

---

►U.C. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

►U.A. Gestión de Personas

►2020

# **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

## **Origen y Desarrollo de la Disciplina**

Primeros antecedentes del trabajo organizado:

Talleres Artesanales de la Edad Media: relación de trabajo armoniosa por 3 características:

- Relación cara a cara entre el Maestro y los aprendices
- Aprendices con posibilidad de progreso
- Participación en todo el proceso productivo/identificación con el resultado final.

# **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

## **Origen y Desarrollo de la Disciplina**

Revolución Industrial: cambian radicalmente las condiciones de Trabajo.

- Hacinamiento en la fábricas
- Supervivencia, salarios insignificantes,
- Condiciones de trabajo extremas
- Marcada atomización de tareas que impide la identificación de la persona con el producto final.

1835- Aparecen las primeras leyes de protección a los trabajadores

# **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

**1908- F. Taylor- Administración Científica**

- Selección: Persona Adecuada
- Capacitación
- Pago por producción

**Surgimiento de la Administración de Personal**

**1924- Elton Mayo- Relaciones Humanas**

- Consideración de la persona

# Evolución de la Administración de Personal

---

## Paternalismo:

- Ingenuo ( agradecimiento)
- Sutil ( resolver problemas)

## Teorías de la Participación (1940)

- Sentirse valorado y aportar conocimientos

# **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Facilitan el desarrollo de la Administración de Personal:

- Acción de los Sindicatos
- Desarrollo de la legislación Laboral

# **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

## **Antecedentes de actividad sindical**

- 1636- Pescadores de Maine- Retención de salarios
- 1741- Panaderos de NY- Orden municipal precio del pan
- 1786- Jornaleros impresores de Filadelfia. Reducción de salarios.

# **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

## **Doctrina de conspiración**

-1806-1842- 17 casos

-1806- Zapateros de Filadelfia- culpables de conspirar para elevar salarios

-1799-1800- Leyes de Combinación- declaran ilegales a los sindicatos  
gremiales- Inglaterra  
Derogadas en 1824

-1842- Suprema Corte de Massachusetts suprime Doctrina de la conspiración  
en Estados Unidos.

# **Definición: Administración de Personal**

---

**Es un conjunto de (1) principios teóricos y (2) técnicas concretas destinadas a (3) obtener, retener, utilizar y desarrollar a las personas que participan en una relación de trabajo procurando (4) conciliar la satisfacción de las necesidades de los trabajadores (5) con el logro de los objetivos de la organización.-**

# **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

**CONJUNTO DE PRINCIPIOS TEÓRICOS Y TÉCNICAS CONCRETAS**

## **CARGOS**

- ANÁLISIS DE CARGOS
- DESCRIPCIÓN
- ESPECIFICACIÓN
- EVALUACIÓN
- CLASIFICACIÓN

## **PERSONAS**

- RECLUTAMIENTO
- SELECCIÓN
- INDUCCIÓN
- CAPACITACIÓN
- EVALUACION DE DESEMPEÑO
- PROMOCIÓN
- REMUNERACIONES
- BENEFICIOS SOCIALES

**OBJETIVOS: ATRAER, RETENER, UTILIZAR Y DESARROLLAR**

**POLÍTICA: CONCILIAR LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES CON EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

---

¿Que pueden hacer las  
Organizaciones para ayudar a  
satisfacer estas necesidades?

- 
- FISIOLOGICAS
  - SEGURIDAD
  - AFECTIVAS
  - PRESTIGIO
  - AUTORREALIZACIÓN

# NECESIDADES DE MASLOW

Algunos ejemplos de cómo atender las necesidades

---

## FISIOLOGICAS :

Remuneración, buenas condiciones físicas de trabajo, alimentación, comedores, vestimenta, gimnasios, centros de vacaciones, horarios y descansos adecuados, licencias de distinto tipo. etc.

## SEGURIDAD :

Ambiente de confianza, equidad, justicia. Estabilidad laboral. Conocimiento de las reglas de juego formales e informales. Información oportuna y confiable.

# NECESIDADES DE MASLOW

Algunos ejemplos de cómo atender las necesidades

---

## AFECTIVAS:

Clima de trabajo armonioso. Respeto. Trabajo en equipo. Fomento de la integración en actividades extra trabajo.

## PRESTIGIO:

Reconocimientos, valoración de lo que la persona hace. Asignar tareas de mayor responsabilidad. Delegar. Participación en la toma de decisiones. Promociones. Prestigio de la organización, Brindar capacitación, desarrollar competencias (aumenta la estima personal). etc

# NECESIDADES DE MASLOW

Algunos ejemplos de cómo atender las necesidades

---

## AUTORREALIZACION :

**Selección técnica del personal permite que la persona realice tareas acorde a sus habilidades, conocimientos e intereses. Reubicación según vocación, intereses. Participación en la toma de decisiones. Autonomía para realizar tareas creativas. etc.**

# **Definición: Administración de Personal**

---

**Es un conjunto de (1) principios teóricos y (2) técnicas concretas destinadas a (3) obtener, retener, utilizar y desarrollar a las personas que participan en una relación de trabajo procurando (4) conciliar la satisfacción de las necesidades de los trabajadores (5) con el logro de los objetivos de la organización.-**

# **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

**1)-CONJUNTO DE PRINCIPIOS TEÓRICOS Y 2)TÉCNICAS CONCRETAS**

## **CARGOS**

- ANÁLISIS DE CARGOS
- DESCRIPCIÓN
- ESPECIFICACIÓN
- EVALUACIÓN
- CLASIFICACIÓN

## **PERSONAS**

- RECLUTAMIENTO
- SELECCIÓN
- INDUCCIÓN
- CAPACITACIÓN
- EVALUACION DE DESEMPEÑO
- PROMOCIÓN
- REMUNERACIONES
- BENEFICIOS SOCIALES

**3) OBJETIVOS: ATRAER, RETENER, UTILIZAR Y DESARROLLAR**

**4)POLÍTICA: CONCILIAR LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES  
DE LOS TRABAJADORES CON 5)EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE  
LA EMPRESA**

# **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

**-RESPONSABILIDAD DE LÍNEA**

**-FUNCIÓN DE STAFF**

# **Denominación de la disciplina**

- Personal
- Recursos Humanos
- Personal
- Gestión del Talento
- Gestión del Capital humano
- Gestión Humana

# **POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

**PLANIFICADA  
HOMBRE  
COMPLEJO**

**PLANEADO,  
PROACTIVO**

**ÉNFASIS EN  
EFICACIA**

**AUTO-  
CONTROL**

**OBTENCIÓN  
RETENCIÓN**

**DESARROLLO**

**UTILIZACIÓN**

**CONTROL**

**VEGETATIVA  
HOMBRE  
ECONOMICO**

**CASUAL**

**ÉNFASIS EN  
EFICIENCIA**

**EXTERNO  
RÍGIDO**

## **Disciplinas relacionadas**

- Comportamiento organizacional
- Psicología
- Sociología
- Psicología Social
- Economía
- Derecho
- Estadística
- Informática

# **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**Comportamiento organizacional:** campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de la organización.

# **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

- CONDUCTA DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES
- INFLUENCIA DE LA CONDUCTA EN LOS RESULTADOS

# **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

## **FUERZAS QUE AFECTAN A LAS ORGANIZACIONES**

### **PERSONAS**

- Individuos
- Grupos

### **ESTRUCTURA**

- Puestos
- Relaciones

### **ENTORNO**

- Gobierno
- Competencia
- Presiones sociales

### **TECNOLOGÍA**

- Maquinaria
- DIGITAL

# **VARIABLES DEPENDIENTES**

- PRODUCTIVIDAD
- SATISFACCIÓN
- AUSENTISMO
- ROTACIÓN

# **VARIABLES INDEPENDIENTES**

- PERSONAS
- GRUPOS
- ORGANIZACIÓN

# COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

## INDIVIDUAL

- SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR
- MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO

# **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

## **GRUPAL**

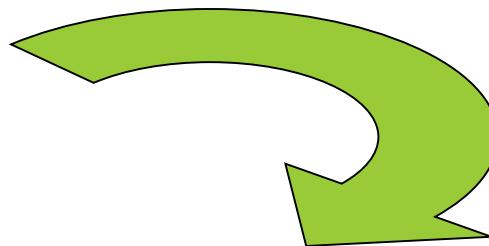
- **COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**
- **CULTURA ORGANIZACIONAL**
- **PROCESOS DE CAMBIO**
- **ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO  
DE LOS GRUPOS**
- **CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN**

# **ORGANIZACIÓN**

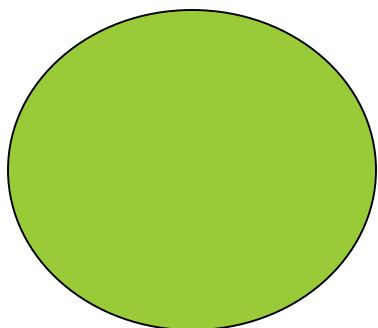
- POLITICAS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS**
- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**
- PROCESOS**
- TECNOLOGÍA**

# EL CONTEXTO EMPRESARIAL

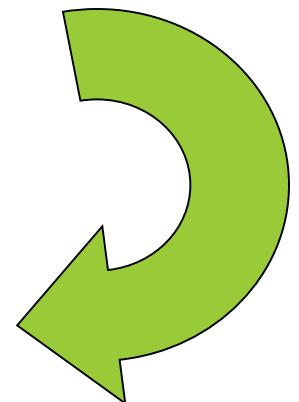
GLOBALIZACIÓN



COMPETITIVIDAD



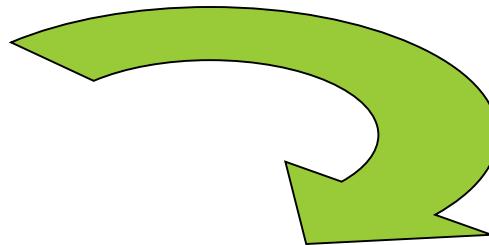
PRODUCTIVIDAD



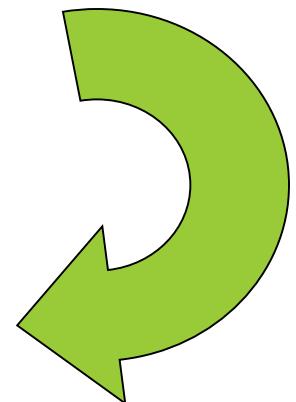
# **El contexto empresarial (2)**

## **Charles Handy**

**DEL CAMBIO ADITIVO**



**AL CAMBIO DISCONTINUO**



# **RECURSOS HUMANOS ACTUALES TENDENCIAS**

- **REDISEÑO DE PUESTOS. IMPACTO DE LA TECNOLOGIA**
- **PARTICIPACIÓN. ENTORNOS COLABORATIVOS.**
- **TRABAJO EN EQUIPO. INVOLUCRAMIENTO/PERTENENCIA**
- **ORGANIZACIONES MÁS ACHATADAS.**
- **RESKILLING. Nuevas habilidades/Resiliencia organizacional**
- **ESTÍMULO DE LA CREATIVIDAD Y DE LA INNOVACIÓN**

# **RECURSOS HUMANOS: ACTUALES TENDENCIAS (Cont. 2)**

---

## **INDUSTRIA 4.0**

- **Impresoras 3D**
- **Autos sin chofer**
- **Internet de las cosas**
- **Inteligencia artificial**
- **Big data**

# **RECURSOS HUMANOS ACTUALES TENDENCIAS (CONT,)**

- **DESARROLLO DE LA EMPRESA SOCIAL**
- **ENTORNOS LABORALES GLOBALES**
- **FLEXIBILIDAD LABORAL**
- **EQUILIBRIO VIDA FAMILIAR -TRABAJO**

# **RECURSOS HUMANOS ACTUALES TENDENCIAS (CONT,)**

- DIVERSIDAD /INCLUSION
  - EQUIDAD DE GÉNERO/CORRESPONSABILIDAD
  - EL ACOSO LABORAL
- 
- CULTURA DEL BIENESTAR
  - LA FELICIDAD EN EL TRABAJO

# **Jeffrey Pfeffer - La ecuación humana**

## **PRÁCTICAS DE EMPRESAS EXITOSAS**

- **Seguridad en el empleo**
- **Contratación selectiva**
- **Equipos autogestionados y descentralización**
- **Altas compensaciones contingentes o variables**
- **Capacitación**
- **Reducción de las diferencias**
- **Información compartida**

# **Jeffrey Pfeffer - La ecuación humana**

**La esencia de una empresa que busca altos rendimientos es la confianza en todos los miembros de la organización.**

**Conicción de que las ideas, la inteligencia y el compromiso de cada uno son piezas fundamentales para el éxito de la empresa.**

# Administración de Personal

Universidad de la República  
Oriental del Uruguay

## MODULO I CONCEPTOS GENERALES

- ***Unidad 2: El Soporte de la Funcion en la organizacion, La Gerencia de Personal***
  - ***Su evolucion en el tiempo***
  - ***Su Ubicacion***
  - ***Estructura y Dimension***
  - ***Funciones***
  - ***Descentralizacion***
  - ***El Servicio Civil***
  - ***El rol Estrategico de las unidades de RRHH***

## Unidad 2: La Gerencia de Personal

**. La Administracion de Personal es:**  
*El Conjunto de Principios teóricos  
y técnicas aplicadas,  
con el fin de:*

**Obtener / Retener / Desarrollar / Aplicar y Controlar  
Recursos Humanos – Talentos - Personas,**  
*con el fin de maximizar objetivos de la Organización y  
de los Trabajadores.-*

## Unidad 2: La Gerencia de Personal

### Evolucion:

ETAPA	FUNCION	DEPARTAMENTO
Edad Media	Artesano / Aprendiz	Relación Laboral “pura” o “ideal”
Revolución Industrial 1780	* Castigo	Sólo un Capataz genérico.
Administración científica - Taylor – Fayol- 1800	RH = Es un componente del Proceso Productivo * Castigo + Incentivo => pago a destajo.	1°Capataz Funcional 2°UNIDAD CLASICA Registro y Control
Movimiento Paternalista – Elton Mayo- 1925	RH = Seres Humanos, con necesidades y Cond. Amb. que inciden en su rendimiento * Beneficios	Unidad de Personal Asume el control de todos los Beneficios (además del castigo e incentivo)
Participación – Maslow- 1945	Se da participación <b>Necesidades</b> (pirámide Maslow) Fisiológicas-Seguridad-Afectivo-Prestigio- Autorrealización * Relaciones Laborales	Incorpora al resto, las Relaciones Industriales + vínculo con gremios + autoridad que la propia línea
Actualidad Asesora	Función = Especialista; * Asesoría	Devuelve autoridad a la línea ➔ unidad Staff

## **Unidad 2: La Gerencia de Personal**

*La Administracion de Personal*  
*hoy es:*

**RESPONSABILIDAD DE LINEA**

**Y**

**FUNCION DE STAFF**

## **Unidad 2: La Gerencia de Personal**

### **. FUNCIONES:**

- COLABORAR en la elaboración de políticas de personal
- PARTICIPAR en el diseño de los objetivos de personal
- ELABORAR planes de actividad
- IMPLEMENTAR los PLANES
- ADMINISTRAR los Sistemas de RRHH (reclutamiento, selección, formación, etc..).

## **Unidad 2: La Gerencia de Personal**

### **. FUNCIONES:**

- ASESORAR en temas de RRHH
- AUDITAR políticas, técnicas, etc..
- RELACIONES LABORALES empresa-funcionarios-grupos
- REGISTRO de todo dato de RRHH
- INVESTIGACION de temas vs. (ej motivación)

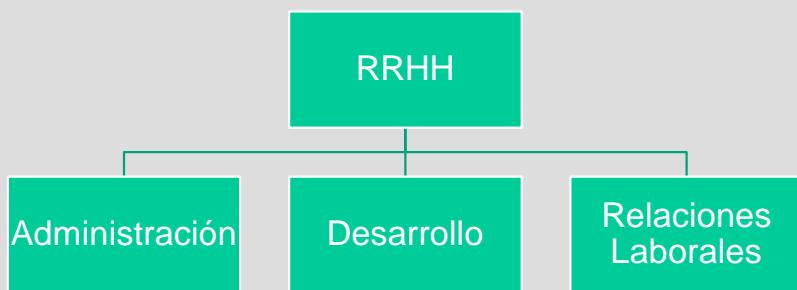
## **Unidad 2: La Gerencia de Personal**

### ***ESTRUCTURA, UBICACION, DIMENSION:***

- TAMAÑO: Cual es el tamaño ideal?; de qué depende?;
- ESTRUCTURA INTERNA:
- UBICACIÓN:

## ESTRUCTURA INTERNA

Ejemplo departamentalización funcional:



## UBICACION

Cual opción es la ideal para el Depto. RRHH?

Gcia. Gral.

Opción 1

Opción 2

Producción

Ventas

Opción 3

## Unidad 2: La Gerencia de Personal

### ***ESTRUCTURA, UBICACION, DIMENSION:***

- TAMAÑO: Cual es el tamaño ideal?; de qué depende?;
- ESTRUCTURA INTERNA: Departamentalización Funcional;
- UBICACIÓN: Cercano a la cúspide de la empresa;
- CENTRALIZACION / DESCENTRALIZACION

## Unidad 2: La Gerencia de Personal

### ***EL SERVICIO CIVIL***

- Servicio Civil // Funcionarios públicos civiles de la Administracion Central.
- Creado por // Artículo 60 de la Constitución de 1967, vuelve en 1985.
- Ocupaciones principales -- Organización y Normas y Administracion de Personal
- Sistema Espurio – En personal el ingreso a la administración por proceso político... Botín político
- Sistema del Merito – En personal, reclutamiento y selección por proceso TECNICO, conocimientos habilidades, al igual que la carrera administrativa.

# MODULO I

## CONCEPTOS GENERALES

- **Unidad 2: El Soporte de la Funcion en la organizacion, La Gerencia de Personal**
  - *Su evolucion en el tiempo*
  - *Su Ubicacion*
  - *Estructura y Dimension*
  - *Funciones*
  - *Descentralizacion*
  - *El Servicio Civil*
  - **El rol Estrategico de las unidades de RRHH**

## Unidad 2: La Gerencia de Personal

### MULTIPLES ROLES DE UNA UNIDAD MODERNA DE RRHH



# Unidad 2: La Gerencia de Personal

## MULTIPLES ROLES DE UNA UNIDAD MODERNA DE RRHH

LARGO PLAZO ESTRATEGICO		G E N T E
PR O C E S O	Management de los RRHH estratégicos	Management del Cambio
SOCIO ESTRATEGICO	Management De los procesos	AGENTE DE CAMBIO
EXPERTO ADMINISTRATIVO	Management de la contribución de los empleados	ADALID DE EMPLEADOS
CORTO PLAZO OPERATIVO		

### ADALID/DEFENSOR DE LOS EMPLEADOS:

RRHH escucha al personal de la empresa

Se enfoca en encontrar el balance entre las demandas y necesidades de los empleados y las oportunidades y posibilidades de la organización.

Asegurar que las preocupaciones de los empleados son llevadas y discutidas al nivel apropiado.

Facilitar los recursos requeridos por los empleados para cumplir con las exigencias de la empresa.

### EXPERTO ADMINISTRATIVO

RRHH es EXPERTO en sus sistemas y procesos

Apoya a la organización, a través de dicho conocimiento de experto en la gestión de los RRHH.

Crea infraestructuras eficientes: sistemas, mecanismos políticas y procedimientos (Ej. centro de experticia, servicios compartidos, outsourcing, etc.)

Desarrollar e implementar técnicas de RRHH específicas.

# Unidad 2: La Gerencia de Personal

## MULTIPLES ROLES DE UNA UNIDAD MODERNA DE RRHH

LARGO PLAZO ESTRATEGICO		G E N T E
PR O C E S O	Management de los RRHH estratégicos	Management del Cambio
SOCIO ESTRATEGICO	Management De los procesos	AGENTE DE CAMBIO
EXPERTO ADMINISTRATIVO	Management de la contribución de los empleados	ADALID DE EMPLEADOS
CORTO PLAZO OPERATIVO		

### SOCIO ESTRATÉGICO

RRHH asesora a la alta Dirección

Trabaja junto con el Gerente General en el diseño e implementación de procesos que contribuyen a crear organizaciones de alto rendimiento que alcanzan exitosamente sus objetivos de negocio.

Convierte Planes Estratégicos del negocio en Acciones Organizacionales concretas de RRHH.

Convierte los requerimientos del negocio en competencias de la gente, ayuda a trasladar la planificación desde la organización central hacia los puntos de contacto con los socios y clientes.

### AGENTE DE CAMBIO

RRHH facilita el cambio en la organización

Ayuda a las organizaciones a manejar todos los proceso de cambio de manera eficiente (Ej. catalizadores del cambio, facilitadores, evaluar la preparación para el cambio, comunicación, motivación, desarrollo del liderazgo, desarrollo de otros).

Facilita los cambios, colabora en que sean posibles.

Desafía el status quo proponiendo mejoras

## Unidad 2: La Gerencia de Personal

### MULTIPLES ROLES DAVE ULRICH

#### Falsas paradojas

*Socio Estrategico ⇔ Adalid de los Empleados*

*Experto Administrativo ⇔ Agente de Cambio*

# **Administración de Personal**

**Universidad de la República  
Oriental del Uruguay**

## **MODULO II Sistemas de Retención de Personal**

- ***Unidad 4: Clasificación de Cargos***
- ***Unidad 5: Análisis de Cargos***
- ***Unidad 6: Descripción de Cargos***
- ***Unidad 7: Evaluación de Cargos***
- ***Unidad 8: Valoración de Cargos***
- ***Unidad 9: Los Servicios de apoyo al personal***

# Administración de Personal

## 4.- CLASIFICAR CARGOS

### Unidad 4: Clasificación de Cargos

- **CARGO (puesto de trabajo):** Conjunto de tareas suficientemente similares u homogéneas (en cuanto a su naturaleza, complejidad y responsabilidad) que pueden ser designadas con la misma denominación.

**Unidad de trabajo específica e impersonal constituida por:**

- un conjunto de operaciones o tareas a realizar;
- Un conjunto de resultados a obtener
- una serie de aptitudes requeridas para su ejercicio;
- un grupo de responsabilidades inherentes al cargo
- y determinadas condiciones ambientales o de esfuerzo físico o riesgo.

## Unidad 4: Clasificación de Cargos

### • TAREA:

*Es un conjunto de actos o acciones que requieren un esfuerzo mental y/o físico con un propósito dado.*

*La tarea implica algo “concreto” con alto nivel de detalle*

*(Ej: Distribuir expedientes en el sector xx; Efectuar el registro contable de las compras)*

## Unidad 4: Clasificación de Cargos

### • CLASIFICACION DE CARGOS

#### CONCEPTO:

*- Clasificar los cargos es ordenarlos de acuerdo a la naturaleza de las tareas, a su complejidad, a la dificultad, a la responsabilidad que las mismas implican, para facilitar la aplicación de otras técnicas de Administración de Personal.-*

## ■ CLASIFICACION DE CARGOS

*Es la TÉCNICA de agrupación de los cargos de una organización, según determinados factores homogéneos a cada grupo como ser:*

- *Complejidad y responsabilidad*
- *Naturaleza de la tarea*
- *Otros (nivel jerárquico, supervisión, nivel retributivo, radicación, etc)*

*Tiene la finalidad de optimizar la aplicación de las demás técnicas de gestión humana: formación, evaluación, remuneración, etc...*

*Veamos algunos ejemplos tradicionales de clasificación ➔*

## Unidad 4: Clasificación de Cargos

- **CLASE DE CARGO:** *Es un conjunto de cargos o puestos que son similares en el tipo de tareas (en la complejidad de las mismas, en la responsabilidad que implican y en los requisitos demandados).*

- *Ejemplo:*

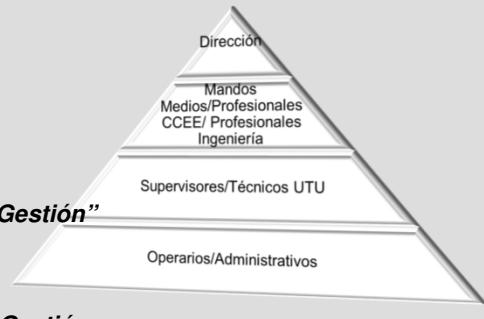
- Clase de Cargo “Administrativo”**

- *Procesador de Textos*
    - *Administración documental*
    - *Técnico de Oficina*

- *Ejemplo:*

- Clase de Cargo “Contador o Control de Gestión”**

- *Contador de Adquisiciones*
    - *Contador de Presupuesto*
    - *Contador de Planificación de Gestión*



## Unidad 4: Clasificación de Cargos

- **SERIE:** Conjunto de Clases de Cargo que tienen naturaleza de tarea similar, pero que implica complejidad, dificultad, responsabilidad y requisitos distintos para ejercer esas tareas.

- *Ejemplo: (Administrativos con igual naturaleza pero con diferente complejidad, dificultad; etc..)*

- **Jefes Técnicos Administrativos**
- **Especialistas Administrativos**
- **Supervisores / Analistas Adm.**
- **Administrativos**



## Unidad 4: Clasificación de Cargos

- **GRUPO OCUPACIONAL:** Es un conjunto de series que tienen determinada similitud para poder ser aplicadas las técnicas de Adm. Pnal.

- *Ejemplo: Profesionales universitarios*

- *Contador I      \* Ingeniero I      \* Abogado I*
- *Contador II     \* Ingeniero II      \* Abogado II*
- *Contador III     \* Ingeniero III      \* Abogado III*
- *Contador IV*

## Unidad 4: Clasificación de Cargos

- **VENTAJAS Y USOS DE LA CLASIFICACION:**

- *Homogeneidad de criterios*
- *Economía en la aplicación de las técnicas de personal*
- *Facilita la administración de salarios*
- *Facilita los aspectos presupuestales*
- *Contribuye al reclutamiento y selección de personal*
- *Facilita la orientación y capacitación*
- *Ordena y expone los ascensos (clarifica los planes de carrera)*

## Administración de Personal

### 5.- ANALIZAR CARGOS

# Unidad 5: Análisis de Cargos

## • CONCEPTO:

- *Es el estudio sistemàtico, que basado en ciertos principios técnicos busca obtener la mayor cantidad posible de información de un cargo determinado y con un propòsito dado.*
- *Es el relevamiento de la información del cargo.*
- *Es la técnica con que se inicia todo proyecto tradicional de Administración de Personal.*

# Unidad 5: Análisis de Cargos

## **Preguntas para determinar:**

- POR QUE? .. existe el cargo. Cual es la razon de ser en la empresa.
- QUE? .. hace este cargo, que tareas en que condiciones, que responsabilidades tiene.
- PARA QUE? Cual es el resultado esperado de este cargo.
- COMO? .. Que equipamiento usa, que metodos usa, que procedimientos o estandares lo guian.
- QUIEN? .. Puede ser la mejor persona para el cargo.. Que habilidades, experiencias, etc..

## ANALISIS DE CARGOS

- Se apoya en **factores predefinidos** ya que se efectúa para las técnicas siguientes: Descripción y Especificación. Los factores predefinidos tradicionales son: las Tareas, los Resultados, las Responsabilidades, las condiciones de trabajo, los requisitos físicos e intelectuales, entre otros.
- Es **responsabilidad de línea y función de staff** al igual que la descripción.
- Es el Análisis **del Cargo, no de la Persona** que lo ocupa.

## FUENTES Y METODOS

- FUENTES de Análisis de Cargos
- METODOS de Análisis de Cargos

## Unidad 5: Análisis de Cargos

### • *Fuentes para analizar el cargo*

- *Es donde recurrimos para obtener la información y puede ser:*
  - . *La persona que ocupa el cargo*
  - . *Supervisor o jefe del cargo*
  - . *Manuales de procedimientos o funciones*
  - . *Otras empresas*
  - . *Especialistas del oficio o del perfil*
  - . *Personas que han ocupado o que lo han dirigido anteriormente*

## Unidad 5: Análisis de Cargos

### • *Métodos para analizar el cargo*

- *Son los medios que se usan para obtener la información:*
  - . *Cuestionario;*
  - . *Entrevistas;*
  - . *Observación;*
  - . *Ensayo;*
  - . *Diario o Bitácora*



## Unidad 5: Análisis de Cargos

### • CUESTIONARIO

- *Es un formulario que debe ser diseñado mediante técnicas de Organización y Métodos, fácil de llenar, que colabore en la recolección de toda la información relevante.*
  
- . *Ventajas: económico, ágil, fácil distribución*
- . *Desventajas: requiere inversión previa en su diseño, puede ocurrir que no sea entendido y que se releve información inútil o dispar, si es impersonal o sin seguimiento puede no reintegrarse.*

## Unidad 5: Análisis de Cargos

### • ENTREVISTA

- *Es la interacción directa, para obtener información de un cargo, entre el o los entrevistados (ocupantes de un cargo, jefaturas, expertos) y el o los entrevistadores (analistas de recursos humanos)*
  
- *Ventajas: se reduce drásticamente los malos entendidos, permiten una registración automática de las respuestas y re-preguntas y explicaciones*
- *Desventajas: es oneroso, requiere más tiempo, aunque en algunos casos la entrevista “grupal” es una buena opción para reducir estas desventajas.*

## Unidad 5: Análisis de Cargos

### • OBSERVACION

- *Es un método siempre complementario.-*
- *El analista de personal se ubica al lado del empleado y observa las tareas que realiza.*
  
- . *Ventajas: muy práctico para complementar la información sobre trabajos operativos. Facilita el entendimiento.*
- . *Desventajas: no es aplicable a trabajo intelectual o a cargos que tengan trabajo puntual y variable. Es oneroso y perturba en cierta medida el ambiente de trabajo,*

## Unidad 5: Análisis de Cargos

### • ENSAYO PROFESIONAL

- *Es un método generalmente complementario o de aplicación ante la falta de referentes.*
- *El Analista de Personal o un Especialista, se ubica en el lugar del empleado y realiza las tareas identificando de primera mano la complejidad, los conocimientos requeridos, los riesgos, el esfuerzo.*
- *Este es un método excepcional*

## Unidad 5: Análisis de Cargos

### . **DIARIO O BITACORA**

- *Es un método generalmente complementario.-*
- *Implica que el empleado registre en un diario de trabajo la hora y la tarea que efectúa durante un período razonable y luego este diario es analizado por el Analista de Personal.*

## Unidad 5: Análisis de Cargos

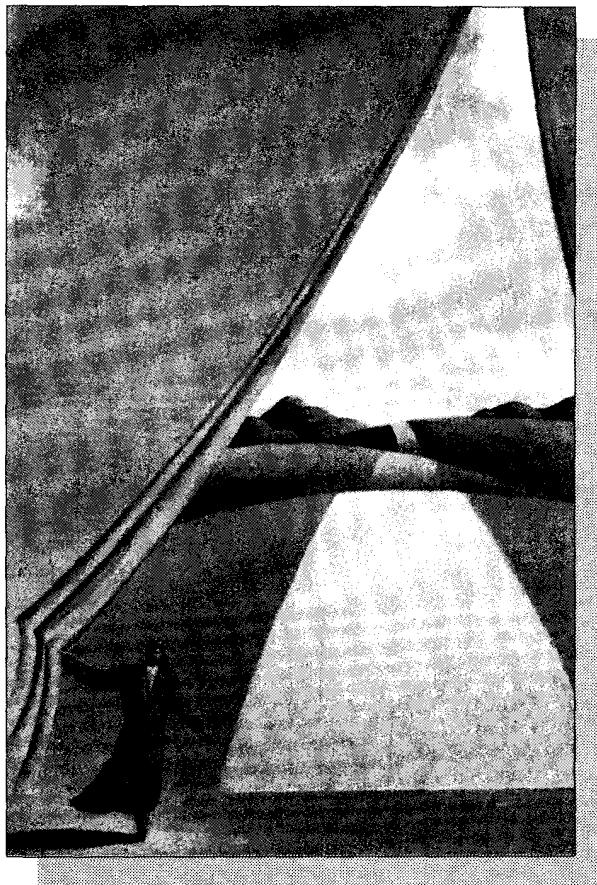
### . **CONSIDERACIONES VARIAS**

- *Comunicar, explicar a los empleados y las jefaturas en qué consiste el análisis de cargos, que se busca con él (folletos, charlas)*
- *Se debe evitar con lo antedicho la aparición de rumores de reducción de personal, o de “caza de brujas”*
- *Contar siempre con el permiso de los supervisores y jefes (nunca citar o entrevistar a un empleado sin el conocimiento y acuerdo de su línea)*
- *Capacitación de los analistas: diálogo ameno, sin presión y sin conflictos*
- *El análisis debe estar orientado al cargo, no a la persona.*

# PLANIFICACION Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

## PERSPECTIVA

Una vez que ha definido los puestos en su organización (capítulo 3), debe planificar las vacantes para el puesto y decidir cómo serán cubiertas. En este capítulo primero se explica la planificación y la visión de necesidades de personal, en los que interviene la proyección de los requerimientos del personal y su disponibilidad. A continuación, se debe desarrollar un directorio de los candidatos calificados para los puestos, candidatos que tienen las aptitudes y capacidades para desempeñarlos satisfactoriamente. En este capítulo se explica cómo desarrollar y utilizar ese directorio de candidatos y los formularios de solicitud, y se estudia una técnica para la utilización de los formularios de solicitud para predecir el desempeño en el puesto. Cuando termine de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar cómo predecir los requerimientos del personal; describir el papel de la promoción desde dentro para fomentar el compromiso; de explicar las ventajas y desventajas de las principales fuentes de solicitantes; y desarrollar un formulario de solicitud para una posición.



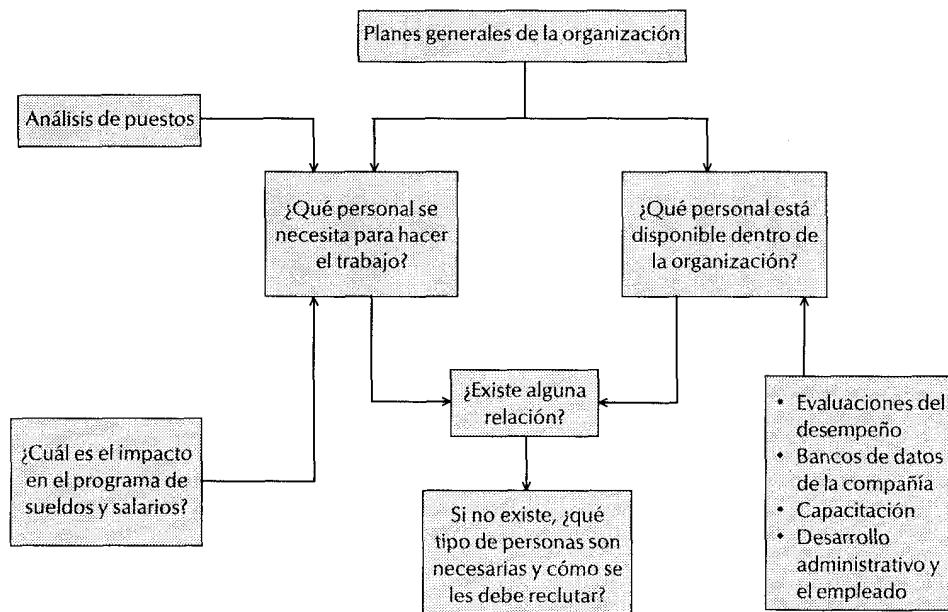
## ► CÓMO PLANIFICAR Y PREVER LAS NECESIDADES DE PERSONAL

¿De qué manera planea cubrir las vacantes que inevitablemente surgen en su organización? Podría esperar a que aparezca la vacante y luego tratar de cubrirla lo mejor posible. La mayoría de los gerentes utilizan este sistema y tal vez es lo suficientemente eficaz para las organizaciones pequeñas. Sin embargo, para empresas más grandes (y para gerentes que desean evitar problemas y errores de último minuto), vale la pena algo de planeación y previsión.

No obstante, es conveniente recordar que, para que tenga valor, la planeación del personal tiene que ser *integrado* tanto interna como externamente. Esto se resume en la figura 4.1. *Internamente*, los planes para el reclutamiento, selección, colocación, capacitación y evaluación deben ser desarrollados en forma tal que, por ejemplo, los planes de capacitación de la organización reflejen sus planes para reclutar y seleccionar nuevos empleados. *Externamente*, los planes de personal deben estar integrados con el proceso general de planeación de la organización, ya que los planes para incursionar (o no) en nuevos negocios, para constituir (o no) nuevas plantas o para reducir el nivel de actividades tienen implicaciones importantes en la mano de obra, por ejemplo, en términos de reclutamiento y capacitación.<sup>1</sup>

Los planes de personal (como cualquier buen plan) se construyen sobre premisas —suposiciones básicas acerca del futuro. El propósito para *predecir* es desarrollar estos principios básicos. Si lo que se planea son los requerimientos de *personal*, generalmente se necesitarán tres series de pronósticos: uno para los *requerimientos de personal*; otro para el *suministro de candidatos externos*; y otro para los *candidatos internos disponibles*.

**FIGURA 4.1**  
Todas las funciones de los recursos humanos influyen en su planeación



Nota: La planeación de personal debe estar integrada externa e internamente. *Externamente*, con los planes generales de la organización: por ejemplo, la apertura de nuevas plantas, la construcción de una nueva ala del hospital o la reducción de las operaciones debido a una recesión inminente, tienen implicaciones sobre los recursos humanos. *Internamente*, la planeación de los recursos humanos debe integrarse a la planeación de todas las funciones de personal —como reclutamiento, capacitación, análisis de puestos y desarrollo— que deben estar integradas o coordinadas; por ejemplo, contratar a 50 empleados significa que se les debe capacitar así como realizar el presupuesto de sus salarios.

## ► PREDICCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

### FACTORES EN LA PREDICCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

Los gerentes deben considerar varios factores cuando proyectan los requerimientos de personal.<sup>2</sup> Desde un punto de vista práctico, lo más importante es la *demandas de su producto o servicio*.<sup>3</sup> Por tanto, en una empresa de manufactura lo primero que se proyecta son las ventas. Después, se determina el volumen de producción requerido para responder a estas ventas. Por último, se estima el personal necesario para mantener este volumen de producción. Además, para la demanda de producción o de ventas habrá que considerar algunos otros factores:

1. La *rotación de personal proyectada* (como resultado de renuncias o despidos).
2. La *calidad y naturaleza* de sus empleados (en relación con lo que se considera como las necesidades cambiantes de la organización).
3. Las *decisiones* para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados.
4. Los *cambios tecnológicos y administrativos* que produzcan una mayor productividad.
5. Los *recursos financieros* disponibles para su departamento.

Las técnicas específicas para determinar los requerimientos de recursos humanos incluyen el análisis de tendencias, el análisis de índices, el análisis de correlación y las proyecciones computarizadas.<sup>4</sup>

#### Análisis de tendencia

**análisis de tendencias**  
Estudio de las necesidades de empleo anteriores de la empresa durante un período de años, para predecir las necesidades futuras.

El **análisis de tendencia** consiste en el estudio de las tendencias de empleo de la empresa en los últimos cinco años aproximadamente para predecir las necesidades futuras. Por ejemplo, se podría calcular el número de empleados en la compañía al final de cada uno de los últimos cinco años, o quizás el número de cada subgrupo (como vendedores, personal de producción, secretarial y administrativo) al final de cada uno de esos años. El propósito es identificar las tendencias de empleo que pueda pensar que quizás continúen en el futuro.

El análisis de tendencia es muy valioso como ejercicio inicial y exploratorio, ya que los niveles de empleo pocas veces dependen sólo del paso del tiempo. Otros factores (como los cambios en el volumen de ventas y la productividad) afectarán también las necesidades futuras en cuanto al personal.

#### Análisis de índices

**análisis de índices**  
Predicción técnica para determinar las necesidades futuras de personal utilizando los índices entre el volumen de ventas y el número de empleados necesarios.

Otro método de predicción, el **análisis de índices**, depende del *índice* entre (1) algunos factores causales (como volumen de ventas) y (2) el número de empleados necesarios (por ejemplo, el número de personal de ventas). Por ejemplo, suponga que un vendedor habitualmente genera 500 000 dólares por ventas y que en cada uno de los dos últimos años fueron necesarios 10 vendedores para generar 5 millones de dólares. También suponga que sus planes son aumentar las ventas de la empresa hasta 8 millones de dólares el próximo año y hasta 10 millones de dólares en dos años más. Por lo tanto, si la proporción del ingreso de ventas–número de vendedores permanece sin cambio, se necesitarían seis nuevos vendedores el año próximo (cada uno de los cuales produce 500 000 dólares adicionales en ventas). En el año siguiente serían necesarios cuatro vendedores más para generar los 2 millones de dólares adicionales en ventas (entre los 8 millones de dólares del próximo año y los 10 millones del año siguiente).

También se puede utilizar el análisis de los índices para ayudar a predecir sus requerimientos de otros empleados. Por ejemplo, puede calcular el índice vendedor

—secretaria y entonces determinar cuántas nuevas secretarias serán necesarias para apoyar al grupo de vendedores adicional.

Como con el análisis de tendencias, el análisis de índices supone que la productividad sigue siendo igual —por ejemplo, que cada vendedor no puede ser motivado para producir mucho más que 500 000 dólares. Si la productividad en las ventas *incrementara o disminuyera*, entonces el índice de ventas en relación con los vendedores cambiaría. Una predicción basada en índices históricos entonces ya no sería tan exacta.

### Análisis de correlación

#### **análisis de correlación**

Método gráfico utilizado para ayudar a identificar la relación entre dos variables.

El análisis de correlación incluye el encontrar la relación estadística entre dos variables. En el caso de la predicción de los requerimientos de personal sería necesario determinar si dos factores —un indicador de la actividad comercial y los niveles de personal— están relacionados. Si lo están, y si es posible proyectar el indicador de actividad comercial, entonces también se podrán proyectar los requerimientos de personal.

Veamos un ejemplo.<sup>5</sup> Un hospital de 500 camas en Chicago espera lograr una ampliación a 1200 camas en los siguientes cinco años. El director de enfermería y el director de recursos humanos desean proyectar el requerimiento de enfermeras registradas. El director de recursos humanos decide, por tanto, determinar la relación entre el tamaño del hospital (en términos de número de camas) y el número de enfermeras requeridas. Para ello llama a cinco hospitales similares de diversos tamaños y obtiene las siguientes cifras:

TAMAÑO DEL HOSPITAL (NUMERO DE CAMAS)	NUMERO DE ENFERMERAS REGISTRADAS
200	240
300	260
400	470
500	500
600	620
700	660
800	820
900	860

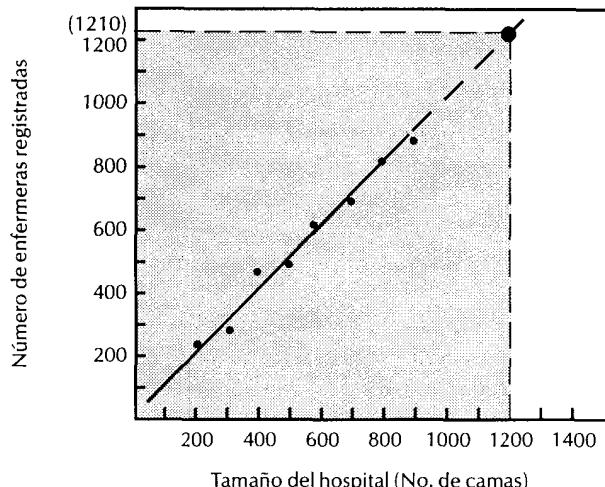
Una forma para determinar la relación entre el tamaño del hospital y el número de enfermeras sería dibujar una gráfica como se ilustra en la figura 4.2. El *tamaño del hospital* se muestra en el eje horizontal. El *número de enfermeras* se muestra en el eje vertical. Si los dos factores están correlacionados, entonces los puntos tenderán a alinearse a lo largo de una línea recta como en la figura 4.2. Si después se dibuja con cuidado una línea de tal forma que se minimicen las distancias entre la línea y cada uno de los puntos marcados, se podrá estimar el número de enfermeras que se requerirán para cada tamaño de hospital específico. Por tanto, para un hospital de 1200 camas el director de recursos humanos deberá asumir que necesitará unas 1210 enfermeras.

#### **predicción computarizada**

La determinación de las necesidades futuras del personal por medio de computadoras y paquetes de programación para proyectar las ventas, volumen de producción y el personal de la empresa necesarios para mantener este volumen de rendimiento.

### Uso de las computadoras para predecir los requerimientos de personal

Algunas empresas utilizan sistemas computarizados para desarrollar predicciones del requerimiento de personal. Con un sistema, un especialista de personal, que trabaja en colaboración con los gerentes de línea, reúne la información necesaria a fin de elaborar una **predicción computarizada** de los requerimientos de personal.<sup>6</sup> Los datos con que deberá contar incluyen las horas de trabajo directo necesario para producir una



**FIGURA 4.2**  
Gráfica para determinar la relación entre el tamaño del hospital y la cantidad de enfermeras

Nota: Después de trazar la línea, se puede hacer la extrapolación —la proyección— para conocer cuántos empleados se requerirán, considerando el volumen proyectado.

unidad de producto (un indicador de la productividad) y tres proyecciones de ventas —mínima, máxima y probable— para la línea de producto en cuestión. Con base en esos datos, el programa genera cifras sobre elementos tales como “niveles de personal promedio requeridos para cumplir con las demandas del producto”, así como predicciones separadas para la mano de obra directa (como los trabajadores en la línea de ensamble), personal indirecto (como secretarias) y personal exento (como los ejecutivos).

Con un sistema computarizado como éste, el empleador puede convertir rápidamente las estimaciones de los niveles proyectados de productividad y ventas en predicciones de necesidades de personal y puede verificar con facilidad los efectos de diversos niveles de productividad y ventas sobre los requerimientos de personal.<sup>7</sup>

### Juicio administrativo

Cualquiera que sea el enfoque que se utilice, el juicio administrativo desempeñará un papel muy importante. Es difícil que cualquier tendencia histórica, índice o relación se mantengan sin cambios en adelante. Por tanto, es necesario el juicio para modificar el pronóstico de acuerdo con los factores que se considere que cambiarán en el futuro. Los factores importantes que podrían modificar la predicción inicial de requerimientos de personal son:

1. Decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o introducirse en nuevos mercados. Estas decisiones influyen en la naturaleza del personal que se va a necesitar. Es necesario preguntar, por ejemplo, si la experiencia de los empleados actuales es compatible con los nuevos productos o servicios de la organización.
2. Cambios tecnológicos y administrativos que signifiquen una mayor productividad. Una mayor eficacia (en términos de producción por hora), que reduciría las necesidades de personal, podría lograrse, por ejemplo, mediante la instalación de equipo nuevo o un plan nuevo de incentivos financieros.
3. Los recursos financieros disponibles. Por ejemplo, un presupuesto más grande permite contratar a más personas y pagar salarios más altos. Por el contrario, una reducción proyectada en el presupuesto podría significar menos posiciones que cubrir y ofertas de salario más bajas.

# COMO PREDECIR LA DISPONIBILIDAD DE CANDIDATOS INTERNOS

La predicción de los requerimientos de personal responde a la pregunta: “¿Cuántos empleados se necesitarán?” Sin embargo, antes de determinar cuántos candidatos externos nuevos deben reclutarse y contratar, es necesario saber primero cuántos candidatos para las vacantes proyectadas se cubrirán con empleados dentro de la organización. Determinar esto es el propósito de predecir la disponibilidad de candidatos internos.

Para aprovechar esta disponibilidad interna de candidatos, se necesitará primero alguna manera de reunir la información sobre sus calificaciones. Estos **inventarios de calificaciones** contendrán información sobre elementos como el historial de desempeño del empleado, sus antecedentes educativos y sus posibilidades de ser promovido. Esta información puede ser reunida ya sea manualmente o en un sistema computarizado.

## Sistemas manuales y diagramas de reemplazo

Existen varios tipos de sistemas manuales que pueden utilizarse para mantener un registro de las calificaciones de los empleados. En el *registro de desarrollo e inventario de personal* de la figura 4.3, se reúne la información sobre cada empleado y después se registra en el inventario. Esta información incluye educación, cursos patrocinados por la compañía a los que haya asistido, intereses de desarrollo y carrera, idiomas y experiencia. Información como ésta se puede utilizar posteriormente para determinar quiénes de los empleados actuales están disponibles para una promoción o transferencia a las posiciones que se abrirán.

Algunos empleadores utilizan las **gráficas de reemplazo de personal** (véase la figura 4.4) para llevar un registro de los candidatos internos para sus posiciones más importantes. Este diagrama muestra el desempeño y la posibilidad de promoción actual de cada reemplazo potencial para las posiciones importantes de la empresa. Como alternativa, es posible elaborar una **gráfica de reemplazo por puesto**. En este caso, se prepara una tarjeta para cada posición que muestre posibles reemplazos así como el desempeño actual, el potencial de promoción y la capacitación requerida por cada candidato posible.

## Sistemas computarizados de información

Para las empresas grandes, puede ser una labor difícil manejar manualmente los inventarios de calificaciones de cientos o miles de empleados; por tanto, muchas empresas han computarizado esta información, y es posible obtener en la actualidad diversos sistemas en paquete para lograr esta computarización.<sup>8</sup>

En un sistema así, los empleados contestan a un folleto de doce páginas en el que describen sus antecedentes y experiencia. Toda la información se almacena en una computadora. Cuando un gerente necesita una persona calificada para cubrir una posición, describe la posición (por ejemplo, en términos de la instrucción y habilidades que requiere) y enseguida alimenta esta información en la computadora. Despues de analizar su banco de posibles candidatos, el programa presenta al gerente una lista impresa de candidatos calificados.

Según un experto, los ingredientes básicos que un inventario computarizado de las capacidades de los recursos humanos debe incluir, son:

*Códigos de experiencia en el trabajo.* Una lista de descripciones, títulos o códigos de experiencia laboral que describan los puestos dentro de la compañía a fin de codificar los empleos actuales, previos y deseados del individuo.

INVENTARIO DE PERSONAL Y REGISTROS DE DESARROLLO				Fecha: mes, año	
Departamento	Área o subdepartamento	Sucursal o sección	Ubicación		
Fecha del servicio de la compañía (día, mes, año)		Fecha de nacimiento (día, mes, año)		Estado civil	
				Título del puesto	
Escolaridad					
Primaria 6 7 8		Preparatoria 9 10 11 12 13		Grado obtenido, título y campo de estudio principal	
Universidad 1 2 3 4 5					
Cursos (en qué compañías)					
Tipo de curso	Materia o curso	Año	Tipo de curso	Materia o curso	
Carrera e interés de desarrollo					
¿Se interesa por algún tipo de trabajo alternativo?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Aceptaría la transferencia a otra división?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Aceptaría movimientos laterales para un mejor desarrollo?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Si es así, específicamente de qué tipo?		Comente alguna otra circunstancia que lo califique			
Qué tipo de capacitación cree usted que requiere para:		A) Mejorar sus aptitudes y desempeño en su posición actual B) Mejorar su experiencia y capacidades para su desarrollo			
¿Cree usted estar capacitado para desempeñar alguna otra asignación?					
Idiomas	Escrito	Habulado	Fotografía		
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Apellido paterno		
			Apellido materno		
			Nombre		
Sociedades y organizaciones	Membresías en organizaciones comunitarias, etc., dentro de los últimos 5 años. Indique el nombre de la asociación y la función, si la tiene				
Aptitudes					
Tipo de aptitud	Certificado, si existe		Tipo de aptitud		Certificado, si existe
Otra experiencia importante en el trabajo, y/o servicio militar. (Omita las experiencias repetitivas)					
	Ubicación	Desde el año	Hasta el año		
Comentarios: Otras experiencias importantes, actividades recreativas, pasatiempos, intereses o datos personales.					

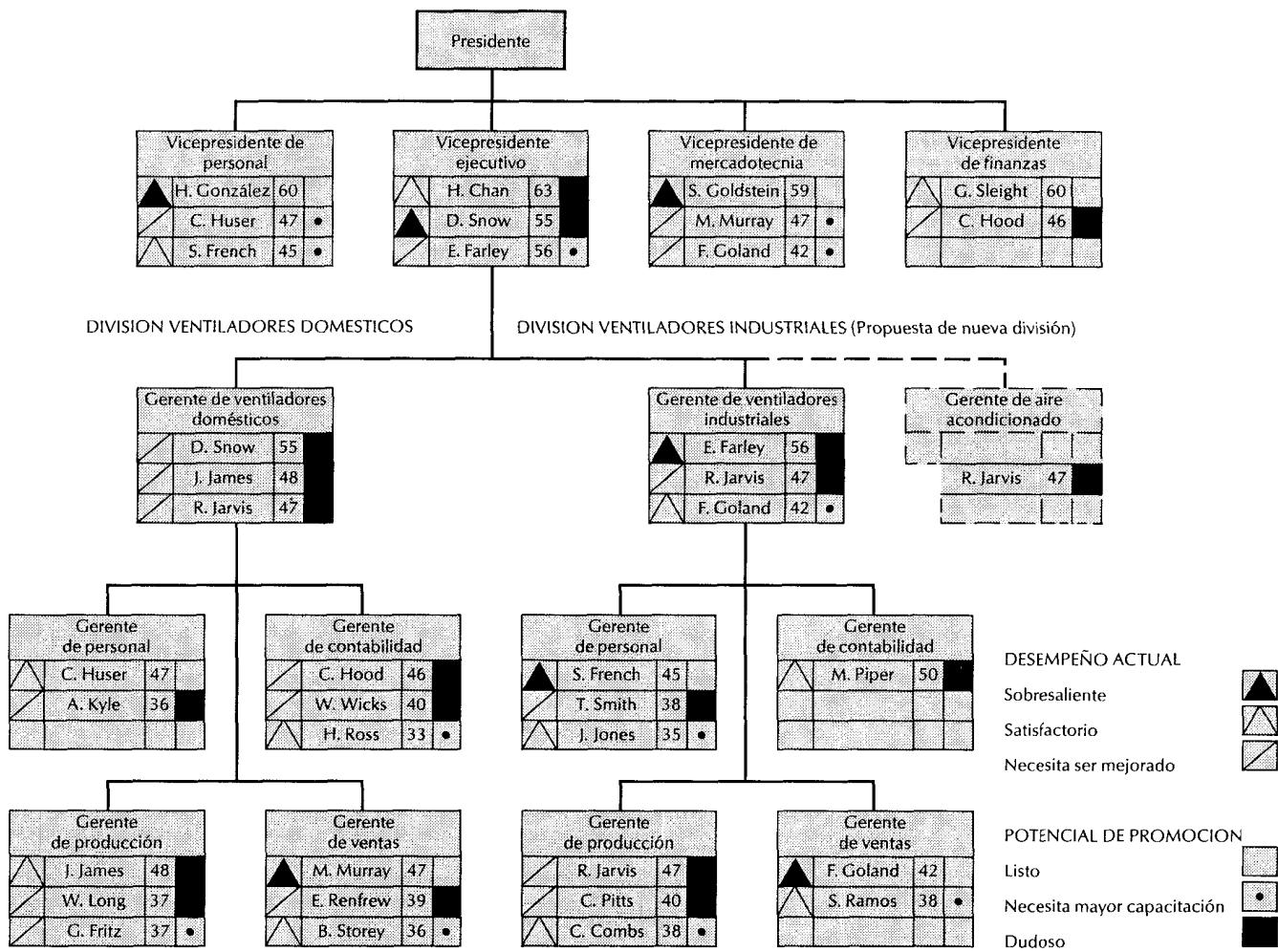
**FIGURA 4.3**  
Forma del inventario de personal, apropiada para almacenamiento y recuperación manual

*Conocimiento del producto.* El nivel de familiaridad del empleado con cada uno de los servicios o línea de productos del empleador, como un indicador del puesto hacia el cual debe ser transferido o promovido.

*Experiencia en la industria.* La experiencia de la persona en la industria debe ser codificada, debido a que para ciertas posiciones, el conocimiento que tenga de las industrias clave relacionadas es muy útil.

*Educación formal.* Aquí se anotan todas las instituciones educativas a las que asistió después de la secundaria, el área de estudio, certificado obtenido y año cursado.

*Cursos de capacitación.* Indica los cursos de capacitación tomados en la empresa, así como los tomados con agentes externos como la American Management Association.



**FIGURA 4.4**  
Diagrama de reemplazamiento de personal administrativo

*Aptitudes en lenguas extranjeras.* Aquí se incluye el grado de dominio así como si el idioma extranjero fuera la lengua nativa del empleado.

*Limitaciones de reubicación.* Reúne información referente a la disposición del empleado a reubicarse y las localidades en las que él desearía ser reubicado.

*Intereses de carrera.* Utilizando los mismos códigos de experiencia en el trabajo usados en la primera sección, el empleado debe indicar qué le gustaría hacer en el futuro para el empleador. Es posible proporcionar espacio para una breve prioridad de opciones y debe incluir un código que indique si la principal calificación del trabajador para el trabajo que desea hacer es la experiencia, el conocimiento o el interés.

*Evaluaciones de desempeño.* Estas deben ser integradas al banco de aptitudes del empleado y actualizadas periódicamente para indicar el logro de cada trabajador en cada dimensión (capacidad de liderazgo, motivación, habilidades de comunicación, etc.) evaluada, junto con un resumen de las capacidades y deficiencias del empleado.<sup>9</sup>

De hecho, los datos más comunes en un sistema de información de recursos humanos pueden llegar a 100 o más. Por ejemplo, un vendedor importante de un paquete de estructura principal de personal/nómina utilizado por unas 2000 compañías sugiere los 140 elementos mostrados en la tabla 4.1. Observe que estos elementos van

**TABLA 4.1 Elementos comunes en un sistema de información de recursos humanos**

Área de escolaridad (principal)	Escuelas de capacitación, fecha	Permiso de ausencia, fecha de inicio
Aumento por desempeño (\$)	Escuelas de capacitación, área	Permiso de ausencia, fecha de terminación
Aumento por desempeño (%)	Escuelas de capacitación, terminada	Permiso de ausencia, tipo
Clasificación del desempeño	Escuelas de capacitación a las que asistió	Plan de adquisición de acciones
Cobertura de plan de salud	Estado del veterano	Plan de salud (número de dependientes)
Cobertura de seguro de vida	Estado marital	Preferencia del puesto
Código de recontratación	Estudios en progreso (fecha)	Preferencia religiosa
Código EEO-1	Estudios en progreso (tipo)	Propiedad organizacional
Código federal de empleo	Examen médico (fecha)	Puntos salariales
Código tiempo completo/ medio tiempo	Examen médico (restricciones)	Quejas (fecha de presentación)
Condición de impedimentos	Examen médico (resultado)	Quejas (resultado)
Cónyuge, empleo	Examen médico (tipo sanguíneo)	Quejas (tipo)
Cónyuge, fecha de defunción	Experiencia, de supervisión	Raza
Cónyuge, nombre	Experiencia, fecha en que se utilizó por última vez	Razón de la transferencia
Cónyuge, fecha de nacimiento	Experiencia, tipo de función	Referencia para emergencias (dirección)
Cónyuge, sexo	Experiencia, tipo de subfunción	Referencia para emergencias (nombre)
Cónyuge, registro del seguro social	Experiencia, número de años	Referencia para emergencias (teléfono)
Deducciones de apoyo a niños	Experiencia, nivel de eficiencia	Referencias para emergencias (parentesco)
Deducciones misceláneas	Experiencia, ubicación	Registro de Seguro Social
Demanda pendiente (audiencia)	Fecha de casamiento	Salario
Demanda pendiente (descripción)	Fecha de inicio	Salario (anterior)
Demanda pendiente (fecha)	Fecha de nacimiento	Salario (fecha de cambio)
Demanda pendiente (resultado)	Fecha de transferencia	Salario, nivel
Departamento	Fecha en el trabajo actual	Salario, razón de cambio
Dependientes (fecha de nacimiento)	Grado de escolaridad (fecha)	Salario, tipo de cambio
Dependientes (nombres)	Grado de escolaridad (tipo)	Servicio anterior (fecha de contratación)
Dependientes (número de)	Lesión, fecha	Servicio anterior (fecha de terminación)
Dependientes (relación)	Lesión, tipo	Servicio anterior (razón de la terminación)
Dependientes (sexos)	Licencia para conducir (estado)	Servicio, fecha
Dirección (de trabajo)	Licencia para conducir (fecha de expedición)	Servicio, fecha de despido
Disciplina (fecha de apelación)	Licencia para conducir (número)	Servicio, nivel de terminación
Disciplina (fecha de la audiencia)	Licencia por enfermedad disponible	Servicio, rama
Disciplina (fecha de la demanda)	Licencia por enfermedad utilizada	Servicio, tipo de despido
Disciplina (resultado de la apelación)	Licencia profesional (fecha)	Sexo
Disciplina (resultado)	Licencia profesional (tipo)	Sindicato, código
Disciplina (tipo de demanda)	Lugar de nacimiento	Sindicato, deducciones
División	Membresía en el plan de pensión	Supervisor, dirección de trabajo
Domicilio	Nacionalidad	Supervisor, nombre
Embargos	Nivel de escolaridad logrado	Supervisor, teléfono del trabajo
Empleado, peso	Nivel de salario	Supervisor, título
Empleado, número	Nombre	Terminación, fecha
Empleado, código	Número de posición del puesto	Terminación, razón
Empleado, status	Número telefónico (domicilio)	Título del puesto
Empleado, estatura	Número telefónico (trabajo)	Ubicación del puesto
Empleado, fecha de defunción	Vacaciones, permiso disponible	United Way, deducciones
Escolaridad menor (menor)	Vacaciones, permiso utilizado	Vacaciones, permiso utilizado
Escuelas a que asistió		

Fuente: Donald Harris, "A Matter of Privacy: Managing Personal Data in Company Computers", en *Personnel*, febrero de 1987, p. 37.

desde el domicilio personal hasta el número de licencia de conducir, el peso del empleado, la capacidad organizacional, salario, número de licencias por enfermedad, aptitudes (tipos) o el status de veterano.<sup>10</sup> Observe que las *aptitudes* a menudo se incluyen en este tipo de bancos de datos. Incluir “cursos de capacitación terminados” podría solamente mostrar lo que el empleado está capacitado para hacer, no que él realmente ha demostrado que puede hacerlo. Para añadir aptitudes tales como “retirar cubiertas de caldera y puertas” (el número de veces realizado, la fecha de la última ejecución, el tiempo que duró la actividad) le permite utilizar su computadora para centrarse en los empleados competentes para lograr las tareas que se deben hacer. En este sentido, se pueden aun incluir niveles de aptitudes en el banco de datos, tal vez en el intervalo de nivel de aptitud 1 (que puede conducir o instruir a otros) nivel de aptitud 2 (puede realizar el trabajo con supervisión mínima), 3 (tiene alguna experiencia: puede asistir a trabajadores expertos), hasta 4 (no ha tenido la oportunidad de trabajar en este puesto).<sup>11</sup>

### **El asunto de la confidencialidad**

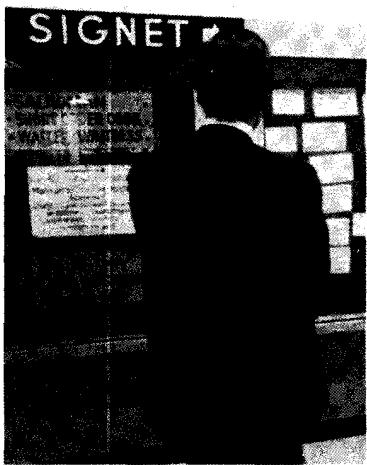
Varias tendencias han intensificado la necesidad del gerente de recursos humanos de crear mejores formas para controlar realmente los datos del personal que son almacenados en los bancos de datos de la organización. Primero, como se puede ver en la tabla 4.1, ahora existe, un gran manejo de información sobre los empleados en la mayoría de los bancos de datos de las empresas. Segundo, la expansión de las capacidades de computación para los fines del usuario ofrece más oportunidades para más personas de tener acceso a estos datos.<sup>12</sup> En relación con esto, se ha vuelto mucho más difícil para el departamento de personal revisar y aprobar cada solicitud de información. Y, por último, de acuerdo con cierta legislación (como el Acta federal del Derecho a la Privacidad de 1974 y al Acta de Protección a la Vida Privada Personal de Nueva York en 1985), los empleados pueden tener derechos legales respecto de quiénes tienen acceso a la información de su historia laboral y el desempeño en el trabajo.

No es fácil mantener un equilibrio entre los derechos legítimos de la empresa para hacer disponible la información para aquellos en la organización que la requieran y los derechos de los empleados para la protección de sus datos personales. Un enfoque es el uso de las “matrices de acceso” incorporadas en el programa de computación de muchos sistemas de administración de bases de datos. En esencia, estas matrices definen los derechos de los usuarios (especificados por nombre, nivel o identificación de función) a tener diferentes tipos de acceso (tales como “sólo lectura” o “sólo escritura”) para cada elemento de los datos contenidos en la base de datos. Así, los programadores de computadoras quienes tienen a cargo el trabajo de introducir datos relacionados con los empleados podrían estar autorizados solamente a “escribir” información en la base de datos, mientras que aquéllos del área de contabilidad están autorizados para “leer” una parte limitada de información, como la dirección de la persona, el número telefónico, el número de seguro social y el estatus de la pensión. El director de recursos humanos, por otro lado, podría estar autorizado para “leer y escribir” todos los elementos cuando accede a la base de datos.

## **FUENTES INTERNAS DE CANDIDATOS**

Aunque el *reclutamiento* con frecuencia hace pensar en agencias de empleo y anuncios clasificados, los *empleados actuales* a menudo son la mayor fuente de candidatos. Algunos estudios indican inclusive que hasta el 90% de todas las posiciones administrativas son cubiertas de manera interna.<sup>13</sup>

Cubrir vacantes con candidatos internos ofrece algunos beneficios. Los empleados ven que la competencia es recompensada y la moral y desempeño por tanto po-



La colocación de anuncios puede ser una forma eficiente de difundir la información de las oportunidades de empleo entre los empleados actuales.

#### colocación de avisos de empleo

La colocación de avisos para las vacantes de empleo en los tableros de boletín de la compañía, es un método de reclutamiento efectivo.

drián fortalecerse. Los candidatos internos (por haber estado en la empresa durante cierto tiempo) podrían estar más comprometidos con sus metas y tendrían menos probabilidades de irse. La promoción desde dentro también puede reforzar la lealtad del empleado y ofrecer una perspectiva a más largo plazo cuando se toman decisiones gerenciales. Podría ser más seguro promover a los empleados desde dentro, ya que es probable que se tenga una evaluación más precisa de las aptitudes de la persona. Es posible que los candidatos requieran menos orientación y capacitación que los de fuera.

Sin embargo, la promoción desde dentro también puede ser contraproducente. Los empleados que aspiran a puestos y no los consiguen podrían sentirse inconformes; es esencial informar a los aspirantes que no tuvieron éxito sobre la razón por la que fueron rechazados y qué acciones podrían tomar para remediarlo y tener más éxito en el futuro.<sup>14</sup> De manera similar, muchas empresas exigen a los gerentes colocar anuncios de empleo y que entrevisten a todos los candidatos internos. Sin embargo, el gerente con frecuencia sabe de antemano a quién desea contratar, por lo que exigirle que entreviste a una lista de candidatos es una pérdida de tiempo para todos. Los grupos también podrían no sentirse tan satisfechos con su nuevo jefe si es nombrado de entre sus filas, como cuando se trata de una persona nueva; en ocasiones, por ejemplo, es difícil para el líder recién elegido sacudirse la reputación de ser "uno de los muchachos"<sup>15</sup>

Pero es posible que el principal problema sea la autorreferencia. Cuando se ha promovido desde abajo a todo un equipo administrativo o gerencial, podría surgir una tendencia a tomar decisiones "de acuerdo con el libro" y a mantener el *estatus quo*, cuando lo que se requiere es la innovación y una nueva dirección. El equilibrio entre los beneficios morales y lealtad y los inconvenientes de la autorreferencia es, por tanto, un problema.

La promoción desde dentro, para que sea eficaz, requiere de la utilización del anuncio de empleo, los registros de personal y los bancos de aptitudes.<sup>16</sup> Los **anuncios de empleo** consisten en el aviso de la vacante y la lista de sus características como calificaciones, supervisor, horario de trabajo e índice salarial (como en la figura 4.5). Algunos contratos sindicales exigen anuncios de puestos para asegurar que los miembros del sindicato reciban la primera opción para las nuevas y mejores posiciones. No obstante, el anuncio de puestos puede ser también una buena práctica aun en las empresas no sindicalizadas si facilita la transferencia y promoción de sus candidatos internos calificados. Los anuncios por lo general no se utilizan cuando se trata de la promoción a un puesto de supervisión, ya que la gerencia prefiere seleccionar al personal que será promovido a niveles gerenciales.<sup>17</sup> Los *registros de personal* también son útiles en este punto. El análisis de los registros de personal (incluyendo las formas de solicitud) podría descubrir a los empleados quienes están trabajando en puestos por debajo de sus niveles de instrucción y capacidad. Asimismo, podría revelar a las personas que tienen potencial para una mayor capacitación o aquellas que ya tienen los antecedentes adecuados para los puestos en cuestión. Los sistemas computarizados ya mencionados pueden ayudar a asegurar que los candidatos internos calificados sean identificados y considerados para la vacante. Algunas empresas también desarrollan *bancos de aptitudes* que listan a los empleados actuales que tienen aptitudes específicas. Por ejemplo, bajo "ingenieros aeroespaciales" se listan los nombres de todas las personas con esta experiencia o capacitación. Si se requiere de un ingeniero en la unidad A y el banco de aptitudes muestra a una persona con esas cualidades en la unidad B, podría ser invitada a transferirse a la unidad A aunque en ese momento no esté utilizando su experiencia en ingeniería aeroespacial.

En la figura 4.6 se presenta una relación de las políticas de anuncios de empleos de una empresa. Como se puede ver, las políticas normativas importantes señalan que "todos los empleados permanentes... son elegibles para beneficiarse de la política de listado de posición vacante... para solicitar que sean considerados para una posición", y "una lista de las posiciones vacantes será difundida entre todos los empleados en todas las instalaciones".

**FIGURA 4.5**  
**Forma para aviso de vacantes**

Fuente: Bureau of National Affairs, Inc., *Recruiting and Selection Procedures*, Washington, D.C., 1988, p. 35.

NO. _____		
Fecha del aviso: _____		
Fecha límite: _____		
Existe una posición de tiempo completo disponible para una _____ en el _____ departamento. Esta posición está/no está abierta a los candidatos externos.		
<b>ESCALA DE SUELDO</b>		
<u>Mínimo</u>	<u>Promedio</u>	<u>Máximo</u>
\$ _____	\$ _____	\$ _____
○ <b>ASALARIADO</b>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
Véase la descripción de puesto adjunta.		
<b>REQUISITOS DE CAPACIDAD Y DESTREZA</b>		
(Debe poseer todas las siguientes aptitudes y habilidades para ser considerado para esta posición.)		
1. Haber demostrado un desempeño satisfactorio en las posiciones anteriores/actuales que incluye: - capacidad para desempeñar las tareas en una forma completa y precisa - haber demostrado puntualidad y seguimiento a las responsabilidades y asignaciones - capacidad para trabajar bien con otras personas - capacidad para comunicarse con eficiencia - confiabilidad y buen servicio - buenas aptitudes de organización - actitud y enfoque a la solución de problemas - actitud de trabajo positivo: entusiasta, confiable, sociable, útil, comprometido		
2.		
<b>APTITUDES Y HABILIDADES DESEADAS</b>		
(Estas aptitudes y habilidades harán un candidato más competitivo.)		
<u>El procedimiento de solicitud para los empleados es como sigue:</u>		
1. solicite por teléfono _____, en la ext. _____, hasta las 3.00 p.m. 2. Asegúrese de llenar la solicitud interna de trabajo y de enviar su currículum/solicitud a _____ antes de la fecha indicada. Los aspirantes serán preseleccionados de acuerdo con los requisitos anteriores. La selección será hecha por el _____. es una empresa de igualdad de oportunidades. 0255M/1		
<small>Copyright © 1988 by the Bureau of National Affairs, Inc., Washington, D.C. 20037 0361-7467/88/\$0+.50</small>		



## FORMACIÓN DEL COMPROMISO DEL EMPLEADO

### **Promoción desde dentro**

Los empleados tienden a comprometerse con las empresas que están comprometidas con ellos. La comunicación en dos sentidos, el trato justo garantizado, y la seguridad en el trabajo son algunas de las cosas que el sistema de RH de la empresa puede proporcionar para demostrar que está realmente comprometida con sus empleados. Sin embargo, muchos de ellos finalmente medirán el compromiso de sus empresas por el grado en el que son capaces de lograr sus metas de carrera. En el capítulo 11 (Manejo de carrera) se explicarán con más detalle los sistemas de promoción desde dentro. No obs-

#### ELEGIBILIDAD

- Todos los empleados permanentes que han terminado su período de prueba son elegibles y pueden hacer uso de la política de listado de posiciones vacantes con el propósito de solicitar la consideración para una posición que constituiría una oportunidad de desarrollo.
- Los empleados que han sido promovidos o transferidos, o quienes han cambiado de puesto por alguna razón, deben esperar un período de 6 meses antes de solicitar una posición diferente.

#### POLITICA

- A todos los empleados en todas las instalaciones se les comunicará una lista de posiciones vacantes. La notificación incluirá información acerca del título del puesto, índice de salario, departamento, el nombre y título del supervisor, la ubicación, una descripción breve del contenido del puesto, los requisitos e instrucciones de las condiciones en las que se llevará a cabo el proceso de la entrevista.
- Las calificaciones básicas del puesto y la experiencia necesaria para cubrir la vacante serán listadas en el aviso. Los empleados deben consultar con el departamento de recursos humanos si existen dudas respecto a las oportunidades de promoción asociadas con el puesto.
- Las listas de las vacantes permanecerán en los tableros de boletín durante 5 días laborales.
- Las formas para la solicitud de consideración para una posición vacante pueden ser obtenidas en el departamento de recursos humanos.
- El departamento de recursos humanos revisará las solicitudes para evaluar las calificaciones del empleado para la posición.
- El gerente de contratación revisará las solicitudes de los empleados dentro de la compañía antes de cubrir la vacante con personal externo a la empresa.
- Es responsabilidad de los empleados notificar a sus gerentes del interés por alguna posición vacante.
- El gerente de contratación toma la decisión final cuando se cubre la vacante; sin embargo, las normas para cubrir cualquier posición vacante se basan en la habilidad, calificaciones, experiencia, antecedentes y aptitudes del empleado que le permitirán realizar su trabajo satisfactoriamente. Es responsabilidad del gerente de contratación notificar al gerente previo del interés por contratar al empleado.
- Los empleados que conocen de alguna vacante pendiente, y quienes estén de vacaciones cuando esto suceda, pueden dejar una solicitud en el departamento de recursos humanos para su consideración.
- Es responsabilidad del gerente asegurarse de que el departamento de recursos humanos ha notificado a todos los aspirantes internos que obtuvieron o no obtuvieron el puesto antes del anuncio general por parte del gerente de la persona acreditada para el puesto.
- Las solicitudes "generales" no serán aceptadas. Los empleados deben llenar una solicitud cada vez que una posición en la que estén interesados se haga disponible.
- Ya que con frecuencia se hace una preselección, los empleados deben planear su crecimiento de carrera programando encuentros con los gerentes potenciales antes de anunciar como aspirante al puesto para que se conozcan y adquieran la información de desarrollo que necesitan en la adquisición de nuevas aptitudes para el plan de carrera.
- Hay ocasiones en que los puestos no serán listados. Dos ejemplos de ello podrían ser: (1) cuando un puesto se puede cubrir mejor por medio de una progresión natural o si es una trayectoria lógica en la carrera de algún empleado, y (2) cuando un puesto es creado para proporcionar una oportunidad de desarrollo a un empleado con alto desempeño.
- De acuerdo con esta política, los gerentes son alentados a trabajar con los empleados en el desarrollo de carrera con el propósito de ayudarlos a un movimiento ascendente en una trayectoria de carrera particular o en una estructura de puestos.

**FIGURA 4.6**  
Políticas para el aviso de trabajo de una empresa

Fuente: Del libro *Human Resource Director's Handbook* de Mary F Cook © 1984. Con la autorización de Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.

tante, en este punto es útil hacer énfasis en el hecho de que el reclutamiento y los avisos de trabajo pueden ser centrales para los esfuerzos de una empresa para impulsar la formación del compromiso en el empleado.

Por consiguiente, muchas empresas orientadas al alto compromiso tiene amplios programas de promociones desde dentro.<sup>18</sup> Ciertamente, las empresas a menudo aso-



R.W. Allen, CEO de Delta Airlines, es un producto del gran compromiso de la compañía con la promoción desde dentro.

ciadas con empleados comprometidos —empresas como Delta Airlines y Federal Express— tienen *políticas* de promociones desde dentro. Por ejemplo, en Federal Express “las posiciones vacantes se llenan, cuando es posible, con candidatos calificados desde el interior de la fuerza de trabajo existente”.<sup>19</sup> Pero existe mucho más para que un programa de promoción desde dentro sea satisfactorio que sólo una enérgica declaración de la política. Como se verá en el capítulo 11, la promoción desde dentro está apoyada primero por la selección cuidadosa de los empleados. Como explica un gerente de Delta: “En primera instancia, nosotros contratamos para el futuro... el proceso de contratación favorece a los aspirantes que tienen potencial para la promoción.” Esto ayuda a explicar cómo el presidente Allen escaló los peldaños en Delta, desde una posición a nivel de entrada hasta la dirección de personal y luego a CEO y la presidencia. La promoción efectiva desde dentro también depende de la educación y capacitación necesarias que la empresa brinda para ayudar a los empleados a identificar y desarrollar su propio potencial de promoción. Estas empresas también proporcionan evaluaciones orientadas a la carrera: El supervisor y el empleado están a cargo de enlazar el desempeño anterior, las preferencias de carrera y las necesidades de desarrollo del empleado en un plan de carrera formal. Finalmente, el reclutamiento interno orientado al compromiso requiere de un sistema coordinado para tener acceso a los registros de carrera y a los avisos de posiciones vacantes, un sistema que garantice que todos los empleados elegibles serán informados de las posiciones vacantes y serán tomados en cuenta. Por ejemplo, Federal Express tiene un sistema de coordinación para los anuncios de puesto o carrera llamado JCATS (Job Change Applicant Tracking System, “Sistema de Rastreo de Aspirantes al Cambio de Puesto”). Los anuncios de nuevas vacantes para puestos por medio de este sistema electrónico por lo general se emiten los viernes. Todos los empleados que solicitan la posición obtienen calificaciones numéricas basadas en el desempeño en el trabajo y tiempo de servicio. Entonces son aconsejados como si se les fuera a seleccionar como candidatos. El reclutamiento interno y la promoción desde dentro puede de esta forma ser una fuerza para crear el compromiso del empleado. Sin embargo, una simple política de aviso de los puestos vacantes no formará ningún compromiso.

## PREDICCIÓN DEL SUMINISTRO DE CANDIDATOS EXTERNOS

Suponiendo que no hay suficientes candidatos internos para cubrir los puestos, lo más probable es que la atención se centre en los candidatos externos —aquejlos que actualmente no están empleados en la organización. La predicción de la disponibilidad de candidatos externos requerirá de una predicción de las *condiciones económicas generales*, las *condiciones del mercado local* y las *condiciones del mercado ocupacional*.

### Condiciones económicas generales

El primer paso es predecir las **condiciones económicas generales** y el índice actual de desempleo. Con frecuencia, cuanto más baja sea la tasa de desempleo, menor será el suministro de fuerza de trabajo y más difícil será reclutar personal.

Existe mucha información publicada que se puede utilizar para desarrollar predicciones económicas. En diciembre de cada año, la revista *Business Week* presenta su predicción económica para el año siguiente; cada semana presenta una instantánea de la economía en su página de *perspectivas*. La revista *Fortune* tiene un pronóstico mensual de la perspectiva económica que por lo general se complementa en su edición de enero con una proyección para el año que empieza. La revista *Forbes* publica regularmente artículos sobre tendencias económicas tanto nacionales como extranjeras. Muchos bancos, como el Citibank de Nueva York, el Manufacturers Hanover Trust y el Chase Manhattan, editan análisis y predicciones periódicas sobre la economía. Cada

mes de diciembre, la Prudential Insurance Company publica una predicción económica para el año siguiente.

Varias agencias del gobierno federal ofrecen también información sobre predicciones económicas. El U.S. Council of Economic Advisors prepara cada mes los *Economic Indicators* que muestran la tendencia hasta la fecha de varios indicadores económicos. Las oficinas regionales de la Reserva Federal editan informes económicos cada mes. El Banco de la Reserva Federal de San Luis publica un resumen mensual que informa de varios indicadores económicos.

### Condiciones del mercado local

También es importante la proyección de las **condiciones de mano de obra locales**. Por ejemplo, la reducción de un programa de defensa produjo un nivel de desempleo relativamente alto en ciudades como Seattle, muy aparte de las condiciones económicas generales en el país.

#### condiciones del mercado ocupacional

La Bureau of Labor Statistics del Departamento del Trabajo de Estados Unidos publica las proyecciones del suministro de mano de obra y las demandas para las diferentes ocupaciones, como lo hacen otras agencias.

### Condiciones del mercado ocupacional

Por último, quizás se deseé pronosticar la disponibilidad de candidatos potenciales al empleo en ocupaciones específicas (ingenieros, operadores de perforadoras, contadores, etc.) que se vayan a reclutar. Hace poco, por ejemplo, hubo una baja disponibilidad de contadores y enfermeras.

En diversas fuentes se pueden obtener pronósticos de mano de obra disponible en diferentes ocupaciones. Por ejemplo, la Bureau of Labor Statistics del Departamento del Trabajo de Estados Unidos, publica proyecciones en la *Monthly Labor Review*. La National Science Foundation por lo regular pronostica las condiciones del mercado laboral en las áreas de ciencia y tecnología. Otras dependencias que proporcionan pronósticos ocupacionales incluyen al Public Health Service, el U.S. Employment Service y la Office of Education.

## ► RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS AL PUESTO

### INTRODUCCION

Una vez que ha tomado la decisión de cubrir una posición (y se ha recibido la autorización para hacerlo), el siguiente paso es desarrollar una lista de aspirantes utilizando una o más de las fuentes de reclutamiento descritas a continuación. El reclutamiento es una actividad importante, debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva puede ser la contratación. Si sólo se presentan dos candidatos para dos vacantes, lo más probable es que no haya otra alternativa que contratarlos. Sin embargo, si se presentan 10 o 20 aspirantes, entonces es posible emplear técnicas como las entrevistas y pruebas para seleccionar sólo a los mejores.

Algunos empleadores utilizan una *pirámide de rendimiento* para el reclutamiento con el fin de determinar el número de aspirantes que deben generar para contratar el número requerido de empleados. Como se ilustra en la figura 4.7, la pirámide muestra gráficamente el número de nuevos contactos que hay que generar mediante esfuerzos de reclutamiento para contratar al número requerido de nuevos empleados. En este caso, la compañía sabe que debe contratar a 50 contadores a nivel de entrada para el siguiente año. A partir de su experiencia, también sabe que el índice de ofertas hechas en relación con las nuevas contrataciones reales es de 2 a 1; aceptan aproximadamente la mitad de las personas a las que se hacen las ofertas. De la misma manera, la empresa sabe

# **Administración de Personal**

**Universidad de la República  
Oriental del Uruguay**

**Edicion 2020**

## **MODULO II Sistemas de Retención de Personal**

- ***Unidad 4: Clasificación de Cargos***
- ***Unidad 5: Análisis de Cargos***
- ***Unidad 6: Descripción de Cargos***
- ***Unidad 7: Evaluación de Cargos***
- ***Unidad 8: Valoración de Cargos***
- ***Unidad 9: Los Servicios de apoyo al personal***

## Descripción de cargos

**Es la definición escrita de:**

- qué hace
- cómo lo hace
- para qué lo hace
- por qué lo hace

**quien ocupe el cargo...**

## Descripción de Cargos

*Es la forma en que se plasma el cargo en un texto.*

*Es un resumen sistemático de la información obtenida en el análisis de cargos.*

*Descripción + Especificación*

# Descripción de cargos

## Formato tradicional:

- Identificación del cargo (nombre, ubicación, dependencia)
- Razón de ser del cargo (Misión)
- Resumen de sus tareas / actividades
- Resultados esperado de cada tarea / actividad
- Principales responsabilidades, decisiones y dimensiones

# Descripción de Cargos

## 1- IDENTIFICACION - Denominacion del Cargo

- Es lo que nos permitirá ubicar al cargo en la empresa (código alfanumérico y nombre)
- Ambos componentes (código y nombre) pueden hacer referencia a la ubicación del cargo (jerárquico y funcional)
- El código puede respetar la clasificación (ej. Grupo ocupacional-Serie-Cargo) o puede referenciar a la ubicación funcional (Fabricación; Administración; Ventas) y/o al nivel jerárquico (Gerencia; Jefatura; ,,,)

# Descripción de Cargos

## 2- IDENTIFICACION - *Interrelaciones jerárquicas*

- Es la ubicación del cargo en la pirámide organizacional, en el organigrama de la empresa.-
- Establece claramente de qué cargo depende y cuales cargos dependen de él en forma directa (línea)
- Debería también identificar la dependencia funcional (por especialidad) si la tuviera
- Generalmente se expone en el encabezado de la descripción con estos datos:
  - Depende de:
  - Supervisa a:
  - Dependencia o supervisión funcional:

# Descripción de Cargos

## 3- RAZON DE SER - *Objeto (MISIÓN) del Cargo*

- Es la razón de ser del cargo para la empresa.
- Se refleja en una frase breve, la razón de ser del cargo en la empresa.
- Brinda una idea rápida y precisa de en qué consiste el cargo para qué fue creado.
- Se inicia la frase con un verbo en infinitivo (verbo de acción) y se culmina con un resultado global esperado también en infinitivo (Dirigir los procesos de xxxxxxxx con el fin de Garantizar el xxxxxxxxxxx)

# Descripción de Cargos

## *Objeto (misión) del Cargo*

*ACCION Que?*

*+*

*FUNCION Donde?*

---

*RESULTADO Para que?*

# Descripción de Cargos

## *Objeto (misión) del Cargo*

*CARGO ESTRATEGICO ➔ Orientar al logro de la misión de la organización. Brindar lineamientos.*

*>> Planificar, Dirigir, Definir*

*CARGO TACTICO ➔ Traduce los lineamientos estratégicos en acciones concretas. Operacionalizar*

*>> Programar, Evaluar, Controlar, Coordinar, Integrar*

*CARGO OPERATIVO ➔ Acciones concretas de ejecución.  
Hacer las cosas.*

*>> Supervisar, Ejecutar, Hacer, Realizar, Analizar.*

# Descripción de Cargos

## 4- TAREAS o Actividades del Cargo

- Dependiendo del nivel de detalle que se quiera dar a la descripción se pueden definir las Tareas (máximo nivel de detalle) o las Actividades (un nivel mas global de detalle).
- Habitualmente se describen las tareas solamente.
- En descripciones más modernas, se incorporan los resultados esperados de dichas tareas/actividades

**TAREA>** Pasa el lampazo y el trapo con detergente al finalizar el dia. Aplica cera cada 72 horas.

**RESULTADO>** (para) mantener el local limpio.

# Descripción de Cargos

## Tareas o Actividades del Cargo, características de la redacción:

- Verbo de acción (se debe utilizar el tiempo verbal de manera homogénea en el descriptivo) → **Tercera persona del singular\***
- En Descripciones de muchos cargos con muchos analistas se suele utilizar un “GLOSARIO” de términos y acciones.
- En un orden lógico de importancia (primero las más relevantes)
- Finaliza con una tarea genérica y global “Realiza tareas afines en el marco de sus competencias” ya que las descripciones no deben ser exhaustivas

# Descripción de Cargos

## ***Tareas o Actividades del Cargo***

- Dependiendo de las pautas establecidas la Tarea o Actividad podría tener asociada un Resultado Esperado (verbo de resultado con un producto final lo mas acotado y exacto posible).
- Si el foco de la descripción está puesto en los resultados, entonces un mismo resultado no debería repetirse en una descripción.
- Existen verbos tipicamente de resultados y otros típicamente de acción

# Descripción de Cargos

## ***Tareas o Actividades del Cargo***

### **. Verbos de Acción**

- *Hacer*
- *Planificar*
- *Coordinar*
- *Controlar*
- *Ejecutar*
- *Vender*
- *Comprar*

### **. Verbos de Resultados**

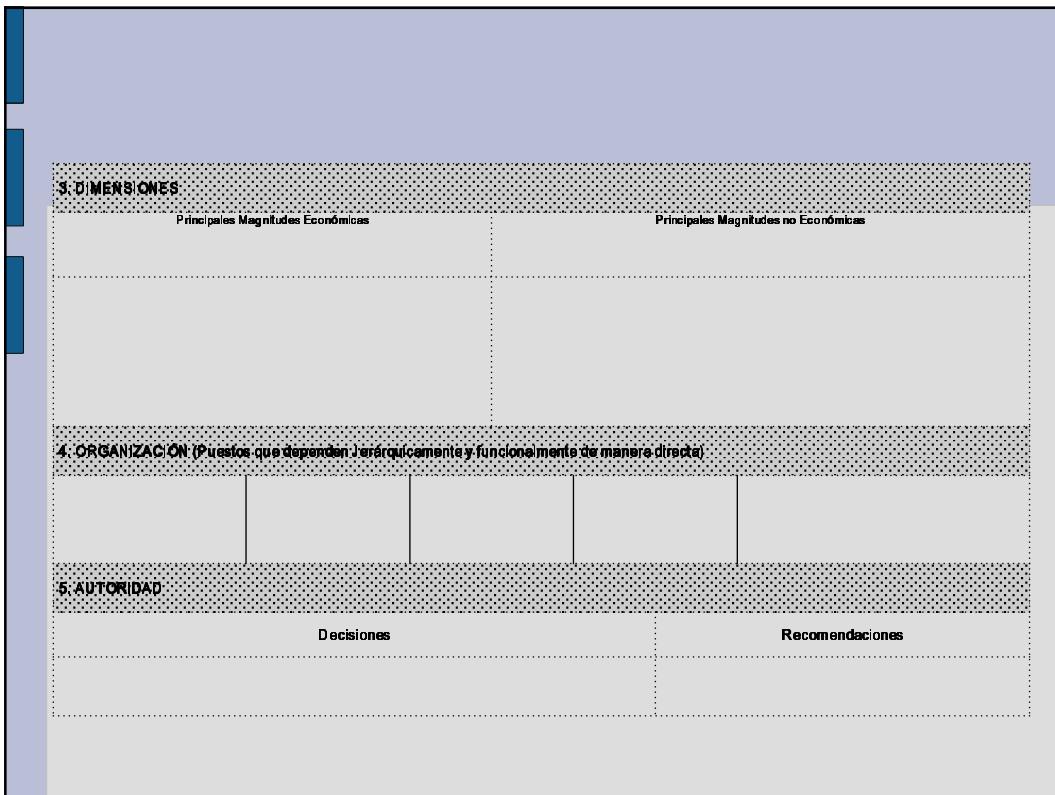
- *Lograr*
- *Asegurar*
- *Garantizar (el proceso es mio)*
- *Contribuir*
- *Mantener*
- *Colaborar (no soy propietario del proceso)*

# Descripción de cargos

## Otros conceptos sobre las Tareas:

- Redacción homogénea, clara, concreta y objetiva.
- Evitar el uso de dos verbos de acción o resultado (Hace el control → Controla)
- Cuidar el uso de siglas (si se deben usar el descriptivo debe tener un glosario)
- Cuidar el uso de marcas o modelos (es preferible el uso de nombres genéricos que refieran al sistema o producto)
- En la descripción no se debe referenciar el perfil.

DESCRIPCION		
TITULO DEL PUESTO:	CÓDIGO:	
UNIDAD	FECHA:	
LOCALIZACIÓN:	PREPARADA POR:	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	DEPENDENCIA FUNCIONAL:	
1. MISIÓN		
2. PRINCIPALES RESULTADOS		
IMPORTANCIA	ACCIONES (Qué hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (Para qué lo hace?)
1		
2		
3		



## EN SUMA...

*La DESCRIPCION del cargo relata donde se ubica el cargo, las tareas que lo componen, los resultados esperados, sus magnitudes y sus responsabilidades.*

*Debe ser complementado con la ESPECIFICACIÓN del cargo, que identifica el tipo de empleado (perfil) más adecuado para dicho cargo.-*

# Especificación de cargos

Es la enumeración escrita y sistemática de los **requisitos personales necesarios** para el desempeño adecuado de las tareas que componen el cargo.

## Especificación de cargos tradicional

- Conocimientos
- Experiencia
- Aptitudes
- Intereses
- Personalidad
- Contexto

# Especificación del Cargo

## 1- CONOCIMIENTOS

- Es **parte esencial** de toda especificación de cargos.
- Se lo denomina “perfil” del cargo, pero es sólo una parte del mismo.
- El conocimiento referenciado en la Especificación refiere al “**mínimo requerido para el normal ejercicio del cargo**”. Es el conocimiento mínimo que demanda el cargo en su operativa habitual para la resolución de los problemas que el mismo debe enfrentar.
- **Que pasa cuando se definen en la Especificación, conocimientos en exceso o por debajo de los requerimientos del cargo?**

# Especificación del Cargo

## CONOCIMIENTOS

- Debe estar compuesto por conocimientos formales y específicos.
- Los **Conocimientos Formales (educación)** se asocian a las carreras y la formación curricular formal (Primaria – Secundaria – UTU - Estudios Universitarios – Posgrados; etc)
- Los **Conocimientos Específicos (complementarios)** se asocian a especializaciones o complemento de temas específicos como por ejemplo: determinado tipo de normativa, sistemas informáticos, sistemas de administración (como puede ser el de Administración de Recursos Humanos, etc..).
- El Conocimiento Formal **no es “desarrollable”** por parte de la organización, mientras que el Conocimiento Específico o Complementario si lo es. Por ello es bastante común que el primero sea un requisito de selección (básico) y el segundo sea un requisito de selección preferente y/o se logre con la experiencia y/o cursos internos.

# Especificación del Cargo

## 2- EXPERIENCIA

- Si bien ha perdido su preponderancia histórica, este es un factor que sigue siendo importante a la hora de relevar las especificaciones de un cargo.
- Se llegaron a manejar requisitos de Experiencia de 5 a 10 años. Hoy esto no es viable.
- Se observa desde dos enfoques:
  - EXPERIENCIA PREVIA: Tiempo que la persona tiene que haber trabajado en determinado tema, área o función, para poder acceder a ese cargo con un desempeño estándar (selección).-
  - EXPERIENCIA EN EL CARGO: Tiempo que una persona que accede al cargo (cumpliendo los demás requisitos); demora en manejarse en forma independiente (valoración).-

# Especificación del Cargo

## 3- APTITUDES

- Habilidades o capacidades que tienen las personas de manera innata o desarrollada, observable directamente o de manera potencial.
- En un inicio se pensó en que esto dependía de un determinado coeficiente intelectual pero luego se concluyó que se debe ir más allá de ello
- Se relevan a través de test psicolaboratoriales:
  - Facilidad numérica
  - Habilidad verbal, expresión
  - Razonamiento
  - Capacidad y velocidad de percepción

# Especificación del Cargo

## 4- INTERESES

- No sólo se trata de la “**aptitud**” y de los “**conocimientos**”, requeridos, también se trata de identificar el interés que puede satisfacer el cargo para quien desempeñe la tarea. Esto puede hacer la diferencia entre un trabajo muy bien hecho y uno apenas aceptable.
- **Se busca identificar los aspectos del cargo que pueden satisfacer la vocación del individuo.**
- Identificar cual interés puede satisfacer el cargo es una misión compleja, pero una vez que se logra delinear facilita mucho el desarrollo de la motivación de sus ocupantes.
- Esto es parte del cierre de la brecha “cargo – ocupante” que es uno de los fines últimos de la Administración de Personal.

# Especificación de Cargos

## 5- PERSONALIDAD

- *Nuestra conducta esta regida por la motivación, pero además tenemos que frente a determinados estímulos, hechos, cada persona reacciona de acuerdo a su “personalidad”.*
- *Por tanto es necesario identificar cual es la personalidad requerida para el mejor ejercicio del cargo. En virtud de los hechos, situaciones problemáticas, etc., que el cargo comunmente afronta.*
- *Se relevan a través de test psicolaborales para identificar que tanto el individuo puede:*
  - Afrontar retos continuos
  - Apegos a las normas laborales/éticas/etc..
  - Gestionar conflictos
  - Dirigir personal
  - Soportar stress laboral
  - Soportar trabajos repetitivos o cambiantes
  - Etc..

# Especificación del Cargo

## 6- CONTEXTO:

### TRES GRANDES COMPONENTES:

- **DEMANDA FISICA**
- **CONDICIONES AMBIENTALES**  
*(ambiente en el que se maneja habitualmente)*
- **RIESGOS**  
*(riesgos que se somete al desempeñar la tarea)*

# Especificación del Cargo

## 6-a- DEMANDAS FISICAS

- Refiere a las exigencias físicas que el cargo requiere, en su desempeño habitual.
- En virtud de esta definición, a la hora de la selección e debe tener en cuenta que el candidato pueda lidiar con dicho esfuerzo físico habitualmente.
- Se debe cuidar no incurrir en ninguna forma de discriminación.
- Se puede utilizar todo lo que la ciencia médica permite observar y medir por ejemplo:
  - Requiere trabajos en altura: Equilibrio, vértigo
  - Requiere levantamiento de bultos pesados: Fuerza física
  - Requiere comunicación en campo: Voz, Visión
  - Requiere escucha activa en la operación: Audición
  - Requiere moverse entre diferentes planos: Aptitud para subir escaleras
  - Requiere movilidad física o posiciones no habituales: peso adecuado, capacidad aeróbica (no sobrepeso), flexibilidad.

# Especificación del Cargo

## 6-b- CONDICIONES AMBIENTALES

Son las condiciones que rodean habitualmente al ejercicio del cargo

- Lugar de su desempeño (cerrado, al aire libre, confinado)
- Ambiente (polución, temperaturas extremas, ventilación)
- Ruidos
- Atención al público telefónica o presencial

## 6-c- RIESGOS

Potencialidad de acceso a material infeccioso, trabajos con energía eléctrica, trabajos en altura, con productos corrosivos, con productos que pueden generar quemaduras, trabajos con riesgo de caídas, riesgo de ataques externos, sierras, etc..

# Especificación del Cargo

## REGIMENES HORARIOS

- Son los regímenes que requiere el desempeño habitual del cargo.
  - Regímenes tradicionales
    - Lunes a Viernes 8 hs
    - Lunes a Sabado 8 hs
  - Tipos de Horario
    - Horario Flexible
    - Full Time – Part Time
- Los cargos que requieren atención permanente generalmente demandan regímenes especiales.
  - Regímenes de rotación del día libre o Turno
    - Franco Rotativo (5 x 1 // 6x2)
    - Turno Rotativo
  - Regímenes de Guardia
    - Guardias domiciliarias

# Aplicaciones de la Descripción y Especificación de cargos

*¿Para qué procesos de Gestión Humana cree que es relevante que exista una Descripción y Especificación de cargos?*

*... porqué?*

## Aplicaciones de la Descripción y Especificación de cargos

FUNCIÓN	INFORMACIÓN	RESULTADO
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	CALIFICACIÓN REQUERIDA	ESQUEMAS DE SELECCIÓN
ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	TAREAS, HABILIDADES, ACTITUDES	PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	ESQUEMAS DE COMPORTAMIENTO O RESULTADOS ESPERADOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
REMUNERACIÓN	TAREAS, HABILIDADES, COMPORTAMIENTOS	DESCRIPCIÓN DE CARGOS, EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN, FRANJAS SALARIALES

# **Administración de Personal**

**Universidad de la República  
Oriental del Uruguay**

**PLANIFICACION DE  
RECURSOS HUMANOS**

# PLANIFICACIÓN \*CONCEPTUALIZACION\*

*“Proceso sistemático y continuo que permite pronosticar las necesidades de recursos humanos de una organización tanto en cantidad como en calidad, teniendo en cuenta los planes generales de la organización”*

# PLANIFICACIÓN

Es un proceso para determinar las necesidades de recursos humanos y los medios para satisfacerlas con el fin de llevar a cabo los planes integrales de la organización.

# PLANIFICACIÓN

Implica tener el numero correcto y los perfiles adecuados de personas, en el momento oportuno y dedicados a hacer el tipo correcto de tareas que darán beneficios máximos individuales y organizacionales a largo plazo.

# PLANIFICACIÓN

**CÓMO**

- proceso sistemático y continuo (no puntual)

**QUÉ DETERMINAMOS**

- las necesidades de recursos humanos
- las formas para satisfacerlas

**PARA QUÉ**

- Planes integrales de la organización
- Número y perfiles adecuados de personal
- Momento oportuno y lugar adecuado
- Beneficios máximos individuales y organizacionales

# PLANIFICACIÓN

## FINALIDAD

- Utilizar de la mejor manera los recursos humanos disponibles, asegurando el adecuado suministro de personal directivo, técnico, operativo y de cualquier otro tipo necesario para desarrollar los planes de la organización
- Conseguir que el personal se sienta más satisfecho

# PLANIFICACIÓN

## \*Doble Objetivo\*

*¿En qué medida  
permite atender  
objetivos  
individuales y  
organizacionales?*



# PLANIFICACIÓN

- **CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

- Uso racional de los recursos
- Asegura que no sobre ni falte gente
- Evita:
  - contratación externa descontrolada
  - llevar al nivel de incompetencia al personal
  - pagar horas extra
  - no poder introducir cambios
  - despidos evitables



# PLANIFICACIÓN

## • CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE LOS EMPLEADOS

**La planificación de RRHH obliga a conocer a todas las personas de la organización:**

- \* permite ubicarlas en función de su formación, experiencia, características personales, intereses, etc.
- \* permite que las personas puedan trabajar más a gusto en algo que les interesa y les resulta acorde con su vocación
- \* ofrece más posibilidades de desarrollo y hacer carrera en la organización.



# PLANIFICACIÓN

## \*ETAPAS\*

### ETAPAS

- Estimación de la demanda
- Estimación de la oferta interna (y externa)
- Conciliación  
demanda y ofert



# PLANIFICACIÓN

## Demanda

### **DEMANDA → Concepto**

Son los requerimientos de personal que vamos a tener en cantidad y calidad en el lapso que estemos planificando.

La demanda refiere a necesidades totales.

Estimación de la demanda:

- El nivel, el tipo y la forma de producir inciden en la cantidad y tipo de personas que voy a necesitar
- Hay aspectos externos e internos que influyen en el nivel, tipo y forma de producir los bienes o servicios

# PLANIFICACIÓN

## Demanda

### ➤ **Aspectos externos (no son controlables)**

#### **REGIONAL**

- situación económica de la región, global
- decisiones que toman los otros países
- situación de los mercados que abastezco
- exigencias de calidad, etc.

#### **NACIONAL**

- Situación económica
- Marco Legal
- Política Fiscal (estímulos y des estímulos)
- Mercado Financiero
- Empresas de la competencia
- Otros: proveedores, clientes, otras organizaciones (educación)
- Tecnología disponible

# PLANIFICACIÓN

## Demanda

### ➤ **Aspectos internos a la empresa**

**(pueden ser controlables, mediante por ejemplo el Plan estratégico de la empresa)**

- Nivel de producción
- Tipo de producción
- Tecnología a utilizar
- Estilo de gestión de la organización
- Plan de Formación interna
- Estructura organizacional (*distribución geográfica, departamentalización, especialización, etc..*) y su dotación
- Cambios como: *reestructuras organizativas, nuevos productos, mercados, sucursales, plantas.*

# **PLANIFICACIÓN**

## **Demanda**

- Estimación**
- Métodos de estimación de la demanda**
  - Métodos cuantitativos
  - Métodos cualitativos

# PLANIFICACIÓN

## Demanda

### ➤ Métodos cuantitativos

- **Estudio de tendencias:**

Extrapolación de datos del pasado en base a series históricas (aplicable a globalidad de la plantilla, categorías profesionales, etc.)

- **Indexar** según variables proyectadas: ventas, número de clientes, camas ocupadas, número de vuelos etc. (Ej.: cantidad de personas / volumen de ventas = % que lo aplico a las ventas proyectadas )

- **Técnicas de regresión :**

Se basa en la relación que mantiene la serie histórica del nivel de empleo y de otras variables supuestamente correlacionadas tales como producción, ventas, tipo y cantidad de servicios ofrecidos. Se utilizan técnicas estadísticas para su cálculo ( $Y= A + BX$ ) donde Y= nivel de empleo X=variable causal

- **Modelos de simulación**

- **Etc.**

## Ejemplo de aplicación de métodos basados en datos históricos para determinar la cantidad de mucamas en un hotel:

### 1- Coeficiente técnico ej: $Y = ax$

**y** es la cantidad de personas que voy a necesitar (DEMANDA)

**x** es la variable asociada (en el ejemplo podría ser la cantidad proyectada de Habitaciones ocupadas) y **a** es la cantidad de habitaciones que puede atender una mucama.

Si 1 mucama hace 10 habitaciones →  $a = 10$  (o 0,1 según como se formule)

Si proyecto una ocupación de 30 habitaciones (**x**) necesitaré 3 mucamas.

Habrá que incorporar el factor tiempo (esto es por día, por turno, por semana)

### 2- Regresión lineal simple $Y = ax + b$

**x** son las habitaciones adicionales a un porcentaje de ocupación fijo, que requiere una cantidad **b** de mucamas. Se determinan **a** y **b**. en función de los datos históricos de **x** e **y**

### 3- Regresión lineal múltiple $Y = ax + cz + b$

Integro otra variable **Z** para estimar **Y**, (**z** podría ser la cantidad de eventos adicionales a 12 anuales) . En este caso **b** es la cantidad de personal para cubrir el porcentaje de ocupación fija y 12 eventos en el año) . Los valores de **a**, **b**, **c** surgen de cálculos en base a las series históricas de las variables **y**, **x**, **z**

# PLANIFICACIÓN

## Demanda

- **Métodos cualitativos**

**Complementan a los métodos cuantitativos.**

**Se basa en análisis de los objetivos buscados y se ejecutan a través de reuniones con expertos técnicos propios o ajenos en el mercado laboral, captadores de talento, revisión de encuestas (salariales, de clima, etc..), reuniones con jefaturas de línea y de ser posible con otras empresas vinculadas.**

**Siempre son opiniones subjetivas.**

# PLANIFICACIÓN

## Oferta

### **OFERTA INTERNA → Concepto**

Es la gente con que hoy cuenta la empresa y que se estima que se va a mantener en el horizonte planificado.-

- **Estimación de la oferta interna**

- 1- Inventario de personal:

- Datos personales
- Cargo actual
- Antecedentes laborales
- Desempeño
- Capacitación
- Potencial
- Características personales, habilidades e intereses

Cómo determinar: desempeño, capacitación, potencial, características personales, habilidades e intereses.-

# PLANIFICACION

## Oferta

### 2- Ajustes por movimientos o separaciones

- Migración interna – en organizaciones grandes puede existir competencia interna por mejores cargos/lugares/regiones.
- Renuncias – tasa en base a datos históricos + ajuste según la situación:
  - -mercado de trabajo en general y por tipo de ocupación,
  - -tipo de ocupación (mayor o menor rotación)
  - -situación de la competencia (expansión, retracción, condiciones que ofrece)
  - -Plan de incentivos a la renuncia
- Jubilaciones – tasa + ajustes por:
  - distribución etaria de la población
  - Plan de incentivos para jubilación anticipada
- Fallecimientos- hay tasas por tipo de ocupación
- Despidos- tasas más otros elementos coyunturales

# PLANIFICACIÓN

## Conciliacion

### CONCILIACIÓN DEMANDA Y OFERTA

#### ➤ Situaciones posibles:



- No sobra, ni falta gente
- Falta gente:
  - en cantidad
  - en calidad
- Sobra gente
- Falta y sobra a la vez

# PLANIFICACIÓN

## Conciliación

**. NO SOBRA NI FALTA**

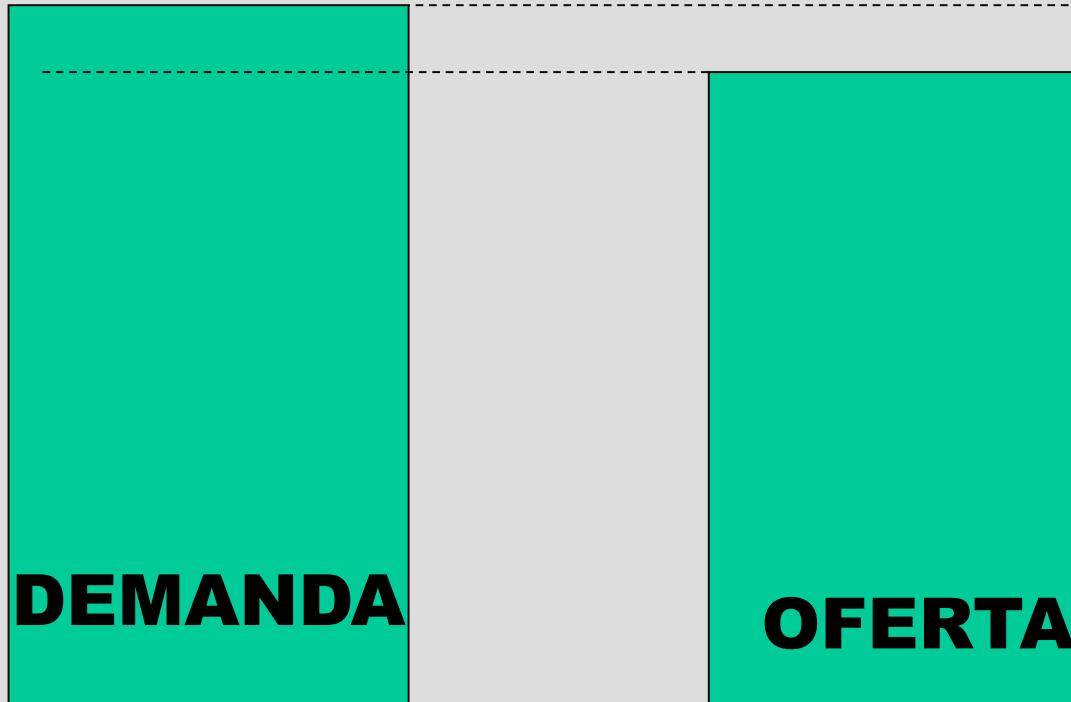
**DEMANDA**

**OFERTA**

# PLANIFICACIÓN

## Conciliación

- **FALTA EN CANTIDAD**

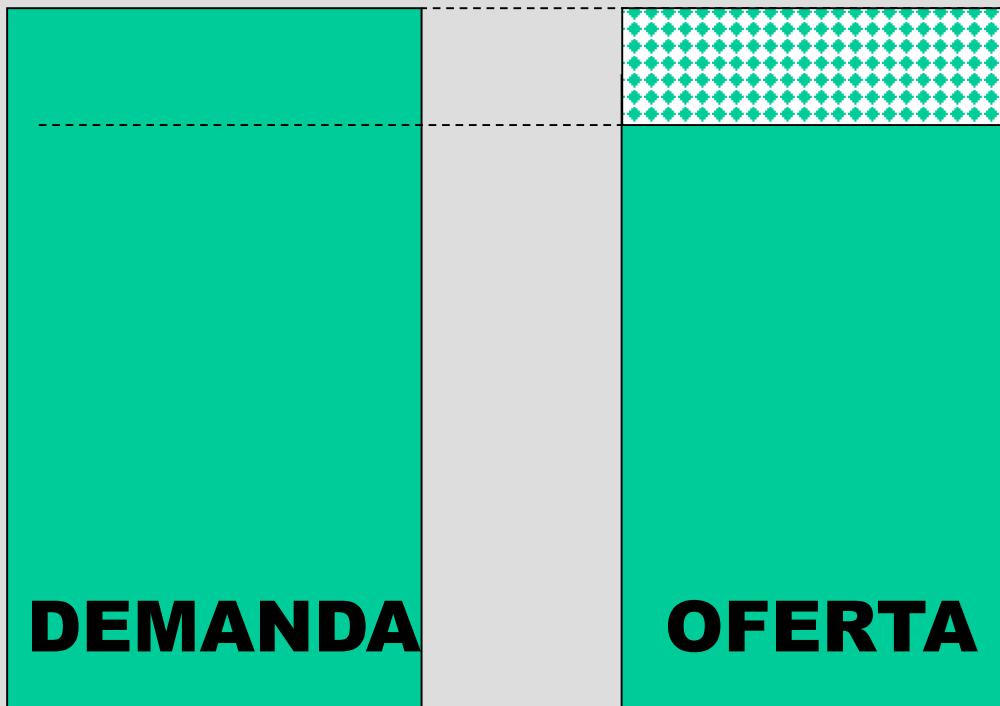


- **FALTA**
- Contratar nuevo personal
- Tercerizar
- Pagar horas extra

# PLANIFICACIÓN

## Conciliación

### • FALTA EN CALIDAD



**FALTA** pero también  
en número **sobra** gente

- Reconvertir (1°)
- SI NO PUEDO RECONVERTIR:**

- Contratar afuera
- Tercerizar
- Pagar horas extra

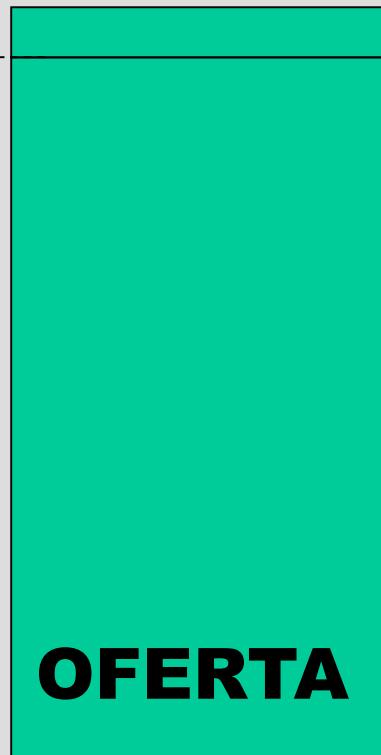
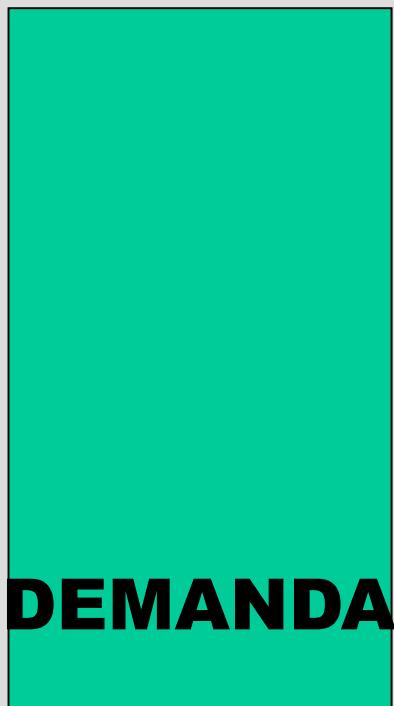
**CON el exceso:**

- Cambiar el plan de actividad?
- Incentivos a la renuncia
- Incentivos a la jubilación
- Despedir- outplacement

# PLANIFICACIÓN

## Conciliación

### . SOBRA EN CANTIDAD



← **SOBRAN**

**CAMBIAR EL PLAN DE  
ACTIVIDAD PARA OCUPAR  
ESE PERSONAL.**

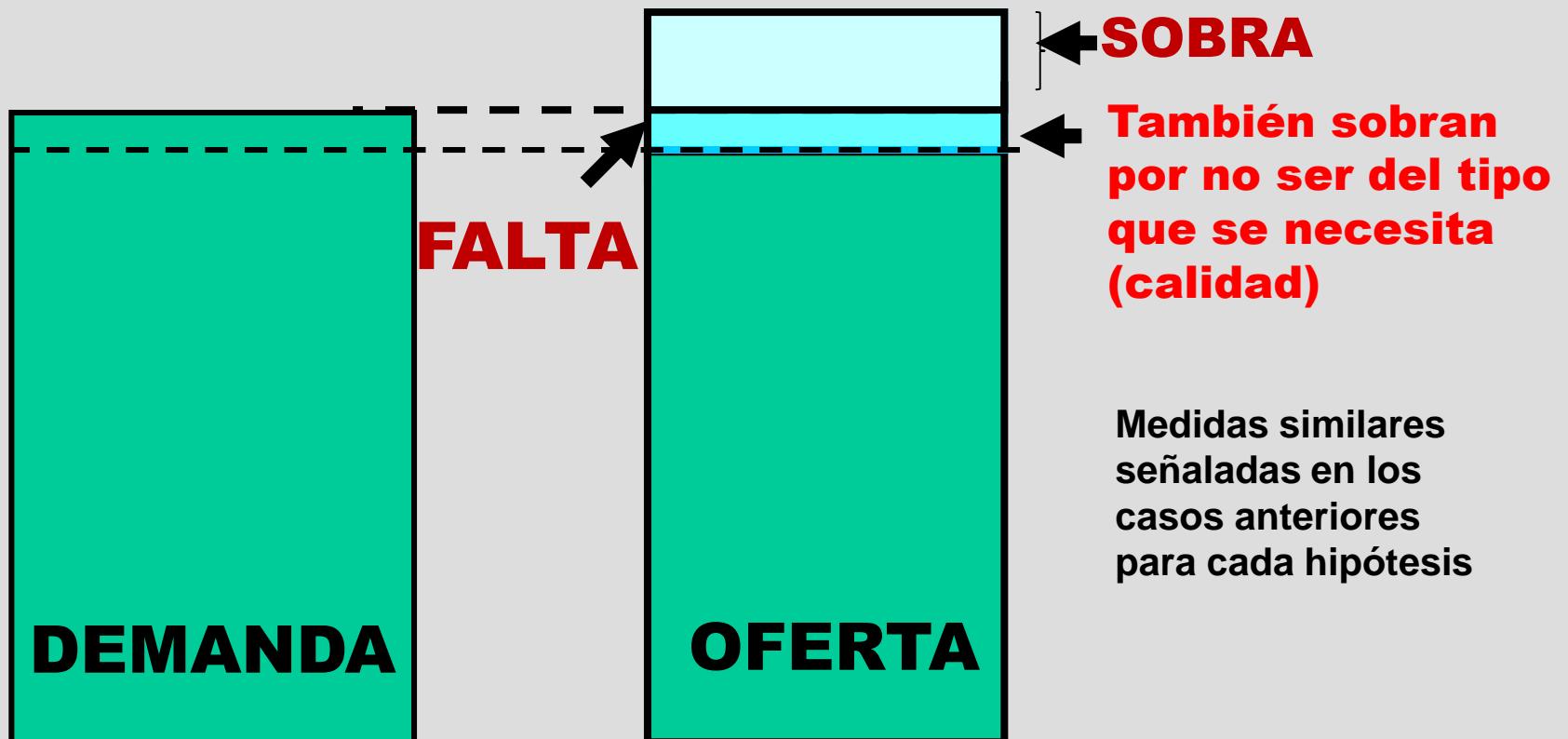
**SI NO ES POSIBLE:**

- Reducción horarios
- Incentivos a la renuncia
- Incentivos a la jubilación
- Cambiar el plan general?
- Despedir- outplacement

# PLANIFICACIÓN

## Conciliación

### . FALTA y SOBRA A LA VEZ



# PLANIFICACIÓN

## Conciliación

### RESUMEN DE SITUACIONES Y MEDIDAS A CONSIDERAR

#### Situaciones posibles:

- **No sobra ni falta gente:** - MANTENER LA SITUACION ACTUAL
- **Falta: superar el faltante:** - CONTRATAR AFUERA,  
- TERCERIZAR,  
- PAGAR HORAS EXTRA
- **Sobra: superar el sobrante** - REDUCCIONES DE HORARIO,  
- INCENTIVOS PARA LA RENUNCIA, INCENTIVOS JUBILACIÓN  
ANTICIPADA, - DESPIDOS.
- **Falta y sobra a la vez:** RECONVERTIR, CAPACITAR al personal que  
sobra cuando lo que me falta es personal con determinada capacitación  
que ahora no tengo. Si sigue sobrando, voy al caso anterior

# PLANIFICACIÓN

## Conciliación

**Aspectos a tener en cuenta si se necesita recurrir a la oferta externa (contratar afuera)**

➤ ¿existen personas con esas características?

Características del mercado de trabajo (capacitación que se ofrece en el medio considerado)

➤ ¿podremos acceder a ellas?

Elementos internos de la empresa  
que influyen

- Remuneración que ofrece la empresa
- Posibilidades de carrera
- Beneficios
- Capacitación
- Imagen-Prestigio
- Estabilidad laboral
- Estilo de gestión

**Elementos externos:** mercado de trabajo de esa ocupación, situación de la competencia, aspectos legales, etc.



# **PLANIFICACIÓN**

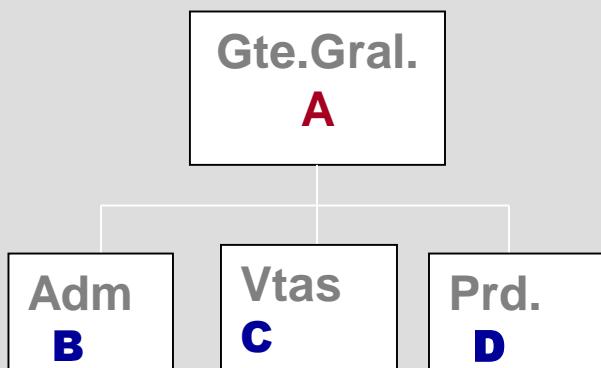
## **CUADROS DE REEMPLAZOS**

- Organigrama funcional
- Descripción y especificación de cargos
- Inventario de Personal
- Organigrama Potencial
- Organigrama Sustituto

# Organograma potencial

Nombre	Edad	Desemp.	Potencial
--------	------	---------	-----------

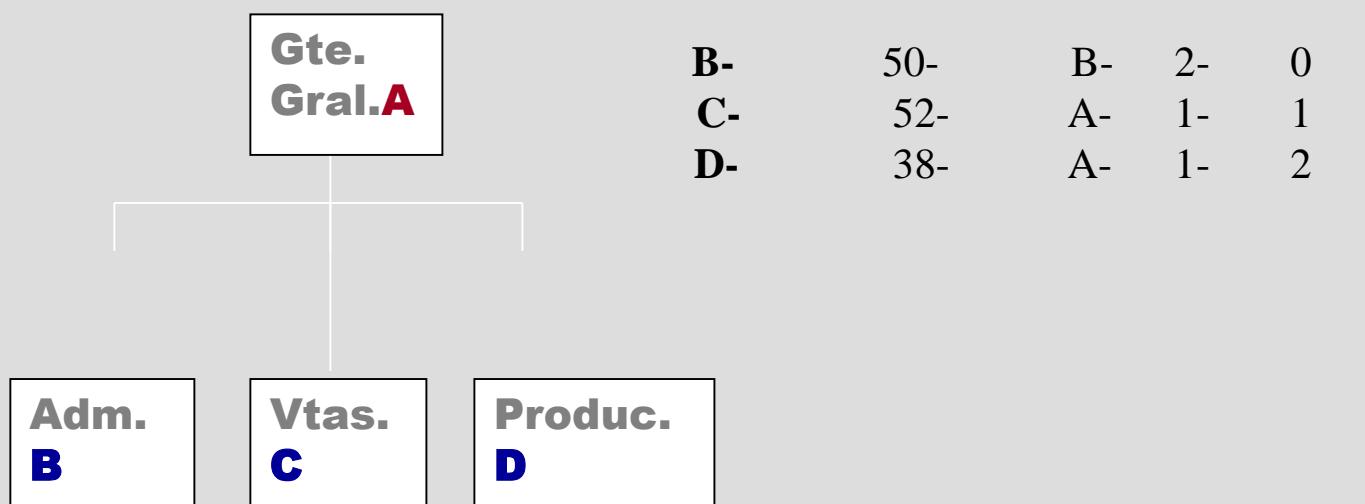
A-	58-	A-	1
----	-----	----	---



**B-50-B-2    C-52-A-1    D-38-A-1**

# ORGANIGRAMA SUSTITUTO

<u>Nombre</u>	<u>Edad</u>	<u>Des.</u>	<u>Pot.</u>	<u>Distancia</u>
---------------	-------------	-------------	-------------	------------------



**B-50-B-2    C-52-A-1    D-38-A-1**

**Distancia:**

**0- ya está pronto**

**1- necesita capacitación (pronto en un año)**

**2- más de un año**

# PLANIFICACIÓN

## • CONSIDERACIONES FINALES

- La Competencia se está expandiendo? me va a sacar a la mejor gente? paga mejores sueldos?
- Cual es mi atractivo laboral? Que ofrezco como empresa?, prestigio?, remuneraciones?, beneficios?, las posibilidades de capacitación?, las posibilidades de progreso? → Cual es mi PROPUESTA DE VALOR
- Estilo cubrir mi alta Gerencia fuera de la empresa o a la interna?
- Como esta el mercado laboral en general y particularmente en los perfiles que yo necesito? Se está formando gente en estos conocimientos?

# Administración de Personal

Universidad de la República  
Oriental del Uruguay

## UNIDAD 7: EVALUACION DE CARGOS

*Edición 2020*

### Evaluación de Cargos

- **DEFINICION:** Procedimiento técnico, a través del cual se determina la importancia relativa de cada cargo en una empresa, u organización con el objetivo de definir el salario básico del mismo.
- Busca **precisar y comparar** lo que el desempeño estándar de un cargo en **condiciones habituales** exige del ocupante.-

## Evaluación de Cargos

- *Es una Técnica de Administración de Personal enfocada en los CARGOS no en las PERSONAS.*
- *Por tanto NO toma en cuenta la capacidad o rendimiento de sus ocupantes.*
- *Se sustenta en la información (actualizada) que proporciona la Descripción y Especificación de cada Cargo.*

## Evaluación de Cargos

- *La Evaluación de Cargos permite construir la escala salarial básica.-*
- *La Evaluación de Cargos le brinda a la organización Equidad Interna; no Equidad (competitividad) Externa.*

## Evaluación de Cargos

- Clasificación de Métodos de Evaluación de Cargos:

- **Cualitativos**

- Ordenamiento o Ranking
    - Grados Predeterminados

- **Cuantitativos**

- Comparación de Factores
    - Asignación de Puntos (\*\*)

(\*\*) *Es el método de mayor aplicación práctica*

### Método 1 Cualitativo: Ordenamiento o Ranking

- Este método consiste en ubicar los cargos en orden de importancia, mediante el análisis y discusión de un Tribunal o un Comité Evaluador.
- En general se acuerda el cargo más importante y el menos importante y sobre esas bases se intercalan el resto de los cargos.

## Método 1: Ordenamiento o Ranking

- Limitaciones:
  - De aplicación solo en empresas chicas.
  - Puede ser muy subjetivo.
  - Nos dice la ubicación de cada cargo pero no la distancia entre si (importancia relativa).
- Ventajas:
  - Es el método más fácil de aplicar.
  - De bajo costo (tiempo y económico).

## Método 2 Cualitativo: Grados Predeterminados

- Se hace una definición de Grados en función del Manual de Descripción de Cargos lo suficientemente clara incorporando niveles o grados en función de las responsabilidades y requisitos (ej: dirección de personal y formación).
- Una vez definidos los Grados Predeterminados, se ubican por parte del Tribunal o Comité Evaluador los cargos en los correspondientes Grados.

## Método 2 Cualitativo: Grados Predeterminados

- Limitaciones:
  - Nos dice la ubicación de cada cargo pero no la distancia entre sí, incluso dentro de los propios grados.
  - Se consideran los cargos en su globalidad con lo cual se puede llegar a clasificaciones no siempre acertadas.-
- Ventajas:
  - Es simple y se puede aplicar en empresas medianas y grandes, pero su complejidad aumenta ante un mayor número de puestos.-.

## Método 3 Cuantitativo: Comparación de Factores

- Es un método de gran complejidad y de poca aplicación práctica.
- Se definen “**factores clave**” que representan funciones, habilidades y responsabilidades.
- Se seleccionan los “cargos clave” dentro de cada clase o grupo de cargos.

## Método 3 Cuantitativo: Comparación de Factores

### • Procedimiento:

- Se ordenan los cargos en relación a su importancia relativa por Factor (factor a factor)
- Los calificadores asignan a cada factor de cada puesto la proporción del salario total pagado que le debe ser asignado.
- Se prepara una tabla con la alineación de los cargos por factores en valores (\$).
- Se van incorporando puestos adicionales y se comparan con los requisitos del puesto clave (mismo requisito = mismo monto asignado al salario \$)
- Los valores asignados por factor se suman para determinar el valor total de cada cargo adicional.

## Método 3 Cuantitativo: Comparación de Factores

### • Limitaciones:

- Se dificulta la identificación de puestos clave.
- Si existen desigualdades entre los salarios de los puestos clave la escala mantendrá la misma desigualdad.
- Los cambios en las funciones o remuneraciones de puestos clave, desarman totalmente la escala.
- Es sumamente lento, costoso y complicado de aplicar, explicar y formar.

### • Ventajas:

- Los cargos se comparan en sus puntos “comparables” no como algo indivisible.
- Una vez que está la escala preparada es fácil de aplicar
- La escala se observa en \$; no requiere conversión.

## Método 4 Cuantitativo: Asignación de Puntos

- Es el método **más aplicado en la práctica**
- Es relativamente fácil de aplicar en función de los resultados.
- Consiste en asignar “puntos” a los cargos en función de factores previamente determinados y graduados.
- Al igual que el resto de los métodos se designa un Tribunal o Comité Evaluador.

## Método 4 Cuantitativo: Asignación de Puntos

- Limitaciones:
  - Requiere habilidad para la elección de factores y sus grados.
  - Requiere tiempo de análisis y de implantación.
  - La asignación de puntos a cada grado y la ponderación de factores tiene cierta dificultad y arbitrariedad (sobre todo la última).
- Ventajas:
  - Como surge de una redacción de factores y grados, su empleo es sencillo una vez que existe el Manual.
  - Se observa claramente la diferencia entre Cargos.
  - Es un sistema más confiable, menos propenso a la manipulación.
  - Puede ser comprendido fácilmente por quienes lo apliquen ya que diferencia la Evaluación de la Remuneración en sí.

## **ETAPAS del METODO DE ASIGNACION DE PUNTOS**

### **Etapas para alcanzar el Manual de Evaluación de Cargos**

- Selección y definición de Factores
  - Ponderación de los Factores
  - Selección y definición de Grados por Factor
  - Asignación de Puntaje a cada Grado
- 
- **MANUAL DE EVALUACION DE CARGOS**

## Método 4: Asignación de Puntos

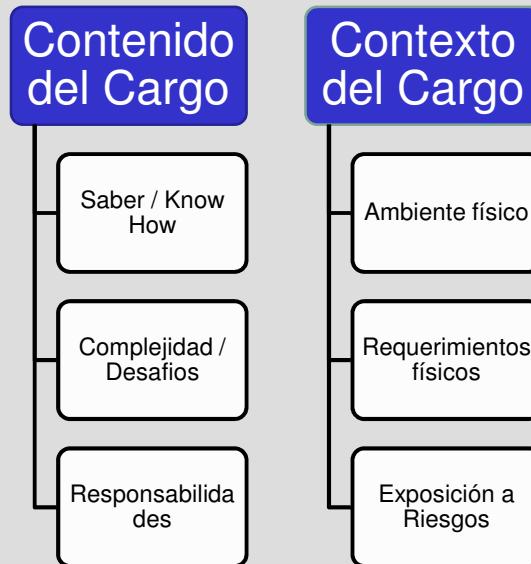
### Procedimiento:

#### - 1.- Selección y Definición de los Factores:

Habilidades humanas o circunstancias que se presentan en los cargos de manera permanente.

- Características: Común a todo los cargos o a la mayoría; imponentes; graduables; medibles; no superponerse; acotado (5 a 10)
- Grupos de Factores:
  - *Habilidades* (Formación; Complejidad; Experiencia)
  - Responsabilidades* (por Dinero, Supervisión, Equipos, Errores)
  - Esfuerzo y Condiciones de Trabajo* (riesgo, condiciones ambientales, esfuerzo físico); o
  - Contenido y Contexto.
- Definición de los factores en forma clara.

## GRUPOS DE FACTORES



## Método 4: Asignación de Puntos

- Grupos de Factores del **CONTENIDO** del cargo
  - SABER REQUERIDO POR EL CARGO → Conocimientos formales (Educación), conocimientos específicos (formación complementaria), experiencia.-
  - DESAFIO DEL CARGO → Complejidad de la tarea, Nivel y variedad del desafío, tipo de problemas que debe resolver.-
  - RESPONSABILIDAD DEL CARGO → por manejo de Dinero, Supervisión, Equipos, Errores, etc.,

## Método 4: Asignación de Puntos

- Grupos de Factores del **CONTEXTO** del cargo
  - AMBIENTE FISICO → Lugar de trabajo (intemperie, altura, confinado, ventilado, polvillo, variación de temperatura, etc..)
  - REQUISITOS FISICOS → Esfuerzo físico requerido por levantar o arrastrar peso, equilibrio, etc .,,
  - EXPOSICION AL RIESGO → Riesgo de accidentes viales, eléctricos, caídas, exposición a materiales o sustancias tóxicas, riesgo de ataques de animales, etc,,,

# FACTORES

- FACTORES HABITUALES:
  - FORMACION
  - COMPLEJIDAD DE LA TAREA
  - EXPERIENCIA
  - RESPONSABILIDADES (MANDO, DINERO, EQUIPOS, CONTACTOS, ETC)
  - CONDICIONES DE TRABAJO
  - ESFUERZO FISICO
  - RIESGO

## Método 4: Asignación de Puntos

Procedimiento:

- 2.- Pondero los Factores: En función de lo que la sociedad paga o valora más.-
- Ejemplo:
  - . FORMACION: 25 – 30%
  - . COMPLEJIDAD DE LA TAREA 20 – 25%
  - . EXPERIENCIA 5-10%
  - . RESPONSABILIDADES (MANDO, DINERO, EQUIPOS, CONTACTOS, ETC) 20 – 25%
  - . CONDICIONES DE TRABAJO 0 – 5%
  - . ESFUERZO FISICO 0 – 5%



## Método 4: Asignación de Puntos

### Procedimiento:

#### - 3.- Defino Grados por Factor:

Para cada factor definir graduación o niveles, es el “matiz” de cada factor.

A menos grados menos posibilidad de diferenciar, a más grados más complejidad del método.

- 4.- Puntar Grados y Factores: A cada Factor se le asigna un puntaje máximo y mínimo y se asocia el mismo a sus grados distribuyendo el valor de los Grados intermedios.
- Estos valores se distribuyen mediante progresión aritmética o geométrica.

### PONDERACIÓN Y PUNTUACION DE GRADOS:

#### *MANUAL DE EVALUACION EJEMPLO*

FACTORES	%	GRADOS	1	2	3	4	5
Instrucción y Conocimientos	25	prog geom	25	54	116	250	
Experiencia	15	prog lineal	15	49	83	116	150
Complejidad de la tarea	20	prog lineal	20	80	140	200	
Esfuerzo Físico	10	prog lineal	10	55	100		
Condiciones de Trabajo	10	prog lineal	10	55	100		
Responsabilidad por maquina	20	prog lineal	20	80	140	200	
	100						

$$\text{LINEAL: } \frac{A_n - A_1}{n - 1}$$

$$\text{GEOM : } \frac{A_n}{A_1}^{1/n-1}$$

## Método 4: Asignación de Puntos

### Procedimiento:

- Ejemplo: Responsabilidad por Maquinaria y equipos
- Definición: Es responsable por el manejo y el correcto mantenimiento de equipos, maquinarias o vehículos.
- Ponderación: 20%
- Grados: 4
  - 1.- No tiene maquinarias a cargo → 20 puntos
  - 2.- Tiene maquinarias fijas de bajo valor (xx ui) a su cargo → YY →  $20 + 60 = 80$
  - 3.- Tiene varias maquinarias o unas de alto valor (xxx ui) → ZZ
  - 4.- Es el responsable de los equipos de más valor para la empresa, sin el cual no se puede efectuar el proceso productivo. →  $20 \times 10 \rightarrow 200$  puntos

Prog matemática →  $200 - 20 / 4 - 1 = 60$  - Se suma el coeficiente al grado anterior

## Método 4: Asignación de Puntos

### • Procedimiento:

- 5.- Manual de Evaluación de Cargos: Las definiciones de Factores y sus Grados, con sus respectivas puntuaciones conforman lo que se denomina Manual de Evaluación de Cargos.

<b>FACTOR CONOCIMIENTOS</b>	Conocimientos, generales y/o específicos, que debe poseer una persona para desempeñar de forma correcta las tareas referentes a cierto cargo.
<b>GRADOS</b>	<p>A Se requiere conocimiento básico del idioma español (lectura y escritura). Primaria incompleta.</p> <p>B Se requiere realizar cálculos numéricos sencillos y rutinarios (por ejemplo, cálculos de volúmenes y áreas), utilizar instrumentos de medición básicos (metro, nivel, plomadas, etc.). Debe tener primaria completa y bachillerato.</p> <p>C Se requiere realizar cálculos numéricos más avanzados y relacionados con el área de actividad en donde se desempeña el trabajador. Debe dominar las herramientas de su profesión, preparar los materiales para el trabajo y saber escoger en cada caso la rutina y forma de trabajo más apropiada. Debe tener UTU terminada en el área de actividad de sus tareas o estudiante avanzado de ingeniería.</p> <p>D Se requiere <u>conocimiento profundo de su área de actividad</u>, así como las nuevas tecnologías del sector en donde se desempeña. Se requieren conocimientos profundos de mecánica y conocimientos básicos de dinámica de fluidos, electricidad, etc. Debe tener UTU terminada y especialización de 2 años o egresado ingeniería mecánica.</p>

<b>FACTOR COMPLEJIDAD DE LA TAREA</b>	Este factor se refiere a las dificultades que puede tener una tarea y a la frecuencia de ocurrencia de las mismas.
<b>GRADOS</b>	<p>A <u>Tareas rutinarias y sencillas</u>, para las cuales no se requiere tomar decisiones de importancia.</p> <p>B <u>Tareas rutinarias con algo de variedad</u>. Puede llegar a tomar alguna decisión de menor importancia, las cuales están establecidas en manuales de funciones o ser consultadas con el superior jerárquico.</p> <p>C Tareas variadas. En ciertas ocasiones debe tomar decisiones de menor importancia ante problemas inesperados.</p> <p>D <u>Tareas muy variadas</u>. Se enfrenta a problemas que requieren soluciones en un tiempo medianamente breve. Hay información y decisiones que debe transmitir a su superior inmediato para que éste tome las decisiones finales.</p> <p>E <u>Tareas complejas</u>. Toma decisiones que afectan directamente las maquinarias y el trabajo del resto de la organización. Enfrenta problemas poco comunes y nuevos para los cuales no existen rutinas de trabajo preestablecidas, lo que requiere creatividad y criterio profesional para encontrar las soluciones. De todas maneras la decisión final recae en el supervisor inmediato.</p>

<b>FACTOR</b> <b>RESP MAQUINARIAS X</b>	Este factor se refiere al grado de responsabilidad que tiene un empleado por el manejo de las maquinas en el cumplimiento de su trabajo y las consecuencias que puede traerle a la organización la detención el mal uso de las mismas.
<b>GRADOS</b>	<p>A No se utilizan maquinas para realizar el trabajo.</p> <p>B Manejo de máquinas sencillas, las que no requieren mayor experiencia o conocimiento para su utilización. Si las mismas se dañan o se paran no generan consecuencias significativas para la organización.</p> <p>C Manejo de máquinas más complejas. Se necesita conocimiento y experiencia previa para un adecuado uso de las mismas. Requiere tener conocimientos para un mantenimiento básico de la misma. Si las mismas se dañan o se paran pueden generar problemas a la organización</p> <p>D Maquinas sumamente complejas. Se requiere conocimientos avanzados para su reparación. Si las mismas se dañan o se paran pueden generar problemas importantes a la organización.</p>

<b>FACTOR</b> <b>AMBIENTE</b>	Este factor mide el grado y frecuencia de la incidencia de los factores ambientales del entorno de trabajo en la persona de quien ocupa el cargo.
<b>GRADOS</b>	<p>A Condiciones normales medioambientales, no hay incidencia factores medioambientales en la persona del trabajador.</p> <p>B Pocas incomodidades y baja exposición a la suciedad, ruido, polvo, falta de ventilación, etc.</p> <p>C Trabajo altamente incómodo y perjudicial para la salud del trabajador debido a la permanente exposición a ruido, polvo, suciedad, etc.</p>
<b>FACTOR</b> <b>ESFUERZO FISICO</b>	Este factor mide el grado de gasto de energía física requerida para el desempeño de las actividades.
<b>GRADOS</b>	<p>A No se exige esfuerzo físico.</p> <p>B Se requiere escaso esfuerzo físico o la necesidad de ejercer esfuerzo durante el desarrollo de las tareas inherentes al cargo es ocasional.</p> <p>C Se requiere ejercer esfuerzo físico de manera permanente durante el desarrollo de las tareas del cargo.</p>

# **Administración de Personal**

Universidad de la República  
Oriental del Uruguay

## **UNIDAD 7: EVALUACION DE CARGOS**

*Edición 2020*

# ► NATURALEZA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

## DEFINICION DEL ANALISIS DE PUESTOS

### **análisis de puestos**

Procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar.

### **descripción de puestos**

Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto —producto de un análisis de puestos.

### **especificación del puesto**

Lista de los “requerimientos humanos” del puesto, esto es, la educación, capacidad, personalidad, etc., necesarias —otro producto de un análisis de puestos.

El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos. El **análisis de puestos** es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos.<sup>1</sup> Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las **descripciones del puesto** (lo que implica el puesto) y las **especificaciones del puesto** (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

Como supervisor o especialista de personal, usted por lo general tratará de extraer del análisis del puesto uno o más de los siguientes tipos de información:<sup>2</sup>

*Actividades del puesto.* Por lo común primero se obtiene información sobre las *actividades realmente de trabajo* desempeñadas tales como limpieza, cortar, galvanizar, codificar o pintar. En ocasiones, la lista de actividades indica también cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

*Comportamiento humano.* También es posible reunir información sobre el *comportamiento humano* como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

*Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el trabajo.* Aquí se incluye la información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica (como física o derecho) y los servicios proporcionados (como asesorías o reparaciones).

*Criterios de desempeño.* También se reúne información con respecto a los criterios de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo), por medio de los cuales se evaluará al empleado de ese puesto.

*Contexto del puesto.* Este punto comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas y horario de trabajo y el contexto social y organizacional, por ejemplo, la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente. También puede incluirse aquí información sobre los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.

*Requerimientos humanos.* Finalmente, es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, capacitación, experiencia laboral, etc.), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.) que se requieren.

## USOS DE LA INFORMACION DEL ANALISIS DE PUESTOS

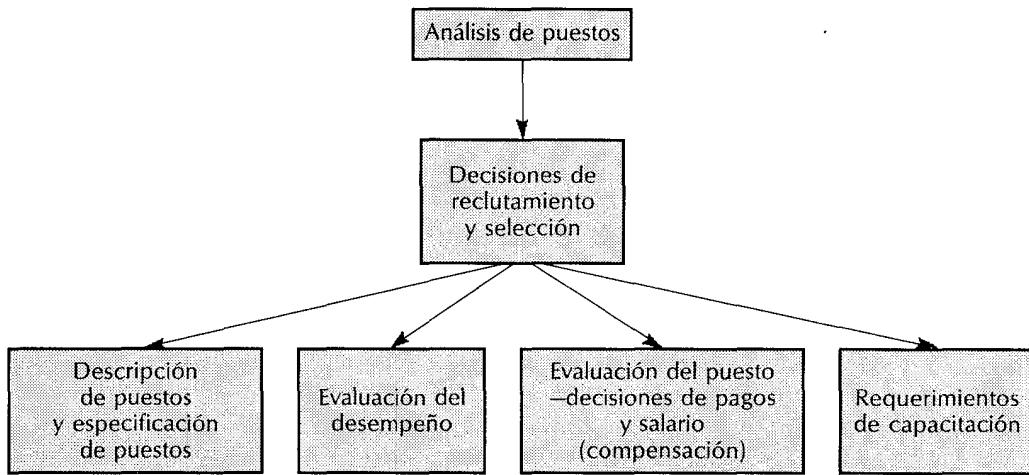
Como se resume en la figura 3.1, la información generada por el análisis de puestos se utiliza como base de diversas actividades interrelacionadas de la administración de personal:

### **Reclutamiento y selección**

El análisis del puesto proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto y la información de la especificación del puesto son la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan.

### **Compensaciones**

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar su valor y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la com-



**FIGURA 3.1**  
Usos de la información del análisis de puestos

pensación (salario y bonos) está vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros —todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto. También se verá que muchas empresas clasifican los puestos en categorías (como secretaria III y IV): el análisis del puesto ofrece los datos para determinar el valor relativo de cada posición para que pueda ser clasificada.

### Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante el análisis del puesto que los ingenieros industriales y otros expertos determinan los criterios que se deben alcanzar y las actividades específicas que hay que realizar.

### Capacitación

También se utilizará la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades —y por tanto de capacitación— que se requieren.

### Asegurar la asignación completa de responsabilidades

El análisis de puestos también es útil para asegurar que todas las actividades que se tienen que realizar están en efecto asignadas en las posiciones específicas. Por ejemplo, al analizar el puesto actual del gerente de producción de su compañía, podría encontrar que se reporta a sí mismo como responsable de dos docenas o más de tareas específicas que incluyen la planeación de los programas semanales de producción, la compra de materias primas y la supervisión de las actividades diarias de cada uno de sus supervisores de línea. Sin embargo, hace falta alguna referencia al manejo de la materia prima o los inventarios del producto terminado. Al proseguir su investigación encontrará que ninguna de las otras personas de manufactura es responsable de la administración de los inventarios. Su análisis de puestos (basado no es sólo en lo que los empleados reportan como sus actividades, sino en su conocimiento del alcance de los puestos), ha identificado una tarea faltante que debe ser asignada. Las actividades faltantes se descubren con frecuencia mediante el análisis de puestos. Así, el análisis de puestos desempeña un papel en la solución de los problemas del tipo que surgirían si, por ejemplo, no hubiera alguien asignado al manejo de inventarios.

# PASOS EN EL ANALISIS DE PUESTOS

Los seis pasos para realizar un análisis de puestos son:

## Paso 1

Determine el uso de la información del análisis del puesto. Empiece por identificar el uso que dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que reúna y la técnica que utilice para hacerlo. Algunas técnicas —como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades— son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar a los empleados. Otras técnicas de análisis de puestos (como el cuestionario de análisis de posición que se describe posteriormente) no proporcionan la información específica para las descripciones de puestos, pero *proporcionan* clasificaciones numéricas para cada puesto, que se pueden utilizar para compararlos con propósitos de compensaciones. Por tanto su primer paso es determinar el uso de la información del análisis de puestos. Entonces podrá decidir cómo reunir la información.

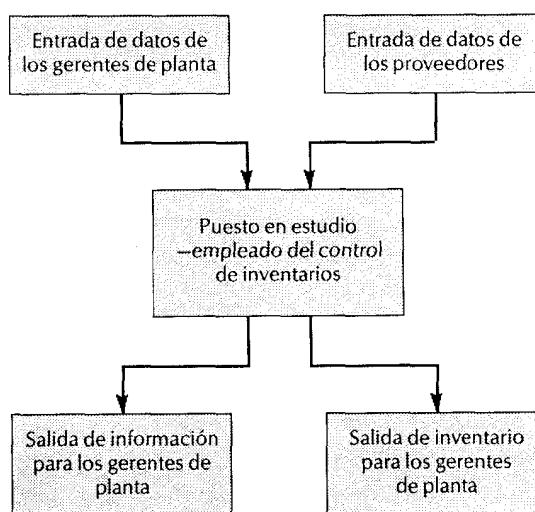
## Paso 2

Reúna la información previa. A continuación, es necesario revisar la información previa disponible, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puesto.<sup>3</sup> Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuál es su lugar en la organización. El organigrama debe identificar el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, debe mostrar quién reporta a quién y con quién se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

Un *diagrama de proceso* permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo que la que se puede obtener del organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso como el de la figura 3.2 muestra el flujo de datos de entrada y datos de salida del puesto estudiado. En este caso, por ejemplo, se espera que el empleado de control de inventario reciba inventario de los proveedores, tome las solicitudes de inventario de los dos gerentes de planta y proporcione lo que le solicitan a estos gerentes, así como la información del estado de los inventarios actuales. Por último, la *descripción del puesto* con que se cuenta, si existe, puede ser un buen punto a partir del cual podría preparar una descripción revisada del puesto.

**FIGURA 3.2**  
Diagrama del proceso para analizar el flujo de trabajo de un puesto

Fuente: Richard L. Henderson, *Compensation Management: Rewarding Performance*, 2<sup>a</sup> ed., © 1985, p. 158. Reimpreso con la autorización de Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.



### **Paso 3**

Seleccione posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis de, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de ensamble.

### **Paso 4**

Reúna información del análisis de puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos (como las características y capacidades necesarias para desempeñar un trabajo). Para esto debe utilizarse una o más de las técnicas de análisis del puestos que se explican en lo que resta del capítulo.

### **Paso 5**

Revise la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y un superior inmediato. El verificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de “revisión” puede ayudarle a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

### **Paso 6**

Elabore una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición. La *descripción del puesto* (repetimos) es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La *especificación del puesto* resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto.

---

## ► MÉTODOS PARA REUNIR INFORMACIÓN SOBRE EL ANÁLISIS DE PUESTOS

---

### **INTRODUCCIÓN**

Una vez que se ha reunido la información previa y que ha sido identificado el puesto que analizará, el siguiente paso es obtener la información sobre los deberes, responsabilidades y actividades del puesto. Existen varias técnicas que usted puede utilizar para reunir estos datos de las cuales las más importantes serán analizadas en esta sección. En la práctica, es posible utilizar cualquiera de ellas o combinar las técnicas que se apliquen mejor a sus propósitos; por tanto, una entrevista podría ser adecuada para elaborar una descripción del puesto, mientras que el cuestionario de análisis de posición que estudiaremos es más apropiado para determinar el valor de un puesto con fines de compensación.

#### **¿Quién reúne la información sobre el puesto?**

La obtención de los datos para el análisis del puesto requiere por lo general de un especialista en recursos humanos, el ocupante del puesto y su supervisor. El especialista

ta (como el gerente de recursos humanos, un analista de puestos o un consultor) podría tener que observar y analizar el trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto. El supervisor y el empleado participarán también, quizás llenando cuestionarios en los que se listan las actividades del subordinado. Tanto el supervisor como el trabajador podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes. Por tanto, el análisis del puesto suele implicar un esfuerzo común entre el especialista, el supervisor y el trabajador.

### **El análisis de puestos y la igualdad en las oportunidades de empleo**

El análisis de puestos desempeña un papel crucial en los intentos de las empresas por cumplir con la legislación para la igualdad en las oportunidades de empleo.<sup>4</sup> Las normas federales y las decisiones de la Corte exhortan al empresario a realizar un análisis exhaustivo del puesto antes de utilizar una herramienta de selección (como una prueba) para predecir el desempeño en el mismo. La razón principal es que un empleador debe poder mostrar que sus herramientas de selección y evaluaciones del desempeño están en realidad vinculadas con el rendimiento en el trabajo en cuestión; para esto se requiere un análisis completo del puesto que describa la naturaleza de esa posición.<sup>5</sup> A continuación se presentan los métodos más populares para obtener la información para el análisis de puestos.

## **LA ENTREVISTA**

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando. La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realizan un trabajo similar o idéntico, ya que de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto. Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, es necesario entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a malinterpretar estas entrevistas como “evaluaciones de eficiencia”. Cuando se da el caso, los entrevistados pueden no estar dispuestos a describir con precisión sus trabajos o los de sus subordinados.

### **Ventajas y desventajas**

La entrevista es tal vez el método más ampliamente utilizado para determinar los deberes y responsabilidades de un puesto; su uso generalizado refleja sus muchas ventajas. Además, entrevistar al trabajador permite a la persona detectar actividades y comportamientos que de otra forma podrían no salir a luz. Por ejemplo, las actividades importantes que sólo ocurren en ocasiones o la comunicación informal (entre, digamos, un supervisor de producción y el gerente de ventas) que no aparecen en el organigrama, podrían ser detectadas por un entrevistador hábil. Además, una entrevista puede ofrecer la oportunidad de explicar los objetivos y resultados del análisis del puesto y permitir al entrevistado dar a conocer desacuerdos o puntos de vista que de lo contrario no llegarían a oídos de la gerencia. Una entrevista es también una forma relativamente sencilla y rápida de obtener información.

El problema principal de esta técnica es la deformación de la información, ya sea debido a una falsificación directa o a un malentendido involuntario.<sup>6</sup> El análisis



del puesto, es con frecuencia el preludio a un cambio en la remuneración determinada para un puesto. Por tanto, en ocasiones el personal lo considera como una evaluación de desempeño que podría (y a menudo sucede) afectar su sueldo. Es por ello que los empleados tienden a exagerar ciertas responsabilidades al tiempo que minimizan otras. De ahí que obtener información válida pueda ser un proceso lento y pesado.

### Preguntas comunes

A pesar de sus inconvenientes, las entrevistas son muy utilizadas. Las preguntas que se formulan con más frecuencia son:

- ¿Qué puesto ocupa?
- ¿Cuáles son los principales deberes de su puesto? ¿Qué hace exactamente el ocupante del puesto?
- ¿En qué lugares diferentes trabaja?
- ¿Cuáles son los requisitos de educación, experiencia, capacidad y (cuando sea adecuado) certificación y permisos?
- ¿En qué actividades participa?
- ¿Cuáles son las responsabilidades y deberes del puesto?
- ¿Cuáles son las exigencias básicas o criterios de desempeño que caracterizan el trabajo?
- ¿En qué consisten exactamente sus actividades?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades? ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y el ambiente en el que se desarrolla?
- ¿Cuáles son las exigencias físicas del puesto? ¿Y las exigencias emocionales y mentales?
- ¿Cuáles son las condiciones de higiene y seguridad?
- ¿Existen peligros o condiciones de trabajo poco comunes a las que esté expuesto?

No obstante estas preguntas, por lo general la mayoría está de acuerdo en que las entrevistas más fructíferas siguen un formato estructurado o una lista de verificación. El *cuestionario de análisis* de puestos que se presenta en la figura 3.3 incluye una serie de preguntas detalladas respecto a temas como el propósito general del puesto; responsabilidades de supervisión, y responsabilidades del puesto; y la educación, experiencia y aptitudes necesarias. Un formulario como éste también puede ser utilizado por un analista de puestos para reunir información por medio de la *observación* del trabajo que se está realizando o mediante la administración de un *cuestionario*, dos métodos que se explicarán en breve.<sup>7</sup>

### Normas para la entrevista

**El análisis de puestos en una panificadora** puede incluso significar la verificación de la producción de bollos.

Hay varios aspectos que deben tenerse en consideración cuando se realiza una entrevista de análisis del puesto. Primero, si se trabaja en un análisis del puesto, la persona que lo haga y el supervisor deben trabajar juntos para identificar a los empleados que sepan más sobre el mismo, así como aquellos que podrían ser más objetivos en la descripción de sus deberes y responsabilidades.

Segundo, se debe establecer rápidamente un ambiente de cordialidad con el entrevistado, conocer su nombre, hablarle en un lenguaje fácil de entender, comentar en forma breve el propósito de la entrevista y explicarle cómo fue que esa persona resultó elegida para responderla.

Tercero, es necesario seguir una guía estructurada o lista de verificación, en la que se incluyan las preguntas y se tenga espacio para las respuestas. Esto asegura que se identificaron previamente las preguntas importantes y que todos los entrevistadores (si hay más de uno) hacen todas las preguntas requeridas. Sin embargo, es necesario ase-

gurarse de que el empleado tenga cierta libertad para responder y que haya algunas interrogantes abiertas como: “¿Hubo algo que no quedó cubierto con nuestras preguntas?”

Cuarto, cuando las actividades no se realizan con regularidad —por ejemplo, cuando el trabajador no desempeña el mismo trabajo una y otra vez a lo largo un día— se le debe pedir que haga una lista de sus deberes *en orden de importancia* así como *la frecuencia* con que los realiza. Eso asegurará que las actividades cruciales que se efectúan con poca frecuencia —como los deberes ocasionales de una enfermera en la sala de emergencia— no se pasen por alto.

Por último, al término de la entrevista es necesario revisar y verificar los datos. Normalmente se consigue repasando la información con el supervisor inmediato del trabajador y con el empleado mismo.

## CUESTIONARIOS

Otro método eficaz de obtener información para el análisis del puesto es pedir a los empleados que respondan cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo.

Lo que hay que decidir en este caso es qué tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir. En un extremo, algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas. Cada empleado recibe un inventario de quizás cientos de tareas o deberes específicos (como “cambiar y cortar cable”) y se le pide que marque si desempeña o no esa labor y, si es así, cuánto tiempo le toma. Por otro lado, el cuestionario puede ser abierto y sólo pedir al empleado que “describa las actividades principales de su puesto”. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos dos extremos. Como se ilustra en la figura 3.3, un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas (“describa las actividades principales de su puesto”), así como preguntas estructuradas (referentes, por ejemplo, a la experiencia previa requerida).

Ya sea estructurado o no estructurado, cualquier cuestionario tiene ventajas y desventajas. Un cuestionario es, primero, una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados; es menos costoso que entrevistar, por ejemplo, a cientos de empleados. Por otra parte, el desarrollo y prueba del cuestionario (tal vez para asegurarse de que los trabajadores entienden las preguntas) puede ser un proceso costoso y tardado. Por tanto, los costos de desarrollo potencialmente más elevados tienen que ser ponderados frente al tiempo y costo que se ahorraría al no tener que entrevistar a muchos empleados.

## OBSERVACION

La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable. Ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamble y de contabilidad. Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar (abogados, ingeniero de diseño) o si con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. (El ciclo es el tiempo que le lleva realizar el trabajo; puede ser un minuto para un empleado de línea de ensamble o una hora, un día o más para trabajos complejos.) En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al tra-

**FIGURA 3.3**  
Cuestionario de análisis de puestos para elaborar las descripciones de puestos

Fuente: Douglas Bartley, *Job Evaluation: Wage and Salary Administration*, (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1981), pp. 101-103.

<b>CUESTIONARIO DE TRABAJO COMPAÑIA MANUFACTURERA KANE</b>	
NOMBRE _____	TITULO DEL PUESTO _____
DEPARTAMENTO _____	NUMERO DE PUESTO _____
NOMBRE DEL SUPERVISOR _____	TITULO DEL SUPERVISOR _____
<b>1. Resumen de actividades:</b> Establezca brevemente y con sus propias palabras sus principales tareas. Si es responsable de llenar reportes o registros, llene también la sección 8.	
_____	
_____	
<b>2. Aptitudes especiales:</b> Liste las licencias, permisos, certificaciones, etc., necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas a su posición.	
_____	
_____	
<b>3. Equipo:</b> Liste el equipo, máquinas o herramientas (por ejemplo, máquina de escribir, calculadora, motor, vehículos, tornos, carretillas elevadoras, taladros, etc.) que normalmente opera como parte de las tareas de su puesto.	
MAQUINA	NUMERO DE HORAS PROMEDIO POR SEMANA
_____	
_____	
<b>4. Tareas normales:</b> En términos generales, describa las tareas que normalmente realiza. Por favor, haga la lista de las actividades en orden descendente de importancia y porcentaje de tiempo que le toman durante el mes. Liste tantas actividades como sea posible y si es necesario agregue hojas adicionales.	
_____	
_____	
<b>5. Con quién se relaciona:</b> ¿Su trabajo requiere contacto con personal de otro departamento, con otros departamentos, con empresas o agencias externas? Si es así, por favor defina las actividades que requieren los contactos y qué tan a menudo los hace.	
_____	
_____	
<b>6. Supervisión:</b> ¿Su posición tiene responsabilidades de supervisión? ( ) Si ( ) No. Si es así, por favor llene el <i>Cuestionario Complementario para la Descripción de Posiciones para los Supervisores</i> y anéxelo a esta forma. Si usted es responsable de otras personas en el trabajo pero no las supervisa directamente, por favor explique.	
_____	
_____	
<b>7. Toma de decisiones:</b> Explique las decisiones que toma mientras realiza las tareas normales de su puesto.	
_____	
_____	
_____	

**FIGURA 3.3**  
(continuación)

bajador. Es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo. Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo. Esto a su vez ayuda a reducir las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

## DIARIO O BITACORA DEL PARTICIPANTE

### diario o bitácora del participante

Lista diaria, hecha por los trabajadores, de cada actividad en la que se desempeñan junto con el tiempo de cada una.

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o **bitácora o listas** de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice (así como el tiempo) en la bitácora. Esto puede ofrecer una imagen muy amplia del puesto, especialmente cuando se complementa con entrevistas posteriores con el trabajador y su supervisor. El empleado, por supuesto, puede tratar de exagerar algunas actividades y minimizar otras. Sin embargo, la naturaleza detallada y cronológica de la bitácora tiene a compensarlo.

En resumen, entrevistas, cuestionarios, observación y bitácoras son los métodos más populares para reunir datos para el análisis de puestos. Todos ofrecen información real sobre lo que los empleados hacen. Por tanto, se les puede utilizar para elaborar las descripciones y las especificaciones del puesto.

## PROCEDIMIENTO DEL SERVICIO CIVIL DE ESTADOS UNIDOS

La Comisión del Servicio Civil de Estados Unidos ha desarrollado una técnica de análisis de puestos que proporciona un procedimiento normalizado por medio del cual se pueden comparar y clasificar los diferentes puestos. Con este método se reúne la información sobre una “hoja de registro del análisis del puesto”. En ésta, como se ilustra en la figura 3.4, se anotan primero la información de identificación (como título del puesto) y un breve resumen del puesto. Después, el especialista hace una lista en orden de importancia de las tareas específicas del puesto. Luego, *para cada tarea*, el analista especifica lo siguiente:

1. El conocimiento necesario (por ejemplo, los hechos o principios con los que el trabajador debe contar para realizar su función).
2. Las aptitudes necesarias (por ejemplo, las aptitudes necesarias para operar máquinas o vehículos).
3. Las habilidades necesarias (como razonamientos matemáticos, solución de problemas o habilidades interpersonales).
4. Actividades físicas implicadas (por ejemplo, jalar, empujar o transportar).
5. Alguna condición ambiental especial (lugares reducidos, vibración, ventilación inadecuada u objetos en movimiento).
6. Acontecimientos normales en el trabajo (por ejemplo, el desempeño bajo tensión en emergencias, el trabajo con gente además de dar y recibir instrucciones o el desempeño de una tarea repetitiva).
7. Areas de interés para el trabajador (digamos, la preferencia que el trabajador podría tener por actividades que tratan con “cosas y objetos”, la “comunicación de datos”, o “el trato con personas”).<sup>8</sup>

Esto se ilustra en la figura 3.4. En este caso, la primera tarea listada para un “examinador de aceptabilidad de asistencia” es “decidir (determinar) la aceptabilidad del aspirante con el propósito de llenar la solicitud del cliente para vales de despensa utili-

**FIGURA 3.4**  
Parte de la hoja  
terminada de un  
registro para  
análisis de puestos  
del Servicio Civil

<b>HOJA DE REGISTROS DE ANALISIS DE PUESTOS</b>	
<b>INFORMACION DE IDENTIFICACION</b>	
Nombre del interesado:	A. Adler
Organización/unidad:	Servicios asistenciales
Título:	Examinador de la aceptabilidad de la asistencia
Fecha:	11/12/92
Entrevistador:	E. Jones
<b>BREVE RESUMEN DEL PUESTO</b>	
Dirige entrevistas, llena solicitudes, determina la aceptabilidad, proporciona información a las fuentes comunitarias respecto al programa de vales para despensas; refiere a los aspirantes de los vales de despensa no elegibles a otras agencias aplicables de recursos comunitarios.	
<b>TAREAS*</b>	
1. Decide (determina) la aceptabilidad del solicitante para llenar la solicitud del cliente a los vales de despensa utilizando las políticas regulatorias como guía.	
<i>Conocimiento necesario</i>	
—Conocimiento del contenido y significado de los puntos en una forma de solicitud estándar.	
—Conocimiento de las políticas regulatorias para los vales de despensa de los Servicios Sociales y de Salud.	
—Conocimiento de los estatutos relacionados con el programa de vales de despensa de los Servicios Sociales y de Salud.	
<i>Aptitudes necesarias</i>	
—Ninguna	
<i>Capacidades necesarias</i>	
—Capacidad para leer y comprender instrucciones complejas como las políticas regulatorias.	
—Capacidad para leer y comprender una serie de instrucciones de procedimientos escritas y orales, y convertirlas en acciones apropiadas.	
—Capacidad para utilizar la aritmética elemental: suma y resta.	
—Capacidad para interpretar los requerimientos en un lenguaje adecuado para personas poco calificadas.	
<i>Actividad física</i>	
—Sedentario	
<i>Condiciones ambientales</i>	
—Ninguna	
<i>Acontecimientos normales en el trabajo</i>	
—El trabajo con gente además de dar y recibir instrucciones.	
<i>Areas de interés</i>	
—Comunicación de datos	
—Relaciones de negocios con la gente	
—El trabajo para el bien de la gente	
2. Decide, describe y explica qué otras agencias están disponibles para dar asistencia al cliente y referirlo al recurso comunitario adecuado utilizando los conocimientos que tiene el trabajador de los recursos disponibles y de las necesidades del cliente.	
<i>Conocimiento necesario</i>	
—Conocimiento de las funciones de las diferentes agencias de asistencia	
—Conocimiento de los recursos comunitarios disponibles en sus localidades	
—Conocimiento de procedimientos de referencias	
<i>Aptitudes necesarias</i>	
—Ninguna	
<i>Capacidades necesarias</i>	
—Capacidad para extraer (diferenciar) las necesidades de las personas a partir de la información oral	
—Capacidad para dar instrucciones orales y escritas sencillas a la gente	
<i>Actividades físicas</i>	
—Sedentario	
<i>Condiciones ambientales</i>	
—Ninguna	
<i>Acontecimientos normales en el trabajo</i>	
—El trabajo con gente además de dar y recibir instrucciones	
<i>Areas de interés</i>	
—Comunicación de datos	
—Relaciones de negocios con la gente	
—La solución de problemas abstractos y creativos	
—El trabajo para el bien de la gente.	

\* Este trabajo podría implicar normalmente cinco o seis tareas. Para cada tarea, liste conocimientos, aptitudes, habilidades, actividades físicas, condiciones ambientales, acontecimientos normales en el trabajo y áreas de interés.

zando las políticas reguladoras como guía". En la parte inferior de esta tarea se listan las conclusiones del analista con respecto al *conocimiento* que debe tener un examinador de aceptabilidad de asistencia; alguna *aptitud o habilidad especial*; el tipo de *actividades físicas* que intervienen en esta tarea; las *condiciones ambientales* especiales; los *incidentes* de trabajo normales; y el tipo de *interés* que correspondería a esta tarea. Un analista normalmente aplicaría su propio conocimiento del puesto así como la información obtenida mediante entrevistas, observaciones, bitácoras o cuestionarios para llenar la hoja de registro de análisis de puestos. Virtualmente cualquier trabajo se puede dividir en sus tareas componentes, que después son analizadas en términos del conocimiento necesario, las aptitudes requeridas, etc. De esta manera, el procedimiento del Servicio Civil ofrece un método normalizado con el que se pueden comparar, contrastar y clasificar los diferentes puestos. (En otras palabras, el conocimiento, aptitudes y habilidades necesarias para el desempeño, digamos, de un asistente del jefe de bomberos se puede contrastar con el conocimiento, aptitudes y habilidades necesarios para desempeñar el puesto de un bibliotecario. Si los requerimientos son similares, los puestos pueden ser clasificados juntos para propósitos de salario.)

## TECNICAS CUANTITATIVAS PARA EL ANALISIS DE PUESTOS

Aunque en la mayoría de las empresas se utilizan entrevistas, cuestionarios, la observación o diarios y bitácoras para reunir datos para el análisis de puestos, algunas veces los métodos narrativos no son los más apropiados. Por ejemplo, cuando la intención es asignar un valor cuantitativo a cada puesto para que pueda ser comparado con otros para fines de salario, lo mejor sería un enfoque *más cuantitativo* en el análisis. Tres métodos cuantitativos populares son *el cuestionario de análisis de posición*, *el enfoque del Departamento del Trabajo* y *el análisis funcional del puesto*.

### Cuestionario de análisis de posición

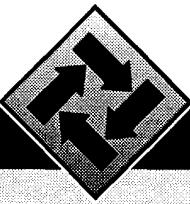
#### cuestionario de análisis de posición (CAP)

Cuestionario utilizado para reunir datos cuantificables relacionados con las tareas y responsabilidades de los diferentes puestos.

El **cuestionario de análisis de posición (CAP)** es un cuestionario muy estructurado para el análisis del puesto.<sup>9</sup> Un analista de puestos llena el CAP —es decir, una persona que debe estar familiarizada con el empleo en particular por analizar. El CAP contiene 194 elementos. Como se ve en la figura 3.5, cada uno de estos 194 elementos (tales como "materiales escritos") *representa un elemento básico que podría o no desempeñar un papel importante en el puesto*. El analista de puestos decide si el elemento es importante para esa posición y en qué medida. En la figura 3.5, por ejemplo, los "materiales escritos" recibieron una calificación de 4, lo que indica que dichos materiales (como libros, informes, notas de oficina, etc.) desempeñan un papel *considerable* para el puesto.

La ventaja del CAP es que ofrece una calificación cuantitativa o perfil de cualquier empleo en términos de la forma en que se clasifica ese puesto en cinco dimensiones básicas: (1) tener responsabilidades de toma de decisiones/comunicaciones/sociales; (2) desempeñar actividades que requieran capacidad; (3) mantenerse físicamente activo; (4) operar vehículos/equipo y (5) procesar información. Como resultado, la fuerza real del CAP está en la clasificación de los puestos.

En otras palabras, este método permite asignar una calificación cuantitativa a cada posición con base en sus características de toma de decisiones, actividades que requieren aptitudes, actividad física, operación de vehículos/equipo y procesamiento de información. Por tanto, se pueden utilizar los resultados del CAP para comparar los puestos y decidir, por ejemplo, cuáles de ellos son más exigentes.<sup>10</sup> Esta información puede utilizarse más adelante para determinar los niveles de honorarios o sueldo para cada puesto.<sup>11</sup>



## APLICACIONES DE LA COMPUTADORA AL ANÁLISIS DE PUESTOS E INVENTARIO DEL PERSONAL: INVENTARIO DE APTITUDES

La mayoría de los gerentes carecen de información precisa y completa acerca de las habilidades de sus empleados. Mas aún, cuando hay vacantes debido a la reestructuración o a nuevas oportunidades, simplemente anunciar la vacante en el pizarrón de la empresa no garantiza que todos los empleados vean el anuncio ni que interpretarán la información adecuadamente. Una forma de incrementar la probabilidad de que los candidatos internos calificados serán considerados en el proceso de selección es tener un inventario de aptitudes elaborado y actualizado regularmente por los empleados.

Tanto el desarrollo del contenido del inventario como su actualización requieren la introducción de datos por parte de los empleados. Ellos deben creer en la validez del inventario y esto sucederá sólo si participan en el proceso de elaboración. Si los empleados tienen acceso libre a las computadoras, el inventario puede ser desarrollado y actualizado desde sus estaciones de trabajo. De otra manera, los memos impresos deberían invitar a cada empleado a describirse a sí mismo en los términos de las aptitudes listadas, los criterios que hacen la diferencia entre los diferentes niveles de aptitudes y qué tipo de aptitudes deben ser clasificadas.

Los inventarios se deben actualizar con regularidad cuando un empleado ha terminado un curso, seminario, taller o una materia que es aplicable. Si las computadoras por lo general no están disponibles, se les debe permitir a los empleados un tiempo (de 20 a 30 minutos) para actualizar el inventario. El tiempo que se tome en la actualización se podría reducir proporcionando periódicamente a cada empleado una copia impresa de su inventario para que la actualice antes de introducir los datos reales. Las aptitudes se deben revalorar por lo menos cada año en el momento de las evaluaciones del desempeño. Si un empleado tiene preguntas acerca de las interpretaciones de los niveles de aptitudes o categorías, los supervisores o el personal de ARH deben ofrecer su asistencia. La revisión periódica y el proceso son recomendables y todos los empleados deben recibir capacitación constante para mantener la validez del sistema.

Cuando se presenta una vacante, los entrevistadores (en el departamento de ARH o los gerentes en los negocios pequeños) especificarán los parámetros del puesto en términos de las categorías y niveles de aptitud (con base en el análisis de puestos). El programa de computación produciría entonces una lista de empleados calificados de acuerdo con estos parámetros. Esta lista se modificaría con base en otros factores, como servicio, calidad en el desempeño, tiempo en el puesto o interés del candidato. De otra manera, los candidatos calificados podrían recibir una carta que les informe del puesto vacante y que los invite a manifestar su interés, con una copia a su supervisor.

La empresa interesada en conservar a su personal debe animar al empleado a expresar su interés por una posición que ofrece mayor responsabilidad; al observar que el comportamiento de la compañía estimula el crecimiento y desarrollo es más probable que el empleado permanezca en ella. El desarrollo de un sistema de inventario de aptitudes con los datos importantes del empleado, los estimula a actualizar sus currículos y los mantiene informados de las posibilidades de promoción, lo cual mejorará la retención de los empleados dentro de la empresa.

Otro aspecto en la elaboración de un proceso de inventario de aptitudes como el descrito es la comunicación directa con los empleados. Si un empleado es apto en otros aspectos y acepta la invitación a solicitar un puesto, pero se encuentra con problemas en el cuidado y desempeño del mismo, estos obstáculos para la promoción serán resueltos porque el proceso los anima a una supervisión de información. La mayoría de los empleados acepta la crítica constructiva si se le ofrece en una forma diseñada para su progreso. Más aún, con la participación de los empleados en el establecimiento del contenido y los criterios de inventario, deberán comprender mejor lo que se espera de ellos para calificar en niveles específicos y deben ser capaces de proporcionar datos valiosos para el análisis de puestos basados en lo que realmente saben de su trabajo.

ENTRADA DE INFORMACION																																														
1 ENTRADA DE INFORMACION		<i>Grado de uso (U)</i>																																												
1.1 Fuentes de la información del puesto		NA      No se aplica 1.      Nominal/no muy frecuente 2.      Ocasional 3.      Moderado 4.      Considerable 5.      Esencial																																												
<p>Como fuente de información en el desempeño de su trabajo califique cada uno de los siguientes elementos en términos del grado en que el trabajador los utiliza.</p> <p style="text-align: center;">1.1.1 Fuentes visuales de información del puesto</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td style="width: 10px; height: 15px;"></td> <td style="width: 10px; height: 15px;"></td> <td>1   4</td> <td>Materiales escritos (libros, informes, notas de oficina, artículos, instrucciones del puesto, señales, etc.)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>2   2</td> <td>Materiales cuantitativos (materiales que tienen que ver con cantidades o cifras, como gráficas, contabilidad, especificaciones, cuadros de números, etc.)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>3   1</td> <td>Materiales pictóricos (imágenes o materiales de ese tipo utilizados como <i>fuentes</i> de información; por ejemplo, dibujos, planos, diagramas, mapas, trazos, película fotográfica, película de rayos X, imágenes de televisión, etc.)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>4   1</td> <td>Instrumentos modelos (plantillas, esténciles, patrones, etc., utilizados como <i>fuentes</i> de información cuando se <i>observan</i> durante el uso; <i>no</i> incluya aquí materiales descritos en el punto tres anterior).</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>5   2</td> <td>Indicadores visuales (medidores, manómetros, luces de señal, radares, velocímetros, relojes, etc.)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>6   5</td> <td>Instrumentos de medición (reglas, calibradores, medidores de presión para neumáticos, escalas, medidores de grosor, pipetas, termómetros, transportador, etc., utilizados para obtener información visual sobre las medidas físicas; <i>no</i> incluya aquí elementos descritos en el punto cinco anterior)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>7   4</td> <td>Instrumentos mecánicos (herramientas, equipo, maquinaria y otros instrumentos mecánicos que sean <i>fuentes</i> de información cuando se les <i>observe</i> durante su uso u operación).</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>8   3</td> <td>Materiales en proceso (partes, materiales, objetos, etc., que sean <i>fuentes</i> de información cuando estén siendo modificados, se trabaje con ellos o se estén procesando, como es el caso de harina para pan en proceso de mezclado, tela durante el corte, zapatos en trabajo de colocación de suelas, etc.)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>9   4</td> <td>Materiales <i>no</i> en proceso (partes, materiales, objetos, etc., que no estén en el proceso de ser modificados o cambiados, que sean <i>fuentes</i> de información cuando se les inspeccione, maneje o manipule, empaque, distribuya o seleccione, etc., como son artículos o materiales en inventario, almacenamiento o canales de distribución, artículos que son inspeccionados, etc.)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>10   3</td> <td>Elementos de la naturaleza (paisajes, campos, muestras geológicas, vegetación, formaciones de nubes y otros elementos de la naturaleza que sean observados o inspeccionados para obtener información)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>11   2</td> <td>Elementos del medio hechos por el hombre (estructuras, edificios, presas, carreteras, puentes, diques, vías férreas y otros aspectos "hechos" o alterados por el hombre del medio interno o externo que sean <i>observados o inspeccionados</i> para obtener información del puesto; <i>no</i> se considere el equipo, máquinas, etc., que un individuo utilice en su trabajo, porque ya se cubrieron en el punto siete anterior)</td> </tr> </tbody> </table>					1   4	Materiales escritos (libros, informes, notas de oficina, artículos, instrucciones del puesto, señales, etc.)			2   2	Materiales cuantitativos (materiales que tienen que ver con cantidades o cifras, como gráficas, contabilidad, especificaciones, cuadros de números, etc.)			3   1	Materiales pictóricos (imágenes o materiales de ese tipo utilizados como <i>fuentes</i> de información; por ejemplo, dibujos, planos, diagramas, mapas, trazos, película fotográfica, película de rayos X, imágenes de televisión, etc.)			4   1	Instrumentos modelos (plantillas, esténciles, patrones, etc., utilizados como <i>fuentes</i> de información cuando se <i>observan</i> durante el uso; <i>no</i> incluya aquí materiales descritos en el punto tres anterior).			5   2	Indicadores visuales (medidores, manómetros, luces de señal, radares, velocímetros, relojes, etc.)			6   5	Instrumentos de medición (reglas, calibradores, medidores de presión para neumáticos, escalas, medidores de grosor, pipetas, termómetros, transportador, etc., utilizados para obtener información visual sobre las medidas físicas; <i>no</i> incluya aquí elementos descritos en el punto cinco anterior)			7   4	Instrumentos mecánicos (herramientas, equipo, maquinaria y otros instrumentos mecánicos que sean <i>fuentes</i> de información cuando se les <i>observe</i> durante su uso u operación).			8   3	Materiales en proceso (partes, materiales, objetos, etc., que sean <i>fuentes</i> de información cuando estén siendo modificados, se trabaje con ellos o se estén procesando, como es el caso de harina para pan en proceso de mezclado, tela durante el corte, zapatos en trabajo de colocación de suelas, etc.)			9   4	Materiales <i>no</i> en proceso (partes, materiales, objetos, etc., que no estén en el proceso de ser modificados o cambiados, que sean <i>fuentes</i> de información cuando se les inspeccione, maneje o manipule, empaque, distribuya o seleccione, etc., como son artículos o materiales en inventario, almacenamiento o canales de distribución, artículos que son inspeccionados, etc.)			10   3	Elementos de la naturaleza (paisajes, campos, muestras geológicas, vegetación, formaciones de nubes y otros elementos de la naturaleza que sean observados o inspeccionados para obtener información)			11   2	Elementos del medio hechos por el hombre (estructuras, edificios, presas, carreteras, puentes, diques, vías férreas y otros aspectos "hechos" o alterados por el hombre del medio interno o externo que sean <i>observados o inspeccionados</i> para obtener información del puesto; <i>no</i> se considere el equipo, máquinas, etc., que un individuo utilice en su trabajo, porque ya se cubrieron en el punto siete anterior)
		1   4	Materiales escritos (libros, informes, notas de oficina, artículos, instrucciones del puesto, señales, etc.)																																											
		2   2	Materiales cuantitativos (materiales que tienen que ver con cantidades o cifras, como gráficas, contabilidad, especificaciones, cuadros de números, etc.)																																											
		3   1	Materiales pictóricos (imágenes o materiales de ese tipo utilizados como <i>fuentes</i> de información; por ejemplo, dibujos, planos, diagramas, mapas, trazos, película fotográfica, película de rayos X, imágenes de televisión, etc.)																																											
		4   1	Instrumentos modelos (plantillas, esténciles, patrones, etc., utilizados como <i>fuentes</i> de información cuando se <i>observan</i> durante el uso; <i>no</i> incluya aquí materiales descritos en el punto tres anterior).																																											
		5   2	Indicadores visuales (medidores, manómetros, luces de señal, radares, velocímetros, relojes, etc.)																																											
		6   5	Instrumentos de medición (reglas, calibradores, medidores de presión para neumáticos, escalas, medidores de grosor, pipetas, termómetros, transportador, etc., utilizados para obtener información visual sobre las medidas físicas; <i>no</i> incluya aquí elementos descritos en el punto cinco anterior)																																											
		7   4	Instrumentos mecánicos (herramientas, equipo, maquinaria y otros instrumentos mecánicos que sean <i>fuentes</i> de información cuando se les <i>observe</i> durante su uso u operación).																																											
		8   3	Materiales en proceso (partes, materiales, objetos, etc., que sean <i>fuentes</i> de información cuando estén siendo modificados, se trabaje con ellos o se estén procesando, como es el caso de harina para pan en proceso de mezclado, tela durante el corte, zapatos en trabajo de colocación de suelas, etc.)																																											
		9   4	Materiales <i>no</i> en proceso (partes, materiales, objetos, etc., que no estén en el proceso de ser modificados o cambiados, que sean <i>fuentes</i> de información cuando se les inspeccione, maneje o manipule, empaque, distribuya o seleccione, etc., como son artículos o materiales en inventario, almacenamiento o canales de distribución, artículos que son inspeccionados, etc.)																																											
		10   3	Elementos de la naturaleza (paisajes, campos, muestras geológicas, vegetación, formaciones de nubes y otros elementos de la naturaleza que sean observados o inspeccionados para obtener información)																																											
		11   2	Elementos del medio hechos por el hombre (estructuras, edificios, presas, carreteras, puentes, diques, vías férreas y otros aspectos "hechos" o alterados por el hombre del medio interno o externo que sean <i>observados o inspeccionados</i> para obtener información del puesto; <i>no</i> se considere el equipo, máquinas, etc., que un individuo utilice en su trabajo, porque ya se cubrieron en el punto siete anterior)																																											

**FIGURA 3.5**  
Parte de una página llena del Cuestionario de Análisis de Posiciones

Fuente: E. J. McCormick, P. R. Jeanneret, y R. D. Mecham, *Position Analysis Questionnaire*. Derechos Reservados 1989 por *Purdue Research Foundation, West Lafayette, Ind.* Reimpreso con autorización.

Nota: Este cuestionario consta de 11 preguntas o elementos para la "entrada de información". Otras páginas del CAP contienen preguntas relacionadas con los procesos mentales, rendimiento en el trabajo, relaciones con otros, el contexto y otras características del puesto.

### Procedimiento del departamento del trabajo (DT)

El procedimiento del Departamento del Trabajo de Estados Unidos está dirigido también a ofrecer un método normalizado por medio del cual se pueden clasificar y com-

### **análisis de puestos del Departamento del Trabajo**

Método normalizado para calificar, clasificar y comparar virtualmente cada tipo de puesto con base en los datos, las personas y las cosas.



Antes de redactar un anuncio para solicitar empleados, una compañía debe realizar un análisis de puestos para identificar las tareas y los requerimientos humanos para desempeñar el puesto.

parar cuantitativamente diferentes empleos. El núcleo de este **análisis de puesto del Departamento del Trabajo** consiste en calificar a cada posición en términos de lo que un empleado hace con respecto a *datos, personas y cosas*.

El procedimiento básico es como sigue. Como se ilustra en la tabla 3.1, un conjunto de actividades básicas o “funciones del trabajador” describe lo que un empleado puede hacer con los datos, las personas y las cosas. Con respecto a los *datos*, por ejemplo, las funciones básicas incluyen la síntesis, la coordinación y el copiado. Con respecto a las *personas* incluyen la orientación, la negociación y la supervisión. Con respecto a las *cosas* las funciones básicas incluyen la manipulación, la atención y el manejo. Es necesario señalar también que a cada función del trabajador se le ha asignado un nivel de importancia. En ese sentido, “coordinar” es 1, mientras que copiar es 5. Si se estuviera analizando el puesto de un oficinista recepcionista, por ejemplo, podría calificar el puesto con 5, 6, 7, para copiar datos, orientar a personas y manejar cosas. Por otra parte, un asistente psiquiátrico en un hospital podría ser clasificado 1, 7, 5 en relación con los datos, las personas y las cosas. Así, *cada tarea* que el trabajador realice sería analizada en términos de los datos, las personas y las cosas. Despues, se utilizaría la combinación más alta (digamos 4, 6, 5) para identificar el puesto, ya que ése es el nivel más alto que se espera que alcance un empleado en esa posición.

Como se ilustra en la figura 3.6, la hoja de resumen que resulta del procedimiento del DT contiene varios tipos de información. Primero se coloca el título del puesto, en este caso mezclador de masa en una pastelería. También se lista la rama industrial en que se ubica el empleo y el código de la clasificación industrial. Hay además un breve resumen de una o dos oraciones sobre el empleo y las calificaciones de la función del trabajador (en este caso, 5, 6, 2) para los datos, las personas y las cosas. Esto indica que en términos de nivel de dificultad, un mezclador de masa en una pastelería deberá copiar datos, tratar con la gente, y operar-controlar cosas. Además, es posible especificar los requisitos humanos del empleo en cuestión, por ejemplo, en términos del tiempo de capacitación requerido, aptitudes y temperamento. Como se puede ver, cada puesto analizado de esta forma recibe una calificación numérica como 5, 6, 2; de esa manera se puede agrupar y asignar el mismo salario a todos los empleos con calificaciones similares, aunque un puesto podría ser mezclador de masa y otro asistente de mecánica.

### **Análisis funcional del puesto**

Este método se basa en el enfoque del DT pero ofrece información adicional con respecto a las tareas, objetivos y requerimientos de capacitación del puesto.<sup>12</sup>

**TABLA 3.1 Funciones básicas del trabajador, de acuerdo con el Departamento del Trabajo**

	Datos	Personas	Cosas
Actividades básicas	0 Sintetizar	0 Guiar	0 Arreglar
	1 Coordinar	1 Negociar	1 Trabajo de precisión
	2 Analizar	2 Instruir	2 Operar-controlar
	3 Compilar	3 Supervisar	3 Manejar-operar
	4 Calcular	4 Entretenir	4 Manipular
	5 Copiar	5 Persuadir	5 Atender
	6 Comparar	6 Hablar-orientar	6 Alimentar-desarrollar
	7 Servir	7 Recibir instrucciones-ayudar	7 Manejar

**Nota:** Determine la “calificación” del puesto sobre los datos, personas y cosas observando el desempeño y decidiendo, para cada una de las tres categorías, cuáles funciones básicas ilustran el trabajo de la persona. “0” es alto; “6”, “8” y “7” son bajo en cada columna.

Muestra del resultado final del uso de la técnica de análisis de puestos del Departamento del Trabajo

**FORMULARIO DE ANALISIS DEL PUESTO**

1. Título establecido del puesto: **MEZCLADOR DE MASA**

2. Industria asignada: (productos de panificación)

3. Códigos SIC y título(s): 2051 Pan y otros productos de panadería

4. RESUMEN DEL PUESTO:

Opera una máquina mezcladora para mezclar ingredientes para masas normales y esponjadas (con levadura) de acuerdo con fórmulas establecidas, dirige a otros trabajadores en la fermentación de la masa y la divide en piezas con una cortadora manual.

5. CALIFICACIONES DEL TRABAJO DESEMPEÑADO: (De la exhibición 3.9)

Funciones del trabajador	D	P	(C)
Datos	5	6	2
Personas			
Cosas			

Campo de trabajo: Cocina, preparación de alimentos

6. CALIFICACIONES DE LAS CARACTERISTICAS DEL TRABAJADOR: (Deben ser llenadas por un analista)

Tiempo de capacitación requerido  
 Aptitudes  
 Temperamento  
 Intereses  
 Exigencias físicas  
 Condiciones ambientales

**FIGURA 3.6** Muestra de un informe basado en la técnica de análisis de puestos del Departamento del Trabajo.

#### análisis funcional de puestos

Método para clasificar puestos similar al análisis de puestos del Departamento del Trabajo, pero que adicionalmente toma en cuenta el grado de necesidad de instrucciones, razonamiento, juicio y facilidad verbal para desempeñar las tareas del puesto.

El **análisis funcional del puesto** difiere del método DT en dos sentidos. Primero, el análisis funcional califica al puesto no sólo de acuerdo con los datos, las personas y las cosas, sino además en las siguientes cuatro dimensiones: el grado en el que se requiere de *instrucciones* específicas para realizar el trabajo; la medida en que es necesario aplicar el *razonamiento* y el *juicio* para desempeñar la labor; la *habilidad matemática* requerida para su desempeño y las *facilidades de idioma* necesarias para hacer el trabajo. Segundo, el análisis funcional del puesto también identifica los estándares de desempeño y las necesidades de capacitación. La realización de un análisis de puestos que utiliza el análisis funcional de puestos le permite responder a la pregunta: "Para realizar esta tarea y satisfacer los nuevos criterios, ¿qué capacitación requiere el trabajador?"

Un ejemplo de una hoja de resumen del análisis funcional de puestos ya elaborada se presenta en la figura 3.7. En este caso el puesto es el de nivelador (un tipo de operario de equipo pesado que interviene en la construcción de caminos). Como se ilustra, el análisis funcional de puestos ofrece información acerca de cosas, datos, perso-

CODIGO DEL TRABAJO: CR-08						INSTRUCCIONES DEL TRABAJADOR	DESARROLLO GENERAL EDUCATIVO					
COSAS	%	DATOS	%	PERSONAS	%		RAZONAMIENTO	MATEMATICAS	LENGUAJE			
3	65	3	25	1	10	3	2	1	3			
META: Opera niveladora producto básico						OBJETIVO:	Limar, escarificar, rastrillar, cortar, mantener el camino en condiciones, retirar la nieve					
TAREAS: Opera los controles de mando de la niveladora para ir hacia adelante/atrás, dar vuelta, levantar/bajar navaja, colocar las ruedas y la navaja en ángulos correctos; sigue órdenes de trabajo, aprovecha el conocimiento y la experiencia, vigila el funcionamiento del equipo y se adapta a la situación cambiante, alerta constantemente ante la presencia y seguridad de otros trabajadores/equipo, a fin de realizar las tareas rutinarias de la niveladora, como es el limado, relleno, mantenimiento de caminos y retiro de la nieve.												
(Para realizar estas tareas)												
CRITERIOS DE DESEMPEÑO						CONTENIDO DE LA CAPACITACION						
DESCRIPTIVO:  –Opera el equipo adecuadamente. –Está alerta y atento.						FUNCIONAL:  –Cómo operar la niveladora. –Cómo realizar las tareas rutinarias de la niveladora como relleno, limado, rastrillado, barrenado contra incendios, mantenimiento del camino, retiro de la nieve.						
NUMERICOS:  –Todo el trabajo cumple con los requisitos de la orden de trabajo. –Ningún accidente o daños debido a técnicas inadecuadas de operación.						ESPECIFICOS:  –Conocimiento de la niveladora específica. –Conocimiento de los requerimientos del trabajo. –Conocimiento del lugar específico de trabajo (es decir, situación del terreno, condiciones del suelo, medio ambiente).						
(Para cumplir con estos criterios)						(El trabajador necesita esta capacitación)						

**FIGURA 3.7 Relación de tareas del análisis funcional del puesto**

Fuente: Howard Olson, Sidney A. Fine, David C. Myers y Margarete C. Jennings, "The Use of Functional Job Analysis in Establishing Performance for Heavy Equipment Operators", en *Personnel Psychology*, verano de 1981, p. 354.

nas, instrucciones, razonamientos, matemáticas e idioma. Todo esto se clasifica cuantitativamente. Además, la hoja de resumen lista las tareas importantes que intervienen en el puesto, los estándares de desempeño y la capacitación requerida.

## ► CÓMO REDACTAR LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Una descripción de puesto es una relación por escrito de qué hace el trabajador, *cómo lo hace* y *bajo qué condiciones* se realiza el trabajo. Esta información se utiliza a su vez para redactar una *especificación del puesto*. En ésta, se listan conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente.

Aunque no existe un formato normalizado para redactar descripciones de puestos, la mayoría contienen secciones acerca de:

1. Identificación del puesto.
2. Resumen del puesto.
3. Relaciones, responsabilidades y deberes.
4. Autoridad.
5. Criterios de desempeño.
6. Condiciones de trabajo.
7. Especificaciones del puesto.

En la figura 3.8 se presenta una descripción de puesto.

## IDENTIFICACION DEL PUESTO

La sección de *identificación del puesto* contiene, como en la figura 3.8, varios tipos de información.<sup>13</sup> El *título del puesto* especifica precisamente qué título tiene esa posición, como puede ser supervisor de operaciones de procesamiento de datos, gerente de ventas o empleado de control de inventario. (Como la descripción misma del puesto, estos títulos deben estar al corriente, y el *Diccionario de Títulos Ocupacionales* del Departamento del Trabajo de Estados Unidos puede ser útil en este respecto. Este diccionario lista los títulos de miles de empleos así como las descripciones de las responsabilidades normales de cada uno). La sección de *estatus* del puesto en la descripción permite una identificación rápida del estatus exento o no exento de ese puesto. (De acuerdo con el Acta de Normas de Trabajo Justo, en Estados Unidos, algunas posiciones, primordialmente administrativas y profesionales, están exentas de las cláusulas relacionadas con el salario mínimo y tiempo extra.) El *código del puesto* permite tener una referencia fácil de todos los empleos; cada puesto en la organización debe ser identificado con un código pues representan características importantes del empleo como la clase salarial a la que pertenece. La *fecha* se refiere al momento en que se escribió esa descripción y el término *escrita por* se refiere a la persona que la hizo. Hay espacio también para indicar *quién aprobó* y espacio para indicar la ubicación del puesto en términos de su *planta/división y departamento/sección*. El título del *supervisor inmediato* aparece también en la sección de identificación.

La sección de identificación con frecuencia contiene también información referente al salario o escala de pago del puesto. El espacio de *grado/nivel* se refiere al grado o nivel de la posición, si es que existe esa categoría; por ejemplo, una empresa quizás clasifique a las secretarias como secretaria II, secretaria III y así. Por último, el espacio de *sueldo* señala el pago específico o nivel de sueldo del puesto.

## RESUMEN DEL PUESTO

El *resumen del puesto* debe describir la naturaleza general del puesto listando sólo sus funciones o actividades principales. Por tanto (como en la figura 3.8), el supervisor de procesamiento de datos “dirige la operación de todo el procesamiento de datos así como el control y los requerimientos de preparación de los mismos. Desempeña otras asignaciones cuando se requiere”. Para el trabajo de gerente de materiales, el resumen podría señalar que “el gerente de materiales compra a los mejores precios, regula las entregas, almacena y distribuye todo el material necesario en la línea de producción”. El supervisor de correo, “recibe, clasifica y entrega adecuadamente toda la correspondencia que entra y maneja todo el correo que sale incluyendo el sellado correcto y a tiempo de esa correspondencia”.<sup>14</sup>

Evite incluir declaraciones generales como “desempeña otras asignaciones conforme se requiera”. Una declaración así puede dar a los supervisores más flexibilidad al asignar las responsabilidades; sin embargo, algunos expertos afirman inequívocamen-

MUESTRA DE DESCRIPCION DEL PUESTO		
<u>Supervisor de operaciones de procesamiento de datos</u>	<u>Exento</u>	<u>012.168</u>
<u>Título del puesto</u>	<u>Estatus</u>	<u>Código del puesto</u>
<u>3 de julio de 1993</u>		<u>Olympia Inc. - Oficina Matriz</u>
<u>Fecha</u>		<u>Planta/División</u>
<u>Arthur Allen</u>		<u>Procesamiento de datos-Sistemas de información</u>
<u>Escrito por</u>		<u>Departamento/Sección</u>
<u>Juanita Montgomery</u>	<u>12</u>	<u>736</u>
<u>Aprobado por</u>		<u>Grado/Nivel</u> <u>Puntos</u>
<u>Gerente de Sistemas de Información</u>		<u>14,800-Med 17,760-20,720</u>
<u>Título de supervisor inmediato</u>		<u>Nivel de pago</u>
RESUMEN		
Dirige la operación de todo el procesamiento de datos, los requerimientos de control y preparación de los mismos.		
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO*		
<p>1. Sigue directivas con bases amplias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a). Opera en forma independiente.</li> <li>b). Informa al gerente de Sistemas de Información de las actividades en reportes semanales, mensuales y/o trimestrales.</li> </ul> <p>2. Selecciona, capacita y desarrolla personal subordinado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a). Desarrolla el espíritu de cooperación y entendimiento entre los miembros del grupo de trabajo.</li> <li>b). Se asegura que todos los miembros del grupo de trabajo reciban capacitación especializada cuando sea necesario para el funcionamiento o ejecución apropiada de máquinas, equipo, sistemas, procedimientos, procesos y métodos.</li> <li>c). Dirige la capacitación en relación con la enseñanza, demostración y asesoría para los usuarios sobre los métodos de trabajo productivos y comunicaciones eficientes con el procesamiento de datos.</li> </ul> <p>3. Lee y analiza una amplia variedad de información instructiva y de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a). Aplica los más modernos conceptos e ideas para cambiar los requerimientos organizacionales.</li> <li>b). Ayuda en la elaboración y/o actualización de manuales, procedimientos, especificaciones, etc., relacionados con los requerimientos y necesidades organizacionales.</li> <li>c). Ayuda en la preparación de especificaciones y evaluaciones relacionadas con los programas y equipo de apoyo.</li> </ul> <p>4. Planea, dirige y controla una amplia variedad de asignaciones operacionales realizadas por 5 a 7 subordinados; trabaja estrechamente con otros gerentes, especialistas y técnicos dentro de Sistemas de Información, así como con gerentes de otros departamentos que requieran datos y con los vendedores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a). Recibe, interpreta, elabora y distribuye instrucciones que van desde las muy sencillas hasta las de naturaleza altamente compleja y tecnológica.</li> <li>b). Establece y aplica un presupuesto anual para el departamento.</li> </ul> <p>5. Interactúa y se comunica con personas que representan una gran variedad de unidades y organizaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a). Se comunica tanto personal como impersonalmente, por medio de instrucciones orales o por escrito y memoranda, con todas las partes involucradas.</li> <li>b). Asiste a reuniones locales de organizaciones profesionales en el campo del procesamiento de datos.</li> </ul>		
<p>*Esta sección debe incluir también una descripción de asignaciones sucias, peligrosas o desagradables.</p>		

**FIGURA 3.8** Muestra de una descripción del puesto

Fuente: Richard I. Henderson, *Compensation Management Rewarding Performance*, 4<sup>a</sup>. ed., Derechos Reservados 1985, p. 176. Reimpreso con permiso de Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.

te que “un elemento que se encuentra con frecuencia y que *nunca* debe incluirse en una descripción de puesto es una ‘cláusula abierta’ como podrían ser ‘otras responsabilidades, conforme se asignen’”,<sup>15</sup> ya que esto deja abierta la naturaleza del empleo y la persona que se necesita para ocuparlo.

## RELACIONES

La declaración de *relaciones* muestra las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización, y podría ser como sigue para un gerente de personal:<sup>16</sup>

*Reporta a:* vicepresidente de relaciones con el personal.

*Supervisa a:* los empleados de recursos humanos, al administrador de pruebas, al director de relaciones laborales y a una secretaria.

*Trabaja con:* todos los gerentes de departamento y la gerencia ejecutiva.

*Fuera de la compañía:* con agencias de personal, empresas de reclutamiento ejecutivo, representantes sindicales, oficinas de empleo federales y estatales y diversos vendedores.<sup>17</sup>

## RESPONSABILIDADES Y DEBERES

Se debe utilizar otra sección para presentar una lista detallada de las responsabilidades y deberes reales del puesto. Como en la figura 3.8, cada una de las responsabilidades principales del puesto debe ser listada por separado, con una o dos frases que la describan. En la figura, por ejemplo, la obligación de “seleccionar, capacitar y desarrollar personal subordinado” se define más claramente diciendo: “desarrolla un espíritu de cooperación y entendimiento . . .”, “asegura que los miembros del grupo de trabajo reciban capacitación especializada cuando sea necesario. . .” y “dirige la capacitación incluyendo la enseñanza, demostración y/o asesoría. . .” Otras responsabilidades comunes para los diferentes puestos podrían incluir el mantenimiento de inventarios balanceados y controlados, la ubicación precisa de las cuentas por pagar, el mantenimiento de variables favorables de precios de compra y la reparación de herramientas y equipo de la línea de producción.

Además, es conveniente recurrir al *Diccionario de Títulos Ocupacionales* del Departamento del Trabajo para catalogar las responsabilidades y deberes del cargo. Como se muestra en la figura 3.9, por ejemplo, el diccionario tiene una lista de las responsabilidades y deberes específicos del gerente de personal, incluyendo “planes y ejecución de políticas referentes a todas las fases de la actividad de personal”, “recluta, entrevista y selecciona a los empleados para cubrir las posiciones vacantes” y “realiza estudios de salarios dentro del mercado laboral para determinar un índice salarial competitivo”.

## AUTORIDAD

Otra sección debe definir los límites de la autoridad del trabajador, incluyendo sus limitaciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros trabajadores y las limitaciones presupuestarias. Por ejemplo, el empleado podría tener la autoridad para aprobar solicitudes de compra de hasta 500 dólares, conceder tiempo libre o permisos de ausencia, disciplinar al personal del departamento, recomendar aumentos de salario y entrevistar y contratar a nuevos empleados.<sup>18</sup>

**FIGURA 3.9**  
“Gerente de Personal”  
Descripción del  
*Diccionario de  
Títulos Ocupacionales*

Fuente: *Dictionary of Occupational Titles*, 4<sup>a</sup>. ed., Washington, D.C.: U.S. Department of Labor, Employment Training Administration, U.S. Employment Service, 1991.

**166.117-018 GERENTE, PERSONAL (profes. y otros) títulos alternativos:  
Gerente, recursos humanos**

Planea y ejecuta políticas relacionadas con todas las fases de la actividad de personal: recluta, entrevista y selecciona empleados para cubrir las posiciones vacantes. Planea y realiza la orientación a los nuevos empleados para fomentar una actitud positiva hacia los objetivos de la compañía. Mantiene un control de la cobertura de seguro, planes de pensión y movimientos de personal, así como contrataciones, promociones, transferencias y despidos. Investiga accidentes y prepara informes para la aseguradora. Realiza encuestas de salarios dentro del mercado laboral para determinar un nivel salarial competitivo. Prepara el presupuesto de las operaciones de personal. Se reúne con los supervisores y coordinadores de taller para resolver las quejas. Escribe cartas de despido a los empleados que se retiran con causa y realiza entrevistas de salida para determinar las razones de las separaciones. Prepara informes y recomienda procedimientos para reducir el absentismo y la rotación de personal. Representa a la compañía en audiencias e investigaciones relacionadas con personal. Contrata proveedores externos para proporcionar a los empleados servicios como cafetería, transporte, servicios de reubicación y otros. Podría preparar el presupuesto de las operaciones de personal, utilizando una terminal de computadora. Podría administrar las pruebas manuales y de destreza a los aspirantes. Podría supervisar a los trabajadores de oficina. Podría llevar un registro de las características de los empleados contratados con fines de información al gobierno. Podría negociar un acuerdo de contrato colectivo con un REPRESENTANTE DE LA EMPRESA y el SINDICATO. (Profes. y otros.) 187.167-018.GOE: 11.05.02 STRENGTH: S GED: R5 M5 L5 SVP: 8 DLU: 88.

## CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Algunas descripciones de puesto también contienen una sección de *criterios de desempeño*, la cual indica básicamente que también se espera que el empleado cumpla con cada una de las principales responsabilidades y deberes que aparecen en la descripción.

El establecimiento de criterios nunca es fácil. Sin embargo, los gerentes aprenden rápido que sólo decir a los subordinados “que hagan su mejor esfuerzo” no representa una guía suficiente para asegurar un rendimiento al máximo. Una manera directa de establecer criterios es concluir la afirmación: “Me sentiré completamente satisfecho con su trabajo cuando...” Esta oración, si se adapta para cada responsabilidad listada en la descripción del puesto, debe producir un conjunto utilizable de criterios de desempeño.<sup>19</sup> He aquí algunos ejemplos:

### RESPONSABILIDAD: CLASIFICACION PRECISA DE LAS CUENTAS POR PAGAR

1. Todas las facturas recibidas son clasificadas el mismo día laborable.
2. Todas las facturas son canalizadas a los gerentes del departamento correspondiente para su aprobación al día siguiente de ser recibidas.
3. Ocurre un promedio de no más de tres errores de clasificación por mes.
4. Se hace un balance del libro mayor al final del tercer día laborable de cada mes.

### RESPONSABILIDAD: CUMPLIR CON EL PROGRAMA DIARIO DE PRODUCCION

1. Que el grupo de trabajo produzca no menos de 426 unidades por día laborable.
2. No más de un promedio de 2% de unidades rechazadas en la siguiente estación de trabajo.
3. El trabajo se termina con no más de un promedio de 5% de tiempo extra por semana.

## CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

La descripción contendrá también una lista de las *condiciones de trabajo* especiales a que está sujeto el puesto. Podría incluir elementos tales como nivel de ruido, condiciones peligrosas o calor.

## NORMAS PARA LA DESCRIPCION DE PUESTO

A continuación se presentan algunos puntos para elaborar descripciones de puestos:<sup>20</sup>

*Sea claro.* La descripción del puesto debe representar el trabajo de esa posición con tal precisión que las responsabilidades estén claras sin hacer referencia a otras descripciones de puesto.

*Indique el alcance.* Al definir la posición, es conveniente asegurarse de indicar el alcance y la naturaleza del trabajo mediante frases tales como “para el departamento” o “conforme lo requiera el gerente”. Incluya todas las relaciones importantes.

*Sea específico.* Seleccione las palabras más específicas para mostrar (1) el tipo de trabajo, (2) el grado de complejidad, (3) el grado de capacidad requerida, (4) la medida en que los problemas están estandarizados, (5) el grado de compromiso del trabajador para cada fase de trabajo y (6) el grado y tipo de responsabilidad. Se deben utilizar verbos que implican de acción tales como *analiza, reúne, ensambla, planea, diseña, infiere, entrega, transmite, mantiene, supervisa y recomienda*. Las posiciones en los niveles más bajos de la organización por lo general tienen las tareas o deberes más detallados, mientras que las posiciones de nivel superior manejan aspectos más amplios.

*Sea breve.* Las declaraciones breves y precisas producen con frecuencia los mejores resultados.

*Repase.* Al final, para verificar si la descripción cubre los requerimientos básicos, preúntese, ¿Un nuevo empleado entenderá el trabajo si lee la descripción del puesto?



## APLICACIONES A NEGOCIOS PEQUEÑOS

### Enfoque práctico

Sin el beneficio de sus propios análisis de puestos o (en muchos casos) sus propios gerentes de recursos humanos, muchos propietarios de negocios pequeños se enfrentan a dos obstáculos cuando redactan análisis y descripciones de puestos. Primero (dada la necesidad de concentrarse en otros asuntos importantes), a menudo necesitan un enfoque más depurado que el que ofrecen cuestionarios como el que se muestra en la figura 3.3. Segundo, siempre existe el temor razonable de que en la redacción de las descripciones de sus puestos pasarán por alto algunas tareas que deberían estar asignadas a los subordinados o asignar tareas a posiciones que normalmente no están asociadas con tales labores. Lo que necesitan es una especie de enciclopedia que enumere todas las posibles posiciones que podrían encontrar, incluyendo una lista detallada de las responsabilidades que por lo general se asignan a esas posiciones. Tal enciclopedia, por supuesto, "existe", y es el *Diccionario de Títulos Ocupacionales* que acabamos de mencionar. El *enfoque práctico para el análisis de puestos para pequeños empresarios* que se presenta a continuación se construye a partir de este valioso instrumento. Implica los siguientes pasos:

#### Paso 1. Decida un plan

El desarrollo de por lo menos las normas de un plan debe preceder a la redacción de un organigrama o a la descripción de puestos. ¿Qué ingresos por ventas espera para el año próximo y los siguientes pocos años? ¿A qué productos pretende dar impulso? ¿Qué áreas o departamentos de su compañía serán ampliados, reducidos o fusionados de acuerdo con el plan de desarrollo de su empresa para los próximos años? ¿Qué tipo de nuevas posiciones serán necesarias para el logro de sus planes estratégicos? Estas son la clase de preguntas que debe formular antes de continuar.

#### Paso 2. Desarrolle un organigrama

El siguiente paso debe ser el desarrollo de un organigrama para la empresa. Para hacerlo dibuje un diagrama que muestre quién reporta al presidente y a cada uno de sus subordinados. Luego complete el diagrama mostrando quién reporta a cada uno de los otros gerentes y subordinados de la empresa. Empiece por dibujar el diagrama de la organización como es ahora. Después, de acuerdo con los planes de desarrollo para su empresa, elabore un diagrama que muestre la forma en que le gustaría que se viera en un futuro inmediato (por decir, en dos meses) y tal vez dos o tres diagramas que muestren cómo le gustaría que su organización se desarrollara en los próximos dos o tres años.

#### Paso 3. Utilice el cuestionario de descripción y análisis de puestos

A continuación, utilice un cuestionario de análisis de puestos para determinar lo que implica el puesto. Para reunir los datos del análisis de puestos se pueden utilizar uno o más cuestionarios completos del análisis de puestos (como, por ejemplo, el de la figura 3.3). Una alternativa más simple y con frecuencia satisfactoria es el uso del cuestionario para la descripción de puestos que se muestra en la figura 3.10. Es posible hacer esto si lo llena con la información requerida (mediante el uso del procedimiento delineado) y pide a sus supervisores o empleados que elaboren la lista de sus responsabilidades

## Antecedentes para la descripción del puesto

Título del puesto \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Número de puesto \_\_\_\_\_ Escrito por \_\_\_\_\_

Fecha de hoy \_\_\_\_\_ Códigos DTO aplicables \_\_\_\_\_

**I. Definición(es) aplicable del DTO:**

**II. Resumen de puesto:**

*(Liste las tareas más importantes o que se realizan con regularidad)*

**III. Reporta a:** \_\_\_\_\_

**IV. Supervisa:** \_\_\_\_\_

**V. Tareas del puesto:**

*(Describa brevemente, para cada tarea, qué hace el empleado, y si es posible, cómo lo hace. Muestre entre paréntesis al final de cada tarea el porcentaje aproximado de tiempo dedicado.)*

A. Tareas diarias:

B. Tareas periódicas:

*(Indique si son semanales, mensuales, trimestrales, etc.)*

C. Tareas que se realizan en intervalos regulares:

**FIGURA 3.10**  
Cuestionario para la  
descripción del puesto

(en la parte inferior de la página), dividiéndolas en tareas diarias, tareas periódicas y las tareas que se realizan a intervalos regulares. Se puede distribuir entre los supervisores y/o empleados una forma que muestre cómo describir una de sus responsabilidades (figura 3.11).

**FIGURA 3.11**  
Ejemplos de datos antecedentes

**Ejemplo del título del puesto:** Empleado de servicio al cliente.

**Ejemplo del resumen de puestos:** Contesta a las preguntas y da instrucciones a los clientes, autoriza la recepción de los cheques de los clientes, registra y regresa las tarjetas de crédito perdidas, ordena y revisa nuevas solicitudes de crédito, trabaja en el escritorio de servicios al cliente en una tienda departamental.

**Ejemplo de una tarea de puesto:** Autoriza el cambio de los cheques; autoriza el cambio de los cheques personales o de nomina (hasta una cantidad específica) de los clientes para hacer su pago. Solicita la identificación, como licencia de conductor, y examina el cheque para verificar la fecha, cantidad, firma y el endoso. Verifica el nombre y envía al cliente a la caja.

#### **Paso 4. Obtenga el *Diccionario de Títulos Ocupacionales***

Su siguiente paso es obtener los ejemplos normalizados de las descripciones de puestos contenidos en el *Diccionario de Títulos Ocupacionales* (DTO).

La mejor forma de aprender a utilizarlo, es adquirirlo y utilizarlo. El *Diccionario* y un suplemento están disponibles por 37.50 dólares en Superintendent of Documents, Government Printing Office, Washington, DC, 20402-9325. Puede pedir su orden e información al 202/783-3228 para verificar precios y ordenar sus manuales por teléfono.

#### **Paso 5. Elija las definiciones apropiadas y escríbalas en fichas**

En seguida, seleccione para cada uno de sus departamentos, con base en el DTO, los títulos de los puestos y las descripciones de puestos que usted piensa que pudieran ser adecuadas para su empresa. Por ejemplo, suponga que quiere elaborar las descripciones de puestos para los empleados del departamento de ventas al menudeo de su tienda.

Al hojear el DTO observa que los números de códigos ocupacionales empiezan con 0, 1, o 2 (puesto que incluye todas las ocupaciones profesionales, técnicas y administrativas, así como ocupaciones en oficina y ventas). En la página 134 (véase la figura 3.12) se encuentra la categoría 185 que se refiere a "Gerentes y oficiales de comercio al menudeo y mayoreo", y en esta sección aparece "Gerente, tienda departamental" (185.117-010) y "Coordinador de modas" (185.157-010). Cambie la página a la 208 y encontrará la categoría 261 que se refiere a "Ocupaciones en ventas-Ropa" y aquí encontrará "Vendedor, ropa de niño", (261.357-046), "Vendedor, ropa de hombre" (261.357-050) y "Vendedor, ropa de dama" (261.357-038). En caso de que pasara por alto algunos títulos ocupacionales, podrá hojear el índice alfabético de los títulos ocupacionales bajo ocupaciones de la "Industria de comercio al menudeo" en la parte posterior del manual y tropezará con "Comprador asistente, comercio al menudeo" (162.157-022). Digamos que usted también decide que debería seleccionar algunos aspectos de las responsabilidades de este puesto. Haga copias de cada una de las descripciones pertinentes y agréguelas a sus fichas. Ahora cuenta con una serie completa de los puestos relacionados con la administración que por lo general se encuentran en un departamento de ventas al menudeo, y puede reordenarlos en su organigrama y fundirlos en algunas posiciones hasta tener una división funcional del trabajo. Tener este arreglo de los puestos en tarjetas le ayudará a asegurar que ha considerado la amplia gama de puestos administrativos de ventas al menudeo que pudieran ser adecuados para la empresa, y que ninguna de las tareas importantes en la administración al menudeo ha pasado inadvertida.

**184.167-290**

lizing knowledge of railroad maintenance regulations. Analyzes production reports, work schedules, and freight car repair list to determine efficient utilization of human resources, and recommends to superiors increasing, reducing, or shifting human resources as necessary to complete work requirements. Fills out daily worksheets identifying defective freight cars, necessary repairs, and priority of repairs for use of subordinate supervisors. Notifies YARD MANAGER (r.r. trans.) 184.167-278 to close tracks on which freight trains are being inspected to other rail traffic. Coordinates dispatching of wreck crews and heavy equipment to wreck site within yard or assigned geographic area. Contacts private contractors to rent equipment needed at wreck site. Informs consignees of damaged freight cars and obtains permission to transfer loads when necessary. Observes work in yard and repair shop to determine that areas are clean and free of hazards. Serves on committees to investigate causes of wrecks. Conducts investigations to determine cause of accidental worker injuries. Submits written reports of findings to superiors.

*GOE: 05.02.02 STRENGTH: L GED: R4 M3 L3 SVP: 7 DLU: 86*

**184.167-290 SUPERVISOR, COMMUNICATIONS-AND-SIGNALS (r.r. trans.)**

Directs and coordinates, through subordinate supervisory personnel, activities of workers engaged in installing, maintaining, and testing communications and signalling equipment within specified jurisdiction of railroad. Reviews reports that describe handling of communications and signal irregularities to discern whether deployment of personnel and maintenance procedures followed administrative and labor regulations. Discusses causes of irregularities with supervisor who directed repairs to suggest changes in inspection or maintenance techniques that would prevent recurrence of irregularities, utilizing knowledge of communication and signal functioning. Writes summary of reports indicating worker overtime involved and nature of equipment malfunctions and routes reports to superior. Confers with company engineers regarding major repairs or installation projects in communication and signal system to stay apprised of changes within system. Confers with supervisors throughout projects to provide technical assistance and to ensure availability of equipment needed to complete project.

*GOE: 11.11.03 STRENGTH: L GED: R4 M4 L4 SVP: 8 DLU: 86*

**184.167-294 SUPERVISOR, TRAIN OPERATIONS (r.r. trans.)**

Directs and coordinates activities of personnel engaged in scheduling and routing trains and engines in specified railroad territory. Observes record entries and monitors railroad radio communications and lighter on train location panel-board to oversee train and engine movements along specified territory of railroad. Confers with railroad dispatchers to determine scheduling of trains and engines. Directs delays of train departures upon notification of substandard track conditions. Coordinates train movements to utilize train crews efficiently to schedule engines to arrive at service locations when due for maintenance and to maximize use of local trains versus special work trains. Scrutinizes train schedules and advises specified personnel of availability of tracks for scheduled repair and maintenance. Issues directives to subordinates to coordinate movement of expedited, late, or special railroad trains, using information received through railroad information network.

*GOE: 05.02.02 STRENGTH: L GED: R4 M3 L4 SVP: 8 DLU: 86*

**184.267-010 FREIGHT-TRAFFIC CONSULTANT (business ser.) alternate titles: transportation consultant**

Advises industries, business firms, and individuals concerning methods of preparation of freight for shipment, rates to be applied, and mode of transportation to be used; Consults with client regarding packing procedures and inspects packed or crated goods for conformance to shipping specifications to prevent damage, delay, or penalties. Selects mode of transportation, such as air, water, railroad, or truck without regard to higher rates when speed is necessary. Confers with shipping brokers concerning export and import papers, docking facilities, or packing and marking procedures. Files claims with insurance company for losses, damages, and overcharges of freight shipments.

*GOE: 11.05.02 STRENGTH: S GED: R5 M4 L4 SVP: 8 DLU: 77*

**184.387-010 WHARFINGER (water trans.)**

Compiles reports, such as dockage, demurrage, wharfage, and storage, to ensure that shipping companies are assessed specified harbor fees; Compares information on statements, records, and reports with ship's manifest to determine that weight, measurement, and classification of commodities are in accordance with tariff. Calculates tariff assessment from ship's manifest to ensure that charges are correct. Prepares and submits reports. Inspects sheds and wharves to determine need for repair. Arranges for temporary connection of water and electrical services from wharves. Reads service meters to determine charges to be made.

*GOE: 07.02.04 STRENGTH: L GED: R3 M3 L2 SVP: 5 DLU: 77*

**185 WHOLESALE AND RETAIL TRADE MANAGERS AND OFFICIALS**

This group includes managerial occupations concerned with selling merchandise to retailers; to industrial, commercial, institutional or professional users; or to other wholesalers; or acting as agents in buying merchandise for or selling merchandise to such persons or companies.

**185.117-010 MANAGER, DEPARTMENT STORE (retail trade)**

Directs and coordinates, through subordinate managerial personnel, activities of department store selling lines of merchandise in specialized departments:

Formulates pricing policies for sale of merchandise, or implements policies set forth by merchandising board. Coordinates activities of nonmerchandising departments, as purchasing, credit, accounting, and advertising with merchandising departments to obtain optimum efficiency of operations with minimum costs in order to maximize profits. Develops and implements, through subordinate managerial personnel, policies and procedures for store and departmental operations and customer personnel and community relations. Negotiates or approves contracts negotiated with suppliers of merchandise, or with other establishments providing security, maintenance, or cleaning services. Reviews operating and financial statements and departmental sales records to determine merchandising activities that require additional sales promotion, clearance sales, or other sales procedures in order to turn over merchandise and achieve profitability of store operations and merchandising objectives.

*GOE: 11.05.02 STRENGTH: S GED: R5 M4 L5 SVP: 8 DLU: 77*

**185.117-014 AREA SUPERVISOR, RETAIL CHAIN STORE (retail trade) alternate titles: operations manager**

Directs and coordinates activities of subordinate managerial personnel involved in operating retail chain stores in assigned area; Interviews and selects individuals to fill managerial vacancies. Maintains employment records for each manager. Terminates employment of store managers whose performance does not meet company standards. Directs, through subordinate managerial personnel, compliance of workers with established company policies, procedures, and standards, such as safekeeping of company funds and property, personnel and grievance practices, and adherence to policies governing acceptance and processing of customer credit card charges. Inspects premises of assigned area stores to ensure that adequate security exists and that physical facilities comply with safety and environmental codes and ordinances. Reviews operational records and reports of store managers to project sales and to determine store profitability. Coordinates sales and promotional activities of store managers. Analyzes marketing potential of new and existing store locations and recommends additional sites or deletion of existing area stores. Negotiates with vendors to enter into contracts for merchandise and determines allocations to each store manager.

*GOE: 11.11.03 STRENGTH: L GED: R4 M3 L4 SVP: 7 DLU: 86*

**185.137-010 MANAGER, FAST FOOD SERVICES (retail trade; wholesale tr.)**

Manages franchised or independent fast food or wholesale prepared food establishment: Directs, coordinates, and participates in preparation of, and cooking, wrapping or packing types of food served or prepared by establishment, collecting of monies from in-house or take-out customers, or assembling food orders for wholesale customers. Coordinates activities of workers engaged in keeping business records, collecting and paying accounts, ordering or purchasing supplies, and delivery of foodstuffs to wholesale or retail customers. Interviews, hires, and trains personnel. May contact prospective wholesale customers, such as mobile food vendors, vending machine operators, bar and tavern owners, and institutional personnel, to promote sale of prepared foods, such as doughnuts, sandwiches, and specialty food items. May establish delivery routes and schedules for supplying wholesale customers. Workers may be known according to type or name of franchised establishment or type of prepared foodstuff retailed or wholesaled.

*GOE: 11.11.04 STRENGTH: L GED: R4 M4 L4 SVP: 5 DLU: 81*

**185.157-010 FASHION COORDINATOR (retail trade) alternate titles: fashion stylist**

Promotes new fashions and coordinates promotional activities, such as fashion shows, to induce consumer acceptance; Studies fashion and trade journals, travels to garment centers, attends fashion shows, and visits manufacturers and merchandise markets to obtain information on fashion trends. Consults with buying personnel to gain advice regarding type of fashions store will purchase and feature for season. Advises publicity and display departments of merchandise to be publicized. Selects garments and accessories to be shown at fashion shows. Provides information on current fashions, style trends, and use of accessories. May contract with models, musicians, caterers, and other personnel to manage staging of shows. May conduct teenage fashion shows and direct activities of store-sponsored club for teenage girls.

*GOE: 11.09.01 STRENGTH: L GED: R5 M4 L5 SVP: 7 DLU: 77*

**185.157-014 SUPERVISOR OF SALES (business ser.)**

Coordinates and publicizes tobacco marketing activities within specified area; Visits tobacco growers, buyers, and auction warehouses to cultivate interest and goodwill. Develops publicity for tobacco industry. Investigates and confirms eligibility of buyers. Collects membership dues for tobacco Board of Trade. Schedules tobacco auction dates. Records quantity and purchase price of tobacco sold daily, and prepares reports specified by board. May prepare report of marketing activities for state and federal agencies. May review and verify reports for individual warehouses. May examine quality and growth of tobacco in fields of individual growers and inform buyers of results.

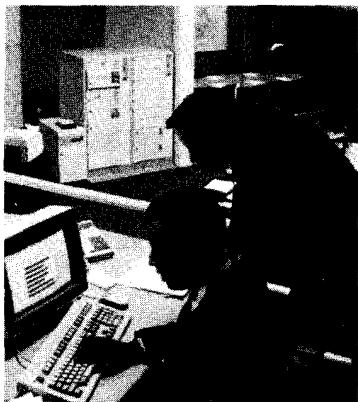
*GOE: 11.09.01 STRENGTH: L GED: R4 M4 L4 SVP: 7 DLU: 77*

**185.157-018 WHOLESALER II (wholesale tr.)**

Exports domestic merchandise to foreign merchants and consumers and imports foreign merchandise for sale to domestic merchants or consumers; Arranges for purchase and transportation of imports through company representatives abroad and sells imports to local customers. Sells domestic goods, materials, or products to representatives of foreign companies. May be required

**FIGURA 3.12 Página del Diccionario de Títulos Ocupacionales**

Fuente: *Dictionary of Occupational Titles*, Washington, D.C.: U. S. Department of Labor, 1991, p. 134



#### **Paso 6. Coloque resúmenes apropiados del DTO en la parte superior de su formulario para la descripción de puestos**

A continuación, escriba la descripción de puestos para la posición que quiera hacer. Para hacerlo fácil, escriba los códigos del DTO correspondiente y las definiciones del DTO en donde dice: "Definiciones aplicables del DTO" en la forma de la descripción de puesto de la figura 3.10. Específicamente cuando (como es el caso normal) solamente una o dos definiciones del DTO se aplican a la descripción del puesto que está redactando, la definición del DTO le dará a su propia definición una base firme, una lista normalizada de responsabilidades y le servirá como recordatorio constante de las responsabilidades específicas que debe incluir en su propia definición. Los códigos y definiciones del DTO también le facilitarán las conversaciones con las agencias estatales de empleo a las que puede recurrir para cubrir sus vacantes.

La especificación del puesto para candidatos ya capacitados como los analistas financieros de IBM, debería indicar claramente que el uso de las computadoras es un requisito.

#### **Paso 7. Llene su descripción de puesto**

Finalmente, como en la figura 3.10, escriba un resumen de las actividades adecuado para el puesto en consideración. Luego utilice la información del análisis de puestos que obtuvo en el paso 3 junto con la información del DTO para elaborar una lista completa de las tareas y responsabilidades de cada uno de sus puestos.

## ► CÓMO REDACTAR LAS ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

La especificación del puesto toma la descripción del mismo y responde a la pregunta: "¿Qué experiencia y características humanas son necesarias para hacer bien este trabajo?" Esto muestra el tipo de persona que se debe reclutar y las cualidades que se le deben examinar. La especificación de puesto puede ser una sección de la descripción del puesto o un documento completamente separado; con frecuencia se encuentra en la parte posterior de la descripción.<sup>21</sup>

### **ESPECIFICACIONES PARA PERSONAL CAPACITADO FRENTE AL NO CAPACITADO**

Suponga que necesitará un tenedor de libros capacitado (o un asesor o mecánico automotriz capacitados). En casos como éste, las especificaciones del puesto probablemente se enfocarían en cosas tales como experiencia en servicios previos, la calidad de cualquier capacitación relevante y otros. Por lo tanto, a menudo no es muy difícil determinar los requerimientos humanos para colocar a personas *ya capacitadas* en un puesto.

Sin embargo, los problemas son más complejos cuando se busca una persona *no capacitada* para ocupar un empleo (probablemente con la intención de capacitarla en el trabajo). En este caso se requiere especificar cualidades como rasgos físicos, personalidad, intereses o habilidades de percepción que impliquen cierto potencial para desempeñar el puesto o la habilidad para ser capacitado para él. Por ejemplo, si el trabajo requiere de una manipulación detallada en una línea electrónica de ensamble, usted podría desear asegurarse de que la persona obtiene calificaciones altas en una prueba de destreza con los dedos. Por tanto, la meta es identificar los rasgos personales —requerimientos humanos— que predicen con validez cuál candidato se desempeñaría bien en el puesto y cuál no. La identificación de estos requerimientos humanos para un empleo se logra ya sea mediante un enfoque subjetivo y de juicio o mediante un análisis estadístico.

## **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO CON BASE EN EL JUICIO**

El enfoque de juicio implica elaborar las especificaciones del puesto con base en los juicios experimentados de personas como los supervisores o gerentes de personal. El procedimiento básico es preguntar: “¿Qué se requiere en términos de educación, inteligencia, capacitación y otros elementos para realizar bien este trabajo?”

Uno de los enfoques de juicio más amplios para elaborar especificaciones de puesto se encuentra en el *Diccionario de Títulos Ocupacionales*. Para los puestos en el diccionario los juicios fueron realizados por expertos como analistas de puesto y asesores vocacionales relacionados con los requerimientos humanos del trabajo. Cada uno de estos requerimientos o rasgos humanos ha recibido una letra de clasificación, como se indica a continuación: G (inteligencia); V (verbal); N (numérica); S (espacial); P (percepción); Q (observación de detalles); K (coordinación motriz); F (destreza con los dedos); M (destreza manual); E (coordinación ojos-manos-pies) y C (discriminación de colores). Estas clasificaciones reflejan la cantidad de cada rasgo o habilidad que poseen las personas con diferentes niveles de desempeño que en la actualidad ocupan ese puesto.

## **ESPECIFICACIONES DE PUESTO CON BASE EN EL ANALISIS ESTADISTICO**

El método más defendible consiste en basar las especificaciones de puesto en el análisis estadístico, pero es también el más difícil. Lo que se hace en este caso es determinar (estadísticamente) la relación entre (1) un *factor de predicción* o rasgo humano como la estatura, inteligencia o destreza con los dedos y (2) algún indicador o *criterio* de la eficiencia en el puesto (como el desempeño calificado por el supervisor). El proceso básico requiere de cinco pasos: (1) analizar el puesto y decidir cómo evaluar el desempeño en el mismo; (2) seleccionar los rasgos personales como la destreza con los dedos que se considere deban predecir un rendimiento satisfactorio; (3) probar estos rasgos en los candidatos al puesto; (4) medir el desempeño subsecuente de estos candidatos y (5) analizar estadísticamente la relación entre el rasgo humano (destreza con los dedos) y el desempeño en el puesto. El objetivo es determinar en qué medida lo primero predice lo segundo. De esta manera, se pueden discernir los requerimientos humanos para desempeñar el trabajo.

Este método, insistimos, es más defendible que el enfoque de juicio. Específicamente, las leyes de igualdad de derechos prohíben utilizar rasgos que usted no pueda *demonstrar* que distinguen a los que se desempeñan bien de los que no lo hacen. Usted tiene que demostrar que los criterios que discriminan en forma directa o indirecta con base en el sexo, raza, religión, nacionalidad o edad, son buenos pronosticadores, y eso por lo general requiere de un estudio de validación estadística.

---

### **► REVISIÓN DEL CAPÍTULO**

---

#### **RESUMEN**

1. El desarrollo de una estructura organizacional genera puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis de puestos es el procedimiento por medio del cual se puede saber (1) lo que implica el puesto y (2) qué tipo de personas debe contratarse para ocupar esa posición. Esto requiere seis pasos: (1) determinar el uso de la información para el análisis del puesto; (2) reunir la información previa; (3) seleccionar las posiciones que serán analizadas; (4) reunir datos para el análisis del puesto; (5) revisar la información con los participantes; (6) elaborar una descripción y especificación del puesto.

# **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

**Facultad de Ciencias Económicas  
y de Administración**

**Setiembre 2020**

# **PROGRAMA**

## **UNIDAD I - Cargos: Definiciones y Clasificación**

- Conceptos básicos: la tarea, el cargo, la clase, la serie, el grupo ocupacional.
- Origen de la clasificación de cargos.
- Sistemas de Clasificación.

## **UNIDAD 2 Análisis, Descripción , evaluación y valoración de Cargos.**

- Concepto e importancia.
- Fuentes de información y métodos del análisis.
- Definición, contenido y aspectos formales de la descripción.
- Especificación
- Manual de Descripción.
- Objetivo, concepto e importancia de la evaluación de cargos.
- Aspectos a considerar en la evaluación de cargos.
- Métodos de evaluación cualitativos y cuantitativos.
- Asignación por puntos: Aplicación práctica del método.
- La nube de puntos o gráfica de dispersión.
- Curva salarial
- Relación de los intervalos de valoración con los niveles salariales.

## **UNIDAD 3 Sistemas de Remuneraciones.**

- Política de Remuneraciones
- Equidad interna/ externa
- Investigación salarial
- Componentes del Sistema de Remuneraciones.
- Construcción de la escala salarial.
- Sistemas de Bandas salariales
- Incentivos: Definición y diferentes tipos.
- Beneficios.
- Incidencia de los diferentes componentes del sistema en el comportamiento de individuos y grupos.

# Ejercicio

- Actividad grupal:
- Identifique diferentes conceptos salariales, que Ud. conozca se abonan en las organizaciones como complemento al salario base.

# SISTEMA DE REMUNERACIONES

***La retribución de un empleado es el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe de su trabajo.***

De allí que un análisis integral de los sistemas de remuneraciones debe contemplar todas las formas de pago y recompensas que se entregan a los empleados y surgen de su trabajo las que pueden resumirse en tres componentes: **salario base, incentivos financieros y prestaciones.**

# SISTEMA DE REMUNERACIONES

El diseño de cualquier Sistema de Remuneraciones requiere de definiciones previas y del cumplimiento de una adecuada metodología para lo cual es recomendable tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Definir la política empresarial sobre remuneraciones. Posición en el mercado, % presupuesto , comunicación y transparencia.
- Garantizar **la equidad interna** de los salarios (sistemas de valoración de cargos).
- Realizar estudios de mercado. **Equidad externa.**
- Legislación laboral, Convenio colectivo
- Determinación de los niveles de pago o determinación de la curva salarial. Pendiente de la recta o curva salarial.
- Diseño de las **escalas salariales** (bandas salariales).
- Definición del sistema de Incentivos.
- Definición del Sistema de Beneficios o Prestaciones.-

# POLITICA SALARIAL



Es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación de la organización en cuanto a la remuneración de su personal. Tiene fuerte relación con la justicia distributiva.

Su filosofía debe ser estable. Para tal fin las herramientas deben ser dinámicas.

En la definición de la política de remuneraciones participan diferentes conceptos como la necesidad o no que tiene la empresa de retención de talentos, de rotación, la competencia que tiene en el mercado laboral, la oferta y demanda, etc.

# POLITICA SALARIAL



- EQUIDAD INTERNA Y COMPETITIVIDAD EXTERNA:

Equidad interna se refiere a lo que se considera una retribución justa dentro de la estructura de retribuciones de la propia empresa (entre sus propios puestos de trabajo).

Competitividad externa refiere a lo que se considera una retribución justa con relación al salario que pagan otras empresas por un trabajo similar (entre puestos similares de cualquier empresa del mercado de trabajo)

# POLITICA SALARIAL



**JUSTICIA DISTRIBUTIVA:** El modelo de justicia distributiva prevé que los empleados considerarán que reciben un salario justo cuando la relación entre lo que ellos aportan y lo que reciben equivalga a la de otros trabajadores cuyos puestos de trabajo exijan de ellos tanto como los suyos (equidad interna).

También incide en este concepto la comparación con otros empleados que trabajan en otras empresas (equidad externa).

Desde esta perspectiva el punto clave de un sistema de retribución consiste en garantizar que las remuneraciones se establezcan de manera que los empleados sientan que la relación entre lo que aportan y lo que reciben a cambio está equilibrada dentro de la empresa y en cierta medida también fuera de ella.

Al diseñar un sistema de retribución se debe garantizar la justicia distributiva a través de la búsqueda de la equidad interna, externa e individual (desempeño)

# SISTEMA DE REMUNERACIONES

“El estudio de los Sistemas de Remuneraciones comprende desde el valor relativo de los cargos, (a los efectos de establecer escalas salariales básicas), hasta los distintos planes de incentivos financieros y prestaciones que permiten compensar otros aspectos extrínsecos a los puestos de trabajo ( ej. desempeño, resultados alcanzados, productividad, etc.).”

# SISTEMA DE REMUNERACIONES

Comprende :

- Retribución al cargo (Salario base - Escala salarial +compensaciones al cargo).-
- Retribución al empleado( Incentivos Financieros + otros).-
- Beneficios o prestaciones

# SISTEMA DE REMUNERACIONES

## **Salario base - Escala Salarial**

- Refiere a la cantidad fija que recibe regularmente un empleado ya sea en forma de trabajo mensual o bien en forma de retribución por horas.
- La jerarquización de los distintos niveles salariales, definidos en función de criterios técnicos, dan origen a las escalas salariales.
- Determina el grado de correspondencia entre el valor de los puestos de trabajo y las retribuciones percibidas.

# SISTEMA DE REMUNERACIONES

- Aspectos compensados en el Sistema de valoración de cargos:
  - Formación
  - Experiencia
  - Complejidad de la tarea
  - Responsabilidades
  - Condiciones de trabajo, riesgos asociados y esfuerzo físico

# SISTEMA DE REMUNERACIONES

## **Sistemas de Bandas Salariales**

Refiere a las escalas salariales que permiten para cada entorno de puntos, un entorno de posibles retribuciones.

Requiere definir:

- Nivel de dispersión dentro de un nivel
  - Motivos de la dispersión
  - Crecimiento de nivel a nivel
  - Solape entre las bandas.
-

# SISTEMA DE REMUNERACIONES

## **Sistemas de Bandas Salariales**

- Formación específica, habilidades.
- Antigüedad
- Evaluación del Desempeño
- Sistema mixto

# SISTEMA DE REMUNERACIONES

## **Sistemas de Bandas Salariales**

- Debe contemplar la equidad/consistencia interna.
- Definir la zona de equidad aceptable
- Dispersion dentro de la zona debe de estar explicada por algún motivo: ej. Desempeño
- Zona aceptada normalmente +- 20%.
-

# POLITICA SALARIAL

EQUIDAD INTERNA Y  
COMPETITIVIDAD EXTERNA:



**Equidad Interna** se refiere a lo que se considera una retribución justa dentro de la estructura de retribuciones de la propia empresa (entre sus propios puestos de trabajo).

**Competitividad Externa** refiere a lo que se considera una retribución justa con relación al salario que pagan otras empresas por un trabajo similar (entre puestos similares de cualquier empresa del mercado de trabajo)

# **POLITICA SALARIAL**

## **Herramientas de Política Salarial:**

**a) Equidad Interna → Evaluación de Cargos  
+ Sistema de Remuneración (recta salarial)**

**b) Competitividad Externa → Análisis del  
mercado “investigación salarial” →  
Encuesta de Salarios**

# **INVESTIGACION SALARIAL**

Es la técnica de relevar lo que está pagando el mercado y más precisamente las empresas competidoras que conforman dicho mercado laboral.

Su herramienta es la “Encuesta Salarial”

La empresa puede posicionarse en niveles salariales bajos en relación al mercado, medios o altos.

# INVESTIGACION SALARIAL

## Definiciones previas a una Encuesta Salarial:

***¿Quién deberá responsabilizarse sobre la correcta obtención de los datos?***

Es necesario que quien asuma esta responsabilidad esté lo suficientemente familiarizado con los puestos de la empresa, porque al tener que compararlos con los de otras empresas, se encontrará con situaciones poco claras.

Ejemplo: puestos del mismo nombre con funciones diferentes, puestos del mismo nombre con funciones similares pero con estructuras diferentes,

***¿Qué empresas deberán ser investigadas? Y ¿Qué relevar?***

En encuestas “ómnibus” no hay opción, luego cada organización deberá clasificar los datos y compararse contra esa muestra.

Si la encuesta salarial la hace la empresa “a medida” debería compararse contra sus competidores de talentos (no necesariamente contra empresas de su ramo de actividad).

El relevamiento debe hacerse sobre todo lo que compone el sistema de remuneraciones: Salario base + Compensaciones + Incentivos + Beneficios,

# INVESTIGACION SALARIAL

## Otras consideraciones sobre *la Encuesta de Salarios.*

- La investigación (Encuesta) debe realizarse no sobre nombres de puestos, sino sobre el contenido sustancial de los mismos. Deben investigarse los requisitos del puesto como: formación, experiencia, esfuerzo, habilidad, responsabilidad, etc.
- Se debe determinar de alguna manera el porcentaje de dedicación (tiempo) que cada obligación implique.
- Suelen efectuarse mediante consultoras externas que guardan reserva profesional para facilitar la entrega de la información de un número importante de empresas.
- Las empresas participantes son anónimas (a la hora del resultado) pero deben poder ser clasificables (rubros, giro, personal, facturación, etc..)
- Existen cargos específicos de una organización que muchas veces son difíciles de relevar por estos medios.

# RESULTADO DE ENCUESTA y POLITICA SALARIAL

- La Encuesta Salarial brinda resultados relevantes en sí misma pero se potencia si se cuenta con una evolución temporal.
- El resultado primario es lograr una medida de valor de los puestos en el mercado laboral competidor y una ubicación de la empresa en el mismo.
- Esta ubicación normalmente esta expresada en salario medio, máximos y mínimos (suelen ser también percentiles, 25 y 75 por ejemplo) y distancia entre éstos, o entre medias y máximos/mínimos , comparando el mercado y la remuneración de la empresa.
- La empresa con esta información debe:
  - Evaluar si su política salarial esta siendo adecuadamente “defendida” en el mercado laboral
  - Replantearse ajustes en el Sistema de Remuneraciones
  - Identificar puntos críticos de baja o alta remuneración relativa y consecuentemente evaluar acciones a tomar si estos puntos se mantienen o se empeoran.

# RESULTADO DE ENCUESTA y POLITICA SALARIAL

- La política salarial define la ubicación de la empresa en un continuo que va desde pagar salarios que atraigan y retengan a los mejores profesionales y gestionar eficazmente los costes salariales las organizaciones.
- Una vez elegido el lugar, se deben comparar regularmente sus prácticas de compensación con aquellas de otras organizaciones y sus parámetros retributivos en base a esta revisión.
- Este principio si una empresa paga por debajo de su mercado de referencia eso afectará a su capacidad de atraer y mantener su mejor talento. Pero si paga por encima de su mercado de referencia, en el largo plazo podrá tener problemas de competitividad pudiendo incluso amenazar la seguridad del empleo.

# PROBLEMATICA HABITUAL

*Si el valor resultante de la valoración interna en puntos de un puesto sugiere la asignación a un nivel retributivo diferente del nivel que sugiere el valor resultante de una encuesta salarial ... cual debe prevalecer?*

*Cuando el salario marcado por la valoración interna no está sirviendo para atraer y conservar empleados valiosos, o estamos pagando excesivamente respecto a otros competidores, estaríamos alejando del fundamento y propósito de la Política de Remuneración... Es necesario complementar ambas técnicas..*

*Situación de las “Hot Skills”*

# Administración de Recursos Humanos

Sistema de Remuneraciones  
Incentivos

# SISTEMA DE REMUNERACIONES > INCENTIVOS

Los incentivos constituyen enfoques de remuneración que **estimulan logros específicos.**

El objetivo de estos sistemas es **vincular la remuneración con el rendimiento**, ya sea individual, grupal u organizacional, en contraposición con el pago en función de las **horas trabajadas** (retribución fija).

Estos sistemas parten de la base de que los empleados y los equipos de trabajo se diferencian en su contribución a la empresa y que los resultados globales de la misma dependen en gran medida del rendimiento de los individuos y los grupos.

# SISTEMA DE REMUNERACIONES

## Incentivos (retribución variable)

Estos programas, buscan **ALINEAR** los intereses de los empleados con los de la empresa.

Requiere de la definición clara de objetivos de la organización y asegurarse que la conducta que se pretende reforzar esté alineada claramente con el objetivo establecido.

Obliga a identificar criterios de medición objetivos y cuyos resultados no ofrezcan dudas.

Deben ser pocos y relacionados a los temas estratégicos de la empresa.

# DISEÑO DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS

*Definiciones primarias relevantes:*

**Individual / Grupal,**

**Y/O**

**Sectorial / Global del incentivo.**

**Totalmente uno u otro o un sistema mixto**

# SISTEMA DE REMUNERACIONES

## I) Planes basados en el rendimiento individual:

- Primas por desempeño
- Primas por competencias
- Pago a destajo (por unidad producida)

**Filosofía:** Considera que el individuo tiende a hacer aquellas cosas por las que es recompensado.

## II) Planes basados en equipos: Recompensan por igual a todos los miembros en función de los resultados obtenidos por el grupo.

**Filosofía:** Los trabajos en la actualidad son grupales por tanto un individuo solo no puede llevarlos adelante íntegramente.

# SISTEMA DE REMUNERACIONES

**III) Planes globales:** Recompensan a todos los empleados basándose en el rendimiento de toda la organización:

- Productividad
- Plan Scanlon, Rucker (reducción de costes)
- Participación en el capital de la empresa.

**Filosofía:** se asume que los empleados están intrínsecamente motivados, que pueden ayudar a la empresa a hacer las cosas mejor si se les da la oportunidad y que disfrutan trabajando en equipo.

# SISTEMA DE REMUNERACIONES

## Puntos críticos:

### Planes basados en el rendimiento individual:

- Fomentan los conflictos y competencia dentro de la empresa.
- Suelen entorpecer las relaciones superior - subordinado.
- Reducen el nivel de iniciativa de los individuos, en la medida que están condicionados para hacer lo que sea para obtener la recompensa, dejando por el camino su talento y creatividad.

### Planes globales:

- Los empleados no siempre pueden controlar todos los factores que afectan sus resultados, por lo que podría resultar desmoralizador.
- No resulta fácil encontrar medidas de rendimiento que sean exactas y aceptadas

# INCENTIVOS

## **PROBLEMAS COMUNES DE LOS INCENTIVOS:**

- El incentivo parte de la base de que *la remuneración puede lograr todo* y esto genera habitualmente que se dejen de lado otros elementos de la gestión humana igual o más importantes.-
- El trabajo en equipo de una u otra forma se ve afectado por el pago de incentivos individual.
- La aplicación práctica tiene siempre “huecos” que pueden generar un *incentivo “no deseado”*, acciones no “sanas” para la empresa o incluso problemas de clima laboral que den mayores pérdidas que las ganancias pretendidas.-

# TIPOS DE INCENTIVO

- ***INCENTIVOS POR PRODUCCIÓN***
- ***INCENTIVOS POR REDUCCIÓN DE COSTOS***
- ***INCENTIVOS POR PRODUCTIVIDAD***
- ***INCENTIVOS POR DESEMPEÑO***
- ***PARTICIPACIÓN EN LAS GANANCIAS***
- ***INCENTIVOS PARA DIRECTIVOS***
- ***INCENTIVOS PARA PROFESIONALES***

# INCENTIVOS

## – INCENTIVOS POR PRODUCCION

*Pago en función de la producción, de “lo que se hace”*

*Cuanto más pago = más incentivo a la producción.*

- a) *Por sobre un estándar de 8 horas*
- b) *Dentro del estándar un monto, superando el mismo un monto unitario mayor diferencial*
- c) *El valor unitario de la pieza cambia en función del total producido*

**Requerimiento:**

*Contar con un muy buen control de calidad.*

*Se puede calcular y repartir individual o grupal*

# INCENTIVOS

## – INCENTIVOS POR REDUCCION DE COSTOS

*Pago en función de la baja en los costos asociados a la producción “hago lo mismo con menos materiales o hago más con menos desperdicio”*

- a) *Se requiere un sistema de control de costos claro y objetivo*
- b) *Se requiere un acuerdo sobre el costo ahorrado y como se distribuye ese ahorro (reserva + trabajadores + empresa)*
- c) *Reglas claras, equitativas, medibles y no “manipulables por empresa o empleados”.*

**Requerimiento:**

*Se puede repartir individual o grupal*

# INCENTIVOS

## – INCENTIVOS POR PRODUCTIVIDAD

*Se mide la relación ingresos de la empresa / los egresos. Habitualmente se mide la relación de los ingresos de la empresa / los gastos de mano de obra y se establece de este modo un “Índice de Productividad”*

- a) *Se requiere analizar muy bien cual es el año base que corresponde tomar como patrón de medida.*
- b) *Se debe establecer un concepto claro de cuando se reconoce la ganancia real*
- c) *El resultado específico que se estudie debe estar ligado al resultado general de la empresa. No se debería repartir “productividad” cuando la empresa está dando pérdida*

**Requerimiento:**

*Información muy clara y accesible*

# INCENTIVOS

## – INCENTIVOS POR DESEMPEÑO

*Pago en función de la evaluación del desempeño (individual o grupal), puede implicar*

- a) **Mejora en el Salario Base (durante el año siguiente a la evaluación)**
- b) **Compensación (no se acumula al sueldo base, es una partida complementaria)**
- c) **Premio (se da una única vez al año)**

**Requerimiento:**

*Contar con un proceso / procedimiento claro de evaluación que reduzca subjetividad de el o los evaluadores*

# INCENTIVOS

## – INCENTIVOS PARTICIPACION EN GANANCIAS

*Se puede establecer un porcentaje de las ganancias de la empresa una vez cerrado el ejercicio fiscal y hecha la contabilización general,*

- a) *Puede implicar a todos los trabajadores o a una parte*
- b) *Puede ser en efectivo o en acciones*
- c) *Aspectos negativos:*
  - a) *No es facil de relacionar la eficiencia laboral con el incentivo alcanzado*
  - b) *Requiere alta confiabilidad en la empresa, gastos no necesarios etc.,*

# INCENTIVOS

## – INCENTIVOS PARA DIRECTIVOS

*Se deben analizar desde el punto de vista del plazo y desde el punto de vista de su composición ya que el Directivo tiene en su rol la dirección de la empresa total o sectorial.*

- a) *Habitualmente refieren a participación en las ganancias (porcentajes sobre resultado final)*
- b) *Participación en el paquete accionario*
- c) *Viajes, Vacaciones pagas, Vehículos, etc..*

# INCENTIVOS

## – INCENTIVOS PARA PROFESIONALES

*Curva de Madurez: Enfocadas en profesionales que no desean o no tienen las competencias para acceder a cargos de dirección pero han adquirido conocimientos de alto grado de especialización.*

*Es un incentivo que propone la mejora salarial sin necesidad de cambiar de rol o de responsabilidades, por el hecho de adquirir mayores capacidades, competencias*

- a) *Años Trabajados*
- b) *Competencias adquiridas*
- c) *Capacitación profesional*
- d) *Desempeño*

# CONFECCION DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS

*Primeras preguntas a plantearse...*

- *Cuál es el objetivo que se quiere lograr?*
- *Elegir el o los incentivos que maximicen los beneficios*
- *Considerar los efectos colaterales que puedan implicar*
- *Establecer claramente a quienes alcanza*
- *Definir un sistema adecuado de información*

# **INCENTIVOS> definiciones relevantes**

- . *CUAL ES EL OBJETO DEL INCENTIVO?***
- . *DE QUE FORMA REPARTO EL INCENTIVO?***
- . *CUAL ES EL ALCANCE TEMPORAL DEL INCENTIVO?***

# **INCENTIVOS> definiciones relevantes**

- ***CUAL ES EL OBJETO DEL INCENTIVO?***
- ***DE QUE FORMA REPARTO EL INCENTIVO?***
- ***CUAL ES EL ALCANCE TEMPORAL DEL INCENTIVO?***

# INCENTIVOS

## **CUAL ES EL OBJETO DEL INCENTIVO?**

- *EL INDIVIDUO***
  - *Sólo deberían existir cuando el trabajo es individual*
  - *Hoy por hoy prácticamente no existe el trabajo individual total*
- *EL GRUPO O SECTOR***
  - *Son mas “sanos” para el clima laboral*
  - *No atacan tanto el trabajo en equipo*
  - *Tienen la complejidad de establecer la forma en que se reparten los incentivos*

# **INCENTIVOS> definiciones relevantes**

- ***CUAL ES EL OBJETO DEL INCENTIVO?***
- ***DE QUE FORMA REPARTO EL INCENTIVO?***
- ***CUAL ES EL ALCANCE TEMPORAL DEL INCENTIVO?***

# INCENTIVOS

## *DE QUE FORMA REPARTO EL INCENTIVO?*

- *Según el porcentaje de participación en el proceso productivo (también discutible)*
- *Por partes iguales (generalmente no todos aportan el mismo valor al producto final)*
- *Proporcionalmente al salario percibido siendo un indicio del valor de la función que cada uno tiene en la empresa (deja de lado el rendimiento)*
- *SIEMPRE es un DILEMA el reparto del incentivo*

# INCENTIVOS> definiciones relevantes

- ***CUAL ES EL OBJETO DEL INCENTIVO?***
- ***DE QUE FORMA REPARTO EL INCENTIVO?***
- ***CUAL ES EL ALCANCE TEMPORAL DEL INCENTIVO?***

# INCENTIVOS

## CUAL ES SU ALCANCE TEMPORAL?

- **INCENTIVOS DE CORTO PLAZO**
  - *Pueden lograr resultados más rápidamente*
  - *Si no están bien pensados pueden generar ganancias de corto plazo y pérdidas de largo plazo (ej. Reducción en el mantenimiento de equipos para no tener esa pérdida en el estado de resultados de este año que repercute en problemas en los próximos años)*
- **INCENTIVOS DE LARGO PLAZO**
  - *Son mas difíciles de visualizar*
  - *Son mas “sanos” para los cargos de Dirección*

# SISTEMA DE REMUNERACIONES

Jeffrey Pfeffer:

*“Mientras numerosos estudios siguen demostrando los excelentes resultados que han dejado la puesta en práctica de las llamadas **técnicas de participación y compromiso**, las organizaciones insisten en prácticas de gestión que pautan el regreso de las ideas de Taylor”*

# SISTEMA DE REMUNERACIONES

Jeffrey Pfeffer:

**“Los sistemas de incentivos dicen mucho sobre la manera en que la organización considera a sus miembros y piensa sobre ellos.”**

Así por ejemplo, una organización que establezca un sistema de incentivos complicado y que pretenda reforzar distintos tipos de comportamientos estará indicando que **la organización cree que el personal no hará nada que no se le recompense específicamente”.**

# SISTEMA DE REMUNERACIONES

Jeffrey Pfeffer:

“..muchas organizaciones han aprendido las lecciones de cooperación y trabajo en equipo y la importancia de “**pasarselo**” bien en el trabajo como un principio básico de la organización, pero siguen siendo pocas y el aprendizaje de las demás es demasiado lento....”

# SISTEMA DE REMUNERACIONES

*La retribución de un empleado es el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe de su trabajo.*

De allí que un análisis integral de los sistemas de remuneraciones debe contemplar todas las formas de pago y recompensas que se entregan a los empleados y surgen de su trabajo las que pueden resumirse en cuatro componentes: **salario base, incentivos financieros, compensaciones y prestaciones (beneficios)**.

# SISTEMA DE REMUNERACIONES

## QUE COMPRENDE?:

- Salario base - Escala salarial
- Compensaciones (extra valoración)
- Incentivos Financieros
- Beneficios o prestaciones

# SISTEMA DE REMUNERACIONES

## QUE RETRIBUYEN?

- SALARIO BASE → Importancia del cargo.-
- COMPENSACIONES → esfuerzo extraordinario no considerado en valoración.-
- INCENTIVOS → logro de una meta, producto, rendimiento.
- BENEFICIOS SOCIALES → formar parte de la empresa, integrar la plantilla.-

# Administración de Personal

Universidad de la República  
Oriental del Uruguay

2020

## MODULO II. LOS SISTEMAS DE RETENCION DE PERSONAL.

### UNIDAD 4 La clasificación de cargos

- Origen de la clasificación de cargos
- Conceptos básicos: la tarea, el cargo, la clase, la serie, el grupo ocupacional y el servicio.
- Sistemas de clasificación por cuerpos y por posiciones.

### UNIDAD 5 El análisis de los cargos.

- Origen del análisis.
- Fuentes de información.
- Métodos de análisis

### UNIDAD 6 La descripción de los cargos

- Definición y contenido.
- Aspectos formales de la descripción.
- Especificación de rasgos personales.
- El código ocupacional.
- El Manual de Descripción de las clases.

### UNIDAD 7 La evaluación de los cargos.

- Evaluación previa y posterior
- Métodos de evaluación cualitativos y cuantitativos.
- Asignación y reasignación de cargos.
- Mantenimiento permanente del sistema.

### UNIDAD 8 La valoración de los cargos.

- La nube de puntos o gráfica de dispersión
- Las curvas salariales y su interpretación
- Las investigaciones salariales en el mercado
- La fijación de una política de remuneraciones
- Sistemas de incentivos para diferentes tipos de trabajos

### UNIDAD 9 Los servicios de apoyo al personal.

- Evolución del concepto. Servicios y beneficios
- Distintos servicios y beneficios para el personal



# SERVICIOS DE APOYO AL PERSONAL

- 1) *Concepto de Beneficio y su evolución*
- 2) *Diferentes enfoques del concepto*
- 3) *Tipología (clasificación)*
- 4) *Diseño de un Sistema de Beneficios*
- 5) *Cierre del Sistema de Remuneraciones*

# SERVICIOS DE APOYO AL PERSONAL

- 1) *Concepto de Beneficio y su evolución*
- 2) *Diferentes enfoques del concepto*
- 3) *Tipología (clasificación)*
- 4) *Diseño de un Sistema de Beneficios*
- 5) *Cierre del Sistema de Remuneraciones*

# SERVICIOS DE APOYO AL PERSONAL

## • CONCEPTO:

*Son las gratificaciones que las organizaciones otorgan a todos o una parte de sus trabajadores en forma adicional a sus salarios y a los incentivos que pudieran tener.*

*Estas gratificaciones además de la colaboración económico financiera que significan, evitan al trabajador trastornos o preocupaciones actuales o futuras, personales o familiares.*

*Se vincula con los conceptos de responsabilidad social, calidad de vida y equilibrio Persona-Trabajo-Familia.*

# SERVICIOS DE APOYO AL PERSONAL

## - LOS BENEFICIOS SOCIALES:

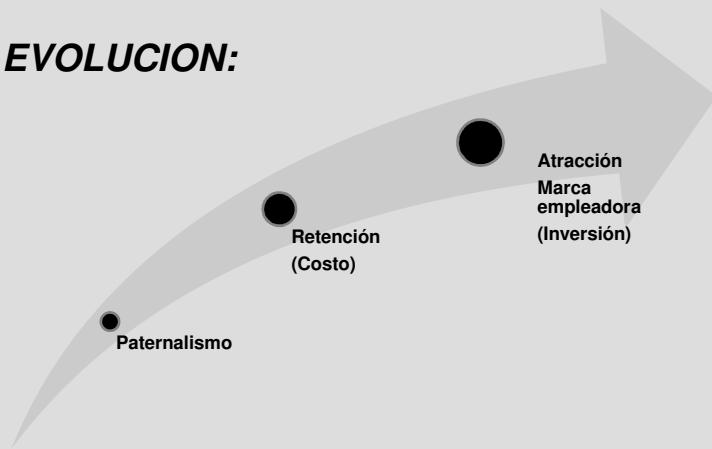
Forma indirecta de remuneración que pretende mejorar la calidad de vida de los trabajadores y su familia; haciendo su “vida más fácil”

- Pretenden proteger a los trabajadores de riesgos (económicos, de salud, etc)
- En dinero o en especie
- Alineados a la estrategia de remuneraciones de la empresa
- Habitualmente no se vinculan con la importancia del cargo que ejercen.
- No se vinculan con el rendimiento (objetivos/metas)

# SERVICIOS DE APOYO AL PERSONAL

## • PRESTACIONES Y SERVICIOS:

### – EVOLUCION:



# SERVICIOS DE APOYO AL PERSONAL

1) *Concepto de Beneficio y su evolución*

2) *Diferentes enfoques del concepto*

3) *Tipología (clasificación)*

4) *Diseño de un Sistema de Beneficios*

5) *Cierre del Sistema de Remuneraciones*

## BENEFICIOS Enfoques

- **ENFOQUES DE SUS OBJETIVOS:**

- **Enfoque individual**

- Darle al trabajador una vida familiar y laboral mas tranquila. Desligarlo de las preocupaciones básicas. Pudiendo atender mas su vida laboral.*

- **Enfoque Organizacional Económico**

- Atracción de los mejores talentos, desarrollarlos y mantenerlos. Bajar la rotación y el ausentismo.*

- **Enfoque Social:**

- Mitigar diferencias o carencias de la sociedad. Da un equilibrio basico.*

## BENEFICIOS VENTAJAS (+)

### ENFOQUES DE SUS VENTAJAS

- **El Trabajador:**

- *Seguridad, mejora su calidad de vida*
    - *Ahorra dinero, esfuerzo, preocupaciones y tiempo,*

- **La Organización:**

- *Mejora la satisfacción y retención de su personal pero no garantiza un mayor o mejor trabajo.*
    - *Mejora su imagen de Marca Empleadora (atraccion)*

- **La Sociedad:**

- *No tendrá que cargar con esos beneficios,*

## **DESVENTAJAS BENEFICIOS (-)**

### **PARA LA ORGANIZACIÓN**

- desvirtuar la evaluación de cargos
- excesivo protecciónismo
- generar acostumbramiento (derecho)
- costos crecientes
- puede generar efectos contrarios

### **PARA LOS EMPLEADOS**

- que prefieran el dinero

## **SERVICIOS DE APOYO AL PERSONAL**

**1) *Concepto de Beneficio y su evolución***

**2) *Diferentes enfoques del concepto***

**3) *Tipología (clasificación)***

**4) *Diseño de un Sistema de Beneficios***

**5) *Cierre del Sistema de Remuneraciones***

## BENEFICIOS

- TIPOS DE CLASIFICACION DE LOS BENEFICIOS
  - Por su obligatoriedad legal
    - Legal / Voluntario
  - En razon de su naturaleza
    - Monetario / no Monetario
  - En razon de sus objetivos
    - Seguridad / Recreación / Apoyo familiar / Otros

## NOMINA DE BENEFICIOS

- HORARIOS Y LICENCIAS:
  - Horarios flexibles, horas de permiso especial, licencias, descansos.-
- SEGUROS:
  - De Vida, de accidentes, colectivos. Con costos de uno, otro o compartido
- TRANSPORTE:
  - Boletos, reintegro de gastos, vehículo de la empresa o entrega de auto.

## **NOMINA DE BENEFICIOS**

- **SALUD:**

- Apoyo médico, odontológico, psicológico. Propio y familiar. De la empresa o tercerizado. Totalmente subvencionado o parcial.-

- **PRODUCTOS PROPIOS:**

- Producción propia a precio de costo o sin costo en determinadas canastas (Pertenencia)

- **CONVENIOS:**

- Con otras instituciones para consumo generalmente.

## **NOMINA DE BENEFICIOS**

- **CAPACITACION:**

- Si es para la tarea NO es un beneficio. -posgrado, maestría -

- **RETIROS:**

- Retiro anticipado; pre-jubilación, jubilación en sí misma, etc...

- **VARIOS:**

- Cantina; comedor; guardería; Colonia de vacaciones; club; vivienda.-

## SERVICIOS DE APOYO AL PERSONAL

- 1) *Concepto de Beneficio y su evolución*
- 2) *Diferentes enfoques del concepto*
- 3) *Tipología (clasificación)*
- 4) **Diseño de un Sistema de Beneficios**
- 5) *Cierre del Sistema de Remuneraciones*

## BENEFICIOS

*Antes de definir un beneficio individual o un sistema de beneficios debe quedar claro:*

- *Que se quiere lograr*
- *Cual será su alcance*
- *Como se asume el derecho y se pierde*
- *Como se administra y se controla*

## DISEÑO DE UN PLAN DE BENEFICIOS

- 1.- ESTABLECER OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LAS PRESTACIONES.
- 2.- INVOLUCRAR
  - Relevar qué le interesa efectivamente al personal para poner foco en ello y que dé resultado el Beneficio.

## DISEÑO DE UN PLAN DE BENEFICIOS

### MARCO PARA LA DEFINICION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LAS PRESTACIONES

- **Políticas y estrategia general de la empresa**
- **Estrategia de remuneraciones**
- **Características de la fuerza laboral actual**
- **Normas legales existentes**
- **Estudio de necesidades del personal**

## DISEÑO DE UN PLAN DE BENEFICIOS

- 3.- DEFINIR CLARAMENTE LOS BENEFICIOS:
  - Finalidad (que se quiere lograr)
  - Alcance (como se asume el derecho y se pierde)
  - Plazo / validez
  - Evaluación (metas, plazos)
  - Presupuesto \*
  - Administración \*

## DISEÑO DE UN PLAN DE BENEFICIOS

### \* PRESUPUESTO DEL PROGRAMA

- Monto global a destinar
- Presupuesto de cada beneficio (costos y financiación)
- Costo de Administración
  - Importancia (peso)
  - Mantenimiento a futuro
- Costo global del programa (difusión, costos indirectos, etc..)

# DISEÑO DE UN PLAN DE BENEFICIOS

## \* ADMINISTRACIÓN DE CADA BENEFICIO

- Reglamento (alta, baja, mantenimiento, respaldo documental, etc..)
- Seguimiento de cambios en las necesidades
- Seguimiento de la prestación (control para evitar abusos del prestador y del personal)
- Registro y Control de costos y resultados

# DISEÑO DE UN PLAN DE BENEFICIOS

## 4.- DEFINICION DE FLEXIBILIDAD DEL SISTEMA:

### SISTEMA RIGIDO VS SISTEMA FLEXIBLE

#### Ventajas de la flexibilidad (+)

- Equidad
- Atienden necesidades específica

#### Desventajas de la flexibilidad (-)

- Altos costos,
- Personas que no les gusta elegir,
- Mala elección y disconformidad,
- Dificultad de estimar los costos,
- Exigen mucho asesoramiento e información

# DISEÑO DE UN PLAN DE BENEFICIOS

- 5.- COMUNICAR ADECUADAMENTE:
  - Por todas las vías de comunicación interna.-
  - Beneficio que no se conoce es un beneficio que no existe.
- 6.- AUDITAR
  - Controlar y evaluar desvíos en costos y resultados (estudios económicos y encuestas de satisfacción)

## SUMARIO DE ASPECTOS RELEVANTES

**Para un adecuado *diseño de un Sistema de Beneficios* debo >**

- Alinearlo con la estrategia empresarial
- Relevar las necesidades del personal
- Identificar presupuesto (dinero con que se cuenta)
- Poder Mostrar resultados
- Procurar una Cartera flexible de beneficios
- Comunicarlos adecuadamente, lograr su visualización (existencia, difusión, marca empleadora, como se obtienen como se pierden)
- Controlar y auditar al sistema

## SERVICIOS DE APOYO AL PERSONAL

- 1) *Concepto de Beneficio y su evolución*
- 2) *Diferentes enfoques del concepto*
- 3) *Tipología (clasificación)*
- 4) *Diseño de un Sistema de Beneficios*
- 5) *Cierre del Sistema de Remuneraciones*

## SISTEMA DE REMUNERACIONES

*La remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización.*

Un Sistema de Remuneraciones debe por tanto contemplar todas las formas de pago y recompensas que se entregan a los empleados y surgen de su trabajo, habitualmente se habla de tres pilares: **salario base, incentivos financieros y prestaciones (beneficios)**.

# SISTEMA DE REMUNERACIONES

## QUE LO INTEGRA Y QUE RETRIBUYE CADA UNO?

- SALARIO BASE → Importancia del cargo.  
 COMPENSACIONES → esfuerzo extraordinario no considerado en valoración.-
- INCENTIVOS → logro de una meta, producto, rendimiento.
- BENEFICIOS SOCIALES → formar parte de la empresa, integrar la plantilla.-

## Administración de Personal

Universidad de la República  
Oriental del Uruguay

## ► ¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LA HIGIENE Y SEGURIDAD DE LOS EMPLEADOS?

El tema de la seguridad y la prevención de accidentes es muy importante para los gerentes por varias razones. Por un lado, las cifras de accidentes relacionados con el trabajo son alarmantes. El National Safety Council (Consejo Nacional de Seguridad) informa, por ejemplo, que en 1991 hubo en Estados Unidos más de 11 000 muertes y casi seis millones de lesionados por accidentes en el trabajo; esto es, cerca de ocho de cada cien trabajadores de tiempo completo. Y muchos expertos en seguridad consideran que estas cifras subestiman seriamente el número real de lesiones.<sup>1</sup>

Pero estas cifras no cuentan toda la historia; no reflejan el sufrimiento humano de los trabajadores lesionados y sus familias, ni los costos económicos que les ocasionan a los empleadores, costos que promediaban cerca de 23 000 dólares por cada accidente serio a principios de los noventas.<sup>2</sup> Tampoco muestran las implicaciones legales. Por ejemplo, los propietarios de una planta procesadora de alimentos en Hamlet, Carolina del Norte, fueron demandados y puestos en prisión debido a que las puertas de salida tenían los cerrojos echados cuando ocurrió un trágico incendio en 1992. En 1991, un juzgado federal encontró culpable a un contratista de la construcción de cargos por crímenes federales por violación de tres regulaciones de la OSHA, después de que tres de sus empleados murieron en una explosión en un túnel de aguas negras.<sup>3</sup> En 1992, el presidente de una compañía, demandado por hacer falsas declaraciones a la OSHA, recibió una sentencia de 8 a 14 meses de prisión.<sup>4</sup>

## ► HECHOS BÁSICOS SOBRE LA LEY DE SEGURIDAD OCUPACIONAL

### PROPOSITO

**Acta de Seguridad e Higiene Ocupacional**  
Ley aprobada por el Congreso en 1970 “asegurar tanto como sea posible para todo hombre y mujer trabajador en el país, condiciones de trabajo seguras y saludables y preservar nuestros recursos humanos”.

**Administración para la Higiene y Seguridad Ocupacional (OSHA)**  
Agencia del Departamento del Trabajo para vigilar la seguridad.

El **Acta de Higiene y Seguridad Ocupacional<sup>5</sup>** fue aprobada por el Congreso estadounidense en 1970; su propósito, como lo definió el Congreso, fue “asegurar tanto como sea posible para todo hombre y mujer trabajador en el país, condiciones de trabajo seguras y saludables y preservar nuestros recursos humanos”. Los únicos empleadores no cubiertos por esta ley son las personas que trabajan por su cuenta, las granjas en las que solamente trabajan los miembros inmediatos de la familia del empleador y algunos lugares ya protegidos por otras agencias federales o bajo otros estatutos. Las agencias federales están cubiertas por el Acta, aunque las cláusulas generalmente no se aplican a los gobiernos estatales y locales en su papel como empleadores.

De acuerdo con las cláusulas del Acta, se creó la **Administración para la Higiene y Seguridad Ocupacional (OSHA)** en el Departamento del Trabajo. La finalidad esencial de la OSHA es establecer normas de higiene y seguridad, las cuales sí aplican a casi todos los trabajadores en Estados Unidos. Se aplican, pues, y las hace cumplir el Departamento del Trabajo; y para asegurar su cumplimiento la OSHA cuenta con inspectores ubicados en oficinas filiales en todo el país.

### NORMAS DE LA OSHA

La norma “general” básica bajo la que opera la OSHA afirma que todo empleador:

debe proporcionar a cada uno de sus colaboradores empleo y un lugar para desarrollarlo libres de riesgos evidentes que provoquen o puedan provocar muerte o daño físico grave a los trabajadores.

Para realizar esta misión básica, la OSHA es responsable de promulgar normas legalmente aplicables, que están contenidas en cinco volúmenes, que cubren normas generales para la industria, normas marítimas, de construcción, otras regulaciones y procedimientos y un manual de operaciones de campo.

Las normas son muy completas y parecen cubrir prácticamente cualquier peligro en el que se pudiera pensar, además de que se presentan con gran detalle. Del volumen que contiene las normas generales para la industria, por ejemplo, en la figura 18.1 se presenta una pequeña parte de la referente a los andamios. Observe que las regulaciones de la OSHA no sólo enumeran las normas recomendadas (como la que describe la apariencia de los pasamanos). Por ejemplo, las disposiciones de la Norma de Comunicación de Riesgos de la OSHA exige a las empresas establecer programas de comunicación de riesgos para informar a los empleados sobre riesgos químicos, los cuales se deben anunciar mediante dichos programas, en las etiquetas de los recipientes y particularmente en las hojas de datos de seguridad de materiales, que listan los tratamientos contra sustancias peligrosas.

## PROCEDIMIENTOS DE REGISTRO DE LA OSHA

De acuerdo con la OSHA, los empleadores con once o más empleados deben llevar registros de las lesiones y enfermedades ocupacionales conforme se presenten. (Las organizaciones que tienen diez o menos empleados están exentos de estos registros, a menos que se les seleccione para participar en el estudio estadístico anual realizado por la Bureau of Labor Statistics.)

Es necesario reportar tanto las lesiones como las enfermedades ocupacionales. Una enfermedad ocupacional es cualquier condición anormal o desorden causado por la exposición a factores del medio asociados con el empleo. En este rubro se incluyen los males crónicos y agudos que pudieran ser causados por la inhalación, absorción, ingestión o contacto directo con sustancias tóxicas o agentes dañinos. Como se resume en la figura 18.2, es necesario informar de *todas* las enfermedades ocupacionales.<sup>6</sup> En el mismo sentido, la *mayoría* de las lesiones ocupacionales debe ser reportada también. Específicamente, es necesario llevar un registro de las lesiones ocupacionales si requieren tratamiento médico (que no sean primeros auxilios) o causaron pérdida de la conciencia, incapacidad para el trabajo (uno o más días perdidos), restricción del movimiento o transferencia a otro puesto.<sup>7</sup> Si se presenta un accidente en el trabajo que provoque la muerte de un empleado o la hospitalización de cinco o más, cualquier empresa, sin importar su tamaño, deberá informar del accidente, en detalle, a la oficina de la OSHA más cercana. En la figura 18.3 se muestra la forma más frecuentemente utilizada para informar de las lesiones o enfermedades ocupacionales.

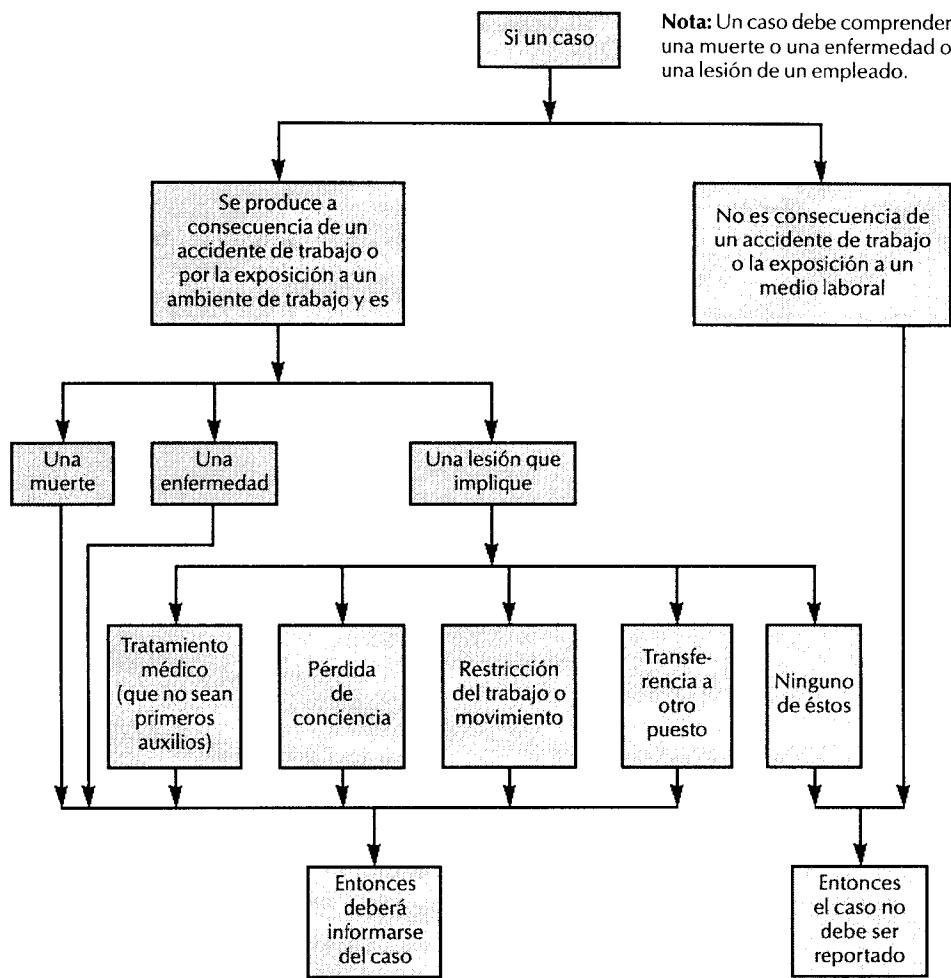
## INSPECCIONES Y CITAS

La OSHA vigila el cumplimiento de sus normas mediante una serie de inspecciones y (si es necesario) citas. Originalmente, toda empresa cubierta por el Acta era objeto de

### FIGURA 18.1 Ejemplo de normas de la OSHA

Fuente: *General Industry Standards and Interpretations*, Departamento del trabajo de E. U., OSHA [Volumen 1: Revisado en 1989, Sección 1910.28(b) (15)], p. 67.

Se deberán instalar barandales de no menos de 2" × 4" o el equivalente y no menos de 36" o más de 42" de alto, con una protección intermedia, cuando se requiera, de una tabla de 1" × 4" o su equivalente, en todos los lados abiertos de las plataformas que se encuentren a más de 10 pies del piso. Las tablas protectoras deberán tener un mínimo de 4" de altura. Se podrá instalar enrejado de alambre de acuerdo con el párrafo (a) (17) de esta sección.



**FIGURA 18.2**

¿Qué accidentes deben reportarse de acuerdo con la Occupational Safety and Health Act (OSHA)

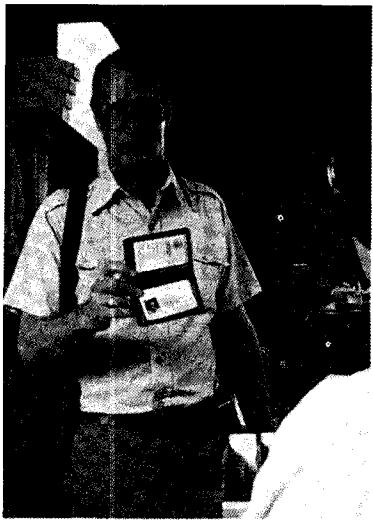
inspección por parte de los funcionarios de la OSHA, quienes estaban autorizados a “entrar sin obstáculo y a horas razonables en cualquier fábrica, planta, establecimiento... donde se realizaran trabajos...”, e “inspeccionar e investigar durante horas de trabajo regulares y en otros momentos razonables... cualquiera de esos lugares de empleo y todas las condiciones, estructuras, máquinas pertinentes... y preguntar en privado a cualquier empleador, propietario, operador, agente o empleado.”<sup>8</sup> Sin embargo, la OSHA ya no podrá realizar inspecciones sin el consentimiento de la empresa. No obstante, podrá realizar una inspección después de obtener una orden judicial o su equivalente.<sup>9</sup>

### Prioridades de inspección

La OSHA ha establecido una lista de prioridades de inspección que van desde “peligro inminente” a “inspecciones al azar”. Las situaciones de peligro inminente reciben la máxima prioridad. Se trata de una situación en la que existe un peligro probable que podría causar la muerte o daños físicos graves inmediatamente. Se considera de segunda prioridad la investigación de fatalidades, bajas y accidentes que ya han sucedido. (Dichas situaciones deben darse a conocer a la OSHA dentro de las siguientes 48 horas.) La tercera prioridad corresponde a las quejas válidas de empleados sobre supuestas violaciones a las normas. La siguiente prioridad corresponde a las inspecciones periódicas especialmente dirigidas a industrias, ocupaciones o sustan-

**FIGURA 18.3**  
Forma utilizada para registrar las lesiones y enfermedades ocupacionales

OSHA No. 101 Caso o archivo no. _____	Forma aprobada OMB No. 44R 1453
<b>Registro complementario de lesiones y enfermedades ocupacionales</b>	
<b>EMPRESA</b>	
1. Nombre _____	
2. Dirección _____ (calle y no) (Ciudad o población) (Estado)	
3. Ubicación, si es diferente de la dirección de correo _____	
<b>TRABAJADOR LESIONADO O ENFERMO</b>	
4. Nombre _____ (Nombre) (Apellido paterno) (Apellido materno) No. de Seguro Social _____	
5. Domicilio privado _____ (calle y no) (Ciudad o población) (Estado)	
6. Edad _____	7. Sexo: Masculino _____ Femenino _____ (Marque uno)
8. Ocupación _____ (Anote el título del puesto normal, no la actividad específica que desempeñaba en el momento de la lesión.)	
9. Departamento _____ (Anote el nombre del departamento o división en el que labora normalmente la persona lesionada aun cuando podría haber estado trabajando temporalmente en otro departamento en el momento de la lesión.)	
<b>EL ACCIDENTE O EXPOSICIÓN A ENFERMEDAD OCUPACIONAL</b>	
10. Lugar del accidente o exposición _____ (calle y no) (Ciudad o población) (Estado)	
Si el accidente o exposición se produjo en terrenos de la empresa, anote la dirección de la planta o establecimiento en el que sucedió. No indique el departamento o división dentro de la planta o establecimiento. Si el accidente ocurrió fuera de las instalaciones de la empresa en una dirección identificable, anote la dirección. Si se produjo en una avenida pública o en cualquier otro lugar que no pueda identificarse por calle y número, por favor anote referencias del lugar que ubiquen el sitio de la lesión tan detalladamente como sea posible.	
11. ¿El lugar del accidente está en terrenos de la empresa? _____ (Sí o No)	
12. ¿Qué estaba haciendo el empleado cuando se lesionó? _____ (Sea específico. Si estaba utilizando herramientas o equipo o manejando material, anótelos y diga qué estaba haciendo con dicho equipo.)	
13. ¿Cómo sucedió el accidente? _____ (Describa lo sucedido por completo y qué produjo el accidente o enfermedad ocupacional.)	
Diga que sucedió y cómo. Nombre cualquier objeto o sustancias y mencione su papel en el problema. Anote todos los detalles sobre los factores que produjeron o contribuyeron al accidente. Utilice hojas aparte si es necesario.)	
<b>LESION OCUPACIONAL O ENFERMEDAD OCUPACIONAL</b>	
14. Describa la lesión o enfermedad en detalle e indique la parte del cuerpo afectada _____ (Por ejemplo, amputación del dedo índice de la mano derecha en la segunda articulación; fractura de costillas; envenenamiento con plomo; dermatitis en la mano izquierda, etc.)	
15. Nombre el objeto o sustancia que lesionó directamente al empleado. (Por ejemplo la máquina o cosa con la que chocó o que lo atrapó; el vapor o veneno que inhaló o ingirió; el químico o radiación que irritó su piel; o en casos de torcedura, hernias, etc., lo que estaba cargando, jalando etc.)	
16. Fecha de lesión o diagnóstico inicial de enfermedad ocupacional _____ (Fecha)	
17. ¿Murió el empleado? _____ (Sí o No)	
<b>OTROS*</b>	
18. Nombre y dirección del médico _____	
19. Si fue hospitalizado, nombre y dirección del hospital _____	
Fecha del reporte _____ Posición oficial _____	Preparado por _____



Un inspector de seguridad de la OSHA visita la planta para verificar violaciones reportadas a las regulaciones federales para la seguridad e higiene.

cias de alto riesgo. Por último, las inspecciones al azar (y reinspecciones) por lo general tienen prioridad mínima.

La OSHA ya no realiza una inspección *por cada queja* presentada por los empleados. La idea ahora es centrarse en los problemas prioritarios.<sup>10</sup> Según el nuevo sistema de prioridades, la OSHA realiza una inspección dentro de las 24 horas siguientes a una queja que indique un peligro inmediato, y dentro de los tres días laborales siguientes cuando exista un peligro grave. A una queja “no grave”, presentada por escrito por un trabajador o sindicato, la OSHA responderá en 20 días hábiles. De lo contrario, las quejas “no graves” se manejan mediante una carta al empleador en la que le solicitan que corrija el problema.

De las 71 303 inspecciones de la OSHA realizadas recientemente, más del 72% se concentró en lugares de alto riesgo. La agencia citó 119 706 violaciones denunciadas e impuso multas que totalizaron 9 190 039 dólares.<sup>11</sup> Lockheed Aeronautical, por ejemplo, fue sancionada con cerca de 1.5 millones de dólares.

### La inspección

Antes de una inspección, el inspector de la OSHA se familiariza con tantos hechos importantes como le sea posible acerca del lugar de trabajo.<sup>12</sup> La propia inspección empieza cuando el representante de la OSHA llega al lugar, muestra sus credenciales y solicita reunirse con el representante apropiado de la empresa. (Habrá que insistir siempre en ver las credenciales del funcionario, que incluyen fotografía y matrícula.) El representante explica el propósito de la visita, el alcance de la inspección y las normas que se aplican. Un representante autorizado de los empleados recibe también la oportunidad de acompañar al inspector durante el recorrido. Además, se podrá consultar a otros empleados durante la inspección y el funcionario puede detenerse e interrogar a los trabajadores (en privado, si es necesario) sobre las condiciones de salud y seguridad. Cada empleado está protegido por el Acta contra la discriminación por ejercer sus derechos de información.

Finalmente (después de revisar las instalaciones y los archivos del empleador), se realiza una entrevista entre el inspector y el empleador (o su representante). En esa reunión, el inspector comenta con el representante qué ha encontrado en términos de violaciones por las que pudiera emitirse o recomendarse una citación. Hay que destacar que el inspector *no* debe hacer alusión alguna a castigos; solamente el director de área de la OSHA tiene esa autoridad. En este punto, la empresa puede presentar registros para mostrar los esfuerzos por cumplir.

### Citatorios y sanciones

#### **citatorios**

Notificación que informa a las empresas y empleados de las regulaciones y normas que han sido violados en el lugar de trabajo.

Después de que se envía el informe de inspección a la oficina de la OSHA, el director de área determina qué citatorio, si es el caso, se enviará. Los **citatorios** informan a la empresa y a los trabajadores de las regulaciones y normas que se han violado y del tiempo que se tiene para rectificar el problema. Estos citatorios deben colocarse en un lugar visible dentro o cerca del área donde ocurrieron las violaciones. En algunas circunstancias, el inspector puede colocar un citatorio inmediatamente (para asegurarse de que los empleados reciban protección en el menor tiempo posible).

La OSHA puede también imponer sanciones. Con los cambios ordenados por el Acta de Conciliación del Presupuesto General de 1990, éstas ahora son de hasta 7 000 dólares por violaciones serias y desde 5 000 hasta 70 000 dólares por violaciones voluntarias o repetidas.

También se impone un máximo de 7 000 dólares diarios en sanciones por una falla en la rectificación de una violación. En general, la OSHA calcula las multas de acuerdo con la gravedad de una violación particular y suele considerar factores como el tamaño del negocio, el registro de cumplimiento de la empresa y la buena fe del

empleador. En la práctica, la OSHA debe contar con una orden final de la Comisión de Revisión para la Higiene y Seguridad Ocupacional (Occupational Safety and Health Review Commission, OSHRC), con el fin de reforzar la sanción. Si bien el proceso de apelaciones se ha acelerado en la actualidad, un empleador que presenta una notificación de inconformidad puede aún arrastrar su apelación durante años, de acuerdo con el jefe actual del OSHRC.<sup>13</sup>

## LAS RESPONSABILIDADES Y DERECHOS DE LOS EMPLEADORES Y EMPLEADOS

Como se resume en la figura 18.4, tanto las empresas como los trabajadores tienen responsabilidades y derechos de acuerdo con el Acta de Seguridad e Higiene Ocupacional. Las empresas, por ejemplo, son responsables de cumplir con su deber de ofrecer “un lugar de trabajo libre de riesgos evidentes”; de estar familiarizados con las normas obligatorias de la OSHA; de informar a todos los empleados sobre la OSHA y examinar las condiciones del lugar de trabajo para asegurarse de que responden a las normas aplicables. Los empleadores tienen el derecho de buscar asesoría y orientación externa de la OSHA, solicitar y recibir una identificación apropiada del representante de la OSHA antes de la inspección y de ser asesorados por el representante sobre las razones para la inspección.

Los empleados, por su parte, tienen también derechos y responsabilidades, aunque *no se les puede citar* por violar sus responsabilidades. Por ejemplo, son responsables de cumplir con todas las normas aplicables de la OSHA; de seguir todas las reglas y regulaciones de higiene y seguridad de la empresa y de informar de condiciones riesgosas al supervisor. Los empleados tienen el derecho de exigir higiene y seguridad en el empleo sin temor a ser castigados, y se prohíbe específicamente a las organizaciones castigarlos o discriminar a los trabajadores que se quejen ante la OSHA por los riesgos y la higiene y seguridad en el empleo.

### Cómo enfrentar la resistencia de los empleados

Aunque los empleados tienen la responsabilidad de cumplir con las normas de la OSHA, el hecho es que con frecuencia se resisten a hacerlo y en la mayoría de esos casos el *empleador* sigue siendo sujeto de castigos.<sup>14</sup> El problema de la resistencia de los individuos se ejemplifica con la negativa de los estibadores a usar cascos como lo señalan los requerimientos de la OSHA. Las organizaciones han intentado defenderse contra los castigos por dicho incumplimiento citando la intransigencia de los empleados y el temor a las huelgas no autorizadas y a los paros. No obstante, en casi todos los casos los tribunales han considerado que los empleadores son responsables de las violaciones a la seguridad en el lugar de trabajo, sin importar si la violación se debió a la resistencia del empleado.<sup>15</sup> El resultado es que, como empleador, muchas veces estará en una posición difícil: por una parte, los tribunales y la OSHA aseguran que las empresas deben perseguir vigorosamente el cumplimiento de los empleados; no obstante, por la otra, hacer eso a menudo es casi imposible.

Existen varias tácticas para superar este problema.<sup>16</sup> Primero, los tribunales han determinado que en Estados Unidos un empleador puede negociar de buena fe con su sindicato el derecho a cesar o disciplinar a cualquier persona que desobedezca una norma de la OSHA. No obstante, la mayoría de los sindicatos se ha rehusado a negociar en torno a los cascos (o muchos otros elementos de la OSHA), debido a que se oponen a que se apliquen castigos contra sus miembros. Como segunda alternativa, un experto sugiere un mayor uso del arbitraje en las disputas de seguridad. El arbitraje ya se utiliza ampliamente para resolver las quejas de los empleados y el uso de un proceso formal de arbitraje por parte de los empleadores afectados podría ofrecer un método relativamente efectivo.

## FIGURA 18.4 Derechos y responsabilidades de la empresa y el empleado de acuerdo con la OSHA

Fuente: Departamento del Trabajo de E. U., *All about OSHA* [Washington, D. C.:U. S. Government Printing Office, 1992].

### Responsabilidades y derechos de la empresa

Las empresas tienen ciertas responsabilidades y derechos de acuerdo con el Acta de Seguridad e Higiene Ocupacional de 1970.

La siguiente lista de verificación proporciona una revisión de algunas de ellas. Las responsabilidades y derechos de la empresa en estados que cuentan con sus propios programas de seguridad e higiene ocupacional por lo general son los mismos que en los estados federales de la OSHA.

#### Responsabilidades

Como empresa deberá:

- Cumplir con su responsabilidad habitual de ofrecer un lugar de trabajo libre de riesgos que provoquen o puedan causar muerte o daño físico serio a los empleados, y cumplir con las normas, reglas y regulaciones emitidas de acuerdo con el Acta.
- Estar familiarizado con los estándares obligatorios de la OSHA y dar copias para su revisión a los empleados que lo soliciten.
- Informar a todos los empleados sobre la OSHA.
- Examinar las condiciones del lugar de trabajo para asegurarse de que responden a las normas aplicables.
- Eliminar o reducir los riesgos.
- Asegurarse de que los empleados tienen y utilizan herramientas y equipo de seguridad (incluyendo equipo de protección personal adecuado) y que dicho equipo se mantiene en condiciones adecuadas.
- Utilizar códigos de color, carteles, etiquetas o letreros cuando sea necesario, para advertir a los empleados de riesgos potenciales.
- Establecer o actualizar los procedimientos de operación y comunicarlos para que los empleados sigan los requerimientos de higiene y seguridad.
- Hacer exámenes médicos cuando lo requieran las normas de la OSHA.
- Proporcionar la capacitación requerida por los estándares de la OSHA (por ej., comunicación de riesgos, plomo, etc.).

- Informar a la oficina de la OSHA más cercana, en un plazo de 48 horas, de cualquier accidente fatal o que resulte en la hospitalización de cinco o más empleados.
- Llevar los registros exigidos por la OSHA de lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo y colocar en lugar visible los totales de la última página de la forma OSHA No. 200 durante todo el mes de febrero de cada año. (Esto se aplica a las empresas con 11 o más empleados.)
- Colocar en un lugar destacado dentro de la empresa el cartel de la OSHA (OSHA 2203) que informa a los empleados de sus derechos y responsabilidades. (En los estados en los que operan programas de seguridad y salud en el empleo aprobados por la OSHA, debe colocarse el cartel estatal equivalente y/o el cartel OSHA 2203.)
- Permitir a los empleados, ex empleados o sus representantes, el acceso a la Bitácora y Resumen de Lesiones y Enfermedades Ocupacionales (OSHA No. 200) en un tiempo razonable y en forma razonable.
- Permitir el acceso a los expedientes médicos de los empleados y mostrar los registros a los empleados o sus representantes autorizados.
- Cooperar con el representante de la OSHA proporcionándole los nombres de representantes autorizados de los empleados que pudieran acompañarlo durante la inspección. (En su defecto, el inspector consultará con un número razonable de empleados acerca de la higiene y seguridad en el lugar de trabajo.)
- No discriminar a los empleados que ejerzan apropiadamente sus derechos de acuerdo con el Acta.
- Colocar los citatorios de la OSHA en lugar visible o cerca del sitio de trabajo en cuestión. Cada citatorio o copia del mismo deberá permanecer en lugar visible hasta que la violación se haya corregido o durante tres días laborales, lo que dure más.
- Rectificar las violaciones señaladas dentro del período prescrito.

#### Derechos

Como empresa tiene el derecho de:

- Buscar asesoría y consejo externo cuando sea necesario, escribiendo, llamando o visitando la oficina de la OSHA más cercana. (La OSHA no realizará una inspección simplemente porque una empresa solicita asistencia.)
- Mantenerse activo en las actividades que desempeña su asociación industrial en términos de higiene y seguridad en el trabajo.
- Solicitar y recibir la identificación adecuada del inspector de la OSHA antes de la inspección.
- Ser informado por el inspector del motivo de la visita.
- Tener una entrevista inicial y otra final con el inspector.
- Acompañar al inspector durante la visita.
- Presentar un Aviso de Respuesta ante el director de área de la OSHA más cercana dentro de los 15 días hábiles posteriores a la recepción de un aviso de citatorio y la sanción propuesta.
- Solicitar a la OSHA la variación temporal de una norma si no se puede cumplir debido a que no cuenta con materiales, equipo o el personal necesario para llevar a cabo los cambios adecuados dentro del plazo exigido.
- Solicitar a la OSHA una variación permanente de la norma si puede ofrecer pruebas de que sus instalaciones o método de operación ofrecen protección a los empleados que sea por lo menos tan eficaz como la que requiere la norma.
- Tomar un papel activo en el desarrollo de las normas de higiene y seguridad en el trabajo mediante la participación en los Comités de Asesoría para las Normas de la OSHA, las organizaciones reconocidas a nivel nacional para el establecimiento de normas y las pruebas y documentos presentados por escrito o en audiencias.
- Recibir garantías por la confidencialidad de secretos industriales observados por un inspector de la OSHA durante su visita.
- Presentar por escrito a la NIOSH una solicitud de información sobre los efectos potencialmente tóxicos de las substancias utilizadas en el lugar de trabajo a las concentraciones empleadas.



mente rápido y poco costoso para resolver una queja relacionada con la OSHA. Otras organizaciones se han enfocado en el reforzamiento positivo y la capacitación a fin de obtener el cumplimiento de los empleados; en breve se hablará más de esto.

**FIGURA 18.4** (continuación)

<i>Responsabilidades y derechos del empleado</i>	
<p><b>A</b>unque la OSHA no cita a los empleados por violaciones a sus responsabilidades, cada empleado "debe cumplir con todos las normas de seguridad e higiene ocupacional y con todas las reglas, regulaciones y órdenes emitidas de acuerdo con el Acta" que sean aplicables.</p> <p>Las responsabilidades y derechos de los empleados en los estados que cuentan con sus propios programas de seguridad e higiene ocupacional son generalmente las mismas que para los trabajadores en los estados federales.</p> <p><b>Responsabilidades</b></p> <p>El empleado deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Leer el cartel de la OSHA en su lugar de trabajo.</li><li>• Cumplir con todos las normas aplicables de la OSHA.</li><li>• Seguir todas las reglas y regulaciones de higiene y seguridad de la empresa y utilizar el equipo de protección prescrito cuando realice un trabajo.</li><li>• Informar de las condiciones riesgosas al supervisor.</li><li>• Informar a la compañía de cualquier lesión o enfermedad relacionada con el trabajo y buscar tratamiento rápido.</li><li>• Cooperar con el inspector de la OSHA que hace una visita si le pregunta sobre las condiciones de higiene y seguridad en el lugar de trabajo.</li><li>• Ejercer sus derechos de acuerdo con el Acta y de manera responsable.</li></ul> <p><b>Derechos 11(C): Protección por el uso de los derechos</b></p> <p>Los empleados tienen el derecho a pedir la higiene y seguridad en el trabajo sin temor al castigo. Este derecho se especifica en la Sección 11(c) del Acta.</p> <p>La ley establece que los empleados no deben castigar o discriminar a los trabajadores por ejercer derechos como:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Presentar una queja ante el empleador, sindicato, la OSHA o cualquier otra agencia gubernamental sobre riesgos de la seguridad e higiene en el trabajo;</li><li>• Presentar quejas sobre la seguridad e higiene.</li><li>• Participar en los comités de seguridad e higiene en el lugar de trabajo o en las actividades sindicales relacionadas con la seguridad e higiene en el trabajo;</li><li>• Participar en las inspecciones, conferencias y audiencias de la OSHA u otras actividades relacionada con la OSHA.</li></ul> <p>Si un empleado ejerce éstos u otros derechos, no se permite a la empresa discriminarlo en ningún sentido, como es el despido, descenso de posición, retirar su antigüedad u otras prestaciones obtenidas, transferir al trabajador a un puesto no deseable, desplazar, atemorizar u hostilizar al trabajador. Si la organización ha permitido que el empleado realizara algo en el pasado (como salir temprano del trabajo), podría estar violando la ley al castigarlo por hacer la misma cosa después de una protesta por condiciones riesgosas. Si el empleador sabe que un buen número de empleados realiza la misma acción equivocada, no puede legalmente castigar a un solo trabajador que ha tomado parte en actividades de seguridad e higiene. Los trabajadores que consideran que han sido castigados por ejercer sus derechos de seguridad e higiene deben ponerse en contacto con la oficina más cercana de la OSHA dentro de los 30 días desde el momento en que fueron objeto de discriminación. Un representante sindical puede presentar la queja 11(c) por el trabajador.</p> <p>El trabajador no tiene que llenar ninguna forma. Un miembro del personal de la OSHA llenará las formas después de preguntar lo que sucedió y cómo se vio involucrado. Después de la presentación de la queja, la OSHA investiga el caso. Si</p>	<p>un empleado ha sido castigado ilegalmente por ejercer sus derechos de seguridad e higiene, la OSHA exige a la empresa devolver los ingresos del trabajo y las prestaciones del trabajador. Si es necesario, y si éste puede probar la discriminación, la OSHA lleva al empleador ante el tribunal. En estos casos, el empleado no paga por ningún cargo legal. Si una agencia estatal cuenta con un programa estatal aprobado por la OSHA, los empleados pueden presentar sus quejas bien con la OSHA federal o con la agencia estatal, de acuerdo con sus leyes.</p> <p><b>Otros derechos</b></p> <p>El empleado tiene el derecho de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar las copias de cualquiera de las normas, reglas, regulaciones y requerimientos de la OSHA que tenga la empresa disponibles en el lugar de trabajo.</li><li>• Pedir a la empresa información sobre peligros para la salud y seguridad en el área, las precauciones que deben tomarse y los procedimientos que deben seguirse si se ve involucrado en un accidente o expuesto a sustancias tóxicas.</li><li>• Recibir capacitación e información adecuadas sobre los riesgos de seguridad e higiene en el lugar de trabajo.</li><li>• Solicitar al director de área de la OSHA que realice una inspección si considera que existen condiciones peligrosas o violaciones a las normas en su trabajo.</li><li>• Solicitar a la OSHA que no revele su nombre a la empresa si presentó una queja por escrito y firmada.</li><li>• Ser informado de las acciones de la OSHA con respecto a su queja y tener una revisión informal, si se solicita, de cualquier decisión de no realizar una inspección o no emitir un citatorio.</li><li>• Lograr que un representante autorizado de los empleados acompañe al inspector de la OSHA durante su visita.</li><li>• Responder a preguntas del inspector de la OSHA, particularmente si no hay un representante autorizado de los trabajadores que acompañe al inspector.</li><li>• Observar cualquier vigilancia o medición de materiales peligrosos y revisar los registros de dichos materiales, como se especifica de acuerdo con el Acta.</li><li>• Contar con un representante autorizado, o usted mismo, para revisar la Bitácora y Resumen de Lesiones Ocupacionales (OSHA No. 200) en tiempo y forma razonables.</li><li>• Solicitar una reunión final con el inspector después de su visita.</li><li>• Presentar una solicitud por escrito al NIOSH para obtener información sobre si alguna sustancia en su trabajo tiene efectos tóxicos potenciales en las concentraciones que se utiliza, y que no se revele su nombre a la compañía.</li><li>• Objectar el período de cumplimiento previsto en el citatorio emitido a la empresa, ante el director de área de la OSHA, en los 15 días siguientes a la emisión de dicho citatorio.</li><li>• Participar en las audiencias realizadas por la Comisión de Revisión para la Seguridad e Higiene Ocupacional.</li><li>• Ser notificado por la empresa si ésta solicita una variación de una norma de la OSHA, testificar en una audiencia de variación y apelar a la decisión final.</li><li>• Presentar información o comentarios a la OSHA sobre la emisión, modificación o revocación de las normas de la OSHA, y solicitar una audiencia pública.</li></ul>

## LA NATURALEZA CAMBIANTE DE LA OSHA

El Acta y la Administración de Seguridad e Higiene Ocupacional han sido criticadas por diversas razones, y no es poco común que el Congreso de Estados Unidos tenga más de cien proyectos de reforma de la OSHA en su agenda.<sup>17</sup> Los críticos argumentan, por ejemplo, que demasiadas reglas de la OSHA son solamente para molestar y que la OSHA ha tenido un efecto notablemente adverso en la microindustria.

En respuesta, la OSHA ha realizado varios cambios en sus políticas y procedimientos en los últimos años. Las microempresas con diez o menos empleados ya no tienen que presentar informes de accidentes y someterse a inspecciones rutinarias, y el propio informe de accidentes ha sido simplificado y condensado.<sup>18</sup> Como se dijo, los inspectores de la OSHA deben ahora corregir una orden antes de entrar a las instalaciones de una empresa.

Desde 1981, el financiamiento de la OSHA fue severamente reducido por el gobierno republicano. Además, el gobierno emitió una orden ejecutiva en la que se exigía que no se siguiera acción regulatoria alguna “a menos que los beneficios potenciales para la sociedad, superen con la regulación los costos potenciales de la misma”. Este acto ha contribuido enormemente a detener la creación de nuevas normas de salud y seguridad de la OSHA.<sup>19</sup>

El 1 de agosto de 1991, el Acta de la Reforma General a la Salud e Higiene Ocupacional fue presentada al Congreso. Si bien el Acta no se convirtió en ley, continúa como alta prioridad para el AFL-CIO y muchos miembros del Congreso, y ofrece un panorama de los cambios que podríamos esperar en la OSHA durante los próximos años de gobierno demócrata.<sup>20</sup> Como señala un experto, “el proyecto es extenso en su campo, y si se aprueba como se propuso, aumentará de manera significativa, la naturaleza antagonista de los esfuerzos por la Higiene y Seguridad”.<sup>21</sup>

El Acta propuesta consta de cinco componentes principales:

1. *Programas de Seguridad e Higiene.* La sección 101 del Acta exigiría a las empresas elaborar y mantener programas de higiene y seguridad que ofrezcan a los empleados capacitación e instrucción dirigidos a reducir o eliminar los riesgos y evitarles lesiones y enfermedades.
2. *Comités de higiene y seguridad y representantes de los empleados.* La sección 201 del Acta exigiría a las empresas establecer comités de higiene y seguridad obrero-patronales, a fin de inspeccionar el lugar de trabajo, revisar los registros de lesiones y enfermedades, y elaborar recomendaciones de seguridad para los empleados.
3. *Normas de la OSHA.* Esta Acta facilitaría la adopción de nuevas normas OSHA, por ejemplo, mediante el establecimiento de plazos rigurosos para emitir las reglas propuestas y finales.
4. *Obligación.* El Acta tendría que exigir una imposición más agresiva de la OSHA y reforzaría su autoridad, por ejemplo, mediante la orden de “inspecciones de énfasis especial” en sitios de trabajo de alto riesgo y el incremento considerable de las sanciones por el no cumplimiento.
5. *Expansión de la cobertura.* Otra sección del proyecto tendría que enmendar la definición en el Acta de la palabra “empleador”, para incluir a los Estados Unidos y cualquier estado o subdivisión política de un estado.

## ► EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA SEGURIDAD

Como gerente preocupado por la seguridad, su objetivo básico debe ser *infundir en los trabajadores el deseo de laborar con seguridad*. Es importante reducir al mínimo los riesgos (al asegurar que se limpian los derrames, las protecciones de las máquinas sean adecuadas y otras cosas) pero, no importa qué tan seguro sea el lugar de trabajo, habrá accidentes a menos que los trabajadores *deseen* actuar con seguridad y lo hagan. Por supuesto, se puede tratar de vigilar de cerca a cada subordinado, pero, la mayoría

de los gerentes sabe que eso no funcionará. En última instancia, la mejor (y quizás única) alternativa es estimular en los empleados el deseo de trabajar con seguridad. Luego, cuando se necesite, se reforzarán las reglas de seguridad.<sup>22</sup>

## COMPROMISO DE LA GERENCIA DE ALTO NIVEL

La mayoría de los expertos en seguridad están de acuerdo en que el compromiso hacia la seguridad tiene que empezar con la gerencia de alto nivel. Históricamente, por ejemplo, el índice de accidentes en DuPont ha sido mucho menor que el de la industria química en general. (En sus plantas en Estados Unidos, en 1980, DuPont tenía un índice anual de 0.12 accidentes por 100 trabajadores, que es una vigesimatercera parte del índice promedio del National Safety Council para todos los fabricantes en ese año.) Si el nivel de DuPont hubiera sido promedio, la empresa habría gastado más de 26 millones de dólares en compensaciones y otros costos adicionales, o 3.6% de sus utilidades. Para recuperar la diferencia, DuPont habría tenido que incrementar sus ventas en aproximadamente 500 millones de dólares, considerando la recuperación neta que tiene la compañía de 5.5% sobre las ventas.<sup>23</sup> Y parece probable que este excelente nivel de seguridad, cuando menos en parte, se debe a un compromiso organizacional hacia la seguridad, un compromiso que se hace evidente en la siguiente descripción:<sup>24</sup>

Uno de los mejores ejemplos que conozco para establecer la mayor prioridad posible en la seguridad ocurre en una planta de DuPont en Alemania. Cada mañana en la DuPont Polyester and Nylon Plant, el director y sus asistentes se reúnen a las 8:45 para revisar las últimas 24 horas. El primer asunto que discuten no es la producción, sino la seguridad. Solamente después de que han revisado los informes de accidentes y faltas y han quedado satisfechos de que se ha adoptado la acción correctiva, entonces pasan a la producción, calidad y otras cuestiones como costos.

En resumen, sin el compromiso total de todos los niveles gerenciales, cualquier intento por reducir los actos inseguros de los trabajadores tendrá poco éxito. Y el supervisor de primera línea es un vínculo clave en la cadena de administración. Como señala un experto en seguridad: “Si el supervisor no toma con seriedad el asunto de la seguridad, los subordinados jamás lo harán...”

## ► ¿CUÁLES SON LAS CAUSAS DE LOS ACCIDENTES?

### LAS TRES CAUSAS BASICAS DE LOS ACCIDENTES

Hay tres factores básicos que contribuyen a los accidentes en las organizaciones: los acontecimientos inesperados, las condiciones inseguras y los actos inseguros de los empleados. Los acontecimientos inesperados (como pasar frente a un ventanal justo en el momento en que alguien lo rompe con una pelota) contribuyen a los accidentes pero están más o menos fuera del control de la gerencia; por tanto, nos centraremos en las *condiciones inseguras* y en los *actos inseguros*.

### CONDICIONES INSEGURAS (FACTORES QUE CAUSAN ACCIDENTES LABORALES)

**condiciones inseguras**  
Condiciones mecánicas y físicas que provocan accidentes.

Las **condiciones inseguras** (de cualquier clase) son una causa principal de accidentes. Comprenden elementos como:

Equipo protegido inadecuadamente

Equipo defectuoso

Procedimiento peligroso en, sobre o cerca de máquinas o equipo

- Almacenamiento inseguro, aglomeramiento, sobrecarga
- Iluminación inadecuada, luz insuficiente, reflejos
- Ventilación inadecuada, cambio de aire insuficiente, fuente de aire impuro<sup>25</sup>

Las normas de la OSHA están dirigidas a eliminar o reducir este tipo de condiciones inseguras. Revisan en detalle las condiciones mecánicas y físicas que provocan accidentes. Además una breve lista de "condiciones inseguras" puede ser muy útil para detectar problemas. En la figura 18.5 se presenta un modelo; otra lista se puede encontrar en el apéndice de este capítulo.

Aunque los accidentes pueden ocurrir en cualquier parte, existen algunas zonas de "alto riesgo". Por ejemplo, aproximadamente un tercio de los accidentes industriales sucede en torno de los montacargas, grúas y otras áreas de manejo y carga. Los accidentes más graves generalmente ocurren cerca de las máquinas y sierras para cortar metal y madera o alrededor de los sistemas de transmisión como engranes, poleas y bandas. Las caídas en escaleras, rampas, pasillos y andamios son la tercera causa más común de accidentes industriales. Las herramientas de mano (como los desarmadores y formones) y el equipo eléctrico (cables de extensión, luces y otros) son otra causa importante de accidentes.<sup>26</sup>

### **Otros tres factores de accidentes laborales**

Además de las condiciones inseguras que se mencionaron, otros tres factores relacionados con el trabajo contribuyen a los accidentes: *el trabajo mismo, el horario de trabajo y el clima psicológico* del lugar de trabajo.

Se sabe que algunos *puestos* son inherentemente más peligrosos que otros. Por ejemplo, según un estudio, el puesto de operador de grúa produce aproximadamente tres veces más visitas al hospital relacionadas con accidentes que el puesto de supervisor. En el mismo sentido, el trabajo en algunos departamentos es inherentemente más seguro que en otros, como es el caso de los departamentos de personal o contabilidad, que tienen en general menos accidentes que los departamentos de embarque o producción.

Los *horarios de trabajo y la fatiga* afectan también los índices de accidentes, que habitualmente no aumentan de manera muy notable durante las primeras cinco o seis horas del día laboral. Sin embargo, después el índice se incrementa en mayor proporción que el aumento en el número de horas trabajadas. Esto se debe en parte a la fatiga y en parte al hecho de que los accidentes ocurren con mayor frecuencia durante los turnos de la noche.

Finalmente, muchos expertos consideran que el *clima psicológico* del lugar de trabajo afecta también el índice de accidentes. Por ejemplo, ocurren accidentes con mayor frecuencia en las plantas con un alto índice de suspensiones temporales y donde hay hostilidad entre los empleados, problemas salariales y condiciones de vida molestas. Los factores temporales de tensión, como una temperatura elevada, mala iluminación y un área de trabajo congestionada se relacionan también con altos índices de accidentes. Un autor afirma que estos resultados significan que los empleados que trabajan bajo tensión o que sienten que sus puestos están amenazados o inseguros, parecen tener más accidentes que los demás.<sup>27</sup>

## **¿CUALES SON LAS CAUSAS DE LOS ACTOS INSEGUROS? (SEGUNDA CAUSA IMPORTANTE DE ACCIDENTES)**

### **actos inseguros**

Tendencias y actitudes indeseables de comportamiento que provocan accidentes.

No hay dudas de que los **actos inseguros** (no las condiciones inseguras) son la causa principal de accidentes, ni de que *las personas* provocan estos actos inseguros.

Los expertos en seguridad y gerentes descubrieron hace mucho tiempo que es imposible eliminar los accidentes simplemente reduciendo las condiciones inseguras. Esto se debe a que los *individuos* provocan accidentes, y hasta ahora nadie ha encon-

<b>I. MANTENIMIENTO GENERAL</b>	Pasillos adecuados y amplios; sin materiales que sobresalgan en los pasillos Partes y herramientas guardadas con seguridad después de su uso; no dejarlas en posiciones peligrosas de forma que puedan caer Piso sólido y parejo; no tener pisos o rampas defectuosos que puedan provocar caídas o resbalones Botes de basura y tambos de arena, ubicados con seguridad y utilizados adecuadamente	Material apilado en forma segura; no demasiado alto, ni demasiado cerca de los rociadores Pisos; limpios y secos Equipo contra incendios; sin obstrucciones Bancos de trabajo en orden Carretillas y trineos ubicados en lugar seguro; no en pasillos o zonas de paso Pasillos limpios y adecuadamente marcados; sin ductos de aire o cordones eléctricos sueltos en los pasillos
<b>II. EQUIPO PARA EL MANEJO DE MATERIALES Y TRANSPORTADORES</b>	En todos los transportadores, eléctricos o manuales, verificar que los elementos están en buenas condiciones:  Frenos adecuadamente ajustados No demasiado juego en el volante Dispositivo de advertencia en su lugar y funcionando Ruedas firmemente colocadas; infladas adecuadamente Combustible y aceite suficiente y del tipo requerido Que no haya partes sueltas	Cables, ganchos o cadenas no gastados o defectuosos Cadenas o ganchos suspendidos que sean visibles Cargados con seguridad Adecuadamente guardados
<b>III. ESCALINATAS, ANDAMIOS, BANCOS, ESCALERAS, ETCETERA</b>	Los siguientes elementos de especial interés deberán revisarse:  Piso antideslizante en escalinatas empinadas Barandales Escalones no resbalosos Sin cuarteaduras, roturas o grietas	Adecuadamente guardados Extensiones de cuerdas para escaleras en buenas condiciones Barandas
<b>IV. HERRAMIENTAS DE ENERGIA (FIJAS)</b>	Protección en el punto de operación Las protecciones debidamente ajustadas Protecciones en engranes, bandas, contrapesos, poleas Protección en los pedales Cepillos disponibles para limpiar las máquinas Iluminación adecuada Adecuadamente asentadas Bases del material o herramienta adecuadamente ajustadas	Área de trabajo adecuada en torno a las máquinas Interruptor de control a la mano Uso de anteojos de seguridad Uso de guantes por parte de las personas que manejan materiales rasposos o filosos Que las personas que operan las máquinas no usen guantes o ropa suelta
<b>V. HERRAMIENTAS MANUALES Y MISCELANEAS</b>	En buenas condiciones; no rotas, gastadas o defectuosas Adecuadamente almacenadas	Adecuadas para el empleo Uso de anteojos, mascarillas y otro equipo de protección personal cuando sea necesario
<b>VI. SOLDADURA</b>	Arco protegido Control de los peligros de incendio Uso de equipo adecuado de protección por parte del operador	Ventilación adecuada Cilindro asegurado Válvulas cerradas cuando no se usan
<b>VII. PINTADO POR ASPERSION</b>	Equipo eléctrico a prueba de explosión Almacenamiento adecuado de pinturas y thinner en gabinetes metálicos aprobados	Extintidores adecuados y en buen estado; fácilmente disponibles Almacenamiento mínimo en área de trabajo
<b>VIII. EXTINGUIDORES</b>	Con inspección y etiquetas adecuadas Disponibles con facilidad	Adecuados y suficientes para las operaciones en cuestión

**FIGURA 18.5** Lista de verificación de las condiciones mecánicas o físicas que causan accidentes.

Fuente: Cortesía de la American Insurance Association. De la "A Safety Committee Man's Guide", pp. 1-64.

trado una manera definitiva de que los empleados trabajen con seguridad. El resultado es una diversidad de actos inseguros como:

- No utilizar equipo de protección personal o ropa de seguridad
- Tirar materiales
- Operar o trabajar a velocidades poco seguras; demasiado rápido o demasiado lento
- Hacer inoperantes los dispositivos de seguridad al eliminarlos, ajustarlos o desconectarlos
- Utilizar equipo inseguro o manera insegura
- Utilizar procedimientos inseguros en la carga, colocación, mezclado y combinación
- Colocarse debajo de cargas suspendidas
- Cargar inapropiadamente
- Distraerse, empujarse, atropelar, correr, pelear y jugar rudamente

Los actos inseguros pueden echar por tierra hasta los mejores intentos por reducir al mínimo las condiciones inseguras. Por tanto, es importante analizar lo que se sabe sobre qué provoca los actos inseguros.<sup>28</sup>

### **Características personales y accidentes**

Ernest McCormick y Joseph Tiffin han desarrollado un modelo que resume la manera en que las características personales (como el temperamento) se vinculan con los accidentes; este modelo se presenta en la figura 18.6. Los autores afirman que esas características (personalidad, motivación y otras) son la base de ciertas “tendencias de comportamiento” —como la tendencia a correr riesgos— y actitudes indeseables. Estas tendencias a su vez producen actos inseguros, como la negativa a seguir los procedimientos y la falta de atención. A su vez, los actos inseguros aumentan la probabilidad de que una persona sufra un accidente.

#### **¿Hay personas “propensas a los accidentes”?**

Probablemente usted se ha topado con personas a quienes considera “propensas a los accidentes” (quizás esa persona que siempre está tirando cosas o choca con puertas o se cae, por ejemplo). Sin embargo, para un psicólogo la frase “propensión a los accidentes” significa algo muy específico. Implica la posesión de las *cualidades* o *rasgos* que, de acuerdo con las investigaciones, producen un número indebido de accidentes.<sup>29</sup> Por tanto, para la mayoría de los psicólogos la propensión a los accidentes es un *tipo de personalidad*, y una persona con esas características puede ser identificada por ciertos rasgos de personalidad específicos y medibles.

Los expertos dudan de que la propensión a tener accidentes sea universal, que existan personas que tendrán muchos accidentes no importa en qué situación se encuentren. Por el contrario, el consenso parece indicar que la persona que tiene propensión de los accidentes en un empleo podría no tenerla en un empleo diferente, que la propensión es “situacional”. Más adelante se analizarán algunos resultados importantes.

#### **¿Qué rasgos caracterizan a las personas propensas a los accidentes?**

Durante años, los psicólogos han tratado de determinar qué grupo de rasgos distinguen a quienes tienen propensión a los accidentes de quienes no los tienen. El interés original proviene del descubrimiento de que un pequeño porcentaje de trabajadores (digamos 20%) era responsable de un gran porcentaje (digamos 70%) de los accidentes. Los investigadores asumieron que los trabajadores que sufrián más accidentes eran propensos a tenerlos, y se dispusieron determinar el conjunto de rasgos que les eran comunes.

Hoy se reconoce en general que esos resultados originales eran un tanto imprecisos y desviados; fueron más bien resultado del análisis estadístico que de la propensión a los accidentes de los trabajadores. (Un problema fue el reducido número de accidentes por trabajador que los investigadores tuvieron que enfrentar. Por ejemplo, suponga que se arroja una moneda al aire muchas veces. A la larga, se podría esperar obtener la mitad de cara y la mitad de cruz. Sin embargo, suponga que la moneda se arroja solamente algunas veces; digamos tres o cuatro. En este caso bien podría tenerse tres cruces seguidas o cuatro caras. En ese caso, obviamente no podría considerarse que se es "propenso a obtener caras" o "propenso a obtener cruz"; no obstante, más o menos ésa es la conclusión a la que llegaron los primeros investigadores.)

En cualquier caso, varios años de investigación no lograron descubrir ningún conjunto de rasgos en común en quienes tienen muchos accidentes. En la actualidad, se cree que las características personales que contribuyen a los accidentes probablemente difieren de situación a situación. Por ejemplo, los *rasgos de la personalidad* (como la estabilidad emocional) podrían distinguir a los trabajadores propensos a tener accidentes en empleos que supongan riesgos; y las *habilidades motoras* podrían distinguir a los empleados propensos en puestos que requieran de coordinación. De hecho, se ha descubierto que muchas características humanas son relevantes para la repetición de accidentes en *situaciones específicas*.<sup>30</sup>

### Visión

La visión está relacionada con la frecuencia de accidentes en muchos trabajos. Por ejemplo, los conductores de automóviles de pasajeros, los choferes de autobuses en ciudades y los operadores de maquinaria que tengan grandes habilidades visuales tendrán menos lesiones que quienes no cuenten con ellas.<sup>31</sup>

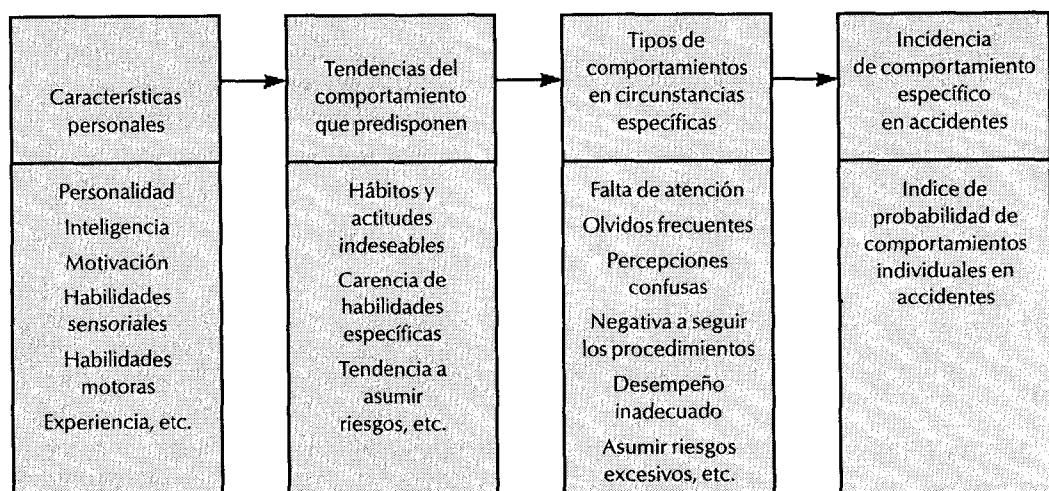
### Edad y tiempo de servicio

Se sabe también que los accidentes suelen ser más frecuentes entre los 17 y los 28 años y descienden posteriormente hasta llegar a su nivel más bajo a finales de los cincuenta y sesenta años de edad.<sup>32</sup> Aunque podrían detectarse diferentes situaciones en diferentes empleos, este factor parece ser bastante general.

### Habilidades perceptuales frente a las motoras

Un investigador llegó a la conclusión de que "cuando la habilidad perceptual [de un trabajador] es igual o superior a su habilidad motriz, el empleado es un trabajador

**FIGURA 18.6**  
De qué manera los factores personales pueden influir en el comportamiento ante accidentes de los empleados



relativamente seguro. Sin embargo, cuando el nivel de percepción es *más bajo* que el nivel motriz, el empleado tiene propensión a los accidentes y esta propensión es mayor en la medida en que aumenta la diferencia.<sup>33</sup> Esta teoría parece ser una variación del tema “mira antes de brincar”; el trabajador que reacciona más rápidamente de lo que puede percibir tiene más probabilidades de sufrir accidentes.

### Intereses vocacionales

En la Prueba de Interés Vocacional Strong-Campbell (analizada en el capítulo 5) hay escalas para, entre otras cosas, los aviadores y los banqueros. Un investigador equiparó el “carácter de aventura” con la escala del aviador y la “precaución” con la del banquero y desarrolló un índice de “propensión a los accidentes” al restar la segunda de la primera. Más adelante, en un estudio de empleos peligrosos y no peligrosos en una planta procesadora de alimentos, descubrió que los empleados con altas calificaciones en cuanto a propensión a los accidentes tenían niveles de accidentes más altos tanto en los empleos peligrosos como en los no peligrosos.

Estos resultados no son una imagen completa de los rasgos personales que se ha descubierto que están relacionados con índices de accidentes más altos (por ejemplo, algunos investigadores creen que la propensión a los accidentes es un tipo de conducta desviada que se caracteriza por ser impulsivo y que se encuentra en *todas* las personas propensas a accidentes).<sup>34</sup> Lo que sí sugieren es que, para *puestos específicos*, parece posible identificar a los individuos propensos a tener accidentes y cambiarlos o transferirlos.

## ► CÓMO EVITAR ACCIDENTES

### ENFOQUES BASICOS PARA EVITAR ACCIDENTES

Hay varias maneras de evitar accidentes. Por ejemplo, el National Safety Council afirma que la prevención de accidentes depende de tres factores: ingeniería segura, instrucción y aplicación: el puesto debe estar *estructurado* para que sea seguro; los empleados deben estar *instruidos* en cuanto a los procedimientos de seguridad y es necesario *aplicar* las reglas de seguridad.<sup>35</sup> Sin embargo, en la práctica la prevención de accidentes se concentra en dos actividades básicas: reducción de las condiciones inseguras y de los actos inseguros.

### COMO REDUCIR LAS CONDICIONES INSEGURAS

Reducir las condiciones inseguras es primordialmente responsabilidad de los ingenieros de seguridad: su tarea es eliminar o reducir los peligros físicos. Sin embargo, todos los supervisores y gerentes desempeñan un papel en cuanto a reducir las condiciones inseguras. Algunos utilizan una breve lista como la de la figura 18.5. La lista de autoinspección en el apéndice de este capítulo también puede ser muy útil.

### REDUCCION DE LOS ACTOS INSEGUROS MEDIANTE LA SELECCION Y LA COLOCACION

Una forma de reducir los accidentes es eliminar a las personas propensas a tener accidentes antes de contratarlas. Los accidentes son similares a otros tipos de desempeño inadecuado, y por tanto habrá que tener cuidado de no contratar a estas personas, así como se trataría de no contratar a los aspirantes que tienen el potencial de “estar poco tiempo”, “propensión a robos” y “desempeño inadecuado”. Las técnicas se analizaron en los capítulos 4 a 6.



Las reglas de seguridad de una compañía colocadas en una forma altamente visible, desempeñan un papel importante en los programas para la prevención de accidentes en la planta.

Recuerde que el Acta de Estadounidenses Incapacitados (que entró en efecto en 1992 para las empresas con 25 empleados o más) tiene particular importancia para las decisiones de selección relacionadas con la seguridad. Por ejemplo, muchas empresas solían hacer preguntas de rutina sobre la historia de compensación de los aspirantes previa a la contratación, en parte para no recibir a personas que habitualmente buscan dicha compensación y (tal vez) en parte para no contratar a individuos propensos a accidentes.

En la actualidad, de acuerdo con el ADA es ilegal hacer preguntas sobre lesiones y demandas de compensación del trabajador antes de contratar a los aspirantes con el fin de eliminar a los demandantes. En forma semejante, no se les puede preguntar si sufren de alguna discapacidad o hacer pruebas que tiendan a eliminar a los discapacitados. Sin embargo, se puede preguntar si un aspirante tiene la capacidad para realizar el trabajo y aun preguntar: "¿Conoce alguna razón por la que no sería capaz de realizar las diversas funciones del puesto que solicita?"<sup>36</sup>

Los psicólogos, de hecho, han tenido algo de éxito en eliminar a los individuos que pudieran tener propensión a los accidentes en algunos empleos específicos. La técnica básica consiste en identificar la característica humana (como la habilidad visual) que pudiera estar relacionada con los accidentes en ese puesto, y luego determinar si las calificaciones (de esa característica) están realmente relacionadas con los accidentes en el puesto.<sup>37</sup> Por ejemplo:

*Estabilidad emocional y pruebas de personalidad.* Las pruebas psicológicas —particularmente las de estabilidad emocional— han sido utilizadas para identificar a los choferes de taxis propensos a tener accidentes. En este caso, la prueba consiste en un dispositivo de selección particularmente eficaz cuando se aplica al aspirante en condiciones de distracción y molestia. Los investigadores descubrieron que los conductores de taxis que cometieron cinco o más errores promediaron tres accidentes, mientras que los que cometieron menos de cinco promediaron solamente 1.3.<sup>38</sup>

*Mediciones de coordinación muscular.* Se sabe también que la *coordinación* es un pronosticador de la seguridad en algunos empleos. En un estudio, más de 600 empleados quedaron divididos en dos grupos de acuerdo con las calificaciones que obtuvieron en las pruebas de coordinación. Se determinó que la cuarta parte que obtuvo peores calificaciones tenía 51% más accidentes que los de las otras tres.<sup>39</sup>

*Prueba de habilidades visuales.* La buena visión desempeña una función importante en la prevención de accidentes en muchas ocupaciones, incluyendo manejar y operar maquinaria. En otro estudio (realizado en una empresa papelera), se comparó a 52 empleados libres de accidentes con 52 propensos. Los investigadores descubrieron que el 63% de los del grupo sin accidentes aprobó la prueba de habilidad visual, a diferencia del 33% del grupo con accidentes.<sup>40</sup>

En resumen, el profesor Norman Maier concluye que:

De gran importancia práctica es el hecho de que existe una relación definitiva entre esta prueba de propensión a los accidentes y la eficiencia en el empleo. Al seleccionar a los candidatos que salen bien librados —es decir, con bajas calificaciones— en cuanto a la propensión a los accidentes, los gerentes pueden reducir los accidentes y mejorar la capacidad de los empleados al mismo tiempo.<sup>41</sup>

### Selección genética con fines de empleo

Algunos autores han propuesto la selección genética como una técnica para reducir las lesiones y las enfermedades en el trabajo. Este enfoque, que utiliza pruebas genéticas, se basa en la idea de que existen diferencias individuales en susceptibilidad a la exposición tóxica, que, en otras palabras, algunas personas simplemente son más susceptibles genéticamente, por ejemplo, a los contaminantes químicos. Las pruebas genéticas producirían información que en teoría puede predecir el estado de salud de un individuo en el trabajo.

Sin embargo, se espera que este tipo de selección tenga una evolución lenta por dos razones. Primero, hay pruebas sólidas de que las diferencias genéticas se distribuyen desigualmente en las diferentes etnias de manera que tal selección produciría

denuncias de discriminación en el empleo. Segundo, la selección genética podría enfrentar otros problemas legales, como los derechos de privacidad de los empleados y las leyes estatales de compensación a los trabajadores (ya que, por ejemplo, la exploración de los empleados para detectar cambios en el material genético como resultado de repetida exposición en el trabajo, podría poner en peligro la defensa del empleador al mostrar un esquema consistente y en incremento de problemas genéticos con los años de exposición a los agentes tóxicos). En resumen, como señala un experto, “el futuro previsible promete avances científicos de mayor alcance que permitirán la aplicación en el empleo de las prácticas de S.G.”. No obstante, no puede predecirse todavía si dichas aplicaciones se van a hacer comunes.<sup>42</sup>

## **COMO REDUCIR ACTOS INSEGUROS MEDIANTE PROPAGANDA**

Muchas organizaciones utilizan propaganda de una u otra forma (por ejemplo, los carteles de instrucciones) como parte (o el todo) de su programa de seguridad. Dichos carteles y otros elementos de información pueden ser útiles. En un estudio se reveló que su uso aparentemente incrementaba el comportamiento seguro en más del 20%.<sup>43</sup>

Por otra parte, también es cierto que no es posible sustituir con carteles un programa de seguridad amplio; por el contrario, deben utilizarse junto con otros intentos por reducir las condiciones y actos inseguros. Por ejemplo, carteles con la información más importante. Así, si se hace hincapié en el uso de guantes protectores este mes, el “cartel del mes” debe referirse a ese punto. También es conveniente cambiar los carteles frecuentemente.<sup>44</sup>

## **COMO REDUCIR LOS ACTOS INSEGUROS MEDIANTE LA CAPACITACION**

Sabemos también que la experiencia reduce en gran medida los accidentes. Debido a que la capacitación puede sustituir a la experiencia, puede afirmarse que la capacitación en seguridad puede reducir substancialmente los accidentes. Dicha capacitación está particularmente indicada para los nuevos colaboradores. Habrá que instruirlos sobre las prácticas y procedimientos seguros, advertirles de riesgos potenciales y desarrollar su predisposición hacia la seguridad. La OSHA ha publicado dos manuales, “Requerimientos de Capacitación de la OSHA” y “La Enseñanza de la Seguridad y Salud en el Trabajo”, que pueden ser muy útiles.

## **COMO REDUCIR LOS ACTOS INSEGUROS MEDIANTE EL REFORZAMIENTO POSITIVO**

### **Introducción**

Los programas de seguridad basados en el reforzamiento positivo han sido utilizados con éxito para mejorar la seguridad en el trabajo.<sup>45</sup> Un programa de ese tipo se instituyó en una pastelería al mayoreo que prepara, envuelve y transporta pasteles y panes a diversos establecimientos en todo Estados Unidos.<sup>46</sup> Un análisis de las condiciones relacionadas con la seguridad vigentes en la planta antes del estudio sugirió varias áreas que requerían mejorar. Por ejemplo, los nuevos colaboradores no recibían capacitación formal sobre seguridad y esta área pocas veces se mencionaba cotidianamente. Se colocaron carteles de seguridad a la entrada del área de trabajo y en el tablero de avisos del comedor, pero permanecían ahí hasta seis meses. No había un solo responsable de la seguridad. En el mismo sentido, los empleados recibían poco o nulo reforzamiento positivo para desempeñarse con seguridad. Los gerentes hacían poco o ningún comentario a los empleados que se tomaban el tiempo para actuar seguramente. Aunque el índice de accidentes se había estado incrementando, muchos empleados

nunca habían sufrido lesiones por desempeñarse inseguramente, por lo que tampoco se contaba con ese reforzamiento negativo.

### **El programa de seguridad**

El programa de seguridad subrayó el reforzamiento positivo y la capacitación. Se estableció una meta razonable (en términos de casos observados que se realizaban con seguridad) y se comunicó a los empleados para asegurarse que todos supieran qué se esperaba de ellos en relación con un buen desempeño. Luego se inició una fase de capacitación en la que se proporcionaba a los colaboradores información sobre seguridad, durante una sesión de capacitación de 30 minutos. En esta sesión, se les mostraba pares de transparencias (de 35 mm) que mostraba escenas de hechos ocurridos en la planta. En una transparencia, por ejemplo, el supervisor de envoltura aparecía brincando una banda transportadora; la transparencia paralela mostraba al supervisor dando la vuelta a la misma banda. Después de ver un acto inseguro, se pidió a los colaboradores que describieran verbalmente qué estaba mal (“¿qué es inseguro aquí?”). Posteriormente, una vez que el problema había surgido, se mostraba nuevamente el mismo caso realizado con seguridad y se exponía claramente una regla de conducta segura (“dé la vuelta; no pase encima o debajo de las bandas transportadoras”).

Al término de la fase de capacitación, se mostró a los colaboradores una gráfica con su nivel de seguridad antes de la capacitación (en términos de casos observados que se realizaban con seguridad) y se les sugirió considerar cómo mejorar su desempeño para cumplir con la nueva meta de seguridad por las siguientes razones: para su propia protección; para reducir los costos de la compañía y, finalmente, para ayudar a la planta a salir del último lugar en la clasificación de seguridad de su compañía matriz. Por último, se colocó la gráfica y una lista de reglas de seguridad (lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer) en un lugar estratégico en el área de trabajo.

### **Reforzamiento y seguridad**

La gráfica, por tanto, desempeñaba un papel importante en la fase final de “reforzamiento positivo”. Siempre que los observadores recorrían la planta para obtener datos sobre seguridad, anotaban en la gráfica el porcentaje de maniobras que habían visto que eran realizadas con seguridad por el grupo en general, lo que representaba una retroalimentación para los empleados sobre su desempeño seguro. Entonces, los empleados podían comparar su desempeño actual con su desempeño previo y con la meta asignada. Además, los supervisores elogiaban a los colaboradores cuando se desempeñaban con seguridad. De esa manera, la seguridad en la planta mejoró sustancialmente.<sup>47</sup>

## **COMO REDUCIR LOS ACTOS INSEGUROS MEDIANTE EL COMPROMISO DE LA GERENCIA DE ALTO NIVEL**

De acuerdo con un investigador, “uno de los resultados más consistentes en los estudios, es que en las fábricas que cuentan con programas exitosos de seguridad, había un firme compromiso de la gerencia”<sup>48</sup>. En la práctica, este compromiso se manifiesta en que la gerencia de alto nivel se interesa personal y rutinariamente por las actividades de seguridad; concede a los asuntos de seguridad una alta prioridad en las juntas de la compañía y en los programas de la producción; da al responsable de la seguridad un alto nivel y estatus; e incluye el tema de la seguridad en la capacitación de los nuevos trabajadores.

## **RESUMEN: COMO REDUCIR ACCIDENTES**

1. Verifique y si es posible *elimine las condiciones inseguras*; utilice una lista de verificación como la que se presenta en el apéndice I del capítulo. Si no es posible eliminar los

riesgos, coloque protecciones (por ejemplo, pasamanos); si es necesario, utilice equipo de protección personal como lentes o zapatos de seguridad.

2. Durante la *selección*, trate de eliminar a los empleados que podrían ser propensos a accidentes para el puesto en cuestión (pero recuerde los requerimientos del Acta para los Estadounidenses Discapacitados).
3. Establezca una *política de seguridad* que haga énfasis en que la empresa hará todo lo práctico para eliminar o reducir accidentes y lesiones y recalque la importancia de evitar accidentes y lesiones en su empresa.
4. Establezca *metas de control de pérdidas* específicas. Analice la cantidad de accidentes y de incidentes de seguridad y posteriormente establezca las metas de seguridad específicas por alcanzar, por ejemplo, en términos de la frecuencia de lesiones en las que se pierde tiempo por el número de empleados de tiempo completo.<sup>49</sup>
5. Aliente y *capacite a sus empleados* para tomar conciencia de la seguridad; demuéstreles que la gerencia de alto nivel y todos los supervisores toman con seriedad estos temas.
6. Haga que se cumplan las *reglas de seguridad*.
7. Lleve a cabo con regularidad *inspecciones de salud e higiene*. También investigue todos los accidentes y los “por poquito” y cuente con un sistema adecuado para permitirle a los empleados notificar a la gerencia de las condiciones riesgosas.<sup>50</sup>

## COMO CONTROLAR LOS COSTOS DE COMPENSACION DEL TRABAJADOR

De acuerdo con un informe, los costos de compensación de los trabajadores se elevaron durante la década de los ochentas a un promedio por demanda de 34 mil dólares en 1990, el doble del costo promedio en 1980.<sup>51</sup> Si bien estos costos por lo general son pagados por la compañía de seguros de la empresa, las primas del seguro son proporcionales al índice de experiencia de compensación de los trabajadores de la empresa. De esta manera, cuanto más sean las demandas de compensación a los trabajadores en una empresa, mayores serán los pagos de la empresa por las primas del seguro.

Existen diversos aspectos para reducir las demandas por compensación de los trabajadores:

*Antes del accidente.* El tiempo adecuado para empezar a “controlar” las demandas de compensación de los trabajadores es antes de que suceda el accidente y no después. Esto implica tomar todas las medidas resumidas. Por ejemplo, eliminar las condiciones inseguras, descartar durante la selección a los empleados que podrían ser propensos a los accidentes en el puesto en cuestión (sin olvidar el ADA), y establecer una política de seguridad y metas para el control de pérdidas.

*Después del accidente.* La lesión o enfermedad ocupacional puede ser, obviamente, un hecho traumático para el empleado, y la forma en que la empresa lo maneje esto puede influir en la reacción del lesionado. Desde el punto de vista del empleado, va a tener necesidades y preguntas específicas, como es a qué lugar acudir por ayuda médica y si se le pagará o no durante el tiempo de recuperación. Por lo general, es en este punto que el empleado decide solicitar un abogado en compensación con el fin de defender su caso. Por consiguiente, advirtamos que es preciso tomar la provisión de ofrecer primeros auxilios y asegurarse de que el trabajador recibe atención médica inmediata. Manifieste su interés en el trabajador lesionado y en sus temores y dudas; documente el accidente; archive cualquier reporte de accidente requerido; y aliente un rápido regreso al trabajo.<sup>52</sup>

*Facilite el regreso del empleado al trabajo.* De acuerdo con un análisis del manejo de los costos de compensación del trabajador:

Tal vez lo más importante y eficaz que un empleador puede hacer para reducir los costos, es desarrollar un programa agresivo para el regreso a trabajar, incluyendo poner a la disposición un trabajo de tareas ligeras. Con seguridad, la mejor solución para la crisis actual en la compensación de los trabajadores, tanto para la empresa como para el empleado, es que el trabajador se convierta en un miembro productivo de la compañía nuevamente en lugar de una víctima desvalida que viva de las prestaciones.<sup>53</sup>

## ► SALUD DE LOS EMPLEADOS: PROBLEMAS Y SOLUCIONES<sup>54</sup>

### ALCOHOLISMO Y ABUSO DE ENERVANTES

Los gerentes enfrentan hoy una serie de problemas, y entre los más frustrantes están los de alcoholismo, adicción a drogas y abuso de enervantes por los trabajadores, situaciones que parecen ir en aumento.<sup>55</sup>

El alcoholismo es una enfermedad seria y generalizada, no únicamente limitada a individuos "en decadencia". De hecho, en Estados Unidos el 50% de los alcohólicos son mujeres, 25% son empleados de oficina, 45% son personal profesional o gerencial, 37% son graduados de preparatoria y 50% han terminado o por lo menos asistido a la universidad. Casi todos sostienen familias. Algunos expertos estiman que hasta el 50% de todos los "empleados problema" en la industria de hecho son alcohólicos. En una planta de ensamblado de automóviles, 48.6% de las quejas presentadas en un año estuvieron relacionadas con el alcohol.<sup>56</sup> En Estados Unidos solamente, los adictos a sustancias les cuestan a sus empresas aproximadamente 30 000 millones de dólares en producción perdida y representan el 40% de todas las bajas industriales.

Los efectos del alcoholismo sobre el trabajador y el trabajo son graves.<sup>57</sup> Tanto la cantidad como la calidad del trabajo descienden notablemente. Se presenta una forma de "ausentismo en el empleo", en la medida en que baja la eficiencia. Los accidentes en el trabajo de los alcohólicos *no* parecen aumentar substancialmente, al parecer debido a que se torna mucho más cauteloso (pero su eficacia baja también). No obstante, el índice de accidentes *fuera* del trabajo es de tres a cuatro veces superior al de los no alcohólicos. Contrariamente a la opinión popular, la rotación de personal entre los alcohólicos generalmente es muy alta. La moral de otros trabajadores sufre al tener que trabajar con un compañero alcohólico.

Otro problema importante es identificar al alcohólico en el trabajo. Los primeros síntomas suelen ser similares a los de otros problemas, y por tanto son difíciles de clasificar. El supervisor no es un psiquiatra profesional, y sin capacitación especializada es muy difícil identificar y manejar a los alcohólicos.

En la tabla 18.1 se presenta un cuadro que muestra los esquemas de comportamiento observables que indican problemas relacionados con el alcohol. Como podrá verse, estos problemas van desde retardos (en las primeras etapas del abuso del alcohol) hasta ausencias prolongadas impredecibles en las últimas etapas.<sup>58</sup>

#### Técnicas tradicionales utilizadas para enfrentar estos problemas

Las cuatro técnicas tradicionales para enfrentar estos problemas son: disciplinar, despitar, asesoría interna y canalización hacia una agencia externa. (La disciplina previa al despido se utiliza más frecuentemente con los alcohólicos que para manejar los problemas de drogadicción o males emocionales. El despido se utiliza con frecuencia para responder a los problemas de alcoholismo y drogadicción; casi nunca se recurre a él en caso de graves problemas emocionales.)<sup>59</sup>

La asesoría interna, que es ejemplo de un *programa de asistencia a los empleados*, se utiliza generalmente para manejar a los alcohólicos y a quienes sufren problemas emocionales. En la mayoría de los casos, el departamento de personal o los servicios médicos de la compañía son responsables de proporcionar la asesoría. Los supervisores inmediatos que han recibido capacitación especial también acostumbran ofrecer asesoría.

Muchas compañías recurren a agencias externas como Alcohólicos Anónimos, psiquiatras y clínicas para enfrentar los problemas de alcoholismo y males emocionales. En el caso de problemas de drogadicción, se utilizan con menos frecuencia las agencias externas.



El uso de drogas, especialmente en el lugar de trabajo, es una preocupación creciente para las compañías de Estados Unidos, y ha llevado a mayores programas de asesoramiento por abuso de alcohol y drogas.

**TABLA 18.1 Esquemas de comportamiento observables**

ETAPA	AUSENTISMO	COMPORTAMIENTO GENERAL	DESEMPEÑO EN EL EMPLEO
I Primera	Retrasos Salir temprano Ausencia de las situaciones de trabajo ("Bebo para aliviar la tensión")	Quejas de los compañeros por no hacer su parte Reacciones exageradas Quejas de "no sentirse bien" Dice mentiras	No cumple con lo programado Comete errores (frecuentemente) Menor eficiencia en el empleo Críticas del jefe
II Media	Faltas frecuentes por razones confusas o poco plausibles ("Me siento culpable por introducir de contrabando bebidas"; "Tengo escalofríos")	Cambios marcados Afirmaciones poco confiables Evita a sus compañeros Pide dinero a sus compañeros Exagera los logros en el trabajo Frecuente hospitalización Lesiones menores en el empleo (repetidamente)	Deterioro general No es posible concentrarse Pérdida ocasional de memoria Advertencia del jefe
III Media final	Faltas frecuentes; varios días seguidos No regresa de la comida ("No tengo ganas de comer"; "No quiero hablar del asunto"; "Me gusta beber solo")	Comportamiento agresivo y beligerante Los problemas del hogar interfieren con el trabajo Dificultades financieras (embargos y otros) Hospitalización más frecuente Resignación: no desea discutir los problemas Problemas legales en la comunidad	Muy por debajo de las expectativas Acción disciplinaria punitiva
IV Cerca de la etapa terminal	Ausencias prolongadas impredecibles ("Mi empleo interfiere con mi deseo de beber")	Bebe en el empleo (probablemente) Completamente no confiable Hospitalización repetida Problemas financieros graves Problemas familiares graves: divorcio	Disparejo Generalmente incompetente Se enfrenta al cese o la hospitalización

Nota: Con base en el análisis de los archivos en cinco organizaciones sobre alcohólicos recuperados. De *Managing and Employing the Handicapped: The Untapped Potential*, por Gopal C. Pati y John I. Adkins, Jr., con Glenn Morrison, Lake Forest, IL: Brace-Park, Human Resources Press, 1981.

Fuente: Gopal C. Pati y John I. Adkins, Jr., "The Employer's Role in Alcoholism Assistance", en *Personnel Journal*, vol. 62, no. 7, julio de 1983, p. 570.

Trice<sup>60</sup> sugiere varias acciones específicas que los gerentes pueden adoptar para manejar el alcoholismo de los empleados, acciones que prevén la capacitación del supervisor o políticas de la compañía. Señala que los supervisores deben recibir capacitación para identificar al alcohólico y los problemas que genere. Los empleadores deben también establecer una política que reconozca al alcoholismo como un problema de salud y lo ubique dentro del plan de salud de la empresa.

### **El Acta para el Lugar de Trabajo Libre de Drogas**

En la actualidad, debido a la seriedad del problema y a la aprobación de una nueva ley federal, la mayoría de las empresas está tomando medidas adicionales para tratar con el abuso de alcohol y de substancias en el trabajo. El Acta Federal para el Lugar de Trabajo Libre de Drogas de 1988 se hizo efectiva el 18 de marzo de 1989. Exige a las empresas que tengan contratos o concesiones con el gobierno federal mantener un lugar de trabajo libre de drogas mediante la aplicación de ciertas medidas (y la certificación de que han sido tomadas). Específicamente, para ser elegible para adjudicarse contratos o concesiones, las empresas deben estar de acuerdo con:

Publicar una política que prohíba la fabricación, distribución, preparación, posesión o uso ilegal de sustancias controladas en el lugar de trabajo.

Establecer un programa de concientización que informe a los empleados sobre los peligros del abuso de drogas en el lugar de trabajo.

Informar a los empleados que se les exige, como una condición de empleo, no sólo cumplir con la política de la empresa, sino también informar de cualquier antecedente criminal por actividades relacionadas con las drogas en el lugar de trabajo.

Notificar a la agencia de contratación o concesión federal de cualquier antecedente criminal de los empleados por actividades ilegales relacionadas con las drogas en el lugar de trabajo.

Hacer que el departamento de personal realice las acciones adecuadas contra cualquier empleado convicto por un delito relacionado con las drogas.

Hacer un esfuerzo de “buena fe” para mantener el lugar de trabajo libre de drogas mediante el cumplimiento con los requerimientos legales.<sup>61</sup>

## **NORMAS PARA MANEJAR EL ABUSO DE SUSTANCIAS**

Además, existen diversas normas a seguir. Primero, desarrolle una *política formal por escrito* sobre el abuso de sustancias en el empleo. Esta política debe aclarar con precisión la filosofía y posición de la gerencia en relación con el abuso de drogas y el uso y posesión de drogas ilegales en las instalaciones de la compañía, así como establecer normas de conducta apropiada dentro y fuera del trabajo. La política debe también listar métodos (como el análisis de orina) que podrían utilizarse para determinar las causas de un bajo desempeño y establecer los puntos de vista de la compañía con respecto a rehabilitación, incluyendo asesoría en el lugar de trabajo. Deberán incluirse también castigos específicos para las violaciones. Esta política deberá darse a conocer a todos los colaboradores.

*Los supervisores*, de acuerdo con un experto, deben ser la primera línea de defensa de la compañía en el combate contra la drogadicción en el trabajo, pero no deben tratar de convertirse en detectives o diagnosticadores médicos. Los lineamientos que deben seguir son:

Si un empleado da la impresión de encontrarse bajo la influencia de drogas o alcohol, pregúntele cómo se siente y trate de encontrar señales de problemas como dificultades para hablar. Un individuo a quien se considere incapacitado para trabajar deberá ser enviado a su casa, pero en ninguna circunstancia deberá ser despedido en el momento.

Haga un informe por escrito de sus observaciones y siga de cerca cada caso. Además de emitir una reprimenda por escrito, los gerentes deben informar a los trabajadores del número de advertencias que la compañía tolerará antes de recurrir al cese.

Los individuos con problemas deben canalizarse al programa de asistencia a los trabajadores de la compañía.

Algunas medidas adicionales que la empresa puede adoptar para combatir el abuso de sustancias en el empleo comprenden la *aplicación de pruebas de orina*, la *realización de inspecciones en el lugar de trabajo* (para encontrar sustancias ilegales) y el uso de *agentes encubiertos* (que deben utilizarse solamente como último recurso, de acuerdo con el experto).<sup>62</sup>

### **Consideraciones legales**

No obstante, habrá que recordar que estas técnicas implican riesgos legales: que los empleados han demandado con éxito a las empresas por invasión de los derechos de privacidad, despido injustificado, difamación y búsquedas ilegales. Por tanto, algunas preguntas que se tendrán que responder antes de aplicar cualquier programa de control de drogas son:

*¿Cómo informar a los trabajadores sobre la política para el abuso de sustancias?* Proporcionar a los colaboradores información adecuada sobre las reglas y procedimientos para el manejo de los problemas relacionados con drogas es “vital para evitar las denuncias por cese injustificado”. En este caso, es posible utilizar los manuales para el personal, anuncios en los tableros, notas en los sobres de pago y otros, para dar a conocer sus planes en relación con abuso de sustancias.

*¿Qué pruebas, como el análisis de orina, se requerirán para los colaboradores futuros y actuales?* Si se decide aplicar programas de vigilancia, es necesario tener cuidado al seleccionar las pruebas adecuadas y que incluyan procedimientos confiables de análisis, verificación y nuevas pruebas. Se tendrán que explicar las condiciones en las que pueden exigirse dichas pruebas y los procedimientos para manejar a los individuos que se rehusen a someterse a ellas.

*¿Qué arreglos haría con los trabajadores que voluntariamente solicitan tratamiento para problemas de alcohol o drogas?* Debido a que el abuso de sustancias es considerado como una limitación física de acuerdo con las leyes federales y algunas estatales, quizás sea necesario llegar a “arreglos razonables” con los colaboradores que ingresan a programas de tratamiento por abuso de drogas o alcohol.

*¿Se ofrece capacitación de supervisión?* Ya que los gerentes con frecuencia son los primeros en observar las señales de problemas en el trabajo, deberá enseñárselas la manera de reconocer y documentar posibles problemas en el desempeño relacionados con el abuso de sustancias.

Hay otros factores que se deben considerar. Por ejemplo, la búsqueda en propiedad de la compañía aun sin aviso previo, puede ser legal siempre que se realice de manera razonable y se evite violar las expectativas de privacidad de los empleados. En el mismo sentido, realizar investigaciones secretas internas puede ser legal e incluso aconsejable si se tienen repetidos informes de personas que utilizan o venden drogas en el trabajo. No obstante, dichas actividades podrían provocar demandas de los empleados y deben realizarse solamente después de una concienzuda revisión de sus implicaciones legales.<sup>63</sup>

## **LOS PROBLEMAS DE TENSION Y AGOTAMIENTO EN EL EMPLEO**

Hasta cierto punto, los problemas de alcoholismo y drogadicción a menudo son consecuencia de la tensión, particularmente la *tensión laboral*. En ese caso, factores relacionados como el exceso de trabajo, la reubicación y problemas con clientes eventualmente colocan a la persona bajo tanta presión que el resultado es alguna reacción patológica como el abuso de drogas.

Existen dos fuentes principales de tensión en el trabajo: situacional y personal.<sup>64</sup> Primero, una diversidad de *factores del medio*, externos, pueden producirla. Estos

pueden ser el horario, el ritmo de trabajo, la seguridad en el empleo, el traslado hacia y desde el trabajo o el número y naturaleza de los clientes. Sin embargo, no hay dos personas que reaccionen al mismo empleo de la misma manera, ya que los *factores personales* influyen también. Por ejemplo, las personalidades tipo A —personas que tienen adicción al trabajo que se sienten impulsados a ser siempre puntuales y a llegar hasta los límites— normalmente se colocan bajo mucho mayor presión que los demás. En el mismo sentido, la tolerancia a la ambigüedad, paciencia, autoestima, salud y ejercicio, trabajo y patrones de sueño pueden afectar la manera en que se reacciona a la tensión. Si se le suma la tensión provocada por problemas ajenos al trabajo como el divorcio, como podrá suponerse, muchos trabajadores son “accidentes listos para ocurrir”.

Sin embargo, dejando de lado su origen, la tensión en el empleo tiene graves resultados para el empleado y para la organización. Las consecuencias humanas comprenden ansiedad, depresión, ira y diversas secuelas físicas, como males cardiovasculares, dolores de cabeza y accidentes. En algunos casos, puede producir otras consecuencias, incluyendo drogadicción, comer en exceso o muy poco y malas relaciones interpersonales. La tensión por otra parte, tiene graves consecuencias para la organización, como son las reducciones en la cantidad y calidad del desempeño, mayor ausentismo y rotación de personal y un incremento en las quejas.

No obstante, la tensión no necesariamente es disfuncional. Por ejemplo, algunos individuos solamente trabajan bien bajo un poco de presión y son más productivos conforme se acerca el fin de un plazo. Otros han visto que la tensión podría llevárla a realizar una búsqueda que culmina con un mejor empleo o una carrera que tiene más sentido, según las aptitudes personales. Un nivel moderado de tensión podría incluso producir más creatividad, si una situación competitiva genera nuevas ideas.<sup>65</sup> No obstante, como norma las empresas no se preocupan por el tipo de tensión moderada que produce consecuencias positivas; por el contrario, y por razones obvias, se centran en la tensión disfuncional y sus consecuencias negativas.

Hay varias cosas que pueden hacerse para aliviar la tensión, y van desde otros de sentido común como dormir más y comer mejor, hasta remedios más exóticos como la bioretroalimentación y la meditación. Otras respuestas posibles son encontrar un empleo más adecuado, buscar asesoría y planear y organizar las actividades de cada día.<sup>66</sup> En su libro *Stress and the Manager*, el doctor Karl Albrecht sugiere lo siguiente para reducir la tensión en el trabajo:<sup>67</sup>

Crear relaciones placenteras, cooperativas y reconfortantes con tantos colegas y empleados como se pueda.

No morder más de lo que se pueda masticar.

Crear una relación particularmente eficaz y de apoyo con el jefe.

Entender los problemas del jefe y ayudarlo a entender los propios.

Negociar límites realistas en los proyectos importantes con el jefe. Estar preparado para proponer sus propios límites, en lugar de dejar que se los impongan.

Estudiar el futuro. Conocer tanto como sea posible de los hechos probables y disponer de tanto tiempo como sea posible para prepararse para ellos.

Encontrar tiempo todos los días para el relajamiento y tranquilidad.

Caminar un poco de vez en cuando para que el cuerpo se mantenga alerta y fresco.

Realizar un estudio de ruido del área en torno de su oficina y encontrar la manera de reducir los ruidos innecesarios.

Alejarse de su oficina de vez en cuando para tener un cambio de escenario y un cambio de mentalidad.

Reducir la cantidad de asuntos triviales a los que presta atención. Delegar el papeleo rutinario a otros siempre que sea posible.

LIMITAR LAS INTERRUPCIONES. Trate de programar algunos períodos “sin interrupciones” cada día y conservar otros períodos para usos personales.

Asegurarse de saber delegar con eficacia.

No posponga los problemas desagradables.

Realice una “lista de preocupaciones” constructiva. Anote los problemas que le preocapan y al lado escriba qué hará para resolverlos, para que ninguno de esos problemas le esté dando vueltas en la cabeza.

La organización y sus especialistas de recursos humanos y supervisores desempeñan también un papel importante en cuanto a identificar y remediar la tensión en el trabajo. Para el supervisor, esto normalmente comprende vigilar el desempeño de cada subordinado para identificar los síntomas de tensión y entonces informar a la persona de los remedios organizacionales a su disposición, como transferencias de puesto o asesoría. El papel del especialista de personal consiste en realizar estudios de actitud para identificar las fuentes organizacionales de tensión; refinar los procedimientos de selección y ubicación para asegurar la más eficaz concordancia entre individuo y empleo; y ofrecer una planeación de carrera dirigida a asegurar que el individuo avanza hacia un puesto conveniente en términos de sus aptitudes.

## AGOTAMIENTO

### agotamiento

Disminución total de los recursos físicos y mentales causados por el esfuerzo excesivo por alcanzar algunas metas laborales no realistas.

El doctor Herbert Freudenberger, experto en el área, afirma que en la actualidad muchas personas podrían ser víctimas del **agotamiento**, la extenuación total de sus recursos físicos y mentales causada por un esfuerzo excesivo para alcanzar alguna meta poco realista relacionada con el trabajo. El agotamiento es con frecuencia el resultado final de demasiada tensión en el puesto, particularmente cuando se combina con la preocupación por alcanzar metas inalcanzables en el puesto. En su libro *Burnout: How to Beat the High Cost of Success*, Freudenberger lista algunos indicios de posible agotamiento inminente:<sup>68</sup>

No se puede relajar.

Se identifica tanto con sus actividades que cuando éstas fallan, usted también.

Las posiciones por las que se esforzó tanto, le parecen sin sentido ahora.

Trabaja más hoy pero disfruta menos.

Su necesidad de un escape particular como fumar, la bebida o los tranquilizantes va en aumento.

Constantemente se siente irritable y su familia y amigos a menudo le comentan que no se ve bien.

Se describiría como un adicto al trabajo, que constantemente se esfuerza por alcanzar las metas laborales a costa de casi cualquier interés externo.

### ¿Quién sufre de agotamiento?

Según Freudenberger, el agotamiento en esencia está limitado a los individuos dinámicos orientados a metas o a los idealistas excesivamente dedicados a lo que emprenden. La víctima potencial de agotamiento muestra una gran intensidad, y suele llevar su vida de una crisis a otra, de un plazo a otro. Las víctimas de agotamiento con frecuencia no tienen vidas balanceadas, en cuanto a que virtualmente todas sus energías se concentran en alcanzar sus metas laborales. La víctima de agotamiento casi siempre es adicta al trabajo; la tensión constante de buscar una meta inalcanzable a costa de otras actividades, puede conducirle a un colapso físico y quizás mental.

Entonces, ¿qué puede hacer un candidato al agotamiento? He aquí algunas sugerencias:

*Rompa sus esquemas.* Primero, analice a qué dedica su tiempo. Por ejemplo, ¿realiza varias cosas o las mismas una y otra vez? Cuanto más equilibrada sea su vida, más protegido estará contra el agotamiento. Si ha dejado de intentar nuevas actividades, inténtelas de nuevo; por ejemplo, viajar o nuevos pasatiempos.

*Aléjese de todo cada tanto.* Programe períodos ocasionales de introspección, durante los que pueda alejarse de su rutina, quizás solo, para obtener una perspectiva de dónde se encuentra y hacia dónde va.

*Sopese sus metas en términos de su valor intrínseco.* ¿Son alcanzables las metas que se estableció? ¿En realidad vale la pena el sacrificio que tiene qué hacer?

*Piense en su trabajo.* ¿Podría realizar un trabajo tan bueno sin ser tan intenso o adquiriendo algunos intereses externos?

*Reduzca la tensión.* Organice su tiempo más eficazmente; procure una mejor relación con su jefe; negocie plazos más realistas, encuentre tiempo durante el día para relajarse y tranquilizarse; reduzca el ruido innecesario en torno de su oficina y limite las interrupciones.

### Cómo evitar las demandas de incapacidad por tensión

Además de las obvias razones humanitarias para reducir la tensión en el trabajo, existen buenas razones económicas y legales para hacerlo. Se ha calculado que las demandas de incapacidad por tensión son casi el 11% de todas las demandas por enfermedad ocupacional y, además, los tribunales toman en cuenta cada vez más estas demandas. Hasta ahora, sólo Florida, Georgia y Kansas no compensan a los empleados incapacitados por la tensión.<sup>69</sup> La mayoría de los otros estados compensa a los trabajadores por tensión siempre y cuando su origen sea por lo menos poco usual (como es la supervisión inconsistente). No obstante, en algunos estados las “circunstancias poco usuales” no son exigidas: en un caso, el empleado recibió una compensación por sufrir un colapso mental después de asumir algunas nuevas responsabilidades.<sup>70</sup> Otras jurisdicciones en Estados Unidos han otorgado compensaciones por la tensión resultante de evaluaciones de desempeño inconsistentes, críticas del desempeño en el puesto por parte de los supervisores y ausencia de una comunicación adecuada. La reducción de estas demandas por lo general se inicia con buena supervisión e incluye, por lo menos, las siguientes medidas:

*Capacite adecuadamente a los supervisores.* Hágalos conscientes de las posibles implicaciones de discapacidad al crear situaciones tensas. Capacítelos en habilidades interpersonales, evaluación del desempeño, comunicación, disciplina y despidos y otros aspectos como los conflictos gerenciales.

*Comunicación adecuada.* Permita que los empleados conozcan qué canales de comunicación están abiertos y que si tienen un problema pueden llevarlo a la gerencia de alto nivel.

*Utilice las encuestas de actitudes.* Efectúe una encuesta para verificar las actitudes y en particular la tensión causada por la supervisión.

*Buena contratación.* Asegúrese de hacer su mejor esfuerzo para contratar a las personas adecuadas para el puesto adecuado y de que les ofrece preliminares realistas de las actividades que implica el puesto. Verifique las referencias cuidadosamente y observe la manera en que actúan los aspirantes en la entrevista, que es una situación tensa.

## EXPOSICION AL ASBESTO EN EL TRABAJO

Hay cuatro importantes enfermedades respiratorias ocupacionales causadas por asbesto, sílice, plomo y óxido de carbono. De éstos, el asbesto se ha vuelto la mayor preocupación, en parte debido a la publicidad sobre el asbesto de los edificios (como escuelas) construidos antes de mediados de los setentas. Ahora se realizan esfuerzos importantes para librar a estas construcciones del asbesto, que es causa de cáncer.

Como con otras enfermedades respiratorias en el trabajo, el problema con el asbesto deriva de su presencia en el aire del lugar de trabajo. Las exposiciones más serias las sufrieron decenas de cientos de trabajadores ocupados en la renovación general de la construcción. Otros trabajadores en riesgo son los que se ocupan de la reparación de frenos y embragues automáticos y los trabajadores de la industria llantera, la cual utiliza talco, un producto con minerales semejantes al asbesto.

Consciente de la seriedad del problema, el departamento del trabajo de Estados Unidos emitió nuevas reglas para reducir drásticamente la exposición del trabajador al asbesto. Estas nuevas reglas redujeron el nivel permisible de asbesto en el aire del lugar de trabajo desde 2 fibras por centímetro cúbico a 0.2 fibras, en promedio, durante una jornada de trabajo de 8 horas. Se espera que la nueva norma disminuya el riesgo de cáncer del trabajador desde 64 por mil trabajadores hasta aproximadamente 6.7 por mil; se espera que el riesgo de asbestosis caiga de 50 por mil hasta 5 por mil trabajadores. Los sindicatos ejercen presión para mayores reducciones, de hasta 0.1 fibras por centímetro cúbico.

Las normas de la OSHA exigen diversas acciones para evitar enfermedades relacionadas con el asbesto. El Acta exige que las compañías verifiquen la calidad del aire cuando esperan que el nivel de asbesto se eleve hasta un medio del límite permisible. (Es decir, la empresa debe monitorear la calidad del aire si espera niveles de asbesto de 0.1 fibras por centímetro cúbico.) Segundo, exige controles de ingeniería —muros, filtros especiales, etc.— para mantener un nivel de asbesto que cumpla con las normas de la OSHA. Las mascarillas sólo pueden ser utilizadas si aún se requiere de esfuerzos adicionales para lograr el cumplimiento.

A diferencia de los riesgos obvios en el trabajo como son los pasamanos rotos, los efectos en las vías respiratorias son insidiosos. En el caso de la asbestosis o el cáncer producida por el asbesto, los efectos podrían no manifestarse durante años, acaso nunca. La naturaleza de estos riesgos de salud es por tanto una razón para reducir su presencia en una empresa; otra razón es la necesidad práctica de cumplir con las normas de la OSHA. Un proceso importante —el National Tire Workers Litigation Project (Proyecto de Litigio Nacional de los Trabajadores Llanteros)— dirigido a demandar en favor de los trabajadores llanteros con asbestosis, ofrece otro incentivo para reducir este riesgo de salud ocupacional.

## PROBLEMAS DE SALUD POR LAS TERMINALES DE VIDEO Y COMO EVITARLOS

Muchos trabajadores de hoy —desde los corredores de bolsa y los editores de periódicos hasta los contadores y empleados en general— deben dedicar varias horas al día a trabajar con terminales de video, y eso está creando un nueva serie de problemas de salud en el trabajo. Según un estudio reciente del Instituto Nacional para la Seguridad e Higiene Ocupacional, los problemas de corto plazo en los ojos como quemaduras, comezón y lagrimeo, así como irritación y molestias, son quejas comunes de los operadores de terminales de computadoras. Los estudios han revelado que de 47 a 76% de los operadores se queja de esos problemas, y aunque todavía no se han producido secuelas permanentes en la visión, se están realizando estudios de largo plazo. Los estudios del Instituto se han enfocado también en los posibles trastornos por radiación, musculares y de tensión por trabajar en una terminal de video. Con respecto a la radiación, los investigadores llegaron a la conclusión de que “las terminales de computadoras no presentan un peligro de radiación para los empleados que trabajan con o cerca de una terminal”.<sup>71</sup> (Sin embargo, este asunto permanece aún como materia de debate.) Un nuevo estudio del NIOSH calmó algunos temores cuando concluyó que las mujeres embarazadas que utilizan monitores de computadora no corren ningún riesgo adicional de tener aborto que las mujeres que no están expuestas a las terminales.<sup>72</sup>

No obstante, los dolores de espalda y cuello son problemas generalizados entre quienes utilizan las computadoras. Esto con frecuencia se debe a que los empleados tratan de compensar los problemas de imagen como brillantez y teclados fijos adoptando posiciones corporales extrañas. Los investigadores descubrieron también que los empleados vinculados con las terminales de video, que tenían intensas cargas de trabajo, estaban propensos a problemas psicológicos como ansiedad, irritabilidad y fatiga.

Por tanto, el Instituto ha elaborado recomendaciones generales con respecto al uso de las terminales de computadoras, que pueden resumirse de la siguiente manera:

- Conceda descansos a los colaboradores.* El Instituto recomienda un período de descanso de 15 minutos después de 2 horas de trabajo continuo en la terminal, para los operadores con cargas moderadas, y lapsos de 15 minutos cada hora para quienes tengan cargas intensas.
- Diseñe con la máxima flexibilidad la estación de trabajo para que se pueda adaptar al operador particular.* Por ejemplo, utilice teclados móviles, sillas ajustables con soporte a media espalda y una terminal en la que la altura de la pantalla y su posición puedan ajustarse independientemente.
- Reduczca la brillantez con elementos como mallas sobre el monitor, posición adecuada de los soportes de las pantallas, filtros antibrillo y luces indirectas o desviadas.
- Los trabajadores deben someterse a un examen completo de la vista antes de ser asignados, para asegurar que esté corregido adecuadamente cualquier problema.

Muchos problemas visuales por las terminales de video se pueden reducir utilizando el equipo adecuado y un poco de sentido común. En la figura 18.7 se resumen algunas técnicas sencillas. Como se puede ver, la relación básica trabajador-tarea es completamente directa cuando se trate de labores de papeleo, puesto que la luz va desde el techo hacia el papel y de ahí a los ojos del trabajador. Sin embargo, una vez que se añade al panorama una terminal de video, el empleado podría encontrarse trabajando con el brillo directo así como el brillo reflejado además de la exigencia visual de concentrarse en una pantalla pequeña. Por consiguiente, como ilustra la figura 18.7, los soportes ajustables, separaciones, persianas, filtros de pantalla y terminales completamente ajustables pueden ayudar a reducir los problemas visuales causados por las computadoras.<sup>73</sup>

## EL SIDA EN EL LUGAR DE TRABAJO

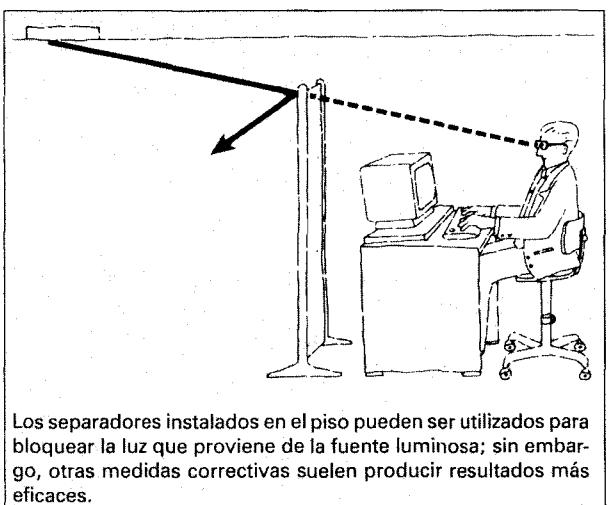
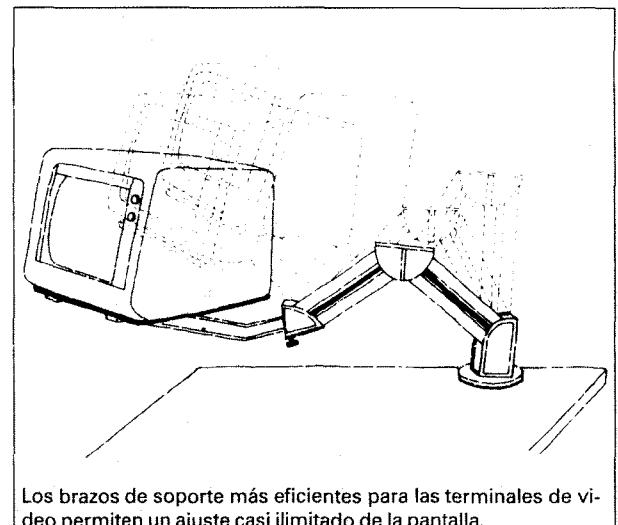
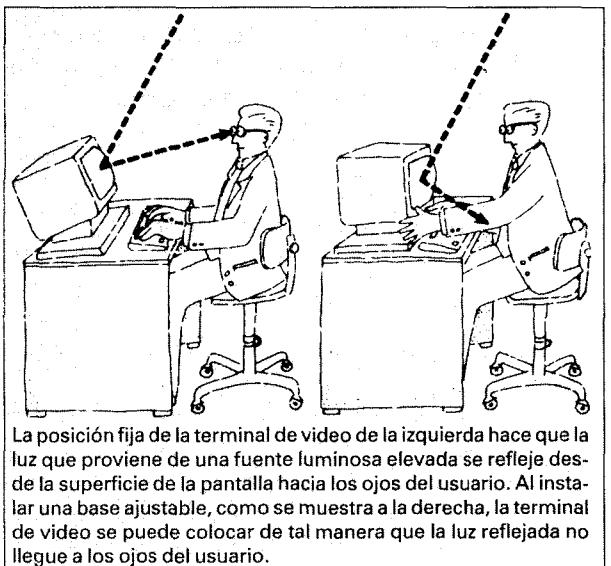
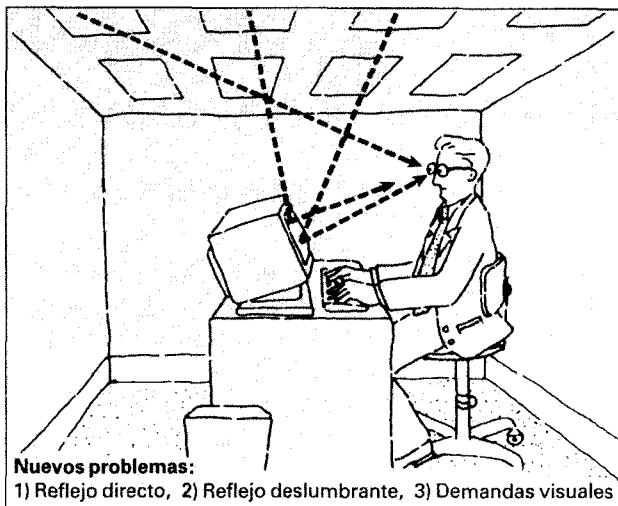
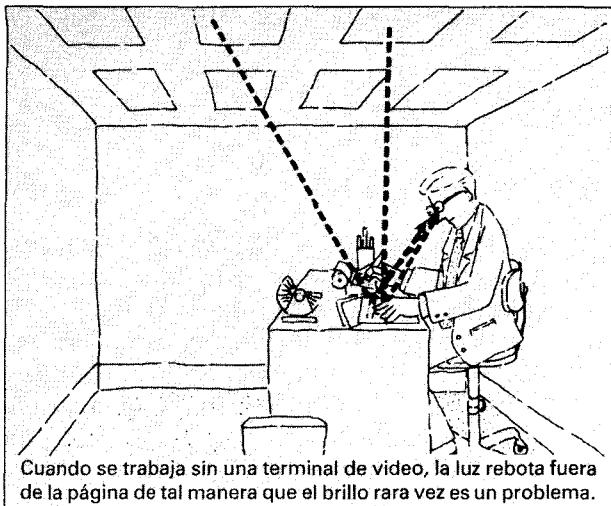
Como todos sabemos, el SIDA —síndrome de inmunodeficiencia adquirida— es un mal que afecta el sistema inmunológico del organismo, lo que deja al que lo padece vulnerable a una amplia gama de enfermedades graves y generalmente fatales.

Algunos de los más importantes problemas relacionados con el SIDA, que las empresas deben enfrentar, tienen que ver con las responsabilidades legales en el manejo de los afectados. Aunque apenas empieza a evolucionar la ley pertinente, ya hay algunas conclusiones tentativas. Primero, al parecer la empresa no puede escoger a un colaborador para que se le someta a las pruebas de SIDA, pues eso sería trato discriminatorio. En el mismo sentido, probablemente se pueda exigir un examen médico que incluya una prueba de SIDA como condición de contratación, pero rehusarse a aceptar al aspirante debido a que los resultados son positivos pondría a la empresa en peligro de ser objeto de una demanda por discriminación. No puede ordenarse una suspensión obligatoria de las labores a una persona con SIDA, a menos que el desempeño del trabajo se haya deteriorado, y no son aconsejables las investigaciones antes del empleo (como preguntar sobre alguna otra enfermedad o incapacidad), de acuerdo con las prohibiciones del Acta de Estadounidenses Discapacitados. En tal momento, ofrecer apoyo y solidaridad, así como hacer los ajustes razonables para las personas con SIDA, además de educar y asesorar para vencer los temores de los compañeros de trabajo, parecen ser las únicas prescripciones concretas para enfrentar las preocupaciones que este mal provoca en el trabajo.<sup>74</sup>

### Cómo desarrollar una política sobre el SIDA

Desde un punto de vista práctico, el procedimiento para tratar con el SIDA por lo general empezará con una declaración de la política de la empresa sobre la enfermedad.

El propósito de la política sobre el SIDA es doble: reafirmar a los empleados que es imposible la generalización del mal por contactos casuales, y establecer los derechos legales de los empleados diagnosticados con alguna condición relacionada con el SIDA. Por consiguiente, la política suele ofrecer un panorama médico de lo que



**FIGURA 18.7**  
Técnicas sencillas para reducir los problemas de la vista provocados por las terminales de video.

Fuente: Bureau of National Affairs, "Solutions to VDT Viewing Problems", en *Datagraph*, 5 de noviembre de 1987, pp. 356-357.

se sabe del SIDA y listar algunas de las responsabilidades de los supervisores, como mantener la absoluta confidencialidad.<sup>75</sup>

## EL TABAQUISMO EN EL LUGAR DE TRABAJO

### Naturaleza del problema

Fumar es un serio problema para los empleados y la empresa. La Oficina de Evaluación de Tecnología del Congreso calcula que cada empleado fumador cuesta a una empresa entre 2 000 y 5 000 dólares anuales, por ejemplo.<sup>76</sup> Estos costos derivan del seguro de salud e incendios más caros, así como el ausentismo incrementado y productividad reducida (lo que ocurre cuando, por ejemplo, un fumador toma un descanso de diez minutos para terminar su cigarrillo en el pasillo). Los estudios también revelan que, por alguna razón, los fumadores tienen un riesgo considerablemente mayor de accidentes ocupacionales que los no fumadores, así como índices de ausentismo mucho más altos, como lo demostró un estudio de los trabajadores postales de Boston, que incluso controló otros factores como el uso de drogas, la edad, los hábitos de ejercicio y raza.<sup>77</sup> En la actualidad, las empresas también reciben demandas de los empleados no fumadores que están preocupados (quizá con derecho) por inhalar humo de segunda mano. Y por supuesto, para los fumadores, el cigarro está asociado con una gran cantidad de problemas de salud. Por consiguiente, fumar en el trabajo es un problema serio.

### Qué se puede hacer y qué no

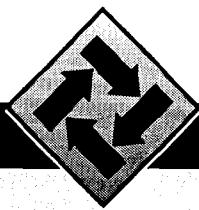
Suponga que desea instituir una política de no fumar, o que pretende una política de no contratar a ningún fumador en el futuro: ¿cuáles son sus derechos legales? La respuesta depende de diferentes factores, que incluyen el estado donde la empresa se encuentre, si está sindicalizada o no, y los detalles de la situación. En Estados Unidos, 14 estados regulan la actividad de fumar en los lugares de trabajo en el sector privado, y en este caso su empresa se colocaría en una situación más fuerte si decide imponer una prohibición a los fumadores. (Los estados que restringen la actividad de los fumadores en empresas privadas son Arkansas, Connecticut, Florida, Missouri, Minnesota, Montana, Nebraska, Nevada, Nueva Jersey, Nueva York, Utah, Vermont, Washington y West Virginia).<sup>78</sup> Sin embargo, no existen reglas firmes y rápidas. Por ejemplo, en estados donde la doctrina de terminación a voluntad ha sido modificada por los tribunales, despedir a un empleado que rehúsa dejar de fumar podría presentar problemas legales. Y un contrato sindical habitualmente significa que prohibir fumar a los trabajadores sindicalizados que podían hacerlo antes, altera las "condiciones de trabajo". Así este asunto es objeto de negociación en un contrato colectivo.

Sin embargo, en general una empresa no tiene que contratar fumadores. Específicamente, es posible negar un puesto a un fumador siempre y cuando no utilice la palabra "fumar" como indicio para alguna otra clase de discriminación. En otras palabras, la EEOC afirma que una política de no contratar fumadores es legal siempre y cuando la regla se aplique a todos los aspirantes y empleados.<sup>79</sup> Entonces, la empresa puede instituir la política de no contratar personas con el hábito de fumar.

Por supuesto, surge un problema cuando la empresa trata de aplicar restricciones a los fumadores ya empleados. En este caso, el mejor consejo parece ser pedir la ayuda de un asesor o proceder por etapas, iniciando con restricciones que no sean demasiado limitantes.

### Políticas para fumadores

Sea como sea, las prohibiciones de fumar están en aumento, ya sea debido a los problemas de salud, los económicos, o el temor de que los empleados no fumadores demanden un lugar de trabajo libre de humo de segunda mano. En un estudio de 283 empresas, por ejemplo, una cuarta parte de las organizaciones entrevistadas prohibió fumar en cual-



## APLICACIONES DE LA COMPUTADORA EN LA SEGURIDAD OCUPACIONAL: CÓMO UTILIZAR LAS COMPUTADORAS PARA VERIFICAR LA SEGURIDAD

Las compañías que deben cumplir con las leyes estatales y federales (OSHA,<sup>1</sup> RCRA,<sup>2</sup> la Ley de Comunicación y Riesgos de la OSHA,<sup>3</sup> y la SARA<sup>4</sup>) están obligadas a presentar informes federales, a verificar la exposición de los empleados a los diversos riesgos para observar las tendencias, y ofrecer a los empleados información sobre los riesgos en sus lugares de trabajo. Las computadoras pueden ayudar en estas tres áreas.

### Cómo presentar los informes

La mayoría de las formas federales se puede formatear y formular en la computadora de una compañía, de tal manera que sólo sea necesario introducir los nuevos datos. La computadora ejecutará los cálculos predeterminados e imprimirá los resultados en un formato aceptable. Si se introduce erróneamente parte de la información, basta cambiar la cifra. Los cálculos son automáticos. En algunas formas, mecanografiar los resultados puede llevar algunas horas, esta tarea se termina en minutos con una computadora. Uno de los varios programas que están a la disposición para ofrecer la información correcta en la secuencia adecuada es el PRO-AM, de Safety, Inc.

### Cómo realizar la verificación

Las computadoras pueden rastrear los niveles de exposición personal (NEP) al ruido, partículas, vapores u otros contaminantes en un lugar determinado, proporcionando advertencias oportunas de los puntos altos. Se puede conectar un dosímetro detector en la computadora personal para traducir las lecturas cada hora. Esto no sólo protege, digamos, el oído de los trabajadores, también puede detectar el equipo que necesita servicio si, por ejemplo, un nivel determinado de decibelios indica mayor fricción. También se pueden graficar las tendencias de los diferentes riesgos con el propósito de

rediseñar el trabajo y hacer más seguro el sitio de trabajo.

### Cómo comunicar

La eficiencia de la capacitación en cualquier área depende en parte del efecto Houtorn: la medida en la que el que aprende siente que la capacitación es importante y precisa. Al comunicar los riesgos de un lugar de trabajo, los empleados podrían no escuchar debido a que sienten que no están expuestos a esos riesgos en particular, que ya son cuidadosos o que su situación de trabajo no soporta esos dispositivos de seguridad. Si los supervisores ignoran los guantes rotos, orificios en los filtros, ventilación inadecuada o trabajadores que no utilizan lentes de seguridad, entonces los empleados ignorarán la capacitación. Además, los empleados podrían no comprender los puntos importantes de la capacitación.

Las computadoras interactivas pueden ayudar con algunos de estos problemas. Si un empleado es asignado a trabajar con sustancias riesgosas que le fueron explicadas algunas semanas antes, el conocimiento se podría volver confuso. El acceso a una computadora personal puede permitir a los empleados refrescar su memoria sobre la manera de trabajar con estas sustancias y lo que deben evitar. Si en la explicación hay palabras poco claras, un programa interactivo permitirá al empleado preguntar esta palabra (o cualquier palabra en la definición subsiguiente) hasta que esté listo para regresar a la explicación original. Qué tan recientemente ha revisado el empleado la información se correlaciona con el grado de retención, y la instrucción asistida por computadora ofrece la capacitación en cualquier momento que el trabajador necesite ayuda.

<sup>1</sup> Occupational Safety and Health Act, 1970.

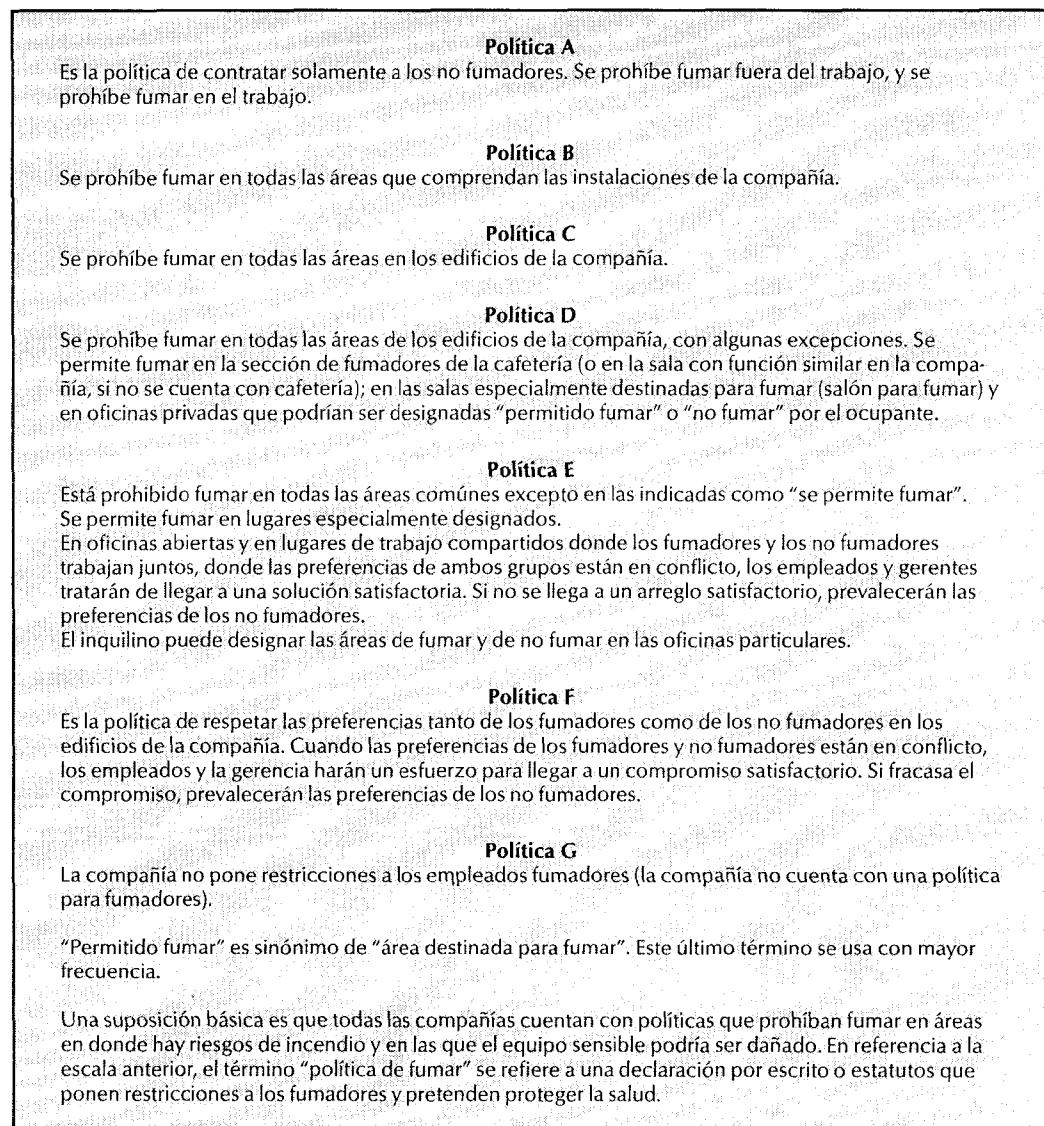
<sup>2</sup> Resource Conservation and Recovery Act, 1980.

<sup>3</sup> 1986.

<sup>4</sup> Superfund Amendments Reauthorization Act, 1986, que exige las Hojas de Datos de Seguridad de Materiales.

quier parte de las instalaciones de la compañía, contra el 14% del año anterior. (Más de cuatro de cada cinco compañías de seguros y de servicios públicos prohibieron fumar en el lugar de trabajo.) Además, las compañías con algún tipo de política para fumadores también han aumentado desde 16% en 1980 hasta 60% en 1988.<sup>80</sup>

Desde un punto de vista práctico, la mayoría de las empresas debería considerar algunas restricciones para los fumadores. Como se resume en la figura 18.8, las políticas pueden ser desde la prohibición total hasta “los fumadores y no fumadores deben pactar de manera cortés un compromiso entre ellos”.



**FIGURA 18.8**  
**Grados de restricciones**  
**en una escala de**  
**empleados fumadores.**

Fuente: J. Carroll Swart, “Corporate Smoking Policies: Today and Tomorrow”, en *Personnel*, agosto de 1988, p. 62.

## ► REVISIÓN DEL CAPÍTULO

### RESUMEN

1. La seguridad y prevención de accidentes es motivo de preocupación para los gerentes, cuando menos en parte debido al abrumador número de muertes y accidentes que