



10 Mejores prácticas para los Profesionales de Control de Asistencia y Puntualidad

por ChrysMarie Suby, Presidenta-CEO del Instituto de Gestión del Trabajo



A more human resource.™



Introducción

La mano de obra puede ser lo más costoso dentro de cualquier organización, pero se puede controlar, especialmente cuando usted utiliza la tecnología líder en el sector para medir el tiempo trabajado y las ausencias de los empleados, tanto planificadas como no planificadas, en la programación del empleado.

Las organizaciones se enfrentan al desafío de lograr y mantener el cumplimiento de las políticas internas, los convenios sindicales (para algunos), y las leyes federales como las Reglas de Salario y Horarios del Departamento de Trabajo, la Ley Sarbanes-Oxley y la Ley de Cuidado de Salud a Bajo Precio. La asignación y la gestión eficaz de las horas de trabajo ejercen un impacto positivo sobre los ingresos. Las ineficiencias pueden provocar el aumento de los costos, reducir las ganancias y crear insatisfacción tanto para los empleados como para los clientes.

El Instituto de Gestión del Trabajo, una organización líder en la investigación, la educación y la consultoría, especializada en la gestión de los horarios y el trabajo, la optimización de la productividad y la automatización. El Instituto de Gestión del Trabajo ha laborado junto a organizaciones de diverso volumen en numerosos sectores en los pasados 30 años con el propósito de analizar las prácticas de gestión de

horarios y trabajo y encontró una correlación tanto entre el tiempo trabajado como en el no trabajado, que incide en el abuso de las horas de trabajo en forma de horas extras innecesarias, conflictos en las prácticas y las políticas, excesos de costos con respecto al presupuesto, así como resultados adversos tanto para los empleados como para los clientes. Este documento informativo identifica 10 mejores prácticas para la gestión de tiempo y trabajo, con vistas a ayudar a controlar los costos de mano de obra y alinear la dotación de personal con presupuestos más eficiente y eficaz. El término mejor práctica se utiliza para describir el proceso de desarrollo y seguimiento de una forma estándar de llevar a cabo las tareas que diversas organizaciones pueden utilizar.(1) Como un método o técnica, las mejores prácticas muestran sistemáticamente resultados superiores a los obtenidos por otros medios, y se utilizan a menudo como puntos de referencia.

Control de horarios y trabajo

El control de horarios y trabajo abarca todas las actividades necesarias para administrar una fuerza de trabajo productiva, incluyendo horario y asistencia, programación de los empleados, seguimiento del tiempo libre y la presentación de informes del trabajo realizado. La integración y automatización de estas tareas facilita que las organizaciones puedan abordar las cambiantes presiones económicas, la escasez de habilidades y competencias de los trabajadores, la creciente fatiga y desinterés de los trabajadores y las variables exigencias de la Ley de Cuidado de Salud a Bajo Precio.

El control de horarios y trabajo ayuda a las organizaciones a sincronizar sus prioridades y objetivos estratégicos con sus recursos humanos. Se define como el proceso de equilibrar los recursos laborales disponibles con las necesidades de la carga de trabajo de la organización, utilizando procesos y flujos de trabajo para controlar los horarios y la asistencia, la programación de los empleados, la gestión de las ausencias, la gestión de las tareas y el análisis del trabajo. Juntos, estos elementos de control de horarios y trabajo constituyen la base fundamental de las soluciones integrales de gestión del capital humano de nuestros días.

El logro de la eficiencia operacional requiere que las organizaciones sean capaces de medir, dar seguimiento y reportar rápidamente los horarios, la asistencia, la sustitución de las carencias o las "demandas de déficit" y los gastos.

La automatización del control de horarios y trabajo es fundamental para el logro de estos objetivos, mientras que los análisis en tiempo real pueden mejorar aún más la velocidad y facilidad con la que identificar costos, ineficiencias laborales, y problemas presupuestarios.

1%-8%
Tasa de error humano en la preparación de la tarjeta de horario.

El logro de la eficiencia operacional requiere que las organizaciones sean capaces de medir, dar seguimiento y reportar rápidamente los horarios, la asistencia, la sustitución de las carencias o las "demandas de déficit" y los gastos.

Control de los horarios del empleado

Las mejores prácticas en presupuestos de horario y trabajo requieren la adecuación de los volúmenes de carga de trabajo a los recursos laborales disponibles. Los beneficios del control de horario y trabajo se miden en costo y aprovechamiento del tiempo.

Tanto el exceso como la carencia de personal da como resultado pérdida de tiempo e ineficiencias de costos, lo que, a su vez, reduce la calidad y el servicio incide aun más negativamente en los ingresos. Cuando los niveles de personal cumplen con precisión las proyecciones de trabajo, las organizaciones ahorran dinero y aumenta la satisfacción, tanto de su fuerza laboral como de los clientes, lo que se traduce en una mejor calidad y servicio para todos.

El control del tiempo del empleado mediante una combinación de procesos manuales y descentralizados o múltiples sistemas de información desconectados debido a la falta de interfaces, puede dar lugar a ineficiencias sustanciales con una redundancia en el ingreso de datos y falta de controles internos eficaces que permiten que se cometan errores y omisiones.

La Asociación Americana de Nóminas calcula que la tasa de errores humanos en la preparación de la tarjeta de horarios es entre el 1% y el 8% del tiempo total de procesamiento de la nómina, con el 10.5% invertido en la corrección de errores, a pesar de que la tasa de error promedio es de tan solo el 3%.

10.5%
Invertido en la corrección de errores.

Mejores prácticas del control de horarios y trabajo: control de las horas extras

Las horas extras son necesarias cuando no coinciden la cantidad de trabajo a realizar y los recursos laborales disponibles. En muchos sectores, la cantidad de trabajo fluctúa y la mano de obra contratada puede ser insuficiente para satisfacer las demandas de la carga de trabajo, debido a la existencia de vacantes, al personal inexperto sujeto a orientación y capacitación, la ausencia de vacaciones planificadas, las ausencias imprevistas debido a enfermedades personales u otras ausencias de emergencia, tales como las que se deben a duelo.

No todas las horas extras son creadas por igual

El Instituto de Gestión del Trabajo ha estudiado las fuentes subyacentes para las horas extras y ha detectado dos tipos de horas extras a las que las organizaciones deben dar seguimiento:

- Horas extras al finalizar el turno de trabajo - se define como cualquier evento de horas extras de menos de 30 minutos por evento. Las horas extras al finalizar el turno de trabajo se consideran como la forma más peligrosa de horas extras, ya que estas son las que más se asocian con errores y omisiones.
- Horas extras regulares - se define como cualquier evento de horas extras de 30 minutos o más por evento. Las horas extras regulares generalmente se asocian con una carga de trabajo superior al presupuestado, a prácticas "egoístas" de programación y/o el abuso del tiempo de ausencias. Las horas extras agotan a los empleados, disminuyen el interés y aumentan la insatisfacción de los empleados y los cambios del personal. A medida que aumenta la insatisfacción y el desinterés del empleado con su trabajo, las organizaciones a menudo encuentran que disminuye la satisfacción del cliente, lo cual incide negativamente en las organizaciones. Los porcentajes de horas extras pueden reportarse como un por ciento del total trabajado o del total de horas pagadas.

Las horas extras como porcentaje del total de horas trabajadas generalmente revelan el mayor impacto en

sus recursos de mano de obra como manifestación de la fatiga del empleado que afecta el rendimiento, la insatisfacción con el empleo, el desinterés y los cambios del personal. Las horas extras de menos del 4.9% del total de horas trabajadas es una respuesta razonable a las fluctuaciones de los volúmenes de trabajo o a las exigencias planteadas por el déficit razonable en forma tanto de ausencias planificadas como no planificadas.(2)

Los porcentajes de horas extras pueden reportarse como un por ciento del total trabajado o del total de horas pagadas. Las horas extras como porcentaje del total de horas trabajadas generalmente revelan el mayor impacto en sus recursos de mano de obra como manifestación de la fatiga del empleado que afecta el rendimiento, la insatisfacción con el empleo, el desinterés y los cambios del personal.

Los dos indicadores clave para las horas extras como total de las horas trabajadas a los que deben prestar atención los cronometradores, los gerentes de horario y trabajo y los ejecutivos incluyen:

1. Las horas extras entre el 5% y el 7.9% a menudo se deben más a la excesiva tardanza/eventos de demoras, a prácticas de programación debido a los conflictos entre las prácticas y las políticas y las excesivas ausencias remuneradas o no del empleado.
2. Las horas extras superiores al 8% más a menudo se deben a las excesivas licencias, a cargos vacantes, seguidas por excesivas tardanzas/eventos de demoras, prácticas de programación deficientes debido a los conflictos entre las prácticas y las políticas y ausencias excesivas (remuneradas o no), por encima del umbral establecido para las ausencias planificadas (por ej.: vacaciones), del 10% del total de horas trabajadas o un umbral de ausencias imprevistas de más del 5% del total de horas trabajadas.

10 Mejores prácticas para los Profesionales de Control de Asistencia y Puntualidad

Las mejores prácticas de horarios y trabajo recomendadas por el Instituto de Gestión Laboral incluyen 10 indicadores para ayudar a los cronometradores, los líderes gerenciales de horarios y trabajo y los ejecutivos de la organización a controlar los costos de mano de obra con horarios y asistencia, así como con la automatización de la programación:

1. **Limitar las horas extras** – Menos del 5% del total de horas trabajadas.
2. **Automatizar e integrar los sistemas de horarios y asistencia y programación** para evitar redundancia, errores y omisiones en el registro de la información.
3. **Optimizar las demandas de déficit de respuestas mediante proporciones planificadas de empleados a tiempo completo/a tiempo parcial** – 70% a tiempo completo; 30% a tiempo parcial. Cada departamento necesita algunos empleados de confianza, a tiempo parcial, en sus estrategias de gestión de la fuerza de trabajo para proporcionar una fuente de mano de obra a tasas no de horas extras o premium para adaptarse a las fluctuaciones de la carga de trabajo y reemplazar a los empleados tanto para las ausencias planificadas como las no planificadas. Esta proporción puede variar dependiendo de los requerimientos de fin de semana, pero debe evitar reducir el número de personal a tiempo completo a menos del 50% del total de cargos de los empleados.
4. **Limitar las ausencias planificadas que sean superiores al 10% del total de horas trabajadas.** Los líderes de Departamento deben aprobar todas las solicitudes de vacaciones o tiempo libre planificado, no obstante, cuando aprueban más del 10% del total de horas trabajadas o vacaciones o tiempo libre planificado, a menudo se sobrepasa la capacidad del departamento para operar sin horas extras.
5. **Limitar las ausencias inesperadas de más del 5% del total de horas trabajadas.** Una ausencia “inesperada” es cualquier ausencia de un turno de trabajo programado, por cualquier motivo que no sea una licencia anual o vacaciones planificadas. Estas ausencias pueden tener miles de razones y pueden ser indicadores tempranos de irreverencia o acoso originados en el área de trabajo, que deberá ser abordado por el liderazgo.
6. **Implementar estrategias para reemplazar las Licencias de más del 10% del total de horas trabajadas.** Las protecciones de licencias por motivos médicos familiares (FMLA), militares y otros motivos están bien documentadas por los departamentos de recursos humanos de todas las organizaciones. Cada departamento puede enfrentar una cierta cantidad de licencias, sin embargo, cuando se elevan a más del 10%, a menudo exceden la capacidad del departamento para operar sin horas extras y requiere de estrategias bien pensadas para sustituir estos turnos vacantes hasta que los empleados vuelvan a trabajar. Por ejemplo, las estrategias pueden incluir el uso de horas trabajadas adicionales del personal a tiempo parcial, un fondo de recursos internos, o de una fuente externa, como una agencia externa/temporal o itinerantes.
7. **Implementar estrategias para evitar vacantes de más del 10% del total de horas trabajadas.** El presupuesto de cada departamento asigna horas y dólares al total de cargos necesarios para la carga de trabajo prevista. Cuando la vacante se eleva por encima de este umbral, a menudo excede la capacidad del departamento para operar sin horas extras.
8. **Limitar el personal suplementario o no esencial mayor de más del 15% del total de horas trabajadas.** El personal esencial incluye a todos los empleados a tiempo completo y los empleados a tiempo parcial comprometidos asignados al departamento matriz. El personal suplementario incluye a todos los empleados basados en el área de trabajo, que sean contingentes/por viáticos/temporales, así como a todos los empleados no esenciales de cualquier fuente (por ej.: flotando de otras unidades de la organización, agencia externa/temporal o itinerantes). Con frecuencia, el personal suplementario está menos familiarizado con las políticas, los procedimientos, los compañeros de trabajo y los supervisores y son considerados “desconocidos en el departamento”.
9. **Limitar las horas de servicio por llamada de más del 3% (*) del total de horas trabajadas.** Colocar a los empleados en situación “de servicio por llamada” para regresar al trabajo para realizar trabajo no planificado o pendiente o para cubrir ausencias de los empleados, puede ser una estrategia razonable de gestión de la fuerza de trabajo. Debe medirse contra el día de la semana y la hora del día para determinar la necesidad de un turno de trabajo programado. No obstante, cuando se usa en exceso, especialmente con pocas o ningunas horas de devolución de llamada, debería evaluarse como una forma de abuso de nómina. En algunos sectores las tarifas/horas de servicio por llamada pueden llegar a ser gastos de millones de dólares/año porque provocan el aumento de la tarifa base de pago del empleado (tasa mezclada) y el aumento del costo de horas extras (por ej.: 1.5 veces la tasa por hora de los empleados combinados).
10. **Limitar las horas de devolución de llamada a trabajar de más del 10% (*) del total de horas de no devolución de llamada.** Las horas de devolución de llamada para trabajar pueden ser una estrategia razonable para la gestión de la fuerza de trabajo. Debe medirse contra el día de la semana y la hora del día para determinar la necesidad de un turno de trabajo programado. No obstante, debido a que más a menudo se paga a la misma tarifa o más que la tarifa de las horas extras, cuando está por encima de estos umbrales debe evaluarse como una forma de abuso de nómina.

(*) No se aplica a las unidades perioperatorias en los cuidados de salud, donde las horas de guardia son más que el 50% del total de horas trabajadas y las horas de devolución de llamada son mayores que el 50% del total de las horas de servicio por llamada.

Resumen

Las organizaciones se esfuerzan por equilibrar los recursos laborales disponibles y la carga de trabajo para una gestión y rentabilidad óptimas de la fuerza de trabajo.

Las organizaciones quedan vulnerables a la pérdida de oportunidades y a riesgos considerables sin contar con las herramientas y los procesos que les ayuden a garantizar el seguimiento de la actividad de horarios y asistencia, así como la recopilación de información sobre el cumplimiento y las ausencias. El momento adecuado y la solución de la gestión del trabajo pueden ayudar a que las organizaciones operen con eficiencia y eficacia, al contar con los empleados adecuados en el lugar adecuado en el momento adecuado para un costo justo y en formas que involucran tanto a los empleados como a los clientes.

La automatización de los horarios y de los procesos de trabajo y la implementación de estas mejores prácticas en su organización pueden ayudar a la nómina, a RR. HH., y a los profesionales de horario y asistencias a tomar mejores decisiones relacionadas con las variables cargas de trabajo, la escasez de mano de obra, las competencias de los empleados y la escasez de personal calificado, mientras que se ajusten a los presupuestos de la organización.

Acerca de la autora

ChrysMarie Suby es el cofundadora y presidenta/ directora general del Labor Management Institute, Inc., que se especializa en la investigación de la gestión de la fuerza de trabajo, la educación y la consultoría para presupuestos departamentales, programación de los empleados, asignación y administración del personal, proporcionando educación, capacitación y certificaciones para la recientemente creada Workforce Educational Organization (WEO). Ella es redactora y editora de Perspectives on Staffing and Scheduling (PSS™) Newsletter© y el reconocido a nivel nacional PSS™ Annual Survey of Hours Report© para cuidados de salud, el primer punto de referencia para la enfermería en EE. UU. establecido en 1989. Ella también es miembro fundador de la International Organization of Schedulers, Staffers and Resource Leaders (IOSSRL™) © y es miembro de los consejos de redacción de Austin Journal of Nursing and Health y del Creative Nursing Journal.

Acerca de ADP®

Poderosa tecnología y un toque humano. Compañías alrededor del mundo de todos tipos y dimensiones confían en el *software* en la nube, así como en los profundos conocimientos de ADP para liberar plenamente el potencial de sus empleados. RR. HH. Talento. Beneficios. Nómina. Cumplimiento. Trabajando juntos para construir una fuerza de trabajo mejor. Para más información, visite ADP.com.

Para más información:

(1) Definición de Mejor Práctica (Source: www.Wikipedia.org)

(2) Labor Management Institute; Perspectives in Staffing and Scheduling Newsletter© (PSS™); Vol. XXVI, Número 5; Noviembre de 2007.

El material del documento informativo ha sido adaptado con el consentimiento del Labor Management Institute (www.LMIInstitute.com) de Perspectives in Staffing and Scheduling (PSS™) Newsletters© por la autora ChrysMarie Suby.

Copyright© 2014 Labor Management Institute, Inc.

El Instituto de Gestión del Trabajo ha proporcionado el artículo: 10 Mejores prácticas para los Profesionales de Control de Asistencia y Puntualidad exclusivamente para uso de ADP. Este artículo no puede reproducirse sin el permiso expreso por escrito del Instituto de Gestión del Trabajo. Los usuarios pueden imprimir, descargar o enviar por correo electrónico este artículo para uso individual. Para obtener el permiso por escrito comuníquese con el Instituto de Gestión del Trabajo en contact@LMIInstitute.com

ADP y el logotipo de ADP son marcas registradas de ADP, LLC. ADP A more human resource. es una marca de servicio de ADP, LLC.

Todas las demás marcas comerciales y marcas de servicio son propiedad de sus respectivos dueños. Copyright © 2015 ADP, LLC.