejidad relativa, con el fin de diseñar procedimientos científicos de ubicación en el sistema de compensación, para reducir en la gente el conflicto derivado de la percepción primaria de inequidad a la sub y/o sobrevaloración del potencial humano.
- Modelo de evaluación de los méritos del personal: se basa en el método de factores y grados múltiples y consiste en calificar objetivamente la idoneidad del desempeñante para que al recibir aprobación o reprobación pueda incrementar, retroalimenta o cuestionar la autoestima, el sentimiento de valía personal y la capacidad de implicarse o no en la problemática de si autodesarrollo.
- Modelo de capacitación para la productividad, la motivación y la integración: proceso dentro del cual el hombre se prepara para hacer y llegar a ser; hacer en el sentido de desarrollar las habilidades, destrezas y aptitudes necesarias para ejecutar el trabajo eficiente. Llegar a ser, para perfeccionar la personalidad y alcanzar la evolución psicológica para el desarrollo humano.
- Modelo de salud e higiene mental: consiste en el diagnóstico, pronóstico e intervención en el proceso psicoterapéutico (análisis de trabajo, selección,

evaluación, capacitación, etc), con miras a extinguir en sus causas reales el síndrome de la frustración laboral.

- Modelo de investigación de usuarios: su finalidad consiste en el logro de la proyección social de servicios y mejora constante de la calidad de vida del área humana de si cobertura.



Gráfica 4. *Desarrollo de la organización a partir del desarrollo integral de la gente*
Tomada de Londoño y Arcila (2014)

En sus investigaciones Londoño y Arcila (2014) han demostrado con todo el rigor que exige la aseveración científica, la incidencia directa y significativa de la subutilización del potencial humano en el deterioro de las funciones organizacionales de crecimiento evolutivo, supervivencia, productividad, proyección social y protección del ambiente.

De igual manera, Chiavenato (2007) plantea que el análisis y descripción de puestos de trabajo está formada por factores intrínsecos (identificar el contenido del puesto, qué es

lo que el ocupante hace, cómo lo hace y para qué lo hace) y extrínsecos (responsabilidades, requisitos y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño)

Según Chiavenato (2004), la mayoría de las funciones del departamento de recursos humanos se apoyan de la información suministrada por el análisis y descripción del puesto de trabajo. Es muy amplia la aplicación de los resultados del análisis de puestos, desde el reclutamiento y selección de personal, hasta la planeación de la evaluación de puestos y métodos de trabajo.

Los objetivos más destacados son los siguientes:

Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como para el reclutamiento de personal. Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del personal.

Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de cargos, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones. Y suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos (Chiavenato, 2004).

Para finalizar, Robert Karasek plantea el "modelo psicosocial, demanda – control-apoyo social"; Se trata de un modelo desarrollado para describir y analizar situaciones laborales en las que los estresores son crónicos, y pone totalmente el acento en las características psicosociales del entorno de trabajo. Ha sido el modelo más influyente en la investigación sobre el entorno psicosocial de trabajo, estrés y enfermedad desde principios de los 80, así como el que presenta mayor evidencia científica a la hora de explicar efectos en la salud. El modelo Karasek explica lo que acontece entre la organización del trabajo, el contenido de las tareas, las demandas de tipo psicológico (cuantitativas y cualitativas) y el control o autonomía decisional del trabajador sobre su trabajo.

El estrés es el resultado de la interacción entre las demandas psicológicas elevadas y la limitada libertad para la toma de decisiones; es decir, el bajo control. El nivel de demandas laborales suele derivarse del nivel de producción de la empresa, mientras que el nivel de control depende más bien del organigrama (estructura de autoridad, sistema de responsabilidades, etc.). La demanda elevada puede darse por el ritmo y la rapidez del trabajo, por la cantidad de trabajo, por órdenes contradictorias, por demandas conflictivas, por la necesidad de concentración, por la cantidad de interrupciones y por la dependencia del ritmo de los demás. Entre tanto, el control hace referencia al conjunto de recursos que el trabajador tiene a su disposición para hacer frente a las demandas; viene determinado tanto por su nivel de formación y habilidades, como Factores psicosociales de origen laboral, como por su grado de autonomía y de participación en la toma de decisiones sobre aquellos aspectos que afectan su trabajo (Karasek, 1979). El tercer factor modificador es la cantidad y calidad de apoyo social que proporcionan o no los superiores y compañeros de trabajo. Cuando existe y es adecuado, puede disminuir parte del potencial del estresor generado por

la combinación de las altas demandas o exigencias y el bajo control (Vieco Gómez y Abello Llanos, 2014)

9. Metodología

9.1. Metodología de Estudio

El establecimiento de la metodología para el desarrollo del presente proyecto de intervención, la obtención y recolección de los datos se realizó con previa autorización de las personas participantes, mediante consentimiento informado, en el cual autoriza y manifiesta libremente su participación voluntaria, con previa explicación de los procedimientos, beneficios y riesgos del estudio.

9.2. Tipo de estudio

El presente estudio es de tipo descriptivo, ya que busca identificar y describir las características de los puestos de trabajo de la secretaría de Desarrollo Social y Comunitario, teniendo en cuenta que los estudios descriptivos están encaminados a determinar y explicar “cómo es” o “cómo está” la situación de las variables que se estudian en una población determinada, la presencia o ausencia de algo, la frecuencia con qué ocurre un fenómeno, y en quiénes, dónde y cuándo se está presentando determinado fenómeno (Canales, 1994)

9.2.1. Población Objeto de Estudio.

Para el presente estudio, la población objeto corresponde a 12 empleados que pertenecen a la secretaría de desarrollo social y comunitario de la alcaldía de Aranzazu y que aceptaron firmar el consentimiento informado para realizar dicho estudio.

9.2.2. Criterio de Inclusión.

Los criterios de inclusión establecidos en el presente estudio fueron:

- Hombres y mujeres que hacen parte de la secretaría de desarrollo social y comunitario de la alcaldía Aranzazu, Caldas.
- Empleados que firmaron y comprendido el consentimiento informado
- Haber diligenciado los instrumentos a cabalidad

9.2.3. Criterio de exclusión.

Empleados que no se encontraron en el momento de la socialización, y por lo tanto no se les aplicó los instrumentos.

9.3. Variables

Las variables establecidas y a tener en cuenta en el desarrollo del estudio son las siguientes:

9.3.1. Variables sociodemográficas.

Tipo de formato, nombre del empleado, cargo que desempeña, nivel de formación, experiencia en el cargo, tipo de contrato, horas de trabajo.

9.4. Procedimiento para la aplicación de la metodología

El procedimiento para llevar a cabo dicho trabajo de intervención, se fundamentó en el desarrollo de una entrevista a los empleados de la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario del municipio de Aranzazu en sus lugares de trabajo, lo que permitió realizar la entrevista cara a cara y la revisión de los puestos de trabajo, en cual se identificó los puestos, los factores del trabajo y del desempeño, los requisitos mínimos, responsabilidades, habilidades y riesgos psicosociales.

Las acciones para la recolección de la información fueron las siguientes:

- Presentación del proyecto y metodología del mismo al consejo de gobierno del Municipio de Aranzazu, para su aprobación oficial y su compromiso con el estudio, esta se puede evidenciar mediante el acta de consejo de Gobierno.
- Socialización del proyecto y de la metodología a los empleados de la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario, realización de dialogo con cada uno de ellos para diligenciamiento de la guía para el análisis de los factores de trabajo y de desempeño, entrevista semiestructurada y cuestionario Karasek; para el levantamiento de la información de cada empleado.
- Análisis científico de las funciones de los empleados de la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario de la Alcaldía de Aranzazu Caldas y revisión de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a población objetivo, para la identificación de la propuesta de intervención.

9.5. Instrumento de recolección de la información

Al recolectar la información de los empleados que hicieron parte del presente estudio, para la descripción y el análisis de los puestos de trabajo, fue por medio de un método mixto que contiene tres (3) instrumentos: - guía para el análisis de factores de trabajo y de desempeño, en donde se evalúan el cargo, los factores de trabajo y de desempeño, requisitos, responsabilidades, habilidades y riesgos; - cuestionario Karasek y - entrevista semiestructurada (cualitativa). Al finalizar la aplicación de dichos instrumentos, se realizó entrevista con el jefe y/o supervisor inmediato de la dependencia para complementar cada una de la información suministrada por los diferentes puestos de trabajo. Los instrumentos aplicados se relacionan a continuación:

9.6. Tabla 1

Instrumento para el análisis de los factores de trabajo y de desempeño de los empleados de la dependencia, este contiene 46 columnas, en las cuales se registró la información correspondiente a cada puesto de trabajo de acuerdo a su nivel jerárquico. Dicho instrumento se elaboró basado en el *Formulario para la evaluación de trabajo* que plantean Londoño y Arcila (2014) en el libro *Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*. En donde exponen tres (3) factores de evaluación; el primero, factor de evaluación forma “A”, por medio del cual se evalúa el personal auxiliar y asistencial; factor de evaluación forma “B”, por el cual se evalúan los cargos jefes y; factor de evaluación forma “C”, por el cual se evalúa la manera como el empleado realiza sus labores y los resultados que alcanza a través de su actuación.

9.6.1. Instrumento 1. Guía para el análisis de factores de trabajo y desempeño

Tabla 1. Guía para el análisis de factores del trabajo y de desempeño

FACTORES DEL TRABAJO Y DEL DESEMPEÑO		RIESGOS
CARGO		
NOMBRE DEL CARGO		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		
RELACIONES DEL CARGO (entrega-recibe)		
CARGOS BAJO SU COORDINACIÓN		
ORIENTACIÓN AL USUARIO Y AL CIUDADANO		
TRANSPARENCIA		
TRABAJO EN EQUIPO		
MANEJO DE INFORMACIÓN		
LIDERAZGO		
ORGANIZACIÓN		
TOMA DE DECISIONES		
DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL		
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO		
APRENDIZAJE CONTINUO		
EXPERTICIA PROFESIONAL		
EXPERIENCIA TÉCNICA		
ADAPTACIÓN AL CAMBIO		
DISCIPLINA		
RELACIONES INTERPERSONALES		
COLABORACIÓN		
ESTUDIOS		
CONOCIMIENTOS ADICIONALES		
ENTRENAMIENTO (contenido – tiempo)		
EXPERIENCIA		
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS		
DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN		
CONTACTO CON EL PÚBLICO		
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD		
ATENCIÓN MENTAL Y CONCENTRACIÓN		
AGILIDAD EN LA EJECUCIÓN		
ESPACIOS ORDENADO		
VENTILACIÓN		
ILUMINACIÓN		
CONDICIONES DE SEGURIDAD		
OBSERVACIONES		
POSICIONES ESTÁTICAS		
ESFUERZO VISUAL PROLONGADO		
DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO		
INFORMACIÓN DISPONIBLE		
ESTRÉS		
TRABAJO BAJO PRESIÓN		
HORARIOS PROLONGADOS		
CAMBIO EN LAS CONDICIONES DE TRABAJO		
CLARIDAD EN LAS FUNCIONES		
COMPETENCIAS GENERALES		
NIVEL DIRECTIVO		
NIVEL PROFESIONAL		
NIVEL TÉCNICO		
NIVEL ASISTENCIAL		
REQUISITOS MÍNIMOS		
RESPONSABILIDADES		
HABILIDADES		
FÍSICOS		
ERGONÓMICOS		
PSICOSOCIALES		

9.7. Tabla 2

Cuestionario Karasek para determinar la autorregulación, el autocontrol y el estrés laboral que se vivencia en la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario.

9.7.1. Instrumento 2. Cuestionario Karasek

NOMBRE:

CARGO:

INSTRUCCIONES – Los puntos que siguen corresponden a su trabajo y a su entorno laboral. Ud. debe marcar una sola de las casillas en cada ítem1[3].

1 – Mi trabajo requiere que aprenda cosas nuevas.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo.

2 – Mi trabajo necesita un nivel elevado de calificación

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

3 – En mi trabajo debo ser creativo

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

4 – Mi trabajo consiste en hacer siempre lo mismo

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

5 – Tengo libertad de decidir cómo hacer mi trabajo

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

6 – Mi trabajo me permite tomar decisiones en forma autónoma

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

7 – En el trabajo tengo la oportunidad de hacer cosas diferentes

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

8 – Tengo influencia sobre como ocurren las cosas en mi trabajo

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

9 – En el trabajo tengo la posibilidad de desarrollar mis habilidades personales

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

10 – Mi trabajo exige hacerlo rápidamente

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

11 – Mi trabajo exige un gran esfuerzo mental

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

12 – En mi trabajo no se me pide hacer una cantidad excesiva

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

13 – Dispongo de suficiente tiempo para hacer mi trabajo

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

14 – No recibo pedidos contradictorios de los demás

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

15 – Mi trabajo me obliga a concentrarme durante largos periodos de tiempo

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

16 – Mi tarea es interrumpida a menudo y debo finalizarla más tarde

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

17 – Mi trabajo es muy dinámico

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

18 – A menudo me retraso en mi trabajo porque debo esperar al trabajo de los demás

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

19 – Mi jefe se preocupa por el bienestar de los trabajadores que están bajo su supervisión

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

20 – Mi jefe presta atención a lo que digo

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

21 – Mi jefe tiene una actitud hostil o conflictiva hacia mi

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

22 – Mi jefe facilita la realización del trabajo

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

23 – Mi jefe consigue que la gente trabaje unida

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

24 – Las personas con las que trabajo están calificadas para las tareas que realizan

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

25 – Las personas con las que trabajo tienen actitudes hostiles hacia mi

- Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

De acuerdo.

Completamente de acuerdo.

26 – Las personas con las que trabajo se interesan por mi

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

De acuerdo.

Completamente de acuerdo.

27 – Las personas con las que trabajo son amistosas

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

De acuerdo.

Completamente de acuerdo.

28 – Las personas con las que trabajo se apoyan mutuamente para trabajar juntas

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

De acuerdo.

Completamente de acuerdo.

29 – Las personas con las que trabajo facilitan la realización del trabajo

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Completamente de acuerdo.

9.8. Tabla 3

Entrevista semiestructurada (cualitativa) para la descripción de desarrollo de actividades, compromisos y ejecuciones que tienen los empleados de la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario.

9.8.1 Instrumento 3. Entrevista semiestructurada

<ul style="list-style-type: none">- Nombre completo del funcionario: - Cargo que desempeña en la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario de Aranzazu: - Nivel de formación: - Experiencia en el cargo: <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuáles son las tareas que desempeña habitualmente usted en su ocupación, oficio o trabajo, cuánto tiempo requiere para realizar cada una de ellas y con qué frecuencia? 2. ¿Cuáles son los resultados que se obtienen con las labores que usted ejecuta a diario en la Secretaría? 3. El tiempo en el que labora le ha permitido desarrollar todas sus tareas o se debe quedar tiempo extra para tener todo al día y poder cumplir con sus compromisos de trabajo. 4. De acuerdo a la descripción de las actividades que usted desarrolla a diario, ¿cree que puede tener más responsabilidades o considera que solo debe realizar lo que
--

está estipulado en el manual de funciones de acuerdo a su puesto de trabajo y por qué?

5. Para obtener un buen desempeño en su trabajo las personas deben contar con los elementos necesarios para llevar a cabo sus informes, tareas, planificación de actividades y reuniones que se deben desarrollar, que tipo de elementos le permiten a usted llevar a cabo todas estas tareas y que le hace falta para alcanzar sus propósitos
6. Explique los requisitos mínimos necesarios y los intelectuales para desempeñar el cargo que ocupa de acuerdo a sus funciones y comente si realiza otro tipo de actividades diferentes a las de su cargo.
7. Cuando hay algunas recomendaciones que se hacen para sacar adelante algún proyecto de la Secretaría usted simplemente escucha o a pesar que de que no esté dentro de sus funciones lo realiza para contribuir con los objetivos a lograr del despacho.
8. Existen motivaciones dentro de la Secretaría para que usted desarrolle su trabajo de la mejor manera o siente que la carga laboral es mucha y se siente frustrado y con poco tiempo para desarrollarlo
9. Considera que la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitarios de la Alcaldía de Aranzazu cuenta con el personal necesario para llevar a cabo todos los trabajos o se debe contratar más personal para que los programas funcionen mejor.

9.9. Recursos:

- Humanos.
- Materiales: Papelería, computadores, impresora, internet, lapiceros
- Institucionales: espacio físico para diligenciar los instrumentos aplicados
- Financieros: viáticos

9.10. Cronograma

Tiempo	N o v	Diciembre					Enero					Febrero				Marzo					Abril				Mayo					Junio				Julio				Agosto							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3					
Actividad	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Definición del tema de estudio																																													
Definición área problemática																																													
Construcción matriz de antecedentes																																													



9.11 Análisis de la información

A continuación, se presenta el análisis de la información recopilada a través de los instrumentos, después de haber llevado a cabo la metodología descrita. Para ello en primer lugar se hace una exposición de los resultados obtenidos, seguido de un análisis cuantitativo; y finalmente, la discusión cuyo propósito permitió el reconocimiento de los puestos de trabajo de la dependencia objeto de estudio.

Secretario de despacho

Tabla 2. *Secretario de despacho*

	Funciones y/o Obligaciones	Actividades	Tiempo de Ejecución de las Funciones	Demanda	Control	Aprendizaje	Salud
PLANEAR	Formular y elaborar los diagnósticos y planes de acción de los procesos Desarrollo Comunitario, Salud, Educación, Cultura, Turismo, Deporte, Recreación y población vulnerable.	Coordinar los programas y proyectos de los procesos Desarrollo Comunitario, Salud, Educación, Cultura, Turismo, Deporte, Recreación y población vulnerable.	2 horas diarias	Alta	Alto	Motivación de aprendizaje para desarrollar nuevas pautas de comportamiento	No tiene riesgo de tensión psicológica y enfermedad física

		Fomentar el acceso, la innovación, la creación de actividades					a
		Establecer los estudios de conveniencia y oportunidad de la contratación de acuerdo a los procedimientos y a las necesidades de la secretaria.	2 horas diarias				
		Direccionar la presentación de los informes.	2 horas diarias				
		Administrar y distribuir los recursos del sistema general de participaci	2 horas diarias				

		ones.					
		Elaborar presupuestos de los programas y proyectos.	1 vez por semana y según proyectos que se vayan a ejecutar				
		Orientar los programas y proyectos.	8 horas diarias				
HACER	Ejecutar los programas y proyectos de Desarrollo Comunitario, Salud, Educación, Cultura, Turismo, Deporte, Recreación y población vulnerable.	Articular programas y proyectos con los diferentes actores.	Mensual				
		Implementar los programas y proyectos para garantizar la permanencia, la calidad y la cobertura en el proyecto	Semestral				

		de educación.					
		Realizar informes de los diferentes programas y proyectos	Una vez al mes y de acuerdo a las solicitudes de los entes de control.				
		Suministrar información al ciudadano o usuario	8 horas diarias				
VERIFICAR	Velar por la efectiva y eficiente prestación de los servicios y ejecución de los programas y proyectos de Desarrollo Comunitario, Salud, Educación, Cultura,	Vigilar por la prestación de los servicios de la secretaría	8 horas diarias				
		Realizar seguimiento técnico, administrativo y financiero a los contratos	Una hora diaria				

	Turismo, Deporte, Recreación y población vulnerable.	Verificar y evaluar la ejecución de los programas y proyectos.	3 horas, una vez por semana				
		Garantizar el aseguramiento de la población según los programas y proyectos.	Diario				
		Realizar rendición de cuentas	1 vez por año				
ACTUAR	Ajustar los programas y proyectos de Desarrollo Comunitario, Salud, Educación, Cultura, Turismo, Deporte, Recreación y población vulnerable.	Realizar la autoevaluación del control según procedimientos y de la gestión para preparar informes del consejo de gobierno, ejecución planes de acción y rendición de cuentas, según procedimie	3 horas, una vez por semana				

		ntos de control interno.					
	Gestionar PQR's	Dar respuesta y tramite a las Peticiones, quejas o reclamos allegadas al programa					

Fuente: creación propia

Este puesto de trabajo es de nivel directivo y tiene como requisitos mínimos necesarios y los intelectuales para desempeñar el cargo, título profesional en núcleo básico de conocimiento en economía, administración y afines, ciencia política y relaciones internacionales y seis (6) meses de experiencia profesional.

Proceso misional, que tiene como propósito principal el direccionar, coordinar, controlar y evaluar los procesos de desarrollo comunitario, salud, educación, cultura, turismo, deporte, recreación y población vulnerable, atendiendo los lineamientos de cada sector y normatividad vigente; así como el de Direccionar, coordinar y formular planes, políticas, programas y proyectos tendientes a mejorar las condiciones de vida de las comunidades de la ciudad.

Por lo anterior, el empleado entrevistado expresa que para llevar a cabo el proceso de desarrollo comunitario, se elabora plan de acción y coordina las actividades que se ejecuten en dicho plan (proceso educativo de juntas de acción comunal, realización de encuentros comunitarios con equipo interdisciplinar, acompañamiento a las Juntas de Acción Comunal en su conformación y legalización). Para el proceso de salud, se debe garantizar el aseguramiento de la población, administrar el fondo local e salud, fomentar la promoción y la prevención en salud a través del proceso contractual con la ESE Hospital Departamental San Vicente de Paúl, garantizar la prestación de los servicios de salud de la población del municipio. Para el proceso de educación, se debe administrar y distribuir los recursos del Sistema General de Participaciones para garantizar la cobertura, permanencia y calidad de la educación; implementar la ejecución de los planes de acción, (transporte escolar, kit escolar, dotación en zapatillas y uniformes, menaje para los restaurantes escolares, programa de alimentación escolar, dotación en material bibliográfico e implementos deportivos). Para el proceso de cultura y turismo, se debe velar por la ejecución del plan de acción relacionado teatro, danza, manualidades, artesanías, realización de actividades culturales como veladas, desfiles y fiestas tradicionales. Velar por el buen funcionamiento y prestación de servicios de la biblioteca pública municipal. Para el proceso de recreación, deporte y juventud, se debe coordinar y apoyar la ejecución del plan de acción. Para el proceso de población vulnerable, se tiene el programa más familias en acción y adulto mayor; para éste último se debe llevar a cabo la política pública de vejez y envejecimiento y elaboración de proyectos que atiendan las necesidades de dicha población.

Es la dependencia que tiene el 75% de todos los programas de que se llevan a cabo en toda la administración municipal; por lo cual se debe de trabajar horas extras en semana y fines de semana para la ejecución y los logros de los objetivos de dicha dependencia.

El resultado que se obtiene con las labores que ejecuta la secretaria de desarrollo social y comunitario se ve reflejado en la excelente respuesta de la comunidad ante el desarrollo de las diferentes actividades, una buena ejecución de los contratos y proyectos que se elaboran.

Como resultado del análisis realizado, se evidenció que el empleado realiza labores que no se encuentra plasmadas en el manual de funciones, por lo cual se debe de trabajar horas extras en semana y fines de semana para la ejecución y los logros de los objetivos de la dependencia.

Así mismo, se refleja que por las múltiples funciones que tiene asignadas, es complejo que una persona pueda recordar y conocer cada una de las funciones asignadas al cargo, lo que evidencia un desconocimiento de las responsabilidades. Es así, como se identificó que el secretario de despacho realiza funciones operativas que se pueden delegar de manera equitativa a empleados de la unidad, para asegurar el normal funcionamiento de área y prestar un eficiente servicio a la comunidad.

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta Karasek, se evidencia que el Secretario de Despacho se encuentra en el cuadrante de trabajo activo, donde las exigencias son elevadas, pero a su vez la organización le da autonomía para la toma de decisiones y hacerles frente a dichas exigencias; de ésta manera se incrementa la motivación y las posibilidades de crecimiento y desarrollo humano. El Secretario de Despacho desarrolla

aprendizajes de nuevos patrones de conducta y habilidades basada en la experiencia psicosocial de trabajo.

El apoyo social de este empleado se convierte en un aliado para el cumplimiento de los objetivos y metas de la Dependencia, disminuyendo los riesgos psicosociales dentro del equipo de trabajo.

Técnico administrativo (población vulnerable)

Tabla 3. Técnico administrativo (población vulnerable)

	Funciones y/o Obligaciones	Actividades	Tiempo de Ejecución de las Funciones	Demanda	Control	Aprendizaje	Salud
PLANEAR	Coordinar el pago de subsidios a la población vulnerable	Informar del día que se van a realizar los pagos	2 meses	Alta	Bajo	No tiene motivación de aprendizaje para desarrollar nuevas pautas de comportamiento	Riesgo de tensión psicológica enfermedad física
	Organizar la asamblea general de madres titulares beneficiarias del program	Hacer la convocatoria de madres titulares beneficiarias del programa de familias en acción.	1 vez cada dos años				

	a de familias en acción.	Hacer encuentros pedagógicos de madres titulares beneficiarias del programa de familias en acción.	Según lineamiento de Prosperidad social				
HACER	Recolectar información para actualizar la base de datos de acuerdo a directrices de los programas.	Administrar las bases de datos de los programas de atención a grupos vulnerables del municipio de acuerdo a parámetros establecidos	Diario				
		Desarrollar la estrategia pública de difusión y convocatoria de acuerdo a procedimientos.	cada dos meses				

		Asesorar al ciudadano o usuario de acuerdo con sus necesidades, derechos y deberes, productos y servicios y protocolos establecidos	Diario				
VERIFICAR	Elaborar los informes requeridos por las diferentes entidades de acuerdo a requerimientos.	Reportar novedades de ingreso y retiro	Bimestral				
ACTUAR	Gestionar PQR's	Dar respuesta y tramite a las Peticiones, quejas o reclamos allegadas al programa	Dependiendo de los requerimientos				

Fuente: Creación propia

Este puesto de trabajo es de nivel Técnico, por lo que sus requisitos mínimos necesarios y los intelectuales para desempeñar el cargo que depende de la secretaría de desarrollo social y comunitario, son de educación en tecnología en ciencias administrativas y su experiencia mínima son doce (12) meses de experiencia relacionada.

Este proceso misional, tiene como propósito principal el de articular los programas de atención a grupos vulnerables del nivel nacional y departamental en el nivel municipal de acuerdo a las directrices y lineamientos establecidos.

Por esta razón, el empleado manifiesta realizar actividades operativas de los programas Más Familias en Acción y Colombia mayor, donde sus resultados benefician a la comunidad.

Como resultado del análisis realizado, se evidenció que el empleado no reconoce la totalidad de las funciones específicas de su cargo, descritas en el manual de funciones de la dependencia, como son las funciones asociadas al apoyo de las actividades de la gestora social del municipio de acuerdo a las necesidades, las funciones asociadas a los procesos de gestión documental de acuerdo a la normatividad vigente o funciones asociadas al programa de Colombia mayor. Actividades operativas que son sumidas por la secretaria de despacho.

Según los resultados de la encuesta Karasek, se evidenció que la persona que ocupa este puesto se encuentra en el cuadrante de trabajo de alta tensión, en donde se predice aumento del riesgo de tensión psicológica y enfermedad; que si bien sus responsabilidades

no son muchas, su capacidad de afrontamiento es mínima lo que le permite sobredimensionar su puesto de trabajo y sus obligaciones, generando niveles de estrés.

En cuanto al apoyo social la frustración le ha generado un estrés constante en su puesto lo que genera que el equipo de trabajo de la Dependencia se vea involucrado en el desarrollo de sus exigencias.

Asistente (auxiliar administrativo).

Tabla 4: Asistente (auxiliar administrativo)

	Funciones y/o Obligaciones	Actividades	Tiempo de Ejecución de las Funciones	Demanda	Control	Aprendizaje	Salud
PLANEAR	Programar los compromisos del Secretario de Despacho, según solicitudes.	Agendar las reuniones y capacitaciones de la secretaría de Desarrollo Social y Comunitario	Diario	Alta	Bajo	Pocos niveles de aprendizaje	tiene riesgo de tensión psicológica y enfermedad física
HACER	Producir documentos que se originan de las	Se proyectan los oficios y documentos	Diario				

	funciones administrativas siguiendo las normas técnicas y la legislación vigente	tos correspondientes y solicitudes por el jefe inmediato					
	Atención al usuario	Se atiende al ciudadano conforme a su petición o necesidad y se direcciona al área correspondiente	Diario				
		Proyectar respuesta a PQR's	Diario				
VERIFICAR							
ACTUAR	Gestionar PQR's	Dar respuesta y trámite a las Peticiones, quejas o reclamos	Dependiendo de los requerimientos				

		allegadas al program a					
--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--

Fuente: Creación propia

Este puesto de trabajo es de nivel Asistencial, por lo que sus requisitos mínimos necesarios y los intelectuales para desempeñar el cargo que depende de la secretaría de desarrollo social y comunitario, son de educación básica secundaria, con seis (6) meses de experiencia relacionada.

Este proceso misional, tiene como propósito principal el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución en la secretaría de desarrollo social y comunitario.

Es por lo anterior, que al entrevistar al empleado manifiesta que las tareas que desempeña en su lugar de trabajo son diversas y que el desarrollo de las mismas es relativo a los tiempos y cronogramas que se manejan. Los resultados que se obtienen con el desarrollo de las tareas en el área laboral radican en el buen desempeño que tiene la secretaría en el ejercicio de los procesos.

Como resultado del análisis realizado, se evidenció que el empleado cumple con múltiples funciones de la secretaria desarrollo social y comunitario, ya que realiza trabajos de apoyo y cooperación de toda la dependencia, además de brindar el apoyo a la Secretaría de hacienda en la presentación del informe del programa de alimentación escolar.

Por todo lo anterior, la persona que ejecuta este puesto de trabajo siente que trabaja bajo presión, lo que se observa en los resultados de la encuesta de Karasek. El empleado de este puesto se encuentra en el cuadrante de trabajo de alta tensión, puesto que tiene altas demandas y poca capacidad de control, lo que implica un riesgo de tensión psicosocial y riesgo de enfermedad. Esto significa que el empleado no logra hacerle frente a todas sus exigencias porque además de cumplir con las demandas del jefe inmediato, también debe cumplir con los requerimientos de los demás empleados de la dependencia; lo que le genera niveles elevados de estrés y frustración.

Sin embargo, el nivel de apoyo social de este empleado se convierte en un aliado para el cumplimiento de los objetivos y metas de la Dependencia.

Asistente (desarrollo comunitario)

Tabla 5. *Asistente (desarrollo comunitario)*

	Funciones y/o Obligaciones	Actividades	Tiempo de Ejecución de las Funciones	Demanda	Control	Aprendizaje	Salud
PLANEAR	Coordinar el desarrollo comunitario del municipio de acuerdo a políticas del nivel	Coordinar logísticamente los programas del nivel nacional orientados a población organizada comunitaria	Cada que se requiera	Baja	Alto	Presenta motivación de aprendizaje para desarrollar nuevas prácticas de comportamiento	Tiene bajo riesgo de tensión psicológica y enfermedad

	nacional y departamental y atendiendo normativa vigente.	amente.					física
		Coordinar y apoyar los programas de capacitación dirigidos a fortalecer la organización y participación comunitaria.	Cada que se requiera				
		Convocar las juntas de acción comunal para capacitación revisión de diferentes temas de interés.	Cada que se requiera				
HACER	Reunir y capacitar en diferentes temas de interés en las	Acompañamiento permanente a las juntas de acción comunal	Cada que se requiera				

	juntas de acción comunal.	Labores de asesoría a las Juntas de Acción Comunal	Semanal				
	Acompañamiento permanente a las juntas de acción comunal	Tramitar la inscripción de juntas directivas de las juntas de acción comunal, atendiendo o normatividad vigente.	Diario				
	Apoyo a otras actividades sociales como eventos que se celebran en el municipio	Manejo de las comunicaciones en medios masivos	Cada que se requiera				
	Suministrar información al ciudadano	Se brinda información constante a los campesinos	Diario				

	o o usuario de acuerdo con normativ idad, derechos y deberes, producto s y servicios, según canales de comunica ción.	s sobre los programas y servicios que se ofrecen en el municipio					
VERIFICA R							
ACTUAR	Gestiona r PQR's	Dar respuesta y tramite a las Peticiones, quejas o reclamos allegadas al programa	Dependi endo de los requerim ientos				

Fuente: Creación propia

Este puesto de trabajo es de nivel Asistencial, por lo que sus requisitos mínimos necesarios y los intelectuales para desempeñar el cargo que depende de la secretaría de desarrollo social y comunitario, son de educación básica secundaria, con seis (6) meses de experiencia relacionada.

Este proceso misional, tiene como propósito principal es la de coordinar el desarrollo comunitario del municipio de acuerdo a políticas del nivel nacional y departamental y atendiendo la normatividad vigente. Los resultados que se obtienen con el desarrollo de las tareas en el área laboral radican en líderes orientados y comprometidos, Juntas de acción comunal que ejerzan su función de acuerdo a la normatividad vigente y una ciudadanía enterada de lo que se desarrolla en el municipio.

Al realizar la entrevista al empleado, expresa realizar labores más allá del manual de funciones, que van ligadas al compromiso y empoderamiento de lo público y social de la Alcaldía Aranzazu; así mismo manifiesta, que su carga laboral no se presenta siempre porque tiene tiempo para descansar y hacer labores interpersonales e intrafamiliares.

Como resultado del análisis realizado, se evidenció que el empleado cumple con funciones que no se encuentran establecidas en su manual de funciones como es el manejo de las comunicaciones en medios masivos.

De acuerdo a los resultados de la encuesta Karasek se encuentra en el cuadrante de trabajo de tensión baja; lo que significa que se siente en una situación similar a la relajación; es un empleado con alto nivel de motivación de aprendizaje para desarrollar nuevas pautas de comportamiento; sin embargo, el empleado cuenta con niveles de frustración en su puesto de trabajo por su formación profesional y por la su escala salarial; es una persona que prefiere hacer el trabajo de otros que su propio trabajo (el empleado ha manifestado en la entrevista semiestructurada la frustración que tiene).

Así mismo, se evidenció que sus funciones según el manual no están acordes al nivel de competencias del puesto de trabajo, ya que son funciones que se asemejan a las competencias de un nivel profesional.

Por el contrario, el nivel de apoyo social de este empleado se convierte en un aliado para el cumplimiento de los objetivos y metas de la Dependencia.

Coordinadora de aseguramiento y administración de bases de datos.

Tabla 6. *Coordinadora de aseguramiento y administración de bases de datos*

	Funciones y/o Obligaciones	Actividades	Tiempo de ejecución de las funciones	Demanda	Control	Aprendizaje	Salud
Planear	Coordinar acciones de aseguramiento a la población de Aranzazu	Identificar, Seleccionar y Priorizar a los potenciales beneficiarios del Régimen subsidiado	30 minutos diarios	Baja	Alto	Altos niveles de aprendizaje	Tiene riesgo de tensión psicológica y enfermedad física
Hacer	Ejecutar actividades para evitar la evasión y elusión de aportes al sistema de seguridad social.	Realizar cruce de datos son para detectar la evasión de personas con capacidad de pago y	30 minutos diarios				

	Realizar afiliación efectiva SGSSS a través del régimen subsidiado.	que están en régimen subsidiado (Se hace de forma permanente). Verificación de parámetros establecidos para la afiliación de la persona y núcleo familiar al régimen subsidiado.	30 minutos diarios				
Verificar	Informes sobre el régimen subsidiado.	Los informes son dirigidos al Gobierno Nacional y La Territorial de Salud de Caldas.	30 minutos diarios				
Actuar	Gestionar PQRS de ley de acuerdo a las atribuciones de la entidad y términos	Darle respuesta y trámite a las Peticiones, quejas, y reclamos allegados al programa.	30 minutos diarios				

	de tiempo						
--	-----------	--	--	--	--	--	--

Fuente: Creación propia

Este puesto de trabajo es de nivel asistencial con una denominación del empleo como Auxiliar Administrativo (Régimen Subsidiado) de la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario, tiene como requisitos mínimos necesarios para desempeñar en el cargo manejo de bases de datos, conocimiento de la normatividad vigente en salud, orientación al ciudadano, funcionamiento de bases de datos del SISBEN, sistema de información avanzados, contar con proactividad e iniciativa.

Proceso misional, que tiene como propósito principal coordinar las acciones de aseguramiento de la población del municipio al sistema de salud de acuerdo a los lineamientos de la Dirección Territorial de Salud de Caldas y normatividad vigente.

Las ocupaciones manifestadas en la entrevista por el empleado fueron identificar, seleccionar y priorizar a la población del municipio en el Sistema General de Seguridad Social en Salud, se evidencia el conocimiento de las funciones del cargo y todo lo que se asigne de acuerdo a la naturaleza del mismo.

Por lo anterior, el empleado entrevistado expresa que para el desarrollo de los procesos del cargo se ha logrado que se tengan altos porcentajes de calificación con la entrega de informes a tiempo, estar al día y depuración de la base de datos del régimen subsidiado, gracias al pertinente manejo de los informes se evitan sanciones al Alcalde del municipio por los entes de control, ya que se tiene una buena ejecución de los procesos y se obtiene la satisfacción de ayudar a los ciudadanos en el momento en el que la EPS no suplió sus necesidades, para la identificación, selección y priorización los potenciales

			es				
Planear	<p>Coordinar el funcionamiento de la Biblioteca municipal.</p> <p>Elaboración de plan de acción de acuerdo al Ministerio de Cultura.</p> <p>Fomentar el acceso comunitario al material bibliográfico, atendiendo las políticas municipales, departamentales y nacionales.</p>	<p>Atención al público que asiste a la biblioteca de acuerdo a sus necesidades.</p> <p>Plan de acción que permite visibilizar las actividades de acuerdo al Gobierno Nacional.</p> <p>Promover la consulta de libros para tener estadísticas de acuerdo a los indicadores que se exigen por la red de bibliotecas</p>	9 horas diarias	Alta	Alto	Motivación de aprendizaje para desarrollar nuevas pautas de comportamiento	No tiene riesgo de tensión psicológica y enfermedad física
Hacer	Ejecutar los registros de los usuarios	Diligenciar registros.					

	de la biblioteca. Actualizar los inventarios y bases de datos. Realizar formación de usuarios	Bases de datos actualizadas en los formatos estipulados. Visitas guiadas.					
Verificar	Informes solicitados por el Jefe inmediato.	Informes que permiten verificar como se encuentra el funcionamiento de la Biblioteca.					
Actuar	Gestionar PQRS de ley de acuerdo a las atribuciones de la entidad y términos de tiempo	Darle respuesta y tramite a las inquietudes, necesidades y solicitudes de la comunidad	30 minutos diarios				

Fuente: creación propia

Auxiliar administrativo (biblioteca) es un puesto de trabajo de nivel asistencial y sus requisitos mínimos necesarios e intelectuales son conocimiento de las colecciones bibliográficas disponibles, habilidades comunicativas y relaciones interpersonales, conocimiento de la normatividad vigente de bibliotecas públicas de acuerdo a la ley 489, pedagogía a la motivación la lecturas animadas y compartidas a los usuarios de la Biblioteca, el apoyo y fomento a la primera infancia y necesidades educativas especiales y manejo de las tecnologías de la información y comunicación para el apoyo de las comunidades que hacen uso de este importante espacio.

El proceso es misional está enfocado en la gestión cultural y su propósito principal es garantizar el funcionamiento de la biblioteca pública municipal para la formación de lectores atendiendo las políticas y normatividad vigente, los resultados que se obtienen son la atención al usuario, realiza 13 servicios básicos de la Biblioteca Pública, como la elaboración del plan de acción de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Cultura, actualizar los inventarios atendiendo estándares establecidos para las bibliotecas, mantener en óptimas condiciones dicho espacio y difundir los servicios que se prestan, al igual que motivar a la comunidad al reconocimiento de la lectura como elemento para la construcción del proyecto de vida según políticas y normatividad vigente, actualizar las bases de datos de la biblioteca atendiendo parámetros de la normatividad, los resultados que se obtienen es el fomento de los servicios de la biblioteca en la comunidad y el buen desempeño en los procesos.

Al realizar la entrevista al empleado manifiesta hacer uso de tiempo extra para ejecutar sus obligaciones y solo realiza lo que está estipulado en el Manual de Funciones,

sin embargo, da a conocer su opinión sobre lo importante que sería para la Secretaría contar con más personal para el desarrollo de los eventos que se programan y se llevan a cabo.

De acuerdo a los resultados de la encuesta de Karasek, este empleado se encuentra en el cuadrante de trabajo activo, lo que indica que las exigencias son elevadas, pero a su vez la organización le da autonomía para la toma de decisiones, incrementando la motivación y las posibilidades de crecimiento y desarrollo humano.

De igual manera, desarrolla aprendizajes de nuevos patrones de conducta y habilidades basadas en la experiencia psicosocial de trabajo, donde el apoyo social se convierten en un aliado para el cumplimiento de los objetivos y metas de la Dependencia, disminuyendo los riesgos psicosociales dentro del equipo de trabajo.

Coordinador de cultura

Tabla 8. Coordinador de cultura

	Funciones y/o Obligaciones	Actividades	Tiempo de ejecución de las funciones	Demanda	Control	Aprendizaje	Salud
Planeador	Coordinar actividades culturales que se desarrollen en el municipio. Construcción de	Planear las actividades a desarrollar. Elaboración de	31 horas semanales	Baja	Alta	Motivación de aprendizaje para desarrollar nuevas pautas de comportamiento	Tiene bajo riesgo de tensión psicológica y enfermedad física

	n de planes y proyectos correspondientes a la cultura y paisaje cafetero.	informes enfocados en la cultura y el paisaje cafetero.					
Hacer	<p>Desarrollar talleres de danza, teatro, música, artes plásticas, entre otras actividades culturales.</p> <p>Realizar talleres de música.</p> <p>Ejecutar actividades de lecto-escritura.</p> <p>Realizar acompañamiento a bandas municipales.</p>	<p>Actividades programas para la comunidad .</p> <p>Capacitaciones enfatizadas en guitarra para niños y niñas.</p> <p>Talleres realizados en las instituciones educativas.</p> <p>Generar espacios de ensayo para las bandas municipales.</p>					
Verificar	Informes de actividades	Construcción de					

	solicitados por el supervisor	informe que argumente las actividades de los programas					
Actuar	Motivar a las comunidades para su participación en los temas culturales.	Generar espacios para el sano esparcimiento de las comunidades.					

Fuente: creación propia

Este puesto de trabajo es de tipo técnico cuyo propósito es prestar el servicio de Coordinador de Cultura del Municipio de Aranzazu, Caldas, también realizar la prestación de servicios de apoyo para la realización de talleres educativos, didácticos y lúdicos-pedagógicos en el campo artístico, con la población del municipio, con el fin de promover actividades para el desarrollo de las habilidades en el ser humano y prestar los servicios como monitor de música para orientar el funcionamiento, acompañamiento y dirección de las bandas de marcha.

Al realiza la entrevista con el empleado, manifestó que sus ocupaciones son enfocadas en la programación y coordinación de actividades culturales que tiene que ver con teatro, danzas, artes plásticas, manualidades, artesanías, también hace acompañamiento a desfiles y semanas culturales en los colegios, con el propósito de generar espacios de sano esparcimiento para las comunidades enfocadas en la cultura.

Dentro del nivel técnico mencionado se cuenta con la disponibilidad del Centro Cultural del Teatro para las diferentes actividades que se llevan a cabo durante las semanas en el municipio, al igual que la conformación de los grupos de danzas, apoyo cultural a las instituciones, dar a conocer todo lo que tiene que ver con el Paisaje Cultural Cafetero.

El empleado manifiesta también que a pesar de contar con una distribución de tiempo de acuerdo a las tareas que desempeña evidencia que es importante incorporar más tiempo del dispuesto para obtener los resultados planteados y esperados en el municipio de Aranzazu y expresa que por la cantidad de campos que se encuentran dentro del tema de Cultura debe estar atento a todo lo que se requiera con o sin relación a este importante sector, con el objetivo de contribuir en el desarrollo exitoso de las actividades que se realizan en la Secretaría.

Reitera que por la cantidad de actividades que se desarrollan se debe contar con más empleados para que apoyen lo relacionado con todos los temas de cultura.

De acuerdo a los resultados de la encuesta Karasek, el empleado se encuentra en el cuadrante de trabajo de baja tensión; quiere decir que se siente en una situación similar a la relajación, debido a que posee una autonomía en su tiempo laboral y puede ejecutar y controlar sus obligaciones contractuales en el tiempo que desee. En cuanto al nivel de apoyo social de este empleado se convierte en un aliado para el cumplimiento de los objetivos y metas de la Dependencia.

Coordinador de deportes y recreación.

Tabla 9. *Coordinador de deportes*

	Funciones y/o	Actividade s	Tiemp o de	Deman da	Contr ol	Aprendizaj e	Salud
--	--------------------------	-------------------------	-----------------------	---------------------	---------------------	-------------------------	--------------

	Obligaciones		ejecución de las funciones				
Planear	<p>Coordinar los elementos deportivos.</p> <p>Planear todos los juegos Intercolegiados</p> <p>Liderar las actividades recreativas.</p>	<p>Realización de todas las actividades deportivas en el municipio de Aranzazu.</p> <p>Planear estrategias para los campeonatos Intercolegiados, interbarrios e interveredales.</p> <p>Desarrollar espacios con actividades para la población de la tercera edad.</p>	25 horas semanales	Baja	Alto	Motivación de aprendizaje para desarrollar nuevas pautas de comportamiento	Tiene poco riesgo de tensión psicológica y enfermedad física
Hacer	Ejecutar proyectos deportivos y recreativos.	Construir estrategias que permitan desarrollar actividades					

	<p>Gestionar trámites ante la Gobernación de Caldas.</p> <p>Supervisar la escuela de formación deportiva.</p>	<p>deportivas y recreativas de alto impacto.</p> <p>Presentar iniciativas que beneficien a la población de Aranzazu.</p> <p>Generar espacios para que los niños y jóvenes participen de este espacio.</p>					
Verificar	<p>Informes de actividades solicitados por el supervisor</p>	<p>Construcción de informe que argumente las actividades los programas</p>					
Actuar	<p>Motivar a la comunidad para que participe en las actividades deportivas y recreativas que se desarrollan</p>	<p>Generar espacios para que se desarrollen las actividades deportivas y recreativas</p>					

	al municipio						
--	--------------	--	--	--	--	--	--

Fuente: creación propia

Este puesto de trabajo es de tipo profesional, su propósito se enfoca en la prestación de servicios profesionales como coordinador de deportes y recreación, también debe realizar la prestación de servicios como monitor deportivo y apoyo a las actividades recreativas y deportivas que se desarrollan, diseña, asesora y evalúa el desarrollo de los planes y programas de deporte y recreación para la población el cual es supervisado una vez por semana, también se vela por el buen funcionamiento de los procesos que permiten utilizar el deporte como medio pedagógico de convivencia integral para la niñez y juventud, de igual manera dirige y coordina los eventos deportivos y recreativos tanto extraescolares y escolares, también gestiona, crea y supervisa todo lo relacionado con el campo deportivo en beneficio a la comunidad.

El empleado manifiesta que los resultados obtenidos se enfocan en la satisfacción de todas las organizaciones que velan y apoyan el deporte y la recreación, al igual que lo obtenido con la constancia que tiene la comunidad activa en las diferentes actividades para el buen aprovechamiento del tiempo libre y expresa que dependiendo de la complejidad del proyecto o actividad se debe disponer de tiempo extra para la ejecución, también afirma que puede realizar otras actividades que no están dentro del Manual de Funciones que están estipuladas siempre y cuando se tenga un buen propósito.

Concluye que se debe pensar en la contratación de otro empleado, pero que hasta la fecha con estrategias y convenios con instituciones se han sacado adelante los procesos.

De acuerdo a los resultados de la encuesta Karasek, el empleado se encuentra en el cuadrante de trabajo de baja tensión; quiere decir que se siente en una situación similar a la relajación, debido a que posee una autonomía en su tiempo laboral y puede ejecutar y controlar sus obligaciones contractuales en el tiempo que desee. En cuanto al nivel de apoyo social de este empleado, se convierte en un aliado para el cumplimiento de los objetivos y metas de la Dependencia.

Monitor deportivo y apoyo a las actividades recreativas:

Tabla 10. *Monitor deportivo y apoyo a las actividades recreativas*

	Funciones y/o obligaciones	Tiempo	Demand	Control	Aprendizaje	Salud
PLANEAR	Reuniones con grupos juveniles. Liderar el proceso de campamentos juveniles.	1 vez a la semana , 2 horas 1 vez a la semana , 2 horas	Baja	Baja	No tiene motivación por nuevo aprendizaje	Tiene riesgo de tensión psicológica y enfermedad física
HACER	Entrenamientos escuelas de formación deportiva. Apoyo actividades recreativas y deportivas en	4 horas al día durante 4 días a la semana 4 horas en la semana				

	instituciones educativas					
	Apoyo intercambios deportivos.	Cada que se requiera				
	Realización actividades físicas con población adulto mayor y primera infancia.	6 horas en la semana				
VERIFICAR	Informes solicitados por el supervisor	1 vez al mes				
ACTUAR						

Fuente: creación propia

Este puesto de trabajo es de nivel asistencial, cuyo propósito es la prestación de servicios como monitor deportivo y apoyo a las actividades recreativas y deportivas que se desarrollan desde la coordinación de deportes del municipio de Aranzazu. Al realizar la entrevista, el empleado expresó realizar actividades en el área de deportes y recreación para el buen uso del tiempo libre de la comunidad, demostrando disciplina, empoderamiento y conocimiento para desarrollar las actividades, pues se evidencia en cada una de las jornadas.

Dentro del grado asistencial menciona como sus funciones realizar entrenamientos con las escuelas de formación deportiva, apoyo a actividades recreativas y deportivas que

realizan las instituciones educativas y las realizadas por el municipio, apoyo a intercambios deportivos, conformación y reuniones con los grupos juveniles del municipio, realización de actividades física con población adulto mayor y primera infancia, liderar el proceso de campamentos juveniles en el municipio.

El empleado manifiesta que a pesar de contar con una distribución de tiempo de acuerdo a las obligaciones que desempeña, debe trabajar horas extras para ejecutar de buena manera las actividades programadas y que en ocasiones no se alcanza a realizar actividades por falta del mismo, porque dependiendo del ejercicio de sus obligaciones el desarrollo de las actividades puede ser en cualquier hora del día. Además, considera que se debe contar con más personal en el área de recreación y deportes para mejorar y desarrollar los proyectos y actividades, así como tener mejor cobertura.

Así mismo, en los resultados del cuestionario Karasek se evidenció que éste empleado se encuentra en el cuadrante de trabajo pasivo; lo que significa que no requiere de mucha energía para el desarrollo de sus funciones. Las personas que desarrollan este nivel de aprendizaje “provocan un entorno de trabajo poco atractivo que puede implicar una atrofia o pérdida gradual de capacidades anteriormente adquiridas (aprendizaje negativo), pueden generar a largo plazo una falta de motivación en el trabajo” (Ministerio de trabajo y Asuntos Españoles e Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, 2001). Se concluye que ésta persona tiene poca percepción de lo que hace, porque en entrevista con su supervisor, manifestó que es una persona que realiza actividades adicionales a sus obligaciones contractuales y constantemente hace propuestas de trabajo para el programa de recreación y deportes.

El nivel de apoyo social de este empleado es bajo porque siente que no le rinde el trabajo debido a que hace el trabajo de lo demás, por lo cual tiene altos niveles de frustración y estrés, según entrevista realizada al manifestar que no tiene apoyo de su equipo de trabajo, lo que puede desencadenar tensión psicológica y el riesgo de enfermedad física.

Asistente y apoyo para la coordinación de deportes:

Tabla 114. *Asistente y apoyo para la coordinación de deportes*

	Funciones y/o obligaciones	Tiempo	Demanda	Control	Aprendizaje	Salud
PLANEAR						
HACER	Realización de tardes recreativas. Apoyo entrenamiento con escuelas de formación deportiva. Apoyo en recreación y deporte a instituciones educativas.	3 horas en la semana 3 días en la semana, 2 horas por día 2 horas en la semana	Baja	Alta	Motivación de aprendizaje para desarrollar nuevas pautas de comportamiento	Tiene bajo riesgo de tensión psicológica y enfermedad física
VERIFICAR	Informes solicitados por el supervisor	1 vez al mes				

ACTUAR						
--------	--	--	--	--	--	--

Fuente: creación propia

Este puesto de trabajo es de tipo asistencial, cuyo propósito es la prestación de servicios como asistente y apoyo para la coordinación de deportes y recreación del municipio de Aranzazu. En el momento de realizar la entrevista, el empleado manifiesta que sus obligaciones se enfocan en apoyar y actuar de manera conjunta con la coordinación de deportes y recreación para lograr el íntegro desempeño de las diversas actividades del plan de acción del área de deportes; las actividades que realiza para ello son las tardes recreativas (martes), apoyo a los entrenamientos con las escuelas de iniciación deportiva, apoyo a las instituciones educativas en recreación y deporte y apoyo en recreación en el área rural.

Dependiendo del ejercicio de sus obligaciones, el desarrollo de las actividades puede ser en cualquier hora del día. Éste empleado, realiza recomendaciones para contribuir con los objetivos a lograr de la dependencia y el programa de deportes y recreación y manifiesta que la dependencia tiene el personal capacitado y necesario para lleva a cabo todas las actividades y funciones de la misma.

De acuerdo a los resultados de la encuesta Karasek, el empleado se encuentra en el cuadrante de trabajo de baja tensión; quiere decir que se siente en una situación similar a la relajación, debido a que posee una autonomía en su tiempo laboral y puede ejecutar y controlar sus obligaciones contractuales en el tiempo que desee.

El apoyo social presenta un nivel alto de apoyo por parte de sus compañeros de trabajo y sus superiores, lo que permite el cumplimiento de las metas y objetivos de la dependencia.

Inspección y vigilancia de salud pública

Tabla 5. *Inspección y vigilancia de salud pública*

	Funciones y/o obligaciones	Tiempo	Demanda	Control	Aprendizaje	Salud
PLANEAR	Coordinar las investigaciones de brotes o epidemias que se presenten en el área de influencia.	1 hora al día	Baja	Alto	Motivación de aprendizaje para desarrollar nuevas pautas de comportamiento	Tiene bajo riesgo de tensión psicológica y enfermedad física
HACER	Participar en investigaciones de brotes o epidemias que se presenten en el área de influencia.	1 hora al día				
	Participar en la búsqueda activa de casos y contactos para los eventos que así lo requieran.	1 hora al día				
	Organizar e informar a los	4 horas a				

	<p>prestadores de servicios de salud sobre el sistema de vigilancia en salud pública.</p>	<p>la semana</p>				
	<p>Trabajar interinstitucionalmente para que se asegure el flujo periódico de la información de interés en salud pública.</p>	<p>1 hora al día</p>				
	<p>Implementar un mecanismo para la recolección, almacenamiento, procesamiento y actualización de la información requerida en el componente de salud pública.</p>	<p>1 hora al día</p>				
	<p>Promover y organizar la operación del comité de vigilancia en salud pública.</p>	<p>2 horas al mes</p>				
	<p>Asesorar al alcalde para la declaración</p>	<p>Cada que se</p>				

	de alertas epidemiológicas.	presente				
	Apoyar el funcionamiento del registro civil y estadísticas vitales en el ámbito territorial.	1 hora al mes				
VERIFICAR	Informes solicitados por el supervisor.	1 vez al mes				
	Acompañar los procesos y proyectos del plan municipal de salud pública.	1 hora al día				
	Notificar la información requerida por el sistema de los niveles territoriales o institucionales.	4 horas a la semana				
	Divulgar a la comunidad los resultados del proceso de vigilancia en salud pública.	Cada que se presente				

	Realizar investigaciones requeridas en cada uno de los componentes de salud pública.	1 hora al día				
ACTUAR	Analizar e interpretar periódicamente la información construida sobre los eventos sujetos a vigilancia y a situaciones de salud.	2 horas al mes				
	Inspeccionar la aplicación por parte de las instituciones de las normas y estándares de vigilancia en salud pública.	1.5 horas a la semana				

Fuente: creación propia

Este puesto de trabajo es de nivel profesional, cuyo propósito es prestar los servicios de apoyo en el área de inspección y vigilancia en salud pública en el municipio de Aranzazu. La persona a cargo de este puesto de trabajo es una persona disciplinada y empoderada de los temas de salud pública. Cuando se le realizó la entrevista manifestó ejecutar múltiples obligaciones, razón por la cual el tiempo no le alcanza para el cumplimiento de sus tareas y debe trabajar horas extras. Dentro del nivel profesional, las

obligaciones que realiza son acompañar los procesos y proyectos del plan municipal de salud pública, organizar e informar a los prestadores de servicios de salud sobre el sistema de vigilancia en salud pública, trabajar interinstitucionalmente para que se asegure el flujo periódico de la información de interés en salud pública, implementación y operación de un mecanismo para la recolección, almacenamiento, procesamiento y actualización de la información requerida en el componente de salud pública, realizar investigaciones requeridas en cada uno de los componentes de salud pública, coordinar y participar en investigaciones de brotes o epidemias que se presenten en el área de influencia, participar en la búsqueda activa de casos y contactos para los eventos que así lo requieran, notificar la información requerida por el sistema de los niveles territoriales o institucionales, analizar e interpretar periódicamente la información construida sobre los eventos sujetos a vigilancia y a situaciones de salud, divulgar entre las instituciones las normas y estándares de vigilancia en salud pública, inspeccionar la aplicación por parte de las instituciones de las normas y estándares de vigilancia en salud pública, promover y organizar la operación del comité de vigilancia en salud pública, asesorar al alcalde para la declaración de alertas epidemiológicas, apoyar el funcionamiento del registro civil y estadísticas vitales en el ámbito territorial, divulgar a la comunidad los resultados del proceso de vigilancia en salud pública, apoyar la supervisión contractual con la ESE Hospital Departamental San Vicente de Paúl.

Los resultados que se obtienen es el impacto de la población Aranzacita con la ejecución de actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad. Este empleado expresa que cuenta con suficientes herramientas y elementos para ejecutar

informes, tareas, planificación de actividades y reuniones y así obtener un buen desempeño en su trabajo.

Dicho empleado considera que la dependencia cuenta con el talento humano necesario para cumplir con todos los programas.

De acuerdo a los resultados de la encuesta Karasek, el empleado se encuentra en el cuadrante de trabajo de baja tensión; quiere decir que se siente en una situación similar a la relajación, debido a que posee una autonomía en su tiempo laboral y puede ejecutar y controlar sus obligaciones contractuales en el tiempo que desee.

En cuanto al nivel de apoyo social de este empleado se convierte en un aliado para el cumplimiento de los objetivos y metas de la Dependencia.

Apoyo para ejecutar acciones para la gestión en salud pública

Tabla 63. *Apoyo para ejecutar acciones para la gestión en salud pública*

	Funciones y/o obligaciones	Tiempo	Demand a	Contro l	Aprendizaj e	Salud
PLANEAR	Coordinación intersectorial para la realización de las actividades en salud. Elaborar plan de acción de los diferentes comités en salud	1 hora mensual 1 vez al año	Baja	Baja	Bajos niveles de aprendizaje	Tiene riesgo de tensión psicológica y enfermedad física
HACER	Celebraciones de las diferentes	4 horas mensuales				

	fechas estipuladas en el calendario epidemiológico.					
	Realizar reuniones con los diferentes comités en salud.	2 horas cada semana				
VERIFICAR	Informes solicitados por el supervisor	1 vez al mes				
ACTUAR						

Fuente: creación propia

Este puesto de trabajo es de nivel asistencial, cuyo propósito es prestar los servicios de apoyo para ejecutar acciones para la gestión en salud pública, en el plan territorial de salud del municipio de Aranzazu. Al realizar la entrevista a la persona encargada de éste puesto de trabajo manifiesta que gracias a su labor se obtiene resultados favorables a la comunidad en cuanto al mejoramiento de la salud por medio de actividades de prevención.

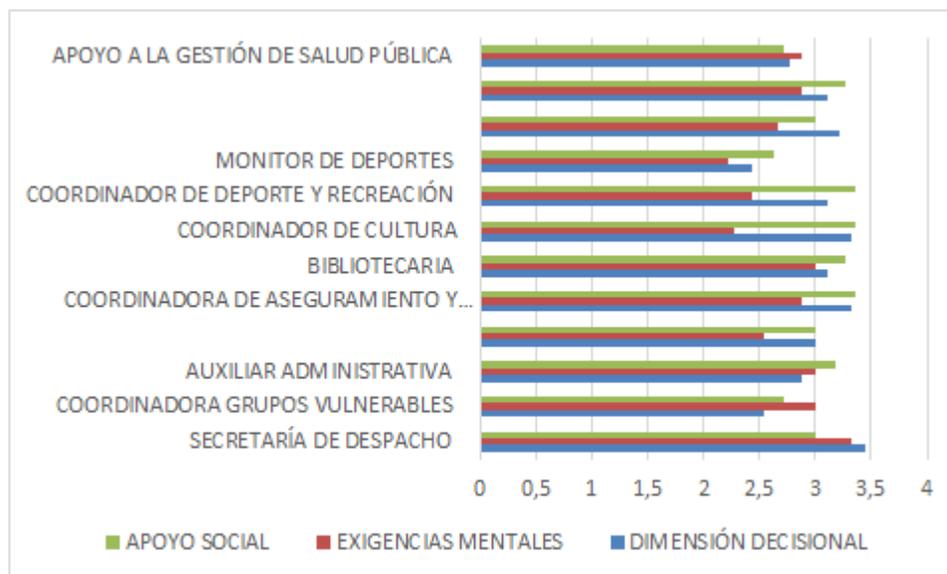
Con relación a las obligaciones del nivel asistencial están las celebraciones de las diferentes fechas estipuladas en el calendario epidemiológico, realizar reuniones de los diferentes comités que hacen parte del área de salud, elaboración de plan de acción de los diferentes comités en salud, coordinación intersectorial para la realización de las actividades en salud. Este empleado manifiesta que el tiempo es el necesario para cumplir con sus obligaciones y dichas obligaciones son suficientes.

Finalmente, el empleado realiza recomendaciones para obtener buenos resultados en las actividades que se desarrollan desde la dependencia y considera que el equipo de trabajo cuneta con el personal necesario se encuentra en el cuadrante de trabajo activo

Según los resultados de la encuesta Karasek, se evidenció que la persona que ocupa este puesto de trabajo se encuentra en el cuadrante de trabajo pasivo, lo que conlleva a que no requiera de mucha energía para el desarrollo de sus funciones. Las personas que desarrollan este nivel “provocan un entorno de trabajo poco atractivo que puede implicar una atrofia o pérdida gradual de capacidades anteriormente adquiridas (aprendizaje negativo), pueden generar a largo plazo una falta de motivación en el trabajo” (Ministerio de trabajo y Asuntos Españoles e Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, 2001).

El apoyo social basado en bajo control, es un factor que influye en la toma decisiones y en los cambios que se puedan generar en la dependencia, por cual puede causar un riesgo psicosocial que afecta la salud física del empleado.

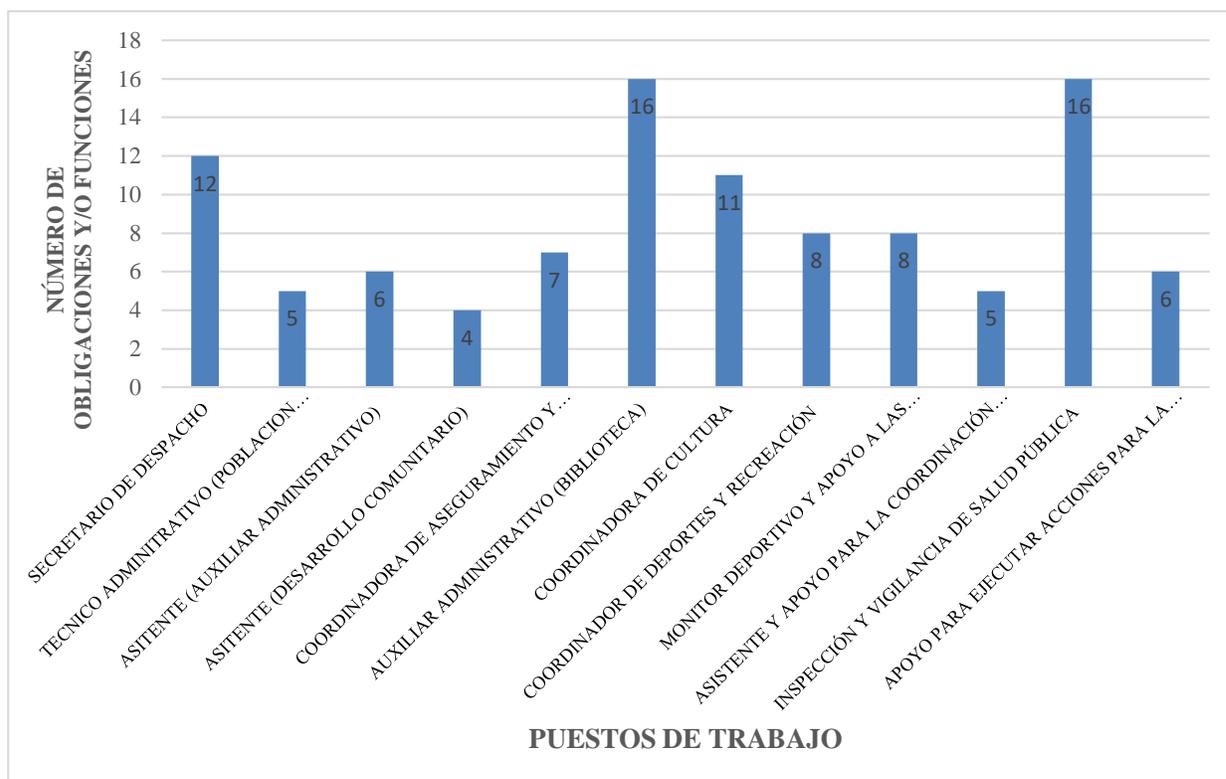
9.12. Respuesta cuestionario Karasek, demanda – control – apoyo social



Gráfica 5. Respuesta cuestionario Karasek, demanda -control- apoyo social
Fuente: creación propia

9.13 Respuesta entrevista semiestructurada

Cuántas responsabilidades y/o funciones realizan los empleados de la secretaría de desarrollo social y comunitario



Gráfica 6. Cuántas responsabilidades y/o funciones realizan los empleados de la secretaría de desarrollo social y comunitario

Fuente: creación propia

Los resultados muestran que los puestos de trabajo que más funciones realizan son el puesto de profesional de inspección y vigilancia de la salud pública, la biblioteca pública municipal, coordinador de cultura y el secretario de despacho; seguido por la coordinación de deportes y recreación, monitor deportivo y apoyo a las actividades recreativas y deportivas y la coordinación de aseguramiento y régimen subsidiado; evidenciando que existe una disparidad de funciones y responsabilidades entre los puestos de trabajo.

Cuántos empleados consideran que deben hacer uso de horas extras para desarrollar sus obligaciones

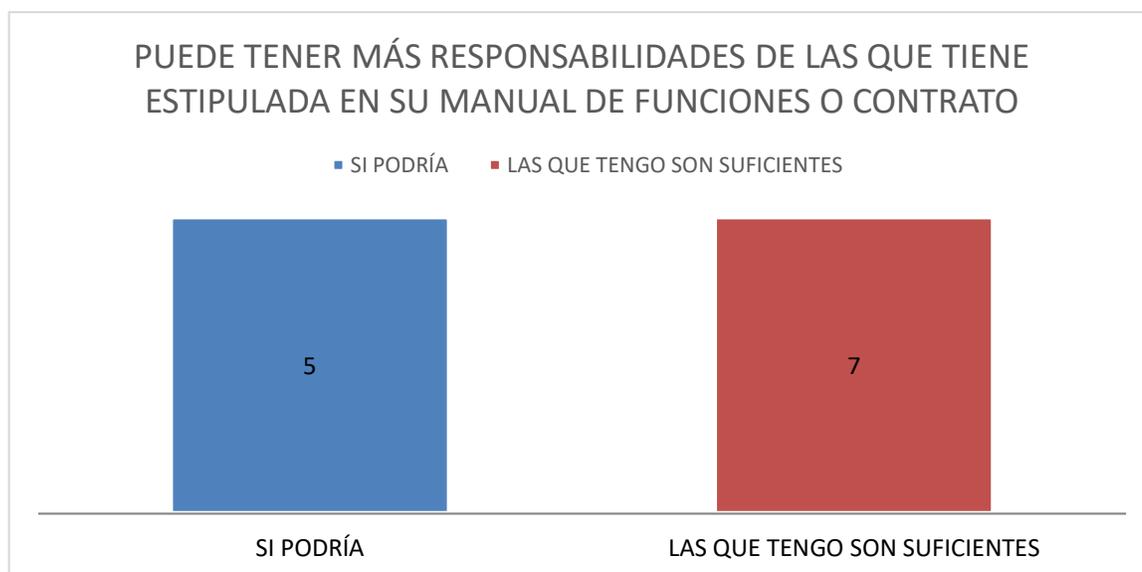


Gráfica 7. Cuántos empleados consideran que deben hacer uso de horas extras para desarrollar sus obligaciones.

Fuente: creación propia

En esta grafica se puede evidenciar que el 75 % de los puestos de trabajo requieren horas extras para cumplir con las responsabilidades y/o funciones a su cargo.

Cuántos empleados consideran que pueden tener más responsabilidades y/o funciones que no están estipulados en el manual o contrato

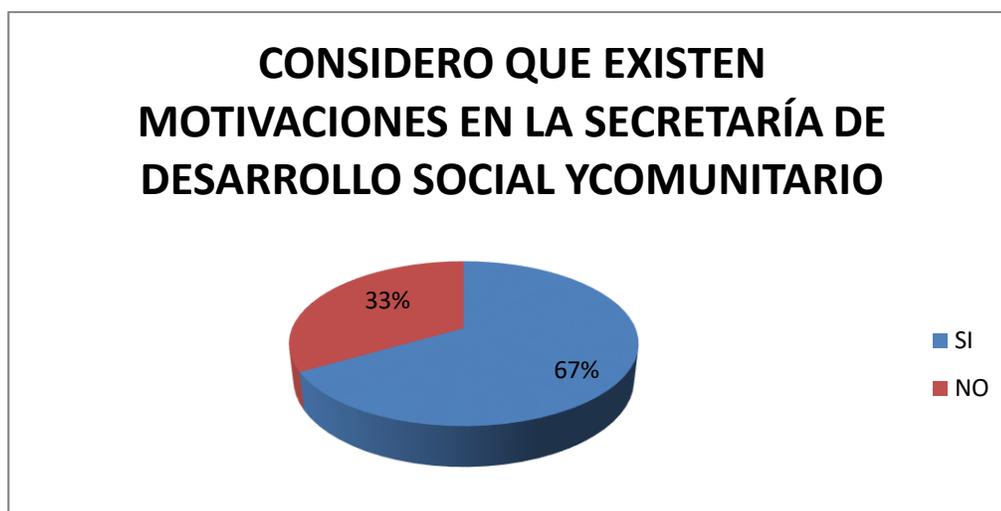


Gráfica 8. *Cuántos empleados consideran que pueden tener más responsabilidades y/o funciones que no están estipulados en el manual o contrato*

Fuente: creación propia

Teniendo en cuenta las consideraciones de asignar más responsabilidades a los puestos de trabajo, de los 12 puestos analizados 7 expresan tener las funciones y obligaciones suficientes.

Cuántos empleados consideran que existe motivación en la secretaría de desarrollo social y comunitario

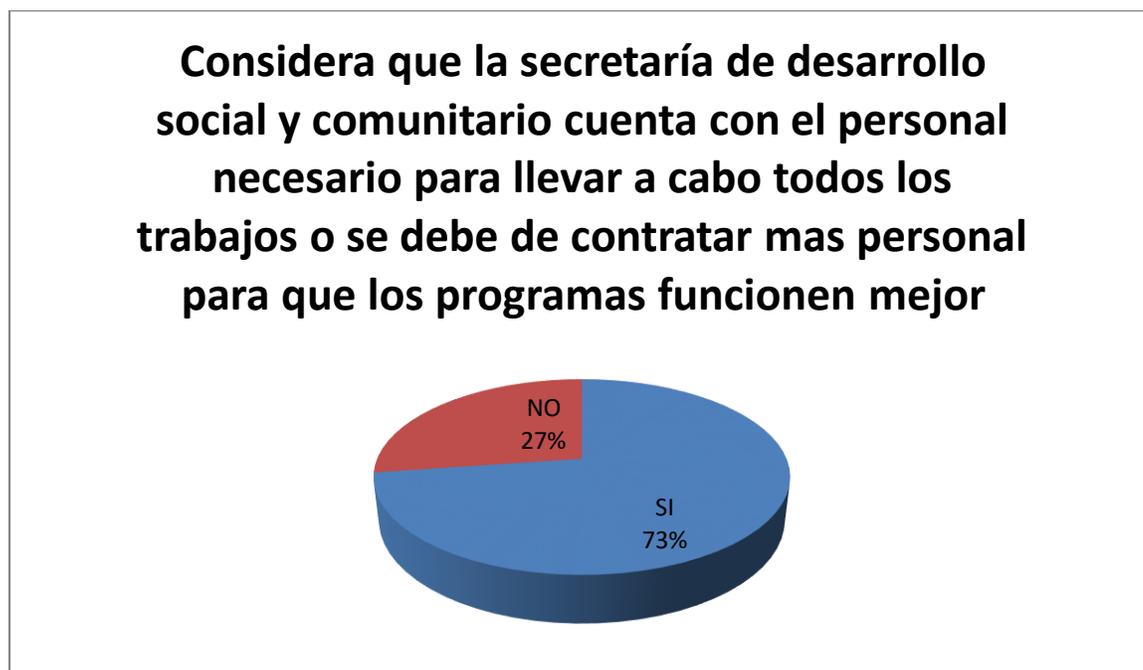


Gráfica 9. Cuántos empleados consideran que existe motivación en la secretaría de desarrollo social y comunitario

Fuente: creación propia

En la pregunta relacionada con la existencia de motivación dentro de la secretaria de desarrollo social y comunitario, para llevar a cabo las responsabilidades el 67% de los participantes manifiestan que si existe motivación.

Cuántos empleados consideran que en la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario cuenta con el personal necesario.



Gráfica 10. *Cuántos empleados consideran que en la secretaría de desarrollo social y comunitario cuenta con el personal necesario.*

Fuente: creación propia

EL 73 % de los empleados entrevistados expresa que la secretaría de desarrollo social y comunitario cuenta con el personal necesario para llevar a cabo todas las actividades misionales.

9.14. Discusión

Las variables analizadas en los instrumentos aplicados a los puestos de trabajo de la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario de la Alcaldía de Aranzazu, Caldas, se encontró que:

Se debe realizar un estudio individual de cada caso, revisado de acuerdo a lo observado en la entrevista y la guía para el análisis de factores de trabajo y desempeño, sin dejar de lado el diálogo con el jefe inmediato, el cual permitió conocer más a fondo las

obligaciones que tiene cada puesto de trabajo y de esta manera realizar de forma objetiva el análisis y la descripción científica de los puestos de trabajo y su relación con demanda y control.

De los doce (12) empleados objeto de estudio, dos (2) de los puestos de trabajo se encuentran con bajos niveles de control y altos niveles de demanda, que pueden afectar el normal desarrollo de la dependencia, ya que las demandas exceden sus capacidades de control y se presentan niveles altos de tensión, desencadenando riesgos de tensión psicológica y física.

Aclarando que la tensión no solo puede ser entendida como resultado de aspectos del ambiente de trabajo, sino de los efectos conjuntos de las demandas de trabajo y de libertades en la toma de decisiones del trabajador frente a esas demandas Karasek (como se citó en Osorio y Niño, 2017)

Así mismo, en dos (2) de los puestos de trabajo se puede evidenciar que tienen bajos niveles de control y bajos niveles de demanda, que se ven reflejados en un cuadrante pasivo, lo que indican que son personas que “provocan un entorno de trabajo poco atractivo que puede implicar una atrofia o pérdida gradual de capacidades anteriormente adquiridas (aprendizaje negativo), pueden generar a largo plazo una falta de motivación en el trabajo” (Ministerio de trabajo y Asuntos Españoles e Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, 2001).

Estos puestos de trabajo son los factores que generan en los empleados algún tipo de frustración y en otro la falta de reconocimiento del trabajo que realiza a diario para el

cumplimiento de la metas de la Secretaría, de igual manera se identifica qué puestos de trabajo se le debe hacer revisión de funciones de acuerdo al estudio científico realizado.

La frustración laboral es generada en la Secretaría de Desarrollo Social por no obtener el trabajo deseado o en algunas situaciones los niveles de estudio sobrepasan las competencias del cargo, por tal razón en ciertos casos el rendimiento disminuye y se detiene el aprendizaje.

Se puede concluir que la frustración es fuente de fracaso, debido a que actúa sobre la inteligencia y las aptitudes, impidiéndoles su normal funcionamiento; esta inhibición repercute en la conducta del sujeto mostrándolo improductivo (Londoño y Arcila, 2014)

De igual manera, se evidenció que existen dos (2) empleados en puestos de trabajo que se encuentran con niveles de control altos y niveles de demanda alta, trabajadores activos, que generan altos grados de motivación, posibilidades de crecimiento y desarrollo personal.

También, se encuentra seis (6) empleados que manifestaron tener altos niveles de control y bajas demandas, son puestos de trabajo de baja tensión laboral, quiere decir que se siente en una situación similar a la relajación, que presentan motivación para el aprendizaje, en este grupo se halló que el 66% por su tipo de contratación poseen la autonomía para ejecutar sus obligaciones contractuales y que el otro 34% son empleados de nombramiento que desean salir de su zona de confort y que desean nuevos retos.

Del mismo modo, es importante tener en cuenta el Manual de Funciones, como lo menciona Idalberto Chiavenato, es “un instrumento de administración de personal a través de la cual se establecen las funciones y las competencias laborales” (Chiavenato, 2002); por

tal razón es elemental tenerlo presente para tener precisión en las funciones y competencias de quien realiza el trabajo, ya que la eficiencia está relacionada con dichas condiciones de los empleados a los que se le va a realizar algún tipo de modificación y de esta manera evitar generar frustración, permitiendo claridad en las necesidades que tiene la Dependencia.

Las gráficas anteriormente expuestas, evidencian de forma cuantificable de acuerdo a la entrevista semiestructurada, cuales son los puestos de trabajo que más responsabilidades tienen y a su vez cuales son los que más tiempo extra demandan. Teniendo en cuenta todo lo anterior, el análisis de los puestos se realizó, mediante una revisión tal como lo referencia el autor anteriormente mencionado, en donde se hace una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen, con el propósito de que los perfiles de las personas si cuenten con lo que el cargo exige, con relación al exceso de responsabilidades laborales, se evidencia lo planteado por Andrea Catalina Rivera Argüeles (2006) de la Universidad de la Sabana, cuyo trabajo de estudio es *Análisis de cargas laborales en entidad pública*, en donde afirma que “la implementación de un análisis de cargas dentro de una institución del estado surge como una necesidad de reestructuración de las tareas asignadas a los cargos administrativos, ya que es evidente el desequilibrio entre unos cargo y otros” (Argüelles, 2006).

10. Plan de intervención

Rediseño de puestos de trabajo de la secretaría de desarrollo social y comunitario de la alcaldía de Aranzazu, caldas, a partir del estudio científico y su relación con demanda y control

Título: rediseño de puestos de trabajo de la secretaría de desarrollo social y comunitario de la alcaldía de Aranzazu, caldas, a partir del estudio científico y su relación con demanda y control

Presentación

La propuesta que se pretende elaborar como estrategia para intervenir una incorrecta asignación de responsabilidades en cualquier organización, debe ser el resultado de las investigaciones y aplicación de instrumentos para la recolección de la información. Lo que se quiere con esta propuesta es mejorar los sistemas de trabajo de la organización, para alcanzar un desarrollo humano, desarrollo social y desarrollo organizacional; por lo cual se permitió identificar con mayor facilidad la secuencia de las funciones de los puestos de trabajo.

“El análisis del puesto es un proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades del trabajo” (Bohlander, 2013). El análisis de puestos suministra un resumen de sus deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realiza. Se desarrolla en tres ocasiones, cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez, cuando se crean nuevos puestos de trabajo y por último, cuando debido a los avances tecnológicos se transforman de forma

importante los puestos de trabajo. Siempre se ejecuta después de haberse diseñado el puesto y cuando se está realizando el trabajo. El objetivo final del análisis del puesto radica en aumentar la productividad y mejorar el desempeño.

Si las organizaciones cuentan con un análisis y descripción de puestos reales, le permitirá entre otras ventajas, balancear las cargas de trabajo, distribuir las funciones a realizar dentro de la misma y sobre todo se podrá valorar adecuadamente los diversos puestos de manera que se tenga una correspondencia entre puestos adecuados y una mayor productividad, como lo manifiesta I. Chiavenato (2007) "El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos".

Objetivo General.

Presentar a la Alcaldía de Aranzazu, Caldas, una propuesta de intervención tendiente al rediseño y de puestos de trabajo en la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario, fundamentada en el análisis científico de los puestos de trabajo y su relación con demanda y control.

Objetivos Específicos

1. Rediseñar tres (3) puestos de trabajo de acuerdo a las necesidades identificadas en el estudio científico.
2. Actualizar el manual de funciones de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis científico de puestos de trabajo.

3. Proponer a la ARL Positiva que realice acompañamiento psicosocial a los empleados que tienen dificultades con el autoconcepto y la frustración laboral, según resultados de la encuesta Karasek.

Estructura de la propuesta

De acuerdo con análisis científico de los puestos de trabajo realizado en la secretaría de desarrollo social y comunitario de la alcaldía de Aránzazu, caldas; se determinó que para mejorar el desempeño laboral de los empleados de dicha dependencia, lo que indica que se presente una mejor atención al público y a su vez permite el desarrollo humano, se debe elaborar el rediseño de tres (3) puestos de trabajo y realizar un acompañamiento psicosocial a cuatro (4) empleados, debido a que tienen problemas de autoconcepto y frustración laboral.

OBJETIVO	CARGO	PROPUESTA
Rediseñar tres (3) puestos de trabajo de acuerdo a las necesidades identificadas en el estudio científico.	Técnico Administrativo (Atención a grupos vulnerables)	Adicionarle la función de desarrollar las actividades técnicas y de apoyo propias del programa "Adulto Mayor".
	Asistente (Auxiliar Administrativo)	Modificar el propósito principal
	Auxiliar Administrativo (Comunitario)	Modificar el propósito principal y la descripción de las funciones esenciales
Actualizar el manual de funciones de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis científico de puestos de trabajo.	Técnico Administrativo (Atención a grupos vulnerables)	Modificar manual de funciones
	Asistente (Auxiliar Administrativo)	
	Auxiliar Administrativo (Comunitario)	
Proponer a la ARL Positiva que realice	Técnico Administrativo - Población Vulnerable,	solicitar a la ARL Positiva realizar un proceso

acompañamiento psicosocial personalizado a los empleados que tienen dificultades con el autoconcepto y la frustración laboral, según resultados de la encuesta Karasek	Auxiliar Administrativo – Comunitario, Monitor deportivo y apoyo a las actividades recreativas, Apoyo a la gestión en salud pública	psicosocial de manera personalizada con los empleados que tienen dificultades de autoconcepto y frustración para mejorar la percepción de trabajo y capacidad que tiene cada una de las personas.
---	---	---

1. Según Chiavenato, rediseñar puestos de trabajo “(...) aporta a las personas actividades adicionales, con ello provocan la innovación y motivan la aceptación de responsabilidad en la base de la pirámide organizacional. Así, se proporcionan oportunidades de satisfacción de las necesidades sociales y de autoestima (...)” (Chiavenato, 2007)

Para el caso de la dependencia objeto de estudio se plantean los siguientes rediseños de puestos de trabajo:

- Técnico Administrativo (Atención a grupos vulnerables), se le adiciona la función de desarrollar las actividades técnicas y de apoyo propias del programa "Adulto Mayor", en donde debe apoyar la planeación y ejecución del plan de acción, coordinar el comité de vejez y envejecimiento y apoyar las actividades de conmemoración del mes del adulto mayor.

NOTA: Dicha función la realiza el Secretario de Despacho, función operativa que debe de ser asignada a sus subalternos.

- Asistente (Auxiliar Administrativo), cuyo propósito principal sería “realizar las labores administrativas y asistenciales que le sean asignadas por el jefe de la dependencia, para lograr efectivo desarrollo del área donde desempeñe el empleo”
- Auxiliar Administrativo (Comunitario), cuyo propósito principal sería el de “Realizar labores de apoyo administrativo y asistencial de atención a organizaciones comunitarias del Municipio de acuerdo a políticas del nivel nacional y departamental, tendientes al logro de los objetivos y metas establecidas en la dependencia”.

Descripción de funciones esenciales:

- a. Apoyar la logística de los programas del nivel nacional orientados a población organizada comunitariamente.
- b. Acompañar los programas de capacitación dirigidos a fortalecer la organización y participación comunitaria.
- c. Apoyar y fortalecer a la organización comunitaria mediante programas y proyectos de autogestión comunitaria.
- d. Participar en la logística de campañas de salud dirigidas a las organizaciones comunitarias.
- e. Convocar y reunir a los espacios de capacitación en mecanismos de participación social a las juntas de acción comunal.
- f. Articular los programas de atención a grupos vulnerables, en las justas de acción comunal de acuerdo a normatividad vigente.

- g. Tramitar la inspección de juntas directivas de las juntas de acción comunal, atendiendo normatividad vigente.
- h. Atención de usuarios de las organizaciones comunitarias y proporcionar información que ellos soliciten.
- i. Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato y en otros actos administrativos conforme a la naturaleza del empleo que se desempeña y las necesarias para el cumplimiento oportuno, eficiente y eficaz de las funciones asignadas.

NOTA: Eliminar la función de “Realizar visitas de inspección de condiciones de la vivienda, saneamiento básico y acueducto en el área rural en niveles 1 y 2 del SISBEN; ya que esta función es realizada por otra dependencia que no hace parte del objeto de estudio.

2. El Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos. Es, igualmente, insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones públicas (Departamento Administrativo de la función Pública, 2015). De acuerdo a lo anterior y a los rediseños anteriormente descritos, se procederá a realizar la modificación del manual de funciones.

3. Según los resultados arrojados por el cuestionario Karasek, se hace la siguiente propuesta: solicitar a la ARL Positiva para que intervenga en la realización de un proceso psicosocial de manera personalizada con los empleados que tienen dificultades de autoconcepto y frustración (Técnico Administrativo - Población Vulnerable, Auxiliar Administrativo – Comunitario, Monitor deportivo y apoyo a las actividades recreativas, Apoyo a la gestión en salud pública), con el propósito de mejorar la percepción de trabajo y capacidad que tiene cada una de las personas, ya que a pesar de que sea un estudio de científico de puestos de trabajo para el análisis también prima el capital humano.

Presupuesto

Para que los proyectos funcionen se requiere el apoyo de la Administración Municipal, con esto se refiere a la necesidad de que quienes dirigen la organización estén seguros de la necesidad y utilidad de los productos del análisis y descripción de los puestos de trabajo para el rediseño de los mismos; lo cual implica presentarles los beneficios y costos de dicho proceso.

ITEM	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
A. PERSONAL				
INVESTIGADORA 1.	Puesto de Trabajo	1	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
INVESTIGADORA 2.	Puesto de Trabajo	1	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
INVESTIGADORA 3.	Puesto de Trabajo	1	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
B. EQUIPOS				
COMPUTADOR	Alquiler Equipo	1	\$ 500.000	\$ 500.000
INTERNET	Días	180	\$ 1.676	\$ 301.680
C. VIAJES				
VIATICOS	Alimentación y alojamiento	12	\$ 135.087	\$ 1.621.044
TRANSPORTE	Transporte	24	\$ 18.000	\$ 432.000
D. MATERIALES Y SUMINISTROS				
MATERIALES Y SUMINISTROS	Unidades	1	\$ 800.000	\$ 800.000
TOTAL				\$ 7.704.724

11. Conclusiones

- Según lo dicho por Idalberto Chiavenato, se comprobó que para que las personas que ocupan los puestos de trabajo tengan buenos niveles de desempeño, se debe establecer una relación directa entre el cargo y las características de las personas.
- En el caso del sector público, la imagen del empleado no es la más benéfica, debido a que no tiene reconocimiento del logro y como lo mencionan Londoño y Arcila (2014) en su libro "los elementos motivacionales inconscientes se proyectan en términos de verbalización, componiendo un mecanismo integral de comportamiento que explica el estado casi constante de alerta o de disposición a demostrar capacidades, lo cual acrecienta la necesidad de buscar en los demás un instrumento de aprobación y reconocimiento de sus méritos".
- De acuerdo, al modelo de demanda y control de Robert Karasek y al análisis científico de puestos de trabajo, se identificó la importancia de realizar un trabajo psicosocial con los empleados de la secretaría que apunte a las necesidades y mejore las condiciones del desarrollo humano.

12. Bibliografía

- Argüelles, A. C. (20 de Enero de 2006). *Análisis de cargas laborales en entidad pública*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/47068454.pdf>
- Bohlander, S. S. (2013). *Administración de los Recursos Humanos*. Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Canales, E. B. (1994). *Metodología de la investigación: Manual para el desarrollo de personal de salud. OPS*. Recuperado de <http://apps.who.int/iris/handle/10665/173982>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento humano*. Bogotá D., Colombia.: McGRAW - HILL.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos, Quinta edición*. Bogotá D.C, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos - El Capital Humano de las organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Departamento Administrativo de Función Pública. (Junio de 2002). *Guía para la Racionalización de trámites, procesos y procedimientos*. Recuperado de <http://www.pereira.gov.co/Transparencia/GestionHumana/Gu%C3%ADa%20para%20la%20racionalizaci%C3%B3n%20de%20tr%C3%A1mites,%20procesos%20y%20procedimientos.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función. (15 de Diciembre de 2015). *Caracterización de la población objetivo de función pública*. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506977/Caracterizaci%C3%B3n+2015/ded0c13d-dd7f-4e57-8aef-cba8b2ed2a8c>.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (17 de Marzo de 2005). *Decreto Ley 785 de 2005, "por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004"*. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16127>
- Departamento Administrativo de la función Pública. (Septiembre de 2015). *Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales*.

Recuperado de

file:///C:/Users/Andrea/Downloads/Gu%C3%ADa%20para%20establecer%20o%20Modificar%20el%20Manual%20de%20Funciones%20y%20de%20Competencias%20Laborales%20E2%80%93%20Actualizada%20a%20septiembre%20de%202015%20(2).pdf

Departamento Nacional de Planeación. (Octubre de 2007). *Gestión Pública Local*.

Recuperado de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Cartilla-gestion-publica-local.pdf>

Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá D.C, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

Girón, D. M. (2014). *Distribución de las cargas laborales de los trabajadores de servicios varios de la entidad municipio de Yumbo por medio de la medición de cargas de trabajo, estudio de tiempos y movimientos* (tesis). Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia. Recuperado de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/7830/1/T05828.pdf>

Jimenez, Y. R. (2008). *Levantamiento de cargas laborales en el instituto nacional penitenciario y carcelario - INPEC*. Recuperado de <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe%20final%20levantamiento%20cargas%20laborales%20inpec.pdf>

Vieco Gómez, G. F., & Abello Llanos, R. (2014). Factores psicosociales de origen laboral, estrés y morbilidad en el mundo. *Psicología desde el Caribe*, 31(2), 354-385.

Londoño y Arcila M. P. (2014). *Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*. Manizales, Colombia: Universidad de Manizales.

Ministerio de trabajo y Asuntos Españoles e Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. (2001) *NTP 603: Riesgo Psicosocial: el modelo demanda - control - apoyo social (I)*. Recuperado de

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_603.pdf.

Osorio, J. E., & Niño, L. C. (2017). Estrés laboral: estudio de revisión. *Diversitas*, 13(1), 81-90.

13. Anexos

Anexo 1. Consentimiento Informado

Consentimiento informado

Yo, _____ identificado con cédula de ciudadanía No. _____ de la ciudad de _____, acepto la participación libre y voluntaria en el trabajo de intervención denominado “ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN CIENTÍFICA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNITARIO DE LA ALCALDÍA DE ARANZAZU, CALDAS”, realizado por las estudiantes de la Especialización en GERENCIA DE TALENTO HUMANO, Andrea del Pilar Ferlín Vélez, Juliana Zamora Ramírez y Juliana Restrepo Salazar, con la Universidad de Manizales.

El objetivo es identificar a través del análisis científica de los puestos de trabajo, el desempeño de los empleados. Para recolectar la información se aplicarán (3) instrumentos: encuesta Factores de trabajo y de desempeño, entrevista y cuestionario de Karasek. La aplicación del total de estos instrumentos tomará 3 horas de su tiempo aproximadamente. Su participación representará para la alcaldía una visión más clara y real de sus condiciones, teniendo una percepción más acertada de la cotidianidad de las labores.

La información obtenida de estos cuestionarios y entrevistas será estrictamente confidencial, se protegerá la privacidad de los participantes y los datos se manejan de manera grupal guardando el anonimato. Como participante podrá retirarse en cualquier momento si lo desea, sin que esto implique ninguna consecuencia ni represalia para usted. La ejecución del presente trabajo de intervención, cuenta con el aval del alcalde municipal y el consejo de gobierno.

De acuerdo a lo leído anteriormente, certifico que he entendido y comprendido la finalidad de dicho estudio. Siendo aclaradas mis dudas, proceso a emitir mi consentimiento para la aplicación de los instrumentos mencionados.

C.C

Anexo 2. Instrumentos de recolección de la información

Tabla 1

Instrumento para el análisis de los factores de trabajo y de desempeño de los empleados de la dependencia, este contiene 46 columnas, en las cuales se registró la información correspondiente a cada puesto de trabajo de acuerdo a su nivel jerárquico.

GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE FACTORES DEL TRABAJO Y DEL DESEMPEÑO

INSTRUMENTO 1.

Debido a la extensión de la herramienta, y evitando la distorsión de la información, por el cambio de formato, se le informa al lector que la herramienta “Formato Análisis de competencias por cargos” se encuentra disponible en el siguiente enlace:

<https://drive.google.com/file/d/143TsPINDAtXjs5Aoyv2qWQzx2ESMj1Jw/view?usp=sharing>

Tabla 2

Cuestionario Karasek para determinar la autorregulación, el autocontrol y el estrés laboral que se vivencia en la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario.

CUESTIONARIO KARASEK

INSTRUMENTO 2

NOMBRE:

CARGO:

INSTRUCCIONES – Los puntos que siguen corresponden a su trabajo y a su entorno laboral. Ud. debe marcar una sola de las casillas en cada ítem1[3].

1 – Mi trabajo requiere que aprenda cosas nuevas.

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo.

2 – Mi trabajo necesita un nivel elevado de calificación

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

3 – En mi trabajo debo ser creativo

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.

Completamente de acuerdo.

4 – Mi trabajo consiste en hacer siempre lo mismo

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

De acuerdo.

Completamente de acuerdo.

5 – Tengo libertad de decidir cómo hacer mi trabajo

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

De acuerdo.

Completamente de acuerdo.

6 – Mi trabajo me permite tomar decisiones en forma autónoma

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

De acuerdo.

Completamente de acuerdo.

7 – En el trabajo tengo la oportunidad de hacer cosas diferentes

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

De acuerdo.

Completamente de acuerdo.

8 – Tengo influencia sobre como ocurren las cosas en mi trabajo

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

De acuerdo.

Completamente de acuerdo.

9 – En el trabajo tengo la posibilidad de desarrollar mis habilidades personales

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

10 – Mi trabajo exige hacerlo rápidamente

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

11 – Mi trabajo exige un gran esfuerzo mental

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

12 – En mi trabajo no se me pide hacer una cantidad excesiva

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

13 – Dispongo de suficiente tiempo para hacer mi trabajo

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

14 – No recibo pedidos contradictorios de los demás

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

15 – Mi trabajo me obliga a concentrarme durante largos periodos de tiempo

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

16 – Mi tarea es interrumpida a menudo y debo finalizarla más tarde

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

17 – Mi trabajo es muy dinámico

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

18 – A menudo me retraso en mi trabajo porque debo esperar al trabajo de los demás

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

19 – Mi jefe se preocupa por el bienestar de los trabajadores que están bajo su

supervisión

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

De acuerdo.

Completamente de acuerdo.

20 – Mi jefe presta atención a lo que digo

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

De acuerdo.

Completamente de acuerdo.

21 – Mi jefe tiene una actitud hostil o conflictiva hacia mi

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

De acuerdo.

Completamente de acuerdo.

22 – Mi jefe facilita la realización del trabajo

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

De acuerdo.

Completamente de acuerdo.

23 – Mi jefe consigue que la gente trabaje unida

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

De acuerdo.

Completamente de acuerdo.

24 – Las personas con las que trabajo están calificadas para las tareas que realizan

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

25 – Las personas con las que trabajo tienen actitudes hostiles hacia mi

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

26 – Las personas con las que trabajo se interesan por mi

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

27 – Las personas con las que trabajo son amistosas

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

28 – Las personas con las que trabajo se apoyan mutuamente para trabajar juntas

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- De acuerdo.
- Completamente de acuerdo.

29 – Las personas con las que trabajo facilitan la realización del trabajo

- Totalmente en desacuerdo

- En desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo.

Tabla 3

Entrevista para la descripción de desarrollo de actividades, compromisos y ejecuciones que tienen los empleados de la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario.

ENTREVISTA

INSTRUMENTO 3.

- Nombre completo del funcionario:
 - Cargo que desempeña en la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario de Aranzazu:
 - Nivel de formación:
 - Experiencia en el cargo:
- 1- ¿Cuáles son las tareas que desempeña habitualmente usted en su ocupación, oficio o trabajo, cuánto tiempo requiere para realizar cada una de ellas y con qué frecuencia?
 - 2- ¿Cuáles son los resultados que se obtienen con las labores que usted ejecuta a diario en la Secretaría?
 - 3- El tiempo en el que labora le ha permitido desarrollar todas sus tareas o se debe quedar tiempo extra para tener todo al día y poder cumplir con sus compromisos de trabajo.
 - 4- De acuerdo a la descripción de las actividades que usted desarrolla a diario, ¿cree que puede tener más responsabilidades o considera que solo debe realizar lo que está

estipulado en el manual de funciones de acuerdo a su puesto de trabajo y por qué?

- 5- Para obtener un buen desempeño en su trabajo las personas deben contar con los elementos necesarios para llevar a cabo sus informes, tareas, planificación de actividades y reuniones que se deben desarrollar, que tipo de elementos le permiten a usted llevar a cabo todas estas tareas y que le hace falta para alcanzar sus propósitos
- 6- Explique los requisitos mínimos necesarios y los intelectuales para desempeñar el cargo que ocupa de acuerdo a sus funciones y comente si realiza otro tipo de actividades diferentes a las de su cargo.
- 7- Cuando hay algunas recomendaciones que se hacen para sacar adelante algún proyecto de la Secretaría usted simplemente escucha o a pesar que de que no esté dentro de sus funciones lo realiza para contribuir con los objetivos a lograr del despacho.
- 8- Existen motivaciones dentro de la Secretaría para que usted desarrolle su trabajo de la mejor manera o siente que la carga laboral es mucha y se siente frustrado y con poco tiempo para desarrollarlo
- 9- Considera que la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitarios de la Alcaldía de Aranzazu cuenta con el personal necesario para llevar a cabo todos los trabajos o se debe contratar más personal para que los programas funcionen mejor.