

- INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
- FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
- LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

ROTACIÓN DE RAC'S (REPRESENTANTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE) EN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA.

ALUMNOS:

- CASCONI, LUCAS EDUARDO
- LUJÁN, MARÍA CRISTINA

TUTOR:

- PROF. NORRY, CARLOS ALBERTO

ÍNDICE

<u>GLOSARIO</u>	<u>4</u>
<u>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</u>	<u>5</u>
1.01 MISIÓN	5
1.02 VISIÓN	5
1.03 ORGANIGRAMA	6
<u>CAPÍTULO 2. PRE-DIAGNÓSTICO</u>	<u>6</u>
<u>CAPÍTULO 3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</u>	<u>8</u>
<u>CAPÍTULO 4. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN</u>	<u>8</u>
<u>CAPÍTULO 5. OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN</u>	<u>9</u>
5.01 OBJETIVO GENERAL	9
5.02 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
<u>CAPÍTULO 6. MARCO TEÓRICO</u>	<u>9</u>
6.01 TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS Y OBJETIVOS	9
6.02 TEORÍA DE LOS FACTORES	11
6.03 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS	13
6.04 TEORÍA DE LA EQUIDAD	15
6.05 CONDICIONES DEL AMBIENTE DE TRABAJO	16
6.06 ORGANIZACIÓN Y CONTENIDOS DEL TRABAJO	27
6.07 ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS	33
6.08 TÉCNICAS PARA EL REDISEÑO DE PUESTOS	39
6.09 ORIENTACIÓN, UBICACIÓN Y SEPARACIÓN	40
6.10 REMUNERACIONES Y BENEFICIOS	44
6.11 DISEÑO DE TAREAS Y MOTIVACIÓN DE PERSONAL	56
6.12 FACTORES MOTIVACIONALES Y DESEMPEÑO	58
6.13 REDISEÑO DE PUESTOS	60
6.14 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	64
6.15 ESTRATEGIAS QUE PUEDE APORTAR RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD	67
6.16 DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LA PLANTA	71
<u>CAPÍTULO 7. INSTRUMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO</u>	<u>72</u>
7.01 RELEVAMIENTO DE DATOS	72
<u>CAPÍTULO 8. DIAGNÓSTICO</u>	<u>94</u>
<u>CAPÍTULO 9. PROPUESTA DE MEJORA</u>	<u>98</u>
9.01 ENRIQUECIMIENTO DE LA FUNCIÓN DE REPRESENTANTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE	98
9.02 GENERACIÓN DE UNA PROPUESTA ALTERNATIVA DE ESCALA SALARIAL	102
9.03 GENERACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA EN CUANTO A INFRAESTRUCTURA	104
9.04 RECOMENDACIONES ADICIONALES	106
<u>CAPÍTULO 10. CONCLUSIÓN</u>	<u>108</u>
<u>CAPÍTULO 11. BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>110</u>

<u>CAPÍTULO 12.</u>	<u>ANEXO</u>	<u>111</u>
12.01	CUESTIONARIO APLICADO AL GERENTE DE OPERACIONES	111
12.02	CUESTIONARIOS DE LOS EX EMPLEADOS	115
12.03	MODELO DE ENCUESTA DE ROTACIÓN PARA EMPLEADOS ACTUALES	117
12.04	MODELO DE ENCUESTA DE ROTACIÓN PARA EX EMPLEADOS	125
12.05	DATOS RELEVADOS EN LAS ENCUESTAS	132
12.06	RECIBOS DE HABERES	137

GLOSARIO

Box (plural: *boxes*): espacio de trabajo destinado a cada RAC, el cual no supera el volumen que ocupa un monitor 17" y el aparato telefónico.

CAT: siglas de Centro de Atención Telefónica.

Distribución física de las instalaciones: ubicación, en cierta porción del espacio, de la posición de los diversos elementos que integran el proceso productivo.

Factores recurrentes: situaciones o circunstancias que se repiten con mayor periodicidad.

Headset: juego de bincha que incluye micrófono y auriculares.

Higiene laboral: conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del individuo en su entorno de trabajo, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas a su cargo y al ambiente físico donde las ejecuta.

Isla: grupo de *boxes* inmediatos entre sí.

Loguearse: ingresar el agente su código único en el sistema utilizado de llamadas. para cumplir sus funciones laborales.

Logueo: acción de *loguearse*.

RAC: siglas de Representante de Atención al Cliente.

Remuneración: retribución, recompensa, que recibe el trabajador a cambio de poner a disposición del empleador su fuerza de trabajo.

Rotación laboral externa: cantidad de trabajadores desvinculados (ya sea por renuncia, despido o finalización de contrato) de la organización en un lapso de tiempo determinado, sobre la cantidad de empleados de la nómina. Este índice se mide en porcentaje.

Site: utilizado como sinónimo de CAT.

Capítulo 1. Introducción

Nuestro proyecto de intervención será aplicado en un centro de atención telefónica (CAT), de casi cinco años de existencia, ubicado en la ciudad de Córdoba teniendo como zona de influencia todo el país, ya que presta sus servicios a una empresa de telefonía celular con cobertura en toda la República.

Este CAT emplea alrededor de 750 personas y cuenta con un Directorio, una Gerencia General y las diferentes gerencias: de RRHH, Comercial y de Administración, y de Operaciones. Dentro de esta última, se distribuyen 25 equipos de Representantes de Atención al Cliente (RAC) en cuatro jefaturas. Funcionan también las siguientes áreas de soporte: Calidad, Sistemas y Planificación y Control.

Desde sus comienzos, otorga la prestación a un solo cliente. En sus inicios, brindaba únicamente la atención al cliente como servicio. Con el paso del tiempo, amplió dichas prestaciones: en cuanto a la cantidad de RAC's, como así también abarcando áreas especiales de la cobertura de su cliente.

En la actualidad, busca especializarse en cada una de las diferentes áreas, como así también sumar nuevos clientes. Estas nuevas gestiones comerciales están en proceso y, en algunos casos más avanzados, ya cuentan con RAC en período de prueba.

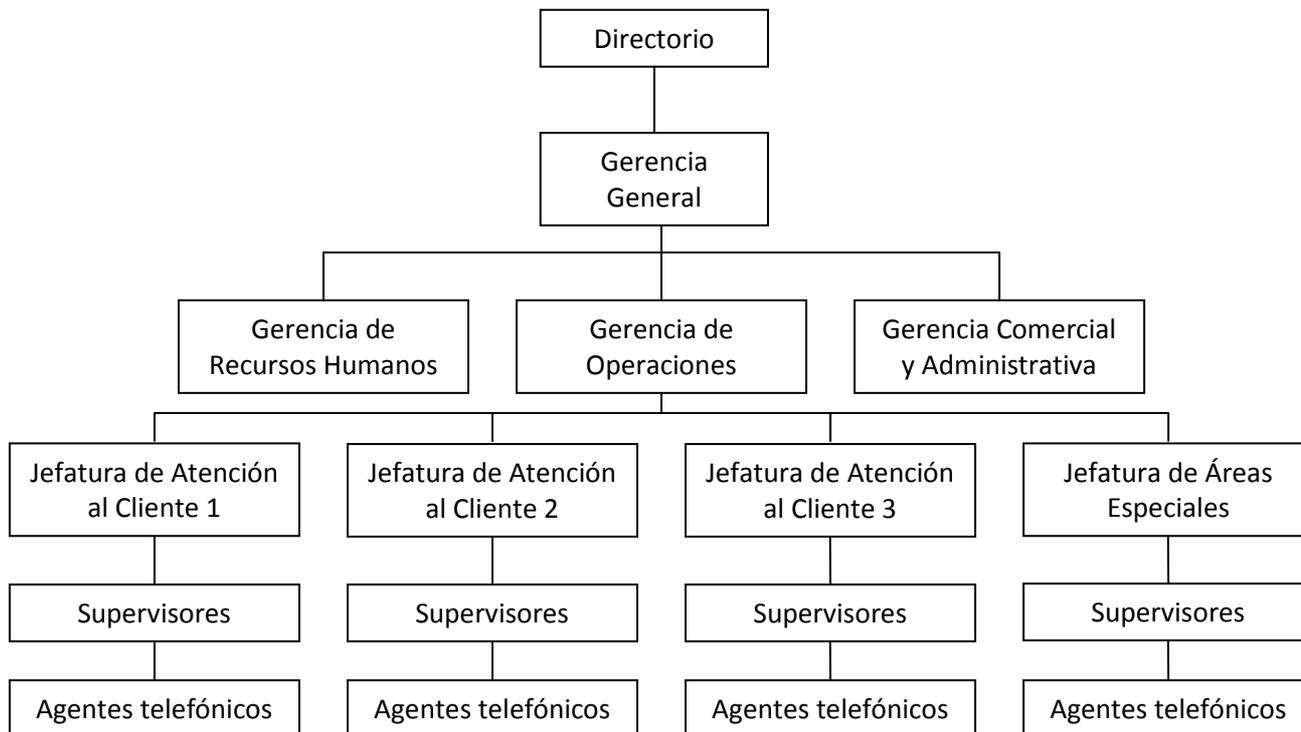
1.01 MISIÓN

Ejecutar con rentabilidad y alta calidad los contratos de servicios, generando mejoras continuas a nuestros procesos, y desarrollando actividades que nos permitan lograr valor para nuestros clientes.

1.02 VISIÓN

Ser un actor principal en el mercado de servicios de contact center a través de altos estándares de calidad, comprometidos con la sociedad posibilitando la creación constante de empleo y la obtención de beneficios para nuestros clientes, empleados y accionistas.

1.03 ORGANIGRAMA



Capítulo 2. PRE-DIAGNÓSTICO

Como contacto inicial con la empresa, se pactó una entrevista con el gerente general de la compañía. Una entrevista con un tono informal que duró aproximadamente 20 minutos; lo que no imposibilitó que pudiésemos acceder a información que nos resultara valiosa acerca de las características y estado de situación general de la organización.

Nos sorprendió la demostración de interés por parte del gerente y su predisposición para con nuestro trabajo. Expresó que el propósito de detectar las causas de los altos índices de rotación laboral externa y, más que detectar plantear una solución, era algo que realmente estaban necesitando (comentó que el nivel de rotación está muy por encima del fijado como objetivo, 5 %, dato que fue corroborado a posteriori¹). Sin embargo, al mismo tiempo nos advirtió que no necesariamente nuestras conclusiones Directorio Gerencia General Gerencia Comercial y Administrativa Gerencia de Operaciones Gerencia

¹ Ver en el capítulo 7.01 la información de la entrevista al Gerente de Operaciones.

de Recursos Humanos Jefatura de Atención al Cliente 2 Jefatura de Atención al Cliente 3 Supervisores Supervisores y/o propuestas serían aplicables en su totalidad por diversas cuestiones: presupuesto, políticas, resistencias cambio, entre otras. A pesar de ello fue llamativo para nosotros que admitiera con mucha claridad las falencias de la organización en lo concerniente a las características intrínsecas del trabajo principalmente. No tardó en mencionar aspectos que más tarde repetirían los RAC's y el supervisor: objetivos estrictos que apuntan a cumplir con diferentes parámetros que no siempre van de la mano (una corta duración de llamada durante la cual se deben cumplir estándares de calidad y procedimientos específicos), trabajo monótono y repetitivo.

Luego se nos permitió tomar contacto con tres RAC (Representantes de Atención al Cliente) y su respectivo supervisor, de manera separada. Por otra parte, programamos un encuentro con dos personas que habían prestado sus servicios como RAC's, ya desvinculadas de la empresa. Con todos ellos, mantuvimos una charla informal de algunos minutos en la que pudimos identificar algunos datos claves que agruparemos a continuación.

- *Bajas remuneraciones.* Parte importante de las mismas, sujeta a objetivos poco realistas, no muy fáciles de alcanzar.
- *Inexistencia de tiempo entre llamadas.* Mencionan que hay oportunidades en que no han terminado de despedir a un usuario, y ya hay otra persona escuchándolos. Sumado a eso, tienen sólo dos instancias diarias de tres minutos cada una destinadas a la utilización del baño. No existe prohibición para excederse, pero es un aspecto que se tiene en cuenta a la hora de evaluar las métricas.
- *Falta de higiene.* En lo referido a los cobertores de los auriculares y micrófonos principalmente. Esto, al igual que la estimulación constante del aparato auditivo y la continua utilización de las cuerdas vocales, atenta contra la salud de los operadores.
- *Falencias en la distribución física y aspectos ambientales.* En las zonas de trabajo hay personal circulando constantemente. Los pasillos que separan filas de operadores son ínfimos. El lugar destinado a cada RAC (denominado *box*) no supera el volumen que ocupa un monitor 17" y el aparato telefónico, siendo estos *boxes* inmediatos en grupos (los grupos de *boxes*, son denominados "*islas*"). Se

percibe un murmullo constante y cambios de temperatura entre los diferentes espacios del edificio.

A partir de este cruce de información y, mayormente considerando que no sólo son los niveles operativos los que demuestran la relevancia de mejorar ciertos aspectos (ya mencionados) sino que es el Gerente General quien plantea abiertamente la necesidad organizacional, es que se desprende el siguiente punto.

Capítulo 3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Los niveles de insatisfacción de los Representantes de Atención al Cliente - RAC's respecto de los factores extrínsecos (salarios, beneficios, sonidos y temperatura del lugar, descansos) e intrínsecos (contenido del puesto) generan que la tasa de rotación externa del Centro de Atención Telefónica -CAT- sea superior a la prefijada como objetivo: 5%.

Capítulo 4. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

El principal factor que motivó la elección de dicho tema es la problemática que en sí mismo representa la rotación laboral, tanto para las empresas (costos generados por los constantes procesos de reclutamiento, selección, capacitación, inducción) como así también para las personas (nueva búsqueda laboral que implica pérdida de ingresos durante el tiempo en el que se encuentre desocupado, reorganización de los tiempos, pérdida de los beneficios laborales: obra social, mutual, entre otros) y la sociedad (aumento del índice de desempleo, gestiones de fondo de desempleo, y otras implicancias).

Esto dio origen a nuestro interés por analizar las causas de los altos índices de rotación laboral externa aplicando dicho análisis a un contact center, considerando a este tipo de organización una importante fuente de trabajo con una gran tendencia al crecimiento y, de esta manera, que sea factible la formulación de una propuesta para viabilizar la

disminución de los niveles de rotación sin desatender los objetivos de la organización ni de los individuos que en ella se desempeñan.

Capítulo 5. OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN

5.01 OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar un plan de acción destinado a disminuir los índices de rotación laboral externa a 5%.

5.02 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar de qué manera los altos niveles de rotación son influidos por la insatisfacción de los RAC's respecto de los factores extrínsecos e intrínsecos, tales como: salarios, beneficios, descansos y contenido del puesto.
- Analizar cuáles son los factores más recurrentes.
- Indagar acerca de opciones de mejora planteadas por los involucrados.
- Proponer acciones para minimizar los niveles a los parámetros deseados.

Capítulo 6. Marco Teórico

6.01 TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS Y OBJETIVOS

Afirmando que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo, Locke define como objetivo aquello que “un individuo trata de lograr; el objeto o el fin de una acción”².

(a) Establecimiento de objetivos

El establecimiento de objetivos es el proceso de instituir metas, que serán las determinantes del comportamiento del individuo durante un periodo determinado de tiempo. En muchos casos supone el trabajo conjunto de superiores y subordinados.

² Vértice. Motivación de personal. Editorial Vértice. 2008

Es un proceso cognitivo con cierta utilidad práctica, cuya principal característica, como conducta intencional, es su tendencia a mantenerse hasta haber logrado sus objetivos, considerando a estos últimos como el logro específico que un individuo trata de alcanzar y por los cuales esfuerza su orientación conductual.

A partir de lo antes mencionado y a decir de Edwin Locke³ “durante este proceso mental (cognitivo) pueden detallarse 3 atributos: la **Especificidad**, la **Dificultad** y el **Compromiso**”.

- *Especificidad*: grado de precisión cuantitativa (claridad) de la meta.

Las investigaciones han demostrado que las **metas específicas** llevan a rendimientos más altos que el vago “*haga lo que mejor pueda*” ya que hace visible al individuo lo que se espera que él haga. Ello, a su vez, puede proporcionar al trabajador un sentimiento de éxito, de reconocimiento y compromiso, de manera que pueda comparar lo bien que lo está haciendo con el cómo lo hacía en el pasado, y en muchos casos en cómo lo hace respecto de otros.

- *Dificultad*: grado de eficacia o nivel de desempeño de meta que se busca.

Por lo general, cuanto más difícil sea el objetivo mayor será el nivel de rendimiento. Vale la pena decir que cuando se percibe una meta tan difícil, virtualmente imposible de lograr, el resultado a menudo es más de frustración que de logro. En este sentido, las investigaciones sugieren que cuando un individuo enfrenta una meta difícil, una fijación participativa produce más aceptación que si se acude a la imposición de las mismas, aumentando significativamente las probabilidades de consecución de los resultados propuestos.

- *Compromiso*: cantidad de esfuerzo que se usa para alcanzar la meta.

Existe consenso acerca de la incidencia de la participación de los involucrados en el proceso y de las consecuencias favorables que se generan a partir de cuestiones tales como el factor social de la discusión del grupo, el factor motivacional de participar en un proyecto de fijación de objetivos y el factor cognitivo de compartir información. En base a ello, es más factible obtener resultados relacionados con el aumento del rendimiento, a partir del aprendizaje de las tareas, la aceptación de los objetivos, el compromiso del grupo y la satisfacción.

³ Gibson, J. Ivancevich, j. y Donnelly, J.. Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos. Ed. Irwin. Madrid. 1996

(b) Proceso de fijación de metas

Los principales pasos en la obtención de las metas son:

1. El *diagnóstico*, que consiste en si las personas, la organización y la tecnología están adaptados para el establecimiento de metas;
2. La *preparación*, que consiste en desarrollar a los empleados mediante el aumento de la interacción interpersonal, la comunicación, la capacitación y los planes de acción para el establecimiento de metas;
3. *Resaltar* los atributos de los objetivos (anteriormente desarrollados): deben ser comprendidos por el ejecutivo y por sus subordinados;
4. La *conducción*, la cual radica en realizar controles intermedios para poder hacer los ajustes necesarios en el establecimiento de los objetivos;
5. Llevar a cabo una *revisión final* para evaluar los resultados en base a los fines propuestos, los modificados y los alcanzados: retroalimentación.

6.02 TEORÍA DE LOS FACTORES

(a) Satisfacción en el trabajo

La teoría de los dos factores de Herzberg⁴ sobre la motivación establece que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la presencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción se deriva de la ausencia de factores extrínsecos.

Dentro de los primeros podemos encontrar los sentimientos de logro, reconocimientos, responsabilidades, entre otros. Es decir, todos aquellos aspectos relacionados con el contenido del trabajo, satisfacción con el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. La ausencia de estas condiciones no resulta excesivamente insatisfactoria, sin embargo su existencia induce elevados niveles de motivación que dan lugar a buenos resultados laborales. De ahí que reciban el nombre de “satisfactores o motivadores”.

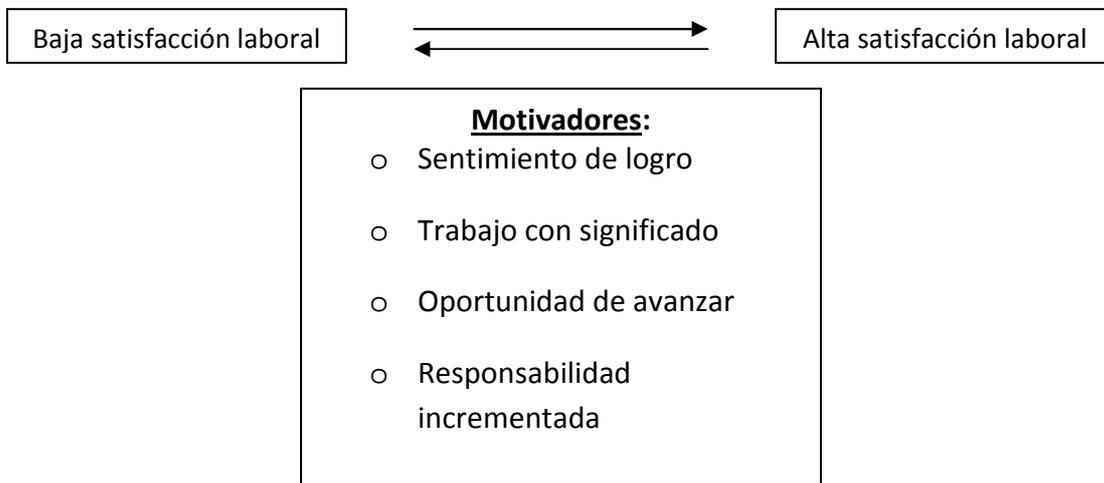
En el segundo grupo encontramos a los ya antes nombrados “factores externos o extrínsecos” que están relacionados con que contexto laboral más que con el contenido mismo del trabajo. Entre éstos podemos citar al salario, la seguridad en el trabajo, las

⁴ Gibson, J. Ivancevich, j. y Donnelly, J.. Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos. Ed. Irwin. Madrid. 1996

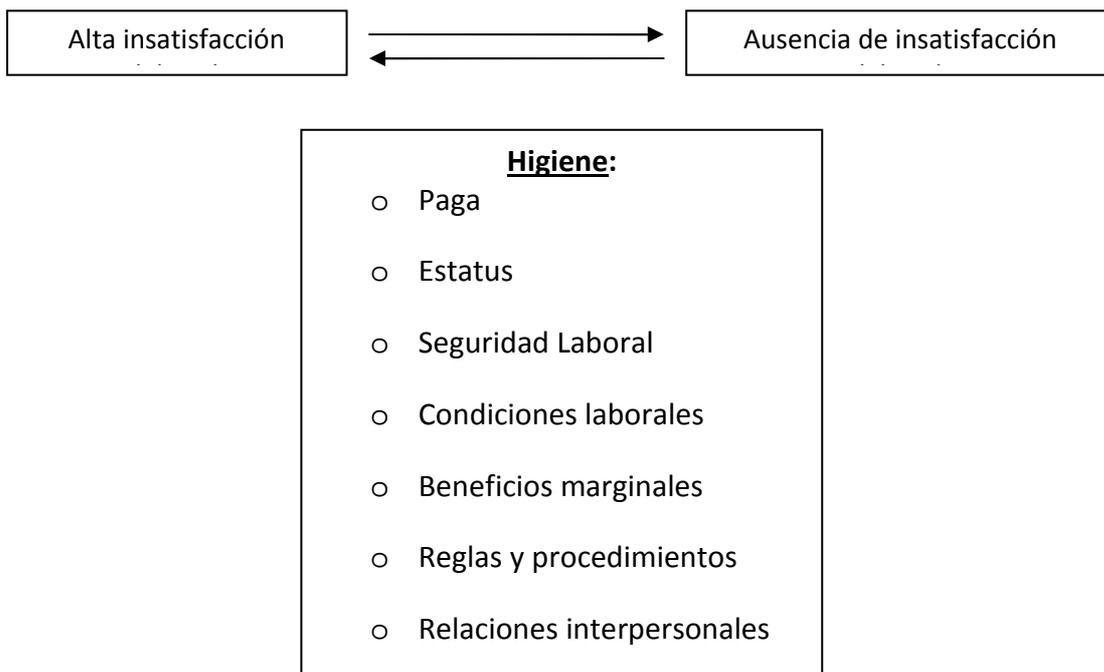
condiciones laborales, el status, los reglamentos empresariales, la calidad de la supervisión, la calidad de las relaciones interpersonales (entre iguales, con los superiores y subordinados). La presencia de estas condiciones no necesariamente es causal de motivación en los trabajadores, aunque su ausencia resulta en la mayoría de los casos en insatisfacción. Dado que son necesarias para mantener al menos un nivel de “ausencia de insatisfacción”, las condiciones externas reciben el nombre de factores insatisfactorios o higiénicos.

A continuación se detalla gráficamente:

Determinantes de la Satisfacción Laboral



Determinantes de la Insatisfacción Laboral



Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales⁵.

6.03 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

La teoría de las expectativas afirma que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho se presentará un resultado dado y el atractivo de ese resultado para el individuo⁶.

(a) Motivación Laboral

La teoría de la motivación por expectativas expone que un trabajador enfrenta una serie de *resultados del primer nivel* y selecciona uno basándose en cómo se relaciona éste con los *resultados del segundo nivel*. Las *preferencias* del individuo se basan en la fortaleza (*valoración*) del deseo de conseguir el segundo nivel y en la percepción de la relación entre los resultados del primero y del segundo.

A continuación se definen los términos antes utilizados para una mejor comprensión del concepto expuesto:

Logros de primer y segundo nivel.

Los resultados del primer nivel derivados de la conducta se asocian con la realización del trabajo. Estos resultados incluyen productividad, ausentismo, movilidad y calidad de la productividad.

Los resultados del segundo nivel son aquellos hechos (premios o castigos) que probablemente vienen motivados por los resultados del primer nivel, como pueden ser el incremento salarial por méritos, la aceptación o rechazo del grupo, los ascensos.

Instrumentalidad.

⁵ Frederick Irving Herzberg. Teoría de los dos factores. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

⁶ Robbins Stephen P., Coulter Mary. Administración. Pearson Educación. 2005.

Esto corresponde a la percepción del individuo de que los logros del primer nivel están relacionados con los logros del segundo nivel. Vroom sugiere que la instrumentalidad puede tener valores desde -1, que indica una percepción de que la consecución del segundo nivel es segura si no hay resultado en el primer nivel e imposible si lo hay, a +1 que indica que el primer resultado es necesario y suficiente para que se produzca el segundo. Dado que ello refleja una relación se puede pensar en términos de una correlación.

Valoración.

Se relaciona con el nivel de preferencia de una persona sobre un resultado en particular. Un resultado es valorado positivamente cuando se prefiere y negativamente cuando no se prefiere o cuando se intenta evitar. Un resultado que tiene una valoración 0 cuando el individuo es indiferente a que se produzca o no.

Expectativa.

El término se refiere a la creencia del individuo acerca de la probabilidad subjetiva de que a una determinada conducta seguirá un resultado particular.

En otras palabras, las expectativas se consideran en términos de probabilidad: la probabilidad de que algo ocurra como consecuencia de una conducta. Tienen valores desde 0 (no hay ninguna probabilidad de que un resultado siga a una conducta) a +1 (la seguridad de que un determinado resultado siga a una conducta o actuación).

De acuerdo con esto, en el ambiente laboral los individuos tienen una expectativa de esfuerzo-rendimiento que representa la percepción que tiene el individuo sobre la dificultad de realizar una conducta en particular, la probabilidad de conseguirla y los resultados en caso de tener o no éxito. Cuando se enfrenta a una persona con alternativas de conducta, la persona que lleva a cabo la tarea realiza un proceso de reflexión: ¿Puedo rendir a ese nivel si lo intento? ¿Si rindo a ese nivel que sucederá? ¿Si no rindo a ese nivel? ¿Prefiero las cosas que sucederán?

Por otro lado, los gerentes pueden utilizar la teoría de las expectativas para desarrollar sus propios programas de motivación. Sin embargo, para mejorar el valor de ésta deben realizarse otras acciones de gestión.

En primer lugar deberán determinar las expectativas de éxito de los empleados, reprogramando metas y premios para facilitar el desarrollo de desafíos realistas:

“¿sienten los empleados que pueden obtener las metas de rendimiento establecidas o perciben que el logro de las mismas está más allá de su alcance?”.

En segundo lugar, se deben determinar activamente qué logros del segundo nivel son importantes para los empleados, qué prefieren y cuáles son los más valorados, dejando abierta la posibilidad de un programa flexible en este sentido, para que pueda ajustarse a los favoritismos de cada uno.

6.04 TEORÍA DE LA EQUIDAD

(a) Equidad Laboral

La *Teoría de la equidad* sostiene que los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados equitativa y justamente. Si entienden que se les trata injustamente o de manera desigual, estarán motivados para buscar y poner en práctica alguna estrategia que les permita neutralizar lo que consideran una falta de equidad⁷.

Según la *teoría de la equidad* expuesta por John Stacey Adams⁸ los empleados comparan sus esfuerzos y gratificaciones con aquellos de otros empleados en similares situaciones laborales. Esta teoría de motivación se basa en la presunción de que individuos que trabajan en situaciones de intercambio de beneficios con la organización, están motivados por un deseo de ser tratados con equidad en el trabajo. Autores tales como Pfeffer creen que mantener las percepciones del empleado acerca de condiciones de equidad es un aspecto fundamental en el rol de la administración⁹.

A continuación se señalan 4 puntos importantes de esta teoría:

1. *Persona*: el individuo que percibe la presencia o falta de equidad.
2. *Otros con quienes comparar*: cualquier individuo o grupo de individuos usados por la persona como un referente en relación al nivel de logros.
3. *Input*: las características individuales aportadas por la persona al trabajo. Estas pueden ser adquiridas (ejemplo: habilidades, experiencia, aprendizaje) o adscritas (edad, sexo, raza).
4. *Resultado*: lo que la persona recibió del trabajo (reconocimientos, beneficios adicionales, sueldo).

⁷ Vélaz Rivas, José Ignacio. *Motivos y Motivación en la empresa*. Ediciones Díaz de Santos. 1996

⁸ Adams, J.S.. *Toward an understanding of inequity*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1963

⁹ Gibson, J. Ivancevich, j. y Donnelly, J.. *Las Organizaciones*. Comportamiento, Estructura y Procesos. Ed. Irwin. Madrid. 1996

La equidad existe cuando los empleados perciben que la razón (cociente) entre sus input (esfuerzos) con sus resultados (beneficios o reconocimientos) son equivalentes con las razones (cocientes) existentes en empleos similares con empleados (o grupos) en similar situación.

(b) Alternativas para restablecer la equidad

Esta teoría sugiere alternativas que pone en práctica el individuo para restablecer el sentido de equidad. Algunos ejemplos son:

1. Cambiar los input. Los individuos pueden optar por dedicar menos tiempo o esfuerzo al trabajo. Otros input que podrían cambiar la equidad son la confiabilidad, cooperación con los otros, iniciativa, aceptación de responsabilidad en el trabajo.
2. Cambiar los resultados. Los trabajadores pueden solicitar un aumento de sueldo, más tiempo libre o un ascenso.
3. Cambios en la persona de referencia. Se puede cambiar el referente haciendo comparaciones de la relación Input-Resultados con otra personas.
4. Cambiar los inputs de la persona de referencia. Si el referente es un compañero de trabajo, puede ser adecuado cambiar sus input, por ejemplo solicitándole que trabaje más lento o que tenga mayor responsabilidad en los proyectos.
5. Cambio de la situación. El individuo afectado podría dejar el trabajo para alterar el sentimiento de falta de equidad. También podría solicitar un traslado para deshacerse de esta situación de inequidad.

La teoría de la equidad propone que cuando existe inequidad, una persona se motiva para seguir uno o más de estos cinco pasos.

6.05 CONDICIONES DEL AMBIENTE DE TRABAJO

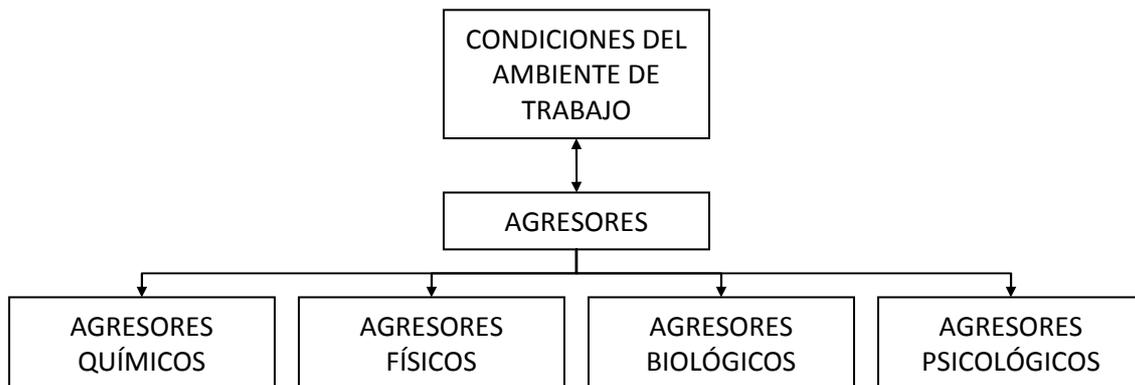
Paradójicamente, el ser humano en los intentos de alcanzar mejores condiciones de vida, ha ido generando nuevas agresiones, amenazas, las cuales tienden a aumentar en la medida en que aumenta el desarrollo tecnológico.

Estas agresiones sobre el ser humano pueden clasificarse en:

- *Agresores químicos.* Sustancias naturales, orgánicas o inorgánicas que pueden actuar sobre el ser humano, teniendo efectos nocivos. Esta acción sobre el ser

humano puede ser a través del contacto con la piel, por inhalación (vía respiratoria) o por absorción (vía digestiva).

- *Agresores físicos.* Comprenden todas las agresiones del campo de la física, pueden medirse y tienen diferentes efectos sobre el ser humano: sonidos, luz, presión, fuerza, temperatura, radiaciones, entre otras.
- *Agresores biológicos.* Son agresiones provocadas por organismos unicelulares o multicelulares (de origen animal o vegetal) que pueden producir efectos perjudiciales sobre la constitución biológica de los seres humanos, capaces de producir enfermedades.
- *Agresores psíquicos.* Se refiere a los factores que inciden sobre la mente del ser humano, a saber: económicos, sociales, emocionales.



La expresión de condiciones del ambiente de trabajo hace alusión al contexto ambiental interno en el que el trabajador debe desempeñar sus actividades, a las condiciones de higiene que hay que cuidar y controlar para ello.

Es en ese contexto que el hombre se expone a diferentes riesgos que pueden actuar sobre él, habiendo distintas respuestas biológicas posibles a dichos riesgos. Algunas agresiones generan respuestas inmediatas, instantáneas, y algunas otras generan respuestas a mediano o largo plazo.

Es a partir de ello que la materia de *seguridad e higiene* apunta a brindar un ambiente laboral tal que el hombre pueda trabajar y producir bienes, brindar servicios, sin agresiones de ninguna naturaleza o, más bien, disminuyendo las respuestas que pueden generar las mismas.

En este apartado, mencionaremos los distintos agresores, y nos detendremos de manera particular en aquellos que serán luego considerados para la situación problemática del CAT.

(a) Agresores químicos.

Se refiere a sustancias naturales, orgánicas o inorgánicas que pueden actuar sobre el ser humano, provocando efectos nocivos.

Pueden ingresar al ser humano mediante el contacto con la piel, la vía respiratoria (por inhalación) o la vía digestiva (por absorción). En cualquiera de estos casos, para que ingresen al organismo, las sustancias deben encontrarse en estado gaseoso o en partículas finamente divididas (en caso de tratarse de los estados sólido y líquido). De otra manera, no habría posibilidades de que tomen contacto con el organismo, salvo que sea por descuido o con intencionalidad.

El riesgo de contaminantes existe en casi todos los ambientes laborales y las dos soluciones inmediatas para evitar estos agresores tienen que ver con:

- Ventilar los sectores de trabajo.
- Utilizar la protección personal correspondiente.

(b) Agresores físicos.

Hace alusión a fenómenos del mundo de la física (que pueden medirse directa o indirectamente), como ser: temperatura, luz, sonidos, presión, fuerza, entre otros. Los mismos actúan en el aire o a través de objetos, de forma individual o combinados entre sí, y pueden resultar agresivos para la salud. A continuación se expondrán los agresores físicos que determinan las condiciones del ambiente de trabajo del hombre.

- Carga térmica.

Tanto el calor como el frío afectan la fisiología del ser humano de una manera bastante compleja.

El hombre es un ser homoterma, lo que significa que para que sucedan sus procesos físicos y químicos que dan sustento a su existencia, su sangre debe conservar una temperatura casi constante. La temperatura promedio del cuerpo humano depende del equilibrio entre el calor producido por el organismo y las pérdidas de calor derivadas hacia el ambiente.

Para compensar los eventuales cambios de temperatura, los cuales pueden generar desde desequilibrios en las funciones vitales hasta poner en riesgo la propia vida, el organismo tiene centros de regulación en el hipotálamo que pretenden mantener la temperatura del cuerpo estable.

Síntomas producidos a partir de la carga calórica: agotamiento o fatiga por el calor -lo que resulta en mareos, debilidad y desfallecimientos-, insolación-lo que puede hacer que el mecanismo de sudoración colapse-, calambre calórico-que provoca fuertes espasmos musculares y dolores-.

El globotermómetro, el anemómetro, el termómetro de bulbo húmedo natural o bulbo seco, son distintas instrumentaciones para medir la carga térmica de un ambiente y sus variaciones. Con las evaluaciones de medición, más el calor metabólico del individuo según su actividad y posición de trabajo, se determinarán los límites permisibles para la carga térmica y, en base a ello, se planificarán y llevarán a cabo modificaciones de las condiciones laborales, además de determinar el régimen de trabajo, la utilización de elementos de protección personal y períodos de descanso correspondientes.

- Exposición al frío.

Cuando un individuo se encuentra expuesto a las bajas temperaturas, puede perder calor por un período de tiempo limitado y a un porcentaje mayor del calor que puede producir por sí mismo.

Las manos y los pies son los primeros afectados por dicha exposición, ya que el calor circulatorio se ve reducido y las extremidades son difíciles de aislar y mayormente susceptibles a la pérdida de calor. Con temperaturas de alrededor de 20º C, las extremidades se mantienen confortables, mas se inicia la sensación de frío ya a partir de los 15º C. A 5º C comienza a sentirse el dolor.

La primera reacción ante el frío es la vasoconstricción, lo cual disminuye la pérdida de calor, interrumpiendo la circulación de la sangre. Cuando esta reacción es insuficiente, se inicia la segunda fase de defensa: la contracción de los músculos -conocida comúnmente como “piel de gallina”-. A medida que se incrementa dicha contracción y se van tensionando más músculos, aparece el temblor; hasta que finalmente el cuerpo llega a estremecerse, volviendo al individuo prácticamente incapaz de cumplir efectivamente actividad alguna.

A $-50\text{ }^{\circ}\text{C}$ resulta casi imposible realizar actividades, aún contando con equipos protectores y controlando una exposición limitada. Probablemente el límite inferior para actividades en un ambiente externo sean de $-35\text{ }^{\circ}\text{C}$.

Mientras la temperatura de la piel de los dedos permanezca por encima de los $15\text{ }^{\circ}\text{C}$, su destreza y movilidad pueden ser mantenidas.

Se puede decir que la temperatura media de la piel para individuos sedentarios genera las siguientes sensaciones:

Temperatura de la piel	Sensación en individuos sedentarios
$33\text{ }^{\circ}\text{C}$	Es confortable
$31\text{ }^{\circ}\text{C}$	Incómodamente frío
$30\text{ }^{\circ}\text{C}$	Escalofríos
$29\text{ }^{\circ}\text{C}$	Extremadamente frío
$25\text{ }^{\circ}\text{C}$	Temperatura crítica límite

Soluciones posibles contra las bajas temperaturas tienen que ver con controlar un buen metabolismo, buena alimentación, reducción de la pérdida de calor, empleo de vestimentas adecuadas.

- Radiaciones.

La radiación es una forma de energía que se propaga en el aire como ondas, haces o partículas elementales.

Dependiendo de su incidencia sobre los objetos, las radiaciones pueden diferenciarse entre *ionizantes* (o corpusculares) y *no ionizantes* (o electromagnéticas).

Las primeras, directa o indirectamente producen partículas cargadas eléctricamente (iones) a su paso y generan modificaciones en la estructura atómica del objeto que atraviesan. Entre ellas, podemos mencionar las radiaciones *Alfa* (tienen carga positiva y poca fuerza de penetración y alcance en el aire; no son capaces de introducirse muy fácilmente en la piel), *Beta* (carga negativa y mayor alcance y energía que las Alfa); y *Gamma* (tienen masa, pero no poseen carga, teniendo por lo tanto mayor alcance y fuerza de penetración, siendo capaces de ocasionar daños orgánicos más severos).

Los efectos sobre el ser humano dependen del tipo de radiación, sitio, naturaleza y duración de la exposición. En todos los casos las secuelas son acumulativas y vale agregar

que aumenta el efecto cuando se concentran en órganos vitales. Estos efectos, que en general son malignos, pueden clasificarse como:

- Somáticos o genéticos, de acuerdo al grupo celular que afectan.
- Agudos o tardíos, en referencia al tiempo de aparición.

Por otro lado, las radiaciones *no ionizantes*, se propagan sin afectar el medio que atraviesan desde la fuente hasta el receptor, en forma de movimiento ondulatorio.

- Ruidos.

El ruido se define como un sonido indeseable que resulta desagradable auditivamente, produciendo molestia, nervios, cansancio y hasta daños en el oído. Ha sido utilizado naturalmente desde siempre, por ejemplo, como señal de alarma o para exteriorizar alegría.

La temática del ruido, de la mano con los avances tecnológicos para elevar el nivel de vida del ser humano, implica también un retroceso significando que el propio ser humano se encuentra frente al riesgo de deterioro de su oído, del desgaste de su resistencia nerviosa y de la dificultad de conciliar un descanso reparador, entre otras cuestiones. Estos son algunos de los ejemplos de efectos nocivos de la creciente, y casi permanente, exposición a los ruidos.

Se pueden dividir a los ruidos entre *molestos* y *peligrosos*.

- Son molestos aquellos que pueden tener efectos perniciosos sobre el sistema nervioso y/o sobre la vida neurovegetativa del ser humano, pero no resultan perjudiciales para la salud del oído. Se puede mencionar que el efecto en el hombre tiene que ver más con problemas psíquicos.
- Son peligrosos aquellos que afectan la salud del órgano auditivo; y se caracterizan por su nivel, frecuencia, continuidad y tiempo de exposición de la persona.

Entre estos últimos, podemos diferenciar los que provocan daños inmediatos y los que los provocan luego de años de exposición. Los primeros superan los 130 decibeles y suelen ser de carácter impulsivo, como por ejemplo: disparos o explosiones. Pueden provocar desgarramiento del tímpano, dislocación de la cadena de cesecillos en el oído medio, daños en el oído interno; todo esto acompañado de dolor intenso, pérdida de sangre por el oído, problemas de equilibrio, entre otras reacciones.

Los efectos luego de años de exposición tienen que ver con la pérdida (o disminución) de la audición. Esto se da a partir de la fatiga del nervio auditivo. Durante la jornada laboral suele producirse cansancio del oído, lo que se puede traducir en una pérdida progresiva de la sensibilidad auditiva.

Cuando se trata de actividades ocasionales, se puede provocar una pérdida parcial temporal de la audición, por cansancio auditivo. Luego de esa actividad ocasional, el oído puede reponerse talmente si la persona expuesta descansa convenientemente antes de exponerse nuevamente. Si, por el contrario, la exposición al ruido fuera tal que sus efectos no desaparecen entre una jornada laboral y la siguiente, comienza el proceso progresivo de deterioro de la audición, siendo éste permanente e irreversible.

El límite superior de audibilidad es variable de una persona a otra. IRAM ha cuantificado los niveles máximos a los que se puede exponer un trabajador sin riesgo alguno, a partir de estudios realizados, representando promedios estadísticos que han sido incorporados en la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo. Habrá quienes soportarán mayores niveles a los definidos, como así también oídos hipersensibles.

Prevención del ruido.

a) Relevamiento.

Para prevenir los efectos de los ruidos, se debe comenzar con un relevamiento de los niveles peligrosos de ruidos a los que se encuentran expuestos los trabajadores durante su jornada laboral. Este relevamiento se realiza mediante un decibelímetro apropiado y técnicas especiales:

- La medición debe ser realizada en el puesto y posición habitual del trabajador, colocando el decibelímetro a la altura de sus oídos (si no tiene un lugar fijo para desempeñar su función, se toman lecturas en diferentes puntos, cuidando de no medir cerca de paredes y/o esquinas). Otra opción es que el propio trabajador porte el aparato y se realicen grabaciones que luego serán analizadas.
- Para determinar los niveles sonoro de un local completo se suele confeccionar un mapa de ruidos, dividiendo imaginariamente la totalidad del ambiente mediante cuadrículas y midiendo luego en el centro de cada una. Los resultados se ubican en un croquis. Los sectores que superen los 85 dB deberán ser sometidos al control de ruidos y

señalizados con advertencia para la utilización de elementos de protección personal.

b) Control de ruidos.

El procedimiento para minimizar los efectos de ruidos peligrosos consiste en:

1. Eliminación de las fuentes de ruidos.

La solución puede ir desde reparaciones que renueven materiales, hacer ajustes, cambio de engranajes, hasta reemplazo de las máquinas / herramientas, modificación (o incluso eliminación) del proceso (o la operación) generador del ruido.

2. Aislamiento de las fuentes de ruidos.

En esta solución, nos referimos a la colocación de obstáculos entre las personas que están expuestas a los ruidos, y las fuentes que los generan. Puede darse a partir del traslado de los elementos ruidosos o instalación de cabinas o cobertores espaciales, o la interposición de pantallas de atenuación.

3. Protección de las personas.

Una vez que se han agotado las dos opciones anteriores, o si ninguna es aplicable, se acude a la utilización de los elementos de protección personal adecuados como ser tapones o sordinas. Cabe mencionar que la utilización constante de los mencionados elementos puede provocar incomodidad, infecciones al órgano auditivo, dificultades para el cumplimiento normal del trabajo.

Audiometrías periódicas.

En aquellas actividades en las que los trabajadores desarrollan sus funciones en ambientes ruidosos, se justifica llevar a cabo audiometrías periódicas, o sistemáticas. Por medio de la aplicación, se busca detectar la pérdida de la sensibilidad auditiva preexistente (o incipiente) y localizar problemas en el aparato auditivo, enviando a los trabajadores a un especialista. Se recomienda, entonces:

- Incluir la audiometría en el examen preocupacional.
- Realización de audiometría a los tres (o seis) meses desde el ingreso.
- Realización de audiometrías anuales de seguimiento.

■ Vibraciones.

Que un hombre fue expuesto a una vibración, significa que un movimiento (de una estructura, suelo, asiento, empuñadura) fue transmitido a su cuerpo.

Dependiendo de la frecuencia e intensidad del movimiento, tanto como el tiempo de exposición, las vibraciones producen en el cuerpo humano sensaciones muy diferentes, efectos perjudiciales muy variados.

Diversos estudios han determinado que pueden generar alteraciones en la frecuencia respiratoria, en la actividad del corazón, la circulación, los reflejos, entre otros. Algunos síntomas que pueden aparecer son la fatiga, pérdidas de equilibrio, mareos, disminución de la productividad y adormecimiento de miembros. Está comprobado que dependiendo de la percepción, en algunos casos, los efectos llegan a impedir que se continúe con la actividad.

Control de vibraciones.

Para minimizar sus efectos, la secuencia a implementar sería:

- Eliminación de las fuentes generadoras de vibraciones.
- Soluciones en las vías de propagación.
- Acondicionamiento del puesto de trabajo.

■ Iluminación.

La luz es la energía en forma de radiaciones electromagnética que se propaga en el espacio con un movimiento ondulatorio transversal a una velocidad de 300000 kilómetros por segundo. El ojo humano logra discriminar dicha radiación en forma de colores cuando se encuentra entre 0,40 y 0,75 micrones, correspondiendo su máxima visibilidad a los colores verde-amarillentos y decreciendo hacia el rojo o el violeta, en el otro extremo.

Fatiga ocular.

El 80% de la información que percibe el hombre a través de los sentidos, proviene de la visión; por lo que el ojo es uno de los órganos sensoriales más importantes.

Cuando la iluminación es deficiente, determina un esfuerzo que provoca fatiga en algunos músculos el órgano. Si condiciones deficientes se mantienen por tiempos prolongados, determina dolores de cabeza que, a su vez, pueden ocasionar un incremento de la fatiga.

Por el lado contrario: el deslumbramiento del ojo. Éste puede provocar contracciones extremas que generan dolor, perturban la atención y ocasionan también fatiga.

Generalidades sobre iluminación.

- Debe existir iluminación (natural, artificial o mixta-combinada-) en todo espacio de trabajo o de tránsito de personas.
- Esta iluminación debe ser adecuada al tipo de trabajo que se ejecute, contribuyendo a una eficiente y confortable visión.
- El alumbrado también define que un ambiente sea frío o cálido, alegre o sombrío. Una eficaz iluminación, entonces, forma parte integral del ambiente, posibilitando acentuar sus cualidades y carácter.
- Que la iluminación contribuya a una visión eficiente y confortable, significa también evitar el deslumbramiento.
- El tipo de iluminación seleccionada debe cumplir con los requisitos y valores considerados mínimos, especificados en la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo y los decretos reglamentarios vigentes.
- La Ley también se refiere a la homogeneidad de la iluminación de los espacios de trabajos, tratando de evitar que el ojo del individuo deba constantemente adaptarse a cambios de iluminación de un lugar a otro. Esto podría generar fatiga no sólo ocular, sino también psíquica y corporal.

■ **Color.**

Existe una franja cromática que tiene que ver con las longitudes de onda visible, en la cual se va desde el rojo (de menor longitud de onda visible) hasta el violeta (el de máxima longitud de onda visible).

De acuerdo entonces a la longitud de onda visible, será el color que se perciba; teniendo en cuenta los dos factores esenciales: el color se percibe gracias a la presencia de la luz, que hace visibles los cuerpos, y a la sensación generada en la mente del ser humano (según la respuesta a ondas luminosas por parte de los ojos y los centros cerebrales).

Además de los colores, cuando una superficie refleja todos los colores en igual proporción, el ojo humano percibe el blanco, el cual no es en sí mismo un color, sino la sumatoria de todos los colores. Por el contrario, lo que llamamos negro es la sustracción total de luz y se percibe cuando una superficie absorbe a todos los colores por igual.

Se ha comprobado que el color puede afectar a la salud, el confort y la seguridad en diferentes personas y de maneras diferentes.

Factores a tener cuenta cuando se eligen colores.

Existen diversos factores que se deberían evaluar al momento de elegir el color de un espacio de trabajo: el aspecto estético, la orientación, la dimensión del ambiente, la luz, la finalidad, entre otros.

Una buena visibilidad tiene que ver con una buena luz (cantidad, calidad, carácter y color): cuando se evalúa un trabajo visual, se debe evitar la oscuridad (y/o las sombras) y la excesiva luz (y/o resplandores).

- **Presión atmosférica.**

La presión atmosférica se refiere al peso de la columna de aire que tiene sobre sí mismo cada ser humano, distribuida en toda su superficie superior, de manera continua y constante.

Considerando este concepto, existen trabajos en sub-presión (a medida que se asciende en altura, ya que la columna de aire sobre la cabeza es menor) y en sobre-presión (aquellos trabajos bajo el nivel del mar, o bien que requieren sumergirse dentro del agua, sumando así al peso de la columna de aire el peso de la masa de agua).

Las consecuencias que este tipo de trabajos pueden generar tienen que ver con dificultades de adaptación al medio, déficit de oxigenación, incrementos del ritmo respiratorio y del ritmo cardíaco, entre otras.

(c) Agresores biológicos.

Se incluye dentro de esta denominación a todo organismo vivo capaz de provocar enfermedades en el ser humano. Aquí se consideran virus, bacterias y venenos de animales, insectos o plantas, entre otros organismos.

No todas las industrias se ven afectadas por este tipo de agresores, de una manera particular. En muchos casos tiene que ver con un tipo genérico; enfermedades infectocontagiosas como la gripe, por ejemplo.

No existen criterios de límites permisibles de agresores biológicos, salvo en lo que a normas de calidad del agua potable se refieren, para lo cual se exigen controles periódicos físico-químicos y bacteriológicos en las aguas de consumo humano.

Como criterio general de control, es recomendable realizar desinfecciones de rutina, con efecto residual para minimizar posibilidades de contaminación de los espacios de trabajo.

6.06 ORGANIZACIÓN Y CONTENIDOS DEL TRABAJO

Ambos aspectos se conectan con las dimensiones cognoscitiva, afectiva y relacional de la persona que ocupa el puesto; como así también la carga mental y algunos factores psicosociales, es decir: la carga psíquica del trabajo.

(a) Organización del trabajo

Corresponde a una determinada división del trabajo tanto técnica como social.

La primera tiene que ver con una separación de la tarea en múltiples operaciones de ciclos más cortos. La segunda se refiere a la separación entre las funciones de “concepción” y de “ejecución”.

Esto influye en la fijación del salario, define si el trabajo es sencillo, excesivamente exigente, si el trabajador estará aislado, si la supervisión será rígida o el nivel de flexibilidad que supondrá, entre otros aspectos.

La organización del trabajo también considera los tiempos de distribución de las tareas; en otras palabras: los días y horarios laborales.

Principios de la Organización del Trabajo	
Principios Antiguos	Principios Nuevos
Las tareas se fraccionan en elementos no relacionados.	Las tareas fraccionadas son de complejidad variable y constituyen un todo coherente.
La formación y los conocimientos se reducen al mínimo indispensable.	Con los nuevos principios, la formación y los conocimientos son amplios y abarcan las necesidades futuras.
Casi todas las áreas son repetitivas.	Pocas tareas lo son.
Cada persona se dedica a su trabajo.	Trabajo individual o en grupo.
A cada trabajador le corresponde un jefe.	Algunos trabajadores responden a un solo jefe. Otros, a más de uno.
Puesto y responsabilidades relativamente permanentes.	Los trabajadores pueden rotar sus puestos tanto horizontal como verticalmente.
Información y control verticales.	Información y control verticales u horizontales, según problema.
Planificación y toma de decisiones centralizadas.	Planificación y toma de decisiones descentralizadas: parte de todos los puestos.
Pirámide jerárquica empinada.	Pirámide jerárquica chata.
Escasos lazos con el exterior.	Muchos lazos con el exterior.
Se asumen pocos riesgos.	Muchas innovaciones.
La infraestructura administrativa impide la autorregulación.	La infraestructura administrativa promueve la autorregulación y la autodirección.

Algunas restricciones del modelo antiguo para la empresa:

- Las jerarquías viabilizadas a través de una pirámide demasiado empinada o rígida puede ser ineficiente, incrementando costos, pérdidas de tiempo e imprecisiones en las comunicaciones.
- La rigidez de las funciones dificulta la adaptación a contextos cambiantes.

Algunas restricciones del modelo antiguo para las personas:

- Se espera que las personas ejecuten, poco que piensen.
- Se minimiza la formación, se reducen los salarios y se facilita la sustitución.
- No se hace adecuado uso de los conocimientos, la experiencia, la capacidad de adaptación, de aprendizaje, de inventiva; situación que va en detrimento también de la organización.

Tiempos del trabajo: duración y configuración.

El tiempo de trabajo repercute directa y claramente sobre la vida cotidiana del trabajador; en la calidad de vida laboral de los trabajadores, como así también en general, teniendo en cuenta el nivel de ingresos, los niveles de fatiga y tensión, tiempo libre disponible (cómo es utilizado para la vida social en general), entre otros aspectos.

Respecto de este aspecto, hay que tomar en consideración:

- La duración diaria y semanal de las labores.

Legalmente se fijaron límites de horas diarias y semanales: 8 horas diarias y 48 horas semanales. Si temporalmente la duración semanal cae por debajo de estos límites normales, constituye un trabajo “a tiempo reducido” o “desempleo parcial”. En cambio, si esta reducción de horas es voluntaria y regular, se habla de trabajo “a tiempo parcial”.

Cuando estas horas mencionadas, son superadas, constituyen el punto siguiente.

- Horas extraordinarias.

La prestación de horas extraordinarias se debe habitualmente a razones técnicas de urgencia, aumento vertiginoso de trabajo de manera eventual o temporal, necesidad de cubrir ausencias, o bien la necesidad de aprovechar una situación favorable del mercado en términos económicos.

Esto, en el mediano o largo plazo, repercute mayormente en la tensión y fatiga del trabajador, pudiendo significar mayores riesgos de salud y de accidentes.

- Pausas dentro de la jornada laboral y descansos semanales.

La necesidad de pausas breves es particularmente importante en aquellas funciones que imponen un ritmo rápido, demandan un alto grado de atención.

Sumado a esto, se requieren pausas más largas para las comidas y el descanso semanal reparador.

- Vacaciones anuales.
- Turnos de trabajo.

Particularmente en este apartado, cabe mencionar el trabajo nocturno o por turnos rotativos o alternados.

Este tipo de modalidades puede obedecer a diferentes motivos, como ser *factores socioeconómicos* (como por ejemplo servicios públicos, servicios de información y

recreación), *factores netamente económicos* (por la constante disminución de la vida útil de las inversiones), *razones técnicas* (procesos físicos o químicos que deben ejecutarse ininterrumpidamente), entre otros.

La adaptación biológica no es sino una parte de la adaptación que se requiere del trabajador al círculo laboral, familiar y social, a partir de esta fragmentación o alteración de los horarios de trabajo¹⁰.

Principales efectos de esta modalidad en la salud:

- Consecuencias fisiológicas y psicológicas.

Considerando los ritmos circadianos (que se refieren a fases de actividad acentuada y reducida que suceden alternativamente respondiendo a variables biológicas como la temperatura, la tensión arterial, ritmo respiratorio, secreciones endócrinas y demás), la persona que trabaja de noche y duerme de día sufre un exceso de fatiga a partir de una doble exigencia, ya que cumplir sus funciones le demandará un esfuerzo adicional en el período de desactivación y tendrá que dormir durante el día, período de activación.

Además, utilizando pruebas psicológicas de eficiencia, los trabajadores del turno nocturno (sea permanente o alternado) muestran un aumento en los tiempos de reacción motriz y una caída en las pruebas orales.

Por otra parte, provoca alteraciones en el sueño, trastornos en el metabolismo y alteraciones del electrocardiograma.

- Actividad laboral.

Provoca una caída en el rendimiento, como así también un aumento en la frecuencia y la duración de las pausas.

- Efectos patológicos.

Genera trastornos digestivos, ocurriendo en estas personas perturbaciones como la dispepsia y úlcera gastroduodenal con más frecuencia que aquellas que cumplen turnos diurnos.

Genera trastornos nerviosos, a causa del exceso de fatiga y el descanso menos reparador. Puede conducir, por mencionar algunos ejemplos, al

¹⁰ Carpentier, J. y Cazamián, P. ob. Cit. págs. 8

surmenage, además de trastornos neuróticos, perturbaciones del sueño como insomnio y somnolencia, trastornos de agresividad o depresión.

Los aspectos de la edad y la antigüedad bajo esta modalidad, son factores agravantes al momento de hablar de las consecuencias que puede ocasionar.

- Consecuencias sobre la vida familiar y social.

Este apartado aduce mayormente a la desincronización de las actividades respecto de la vida familiar y amistades; además de actividades deportivas y socioculturales.

(b) Contenido del trabajo

Este concepto tiene que ver con dos elementos clave:

- La descripción del puesto.
- Las calificaciones requeridas para el puesto.

Esto engloba tanto las tareas que implica el puesto, como las exigencias que envuelve; determina la complejidad de las funciones, la carga física, el uso de habilidades mentales y perceptivas, el desarrollo de potencialidades, el nivel de responsabilidad, el **interés que suscita**.

Una de las causas más importantes del ausentismo y la rotación, es la falta de interés en el trabajo.

Numerosos trabajos no permiten que quienes los realizan utilicen sus *conocimientos adquiridos (o a adquirir) y las capacidades intelectuales (análisis y resolución de un problema, creatividad, etc.) ni tomar decisiones*¹¹.

Ciertas normativas determinan, en relación con el desarrollo personal, que las condiciones de trabajo deben ser de modo tal que: *a) los trabajadores tengan una oportunidad razonable de promoción profesional y personal mediante su labor, b) permitan a aquél alcanzar un nivel elevado de realización, estimulando una actitud conciente y creadora ante el trabajo y aumentando la satisfacción en el mismo.*

Respecto de la responsabilidad y las atribuciones del trabajador, las normativas rezan que: *han de tenerse en cuenta las posibilidades de que dispone cada trabajador para tomar sus propias decisiones y asumir la responsabilidad de su labor. (...) dar la formación*

¹¹ Primeras Jornadas Nacionales Interdisciplinarias sobre Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. ob.cit. págs. 131 y 132

*necesaria, respecto a los sistemas utilizados para el planeamiento y la ejecución del trabajo, a fin de que puedan participar en la concepción de los mismos*¹².

Se busca aprehender en qué medida el contenido del trabajo deja un mínimo de iniciativa y de autonomía, y le permite tener relaciones interpersonales. Se trata de *los efectos del trabajo sobre la personalidad y sobre la vida social*¹³.

A partir de esto, la mayoría de los estudios sobre motivación lleva a los investigadores a considerar al contenido del trabajo como el factor determinante del interés de la persona por su trabajo, si bien existen objeciones al respecto.

Expresan además que el trabajo contribuye a formar un cierto tipo de personalidad, ya que ocupa gran parte del tiempo conciente de un individuo. A partir de esto, opinan que *el trabajo parcelario y repetitivo, sin responsabilidad, conduce a comportamientos regresivos (huída, agresividad o resignación), contrarios al desarrollo "normal" de la personalidad*¹⁴.

(c) Mejoramiento de la organización y contenido del trabajo

Existen las presiones para que se abandonen las formas jerárquicas excesivamente detalladas de organización del trabajo y se adopten formas flexibles y descentralizadas. Así, las organizaciones ganan mayor flexibilidad operativa, personal más motivado y mejor formado, mejor coordinación. No sólo se benefician las organizaciones, sino también los trabajadores, ya que aumentan las posibilidades de colaboración, mejor uso de calificaciones, mayores perspectivas de desarrollo, menor tensión laboral.

En la década del '60 se sentaron nuevas bases y pautas de una nueva ética referidas al contenido del trabajo, desde el Instituto Tavistock de Londres. Allí se fijan las principales exigencias psicológicas al diseñar un puesto (o cuando se busca rediseñar una actividad), de manera que la mayoría pueda acceder y desempeñar trabajos significativos:

- Un trabajo que no exige solamente resistencia física y que ofrece un mínimo de variación.
- Un trabajo que permite aprender poco a poco de la experiencia.
- Un trabajo que deja a la persona un mínimo de autonomía de decisión.
- La necesidad de reconocimiento social en el lugar de trabajo.

¹² Primeras Jornadas Nacionales Interdisciplinarias sobre Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. ob.cit. págs. 132

¹³ Guélaud, Françoise.et.al. Ob. cit. pág. 195

¹⁴ Guélaud, Françoise.et.al. Ob. cit. pág. 197

- La necesidad de ligar lo que se hace y produce a la vida social.
- La necesidad de sentir que el trabajo contribuye a alcanzar un futuro deseado.

Son múltiples las técnicas que se pueden utilizar para el rediseño de puestos, como así también el alcance y profundidad que tendrán en la organización y el contenido del trabajo. Algunas de ellas: rotación de tareas, ampliación de tareas, enriquecimiento de tareas, disociación del trabajador de la máquina y la optimización del ciclo de trabajo, trabajo en grupo.

6.07 ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

Se denomina *Análisis y Diseño de Puestos* a aquel proceso mediante el cual las organizaciones, y más precisamente el área de recursos humanos, obtienen información acerca de las características de los puestos de la misma, así como de los requisitos para llenarlos.

Entre las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos podemos citar a:

1. Compensar de manera equitativa a los empleados.
2. Ubicar al personal en los puestos adecuados respetando el ajuste entre las características de cada uno.
3. Determinar niveles realistas de desempeño.
4. Crear planes de capacitación y desarrollo.
5. Identificar candidatos adecuados para las vacantes disponibles.
6. Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño del personal.
9. Eliminar requisitos y demandas innecesarios mediante la racionalización del proceso.
10. Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.

(a) Obtención de información para el análisis de puestos

Antes de iniciar el proceso de recolección de la información es muy importante tener en cuenta algunas cuestiones clave: es aconsejable informar a los trabajadores acerca de

esta actividad y los objetivos que se persiguen con la misma para de esta manera incrementar la colaboración de los mismos, evitando las resistencias y falta de cooperación como consecuencia del desconocimiento; por otro lado, no menos trascendental es la necesidad de que el analista se familiarice con la organización (objetivos, estrategias, estructura, insumos, personal, procedimientos) y con su entorno (proveedores, competencia, legislación) y así lograr comprender la dinámica y características de dicha organización.

A partir de este primer diagnóstico serán factibles los siguientes procesos:

1. *Identificar los puestos que es necesario analizar.* A través de listas derivadas de los registros de nómina, organigramas o de información provista por los mismos trabajadores y sus supervisores.
2. *Desarrollo del cuestionario.* A partir de los mismos es posible identificar deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño de cada puesto, teniendo siempre en cuenta que es menester utilizar cuestionarios idénticos para puestos similares para poder reflejar las diferencias reales entre los mismos. Existen cuatro dimensiones que todo cuestionario debería abarcar:
 - **Nivel de identificación:** definición clara de cómo encaja el puesto en un determinado departamento o división.
 - **Deberes y responsabilidades:** el formulario debe establecer el objetivo del puesto, las acciones que su ocupante debe llevar a cabo para alcanzar dichas metas y las condiciones en las que las efectúa.
 - **Características individuales y condiciones de trabajo:** además de información acerca de las características del puesto, el analista debe obtener información acerca de los requisitos que la persona que desempeñe esas funciones debe cumplir (formación académica, experiencia, habilidades y aptitudes especiales).
 - **Niveles de desempeño:** el cuestionario debería incluir también un espacio para informar acerca de los objetivos (adecuados y razonables) a alcanzar en el puesto.
3. *Obtención de datos.* Existen diversas maneras de obtener los datos necesarios para los formularios de análisis de puestos. Es tarea del analista examinar las

ventajas y desventajas de cada una y seleccionar la que más convenga en relación a sus objetivos, necesidades y posibilidades.

Entre otras podemos citar:

- **Las entrevistas.** El contacto directo permite explorar con facilidad puntos que de otra manera no estarían claros. Proporcionan un alto nivel de precisión pero al mismo tiempo significan un alto costo y demanda de tiempo para su ejecución y análisis.
- **Grupos de expertos.** Recabar las opiniones de un grupo de expertos del puesto (trabajadores experimentados y supervisores inmediatos) permite llegar a resultados de alta confiabilidad. La interacción entre los integrantes permite alcanzar precisiones a las que no se llegaría de otra manera. Esta metodología tiene como contrapunto los elevados costos y tiempos de ejecución.
- **Cuestionarios.** Permiten realizar un análisis adecuado de un puesto, además de posibilitar el estudio de varios puestos al mismo tiempo con un costo relativamente bajo y en poco tiempo. Sin embargo la precisión que se obtiene es inferior que en los anteriores casos.
- **Bitácora de empleado.** A través de instrucciones a cada empleado, se obtiene un diario con sus actividades cotidianas. No obstante, el estudio y la verificación de estas bitácoras puede ser un proceso lento y costoso.
- **Observación.** La observación directa sobre el puesto es recomendable para aquellos casos en los que se estudian tareas manuales y repetitivas.
- **Combinaciones.** Ya que cada método muestra ventajas y desventajas, es recomendable analizar cada situación y evaluar la posibilidad de utilizar distintas metodologías en simultáneo, según convenga.

(b) Aplicaciones de la información sobre el análisis de puestos

Descripciones de puestos

La descripción de puestos es una explicación escrita de las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. Dentro de esta descripción existen algunos elementos básicos: *el código* indica al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que

desempeñan la misma labor; *la fecha* indica cuando se actualizó por última vez la descripción y *la identificación de la persona que describió el puesto* que es de gran utilidad al momento de verificar la calidad del desempeño del trabajador y proporcionar retroalimentación a sus analistas.

Luego de la identificación del puesto se procede a una descripción concisa del mismo, en ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué. Es conveniente que cada una de las principales responsabilidades se describa en términos de acciones específicas.

Un aspecto no menor a considerar en estos cuestionarios son las condiciones en que se desempeña la labor, por ejemplo: horarios rotativos, necesidad de viajar, riesgos en el ambiente de trabajo, etc.

Por último, es fundamental determinar el grado de precisión y confiabilidad de una descripción a través de la aprobación de las personas que participaron en la elaboración de la misma.

Especificaciones del puesto

La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.

En la práctica, las compañías no suelen preparar dos documentos independientes sino que tienden a combinar la descripción de las labores que se deben llevar a cabo con las especificaciones que el ejecutante debe poseer.

Niveles de desempeño en el puesto

En este sentido los análisis de puestos tienen una doble aplicación: por un lado hacen posible la fijación de objetivos de desempeño a los que aspiran los trabajadores y de cuyo logro puede derivar una legítima satisfacción (dependiendo de si son claros y razonables), y por el otro conforman un parámetro que permite medir el grado en que están lográndose las metas para las que se estableció la labor posibilitando su evaluación y control.

(c) Perspectiva general del diseño de puestos

La manera en que se diseñen los puestos de trabajo de una organización determinará en gran medida su éxito e incluso su posibilidad de supervivencia.

Tanto la productividad como la calidad de la vida laboral dependen mucho del diseño de los puestos de la organización, es por ello que cada puesto debe reflejar las expectativas *organizativas, ambientales y conductuales*, donde la productividad y el nivel de satisfacción de cada empleado constituyan una fuente de información respecto de la manera en que se diseñó el puesto.

Elementos organizativos

Los elementos organizativos de un puesto se refieren a su eficiencia. El rendimiento tiende a incrementarse cuando se limita a los trabajadores a llevar a cabo un número reducido de tareas repetitivas. Este *enfoque mecánico* sugiere la identificación de todos los movimientos y labores del puesto para estructurarlos de manera que se minimice el tiempo y el esfuerzo necesario para efectuar la tarea, logrando además la especialización del operario.

Por otro lado, existen también en este sentido otros aspectos importantes a considerar en el diseño, como el *flujo del trabajo*: visto como el recorrido ideal que debe realizar el producto/servicio y que permite un equilibrio entre los distintos puestos de manera de alcanzar un trabajo eficiente.

Por último, una cuestión no menos importante está en analizar y tener en cuenta la relación física entre el operario y su labor; es decir: los estudios ergonómicos de la relación entre el ser humano y los equipos y herramientas que opera.

Elementos ambientales

Un segundo aspecto del diseño de puestos se enfoca en asuntos como el grado de preparación de los trabajadores disponibles, es decir la abundancia o escasez de personal calificado en el mercado y las expectativas sociales y culturales de cada uno de ellos. En este punto es importante resaltar aspectos como: niveles de educación formal, horarios de trabajo, fechas festivas, convicciones religiosas, entre otros.

Elementos conductuales

En este apartado se hace referencia a aquellos factores que intentan ofrecer una gama de variables respecto del trabajo con el objetivo de elevar los niveles motivacionales.

Dentro de estas posibilidades encontramos a la *autonomía* definida como la posibilidad de que el operario sea el responsable de las tareas que lleva a cabo, teniendo así la libertad para controlar las respuestas propias al entorno de trabajo; la *diversidad* que permite variar la manera en que se ejecutan las funciones evitando la fatiga y el aburrimiento; la *identificación con la tarea desempeñada* que se logra aportando elementos que permitan al trabajador visualizar su aporte en el producto final; la *relevancia de la tarea* en la que la empresa debe demostrar a cada operario la importancia de sus labores; y por último la *retroalimentación*, vista como un canal mediante el cual se promueven la corrección de errores y el sentimiento de logro.

(d) Punto de equilibrio entre los elementos conductuales y la eficiencia

Dentro de las tareas de los analistas, se encuadra también el análisis de la armonía entre las acciones que tienden a hacer más eficiente un puesto y las que se llevan a cabo con el objetivo de motivar a quien realice las tareas.

En este punto podemos decir que el proceso de incrementar el nivel de eficiencia de un puesto puede hacerlo menos satisfactorio y viceversa. Algunas de estas relaciones se comentan a continuación:

- **Productividad y especialización:** conforme los puestos de trabajo se hacen más especializados, la productividad asciende hasta que los elementos conductuales, como el aburrimiento, limitan las ventajas.
- **Satisfacción y especialización:** inicialmente, el nivel de satisfacción tiende a ascender con la especialización; pero la especialización en exceso provoca que la satisfacción disminuya con rapidez como consecuencia de la falta de autonomía, variedad e identificación con la tarea.
- **Aprendizaje y especialización:** el aprendizaje necesario para desempeñar una labor especializada requiere menos tiempo que el necesario para realizar una labor de tipo general.
- **Rotación de personal y especialización:** pese a que los puestos altamente especializados son más fáciles de aprender, los niveles de satisfacción más bajos que suelen relacionarse con ellos pueden conducir a altas tasas de rotación de personal.

6.08 TÉCNICAS PARA EL REDISEÑO DE PUESTOS

El punto de interés primordial para los gerentes de línea y los diseñadores de puestos es decidir si un puesto debe poseer mayor o menor nivel de especialización.

Bajo nivel de especialización

Cuando los puestos no están suficientemente especializados, los diseñadores pueden optar por una simplificación de los mismos. Las tareas que antes se incluían en un solo puesto de trabajo pueden repartirse entre dos o más y se identifica y elimina toda labor que no sea estrictamente necesaria. El riesgo que se corre con este tipo de acciones es que las tareas se vuelvan monótonas.

Alto nivel de especialización

A menudo trabajos rutinarios muy especializados brindan pocas oportunidades de autorrealización, reconocimiento, crecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción laboral. A fin de incrementar la calidad de la vida laboral de las personas que desempeñan estos puestos, los diseñadores pueden utilizar diversas técnicas que hagan más interesante el trabajo:

- **Rotación de puestos.** Si bien la labor en sí misma no experimenta cambios (esta técnica no mejora los puestos), permite al empleado romper la monotonía de diversas labores especializadas posibilitando el uso de distintas áreas del conocimiento y la experiencia e incluso de destrezas físicas. Esto hace a los trabajadores competentes en distintos puestos, mejora su autoimagen, contribuye al crecimiento personal y en general consigue que ese empleado sea más valioso para la organización.
- **Inclusión de nuevas tareas.** Permite expandir el número de funciones que se llevan a cabo en un puesto al añadir labores similares a las que ya se realizan aportando variedad y reduciendo la monotonía al demandar una gama más amplia de habilidades.
- **Enriquecimiento de puesto.** El nivel de satisfacción del trabajador se incrementa cuando se añaden nuevas fuentes de satisfacción laboral. Esta técnica aumenta los niveles de responsabilidad, autonomía y control. El enriquecimiento en sí consiste en incrementar los niveles de planeación y control.

En los casos de estas dos últimas propuestas se debe verificar de antemano que no se generarán tensiones, fricciones o resistencias con el trabajador involucrado o con el sindicato.

- **Grupos autónomos de trabajo.** Los trabajadores se reúnen (de 3 a 15 trabajadores) y se preparan intensivamente para efectuar cualquiera de las labores de las que el grupo es responsable.
- Los objetivos de la labor se definen en términos del equipo en su conjunto y se toman decisiones colectivas respecto de cómo alcanzar las metas que se fijaron.

En última instancia, el desafío de los especialistas de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los diseñadores de puestos en especial, es encontrar y establecer un balance adecuado entre la calidad de la vida laboral y los resultados financieros de la compañía.

6.09 ORIENTACIÓN, UBICACIÓN Y SEPARACIÓN

La administración de los Recursos Humanos comprende mucho más que la simple contratación de personal. El ideal es que también contribuya de diversas maneras a que tanto el recién llegado como los empleados con mayor antigüedad se conviertan en trabajadores productivos y satisfechos.

(a) Obstáculos a la productividad

Los empleados muestran una mayor tendencia a retirarse de la organización en el transcurso de los primeros meses de su labor que durante cualquier otra fase de su carrera profesional.

Disminución de la disonancia: Las entrevistas realistas disminuyen las brechas psicológicas entre las expectativas de los recién llegados y la realidad de su labor. La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad que efectivamente enfrenta recibe el nombre de *disonancia cognoscitiva*. Otra causa potencial puede hallarse en el puesto mismo (contenido, normas, compañeros, jefes, por ejemplo)

Tasa de rotación de empleados nuevos: Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar. Los programas de inducción son muy útiles en este sentido ya que

familiariza a los ingresantes con sus funciones, políticas, compañeros y con la organización en general, reduciendo los niveles de ansiedad.

(b) Programa de orientación

Socialización: La socialización es un proceso mediante el cual un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de una organización a través de métodos formales e informales. Los programas de orientación son un método especialmente efectivo en este sentido, mientras que la capacitación continúa y expande este proceso.

A medida que se expone al personal a estos programas, los valores, preferencias, y tradiciones de la empresa se van incorporando de manera paulatina a las actuaciones espontáneas de la persona, hasta que finalmente el recién llegado se adapta por completo.

Contenido y responsabilidad de la orientación: Dentro de los temas comúnmente cubiertos en los programas de orientación, podemos citar a:

- Temas de la organización global: Historia de la compañía, estructura, nombres y funciones de los principales ejecutivos, infraestructura e instalaciones, período a prueba, normas de seguridad, línea de productos/servicios, descripción del proceso de producción, políticas y normas.
- Prestaciones y servicios al personal: Política salarial y de compensación, vacaciones y feriados, capacitación y desarrollos especiales, asesoría profesional, seguros individuales y/o de grupo, programas de jubilación, servicios médicos especiales, servicios de cafetería y restaurante.
- Presentaciones: Al supervisor, a los capacitadores, a los compañeros de trabajo, a los subordinados. El supervisor, quien es el encargado de esta parte del programa, puede aprovechar la ocasión para repasar la descripción y objetivos de su puesto.
- Funciones y deberes específicos: Ubicación del puesto de trabajo, labores a cargo del empleado, normas de seguridad específicas, descripción y objetivos del puesto, relación con otros puestos.

Oportunidades y errores: Con frecuencia los aspectos más débiles del programa de orientación se originan en el desempeño del supervisor; para asegurarse de que cumpla su labor de manera adecuada es conveniente proporcionar una lista de verificación de los temas que debe cubrir. Una técnica complementaria de gran utilidad consiste en asignar a uno de los compañeros de trabajo la labor de “guía” del ingresante.

Dentro de los puntos a considerar para que el programa resulte exitoso podemos mencionar que:

1. El recién llegado no debe ser abrumado con excesiva información.
2. Debe evitarse que se vea sobrecargado de formularios y cuestionarios para llenar.
3. Es negativo empezar con la parte “desagradable” o menos llevadera de su labor.
4. Nunca se debe pedir al nuevo ingreso que realice labores para las que no está preparado o en las que existe una alta posibilidad de fracasar.

Es menester recalcar que una acción vital en este proceso es el seguimiento del supervisor, ya que garantiza su intervención en los momentos que lo ameriten.

(c) Ubicación del empleado

La ubicación del empleado consiste en la asignación o reasignación a un puesto determinado. El proceso incluye la asignación inicial, así como la promoción y la transferencia. En estos dos últimos casos los programas de orientación pueden acortarse debido que un empleado promovido ya conoce las políticas, normas y valores de la compañía, mientras que el rol del supervisor sigue siendo igual o más importante que con los nuevos ingresos.

Promociones: Una promoción ocurre cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Esta se basa en el mérito del empleado o en su antigüedad.

En el caso del mérito, la promoción se fundamenta en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto, y en este punto es necesario resaltar la importancia de que la decisión de promocionar a alguien se apoye en un criterio objetivo de evaluación, que sirva como parámetro medible y observable por todos.

En las promociones basadas en la antigüedad, se toma como base el período que la persona lleva trabajado en la empresa. Esta metodología tiene como ventaja la objetividad, ya que solo se mide el tiempo en el que la persona prestó servicios en la compañía como parámetro decisorio; por este motivo, es muy aplicado por organizaciones con personal sindicalizado. Algunas de las implicancias de esta forma de ejecutar las promociones es la presión de los directivos de capacitar a su personal ya que éste será promovido eventualmente. Por otro lado, se duda de la efectividad de estos programas debido a que no siempre el candidato más idóneo es el más antiguo, por lo cual muchas organizaciones modernas han optado por un sistema mixto de promoción en el que tanto la antigüedad como el mérito son factores de importancia para la decisión final.

Transferencia y pérdida de categoría: Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, compensación y posibilidades de promoción. La flexibilidad suele ser el secreto para que una organización obtenga el éxito, ya que permite colocar a los individuos más idóneos en los puestos que corresponden más a sus aptitudes además de significar un factor de motivación importante para el personal afectado, aportando nuevas experiencias y perspectivas que elevan el potencial de promoción.

En relación a la modalidad del *descenso* de los empleados, debemos decir que no es muy aplicada en la actualidad debido a que cualquier reducción en los ingresos de un empleado pondría en dificultades legales a su organización. En cambio se opta por rebajar la jerarquía de alguno de sus empleados en forma más o menos encubierta.

Programa de identificación de vacantes: Los programas de identificación de vacantes entre el personal sirven para informar a cada empleado acerca de las vacantes que hay en la organización, así como los requisitos necesarios para llenarlas. El objetivo es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de personal a cubrir las vacantes mediante recursos internos y ayudar a los empleados a logara sus metas personales.

(d) Separaciones

Las separaciones constituyen una decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado, en este contexto la función de Recursos humanos es lograr el método más satisfactorio para la culminación del vínculo, con un mínimo de dificultades para las partes.

Renuncias: El empleado puede optar por terminar su relación laboral de manera más o menos espontánea presentando una renuncia al puesto que ocupa, siendo este el procedimiento más libre de dificultades para la organización.

Por otro lado, la organización puede negociar la renuncia de un empleado, esta representa una de las situaciones más delicadas que puede enfrentar un profesional de Recursos Humanos ya que compromete sus reservas éticas y su reputación.

Despidos: La organización puede decidir de manera unilateral dar por terminado el vínculo laboral que mantiene con un empleado, ya sea por razones disciplinarias, de productividad o de fuerza mayor (disminución de la demanda, por ejemplo). En general, surge como consecuencia de que las bases mismas del trabajo se ven tan afectadas que la rescisión del empleo es el único correctivo posible.

Prevención de las separaciones: Toda reducción en la tasa de separaciones no deseadas por la organización resulta benéfica ya que la inversión efectuada en el reclutamiento, selección, orientación, y capacitación alcanza todo su potencial.

Los departamentos de personal pueden llevar a cabo varias acciones a fin de reducir la pérdida de sus valiosos recursos humanos. Tanto el nivel de renuncias voluntarias como el de despidos pueden reducirse mediante un ambiente de trabajo satisfactorio, un puesto interesante y atractivo, supervisión de alta calidad y oportunidades de desarrollo.

6.10 REMUNERACIONES Y BENEFICIOS

La variedad de problemas que abarca la Administración de Salarios es amplísima; lo es también la variedad de partes interesadas: empleados, sindicatos, empresas, la economía en su totalidad, entre otras.

Dentro de lo que antes llamamos “economía en su totalidad” podemos destacar *la remuneración*, que representa lo que el empresario debe pagar por el empleo de un factor productivo; *el precio* fijado en función de la demanda de los trabajadores y la oferta de empleadores; y por último *el mercado de trabajo*, quien debe poner en contacto a compradores y vendedores, fijar los precios e intentar conseguir un equilibrio entre la oferta y demanda.

Por otro lado, vale la pena destacar que la retribución del trabajo no solamente se encuentra afectada por consideraciones económicas sino también por aspectos sociológicos importantes, ya que para quien recibe el salario, además de permitirle adquirir los bienes y servicios que precise, representa un símbolo de status. Esta representación simbólica de la retribución, no solo implica el deseo de mantener una posición social sino que constituye una motivación siempre presente en la mente humana.

A decir de Jaime Maristany¹⁵ *“Los seres humanos hacemos las cosas, meditamos y volvemos a actuar, y así sucesivamente en lo que se ha denominado como ‘ensimismamiento’. En este sentido los hombres actúan por la convicción resultante de este ensimismamiento, pero también por un fuerte incentivo externo que lo estimula, ya que necesitan de cierta gratificación para poder ver los resultados concretados, es por ello que este incentivo debe renovarse permanentemente”*.

(a) Evaluación de cargo

Dos aspectos fundamentales en cuanto a la definición de las remuneraciones son la equidad de las mismas y la ética (es decir que sean justas y decentes). El primer paso para lograr la primera consiste en establecer un sistema de tasas básicas de remuneración que relacione los cargos de una organización.

La *Evaluación de Cargos*¹⁶ busca considerar y medir la necesidad de insumos requeridos de parte de los empleados, en término de habilidades, esfuerzo, responsabilidad (entre otros) para cumplir un mínimo de desempeño y trasladar tales medidas en forma de remuneración monetaria. Este proceso se relaciona fundamentalmente con el precio de un cargo y sirve como base para definir las estructuras salariales, siendo el objetivo principal mantener a los empleados actuales y atraer a los mejores perfiles del mercado a

¹⁵ Jaime Maristany. Modificación de Conductas. P/ diario El Cronista. Marzo de 1992

¹⁶ Alejandra Rodríguez. Administración de Recursos Humanos. Editorial Copiar.

través de una consistencia interna en la estructura salarial de la empresa, y externa respecto de las estructuras de otras organizaciones de la sociedad.

Un método confiable para conocer la eficacia en cuanto a satisfacción laboral de los salarios de una empresa son las *encuestas de salarios*. Estas no sólo sirven para comparar el estado de las estructuras salariales con las del sector empresario correspondiente (equidad) por parte de los empleados y empleadores, sino que además nos permiten verificar la vigencia de las mismas.

A continuación se detallan los pasos a seguir para la implementación de esta herramienta:

- *Planeamiento de la encuesta*
 - Determinación de los objetivos.
 - Determinación del área que ha de cubrir.
 - Determinación de los puestos de trabajo que han de incluirse.
 - Desarrollo de un método que asegure la compatibilidad de los puestos.
 - Determinación de la información de la información que se precisa obtener.
 - Elaboración del cuestionario.
 - Determinación del método que se va a utilizar en la encuesta.
 - Selección del personal que la llevará a cabo.
- *Realización de la encuesta*
 - Comprobación de la compatibilidad de los cargos.
 - Recogida de datos.
- *Análisis y presentación de los resultados.*

(b) Composición salarial

Las remuneraciones se conforman con un “salario directo” más una serie de beneficios y servicios sociales. Estos son comunes a todos los empleados, independientemente del cargo que ocupen.

Las compensaciones indirectas abarcan una serie de beneficios que le corresponden por ley al trabajador (seguro de accidentes de trabajo, por ejemplo), más una serie de prestaciones extras que las empresas proporcionan a sus empleados al margen de las otorgadas por ley.

El objetivo que persiguen las empresas al implementar planes de beneficios sociales es el de mantener a la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Entre otros podemos exponer las siguientes alternativas:

- *Asistenciales*: asistencia médico hospitalaria, asistencia financiera, reembolso de medicinas, asistencia educacional, asistencia jurídica, cooperativa de consumo, seguro de vida en grupo subsidiado, suplementación de jubilación, remuneración por tiempo no trabajado.
- *Recreativos*: gremio o club, centros recreacionales, esparcimiento recreativo, deportivo y cultural, promociones y excursiones programadas, música.
- *Suplementarios*: restaurantes en local de trabajo, transporte subsidiado, estacionamiento privado, distribución de café, bar y cafetería.

(c) Objetivos de una administración de compensaciones

Los siguientes son los principales objetivos¹⁷ que debería alcanzar una administración efectiva de las compensaciones:

1. *Adquisición de personal calificado*. Las compensaciones deben ser lo suficientemente altas como para atraer a los mejores perfiles del mercado.
2. *Retener al personal actual*. Si no se ofrecen compensaciones competitivas en relación al mercado, los niveles de rotación aumentan.
3. *Garantizar la equidad*. Debe existir una coherencia interna y externa.
4. *Alentar el desempeño adecuado*. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo el esperado en el futuro.
5. *Controlar los costos*. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a un costo adecuado.
6. *Cumplir con las disposiciones legales*.

Mediante estos se intenta evitar la falta de satisfacción con las compensaciones y, de este modo, no sufrir las consecuencias de este déficit. Entre las principales podemos mencionar: disminución de los niveles de desempeño, huelgas, quejas, búsqueda de un puesto mejor pago, ausentismo, rotación (interna y externa), entre otras.

¹⁷ William B. Werther Jr. y Keith Davis. Adm. de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc Graw-Hill. Año 2000.

Fases principales de la administración de las compensaciones

En las siguientes cuatro fases se pueden visualizar cada uno de los pasos obligados en este proceso:

- **Fase I: Identificación y estudio de puestos.** En este punto es necesario llevar a cabo un *Análisis de puestos*, para de este modo establecer una descripción de las funciones, características y estándares del mismo, que nos permitan establecer las habilidades y responsabilidades necesarias, esfuerzo y condiciones, y a partir de ello determinar el valor relativo de cada puesto.
- **Fase II: Igualdad Interna.** Una manera de garantizar la equidad en la estructura salarial de la empresa es llevar a cabo una *Evaluación de Puestos*. Entre las principales herramientas para ejecutar este proceso se pueden exponer: jerarquización, graduación, comparación por factores y sistema de puntos.
- **Fase III: Igualdad Externa.** En este sentido es necesario efectuar *estudios comparativos de sueldos y salarios*. Algunas metodologías aplicables son: mediante entidades oficiales, asociaciones de empresarios, asociaciones profesionales, realizar estudios comparativos propios.
- **Fase IV: Equilibrio de valor interno y externo.** Finalmente, la determinación de una compensación deberá ajustarse a los resultados obtenidos en las fases 2 y 3.

Dentro de lo que se mencionó como la *Fase número II* encontramos 4 herramientas utilizadas para “medir” o valorar cada puesto;

- La *Jerarquización* es el método más sencillo y menos preciso. En él, los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Luego de ello, cada puesto se integra en una escala subjetiva de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros.
- La *Graduación o clasificación de puestos* es un método algo más completo que el de jerarquización, aunque tampoco muy preciso. En este caso, los especialistas asignan a cada puesto un grado de acuerdo con algunas características universales como son el grado de repetición de las tareas, personal a cargo, necesidad de capacitación, responsabilidad, autonomía, necesidad de supervisión, por

mencionar algunos ejemplos, y luego de acuerdo con la descripción que más se acerque a las características del puesto se determina la clasificación o graduación.

- El método de *Comparación de factores* requiere que el comité de evaluación de puestos compare y evalúe los componentes esenciales de cada puesto (factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales). Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto del mismo factor pero de otro puesto, posibilitando así que el comité determine la importancia relativa de cada puesto.

La aplicación de esta herramienta implica el desarrollo de algunos procedimientos claves: *la determinación de los factores claves* (los analistas deben determinar que factores son significativos y comunes para una amplia gama de puestos), *la determinación de los puestos esenciales* (los que se encuentran tanto en la organización como en el mercado de trabajo), *la asignación de valor monetario a los puestos esenciales* y por último, una vez que se registran los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de los factores esenciales, se procede a la evaluación de otros puestos sirviéndose de los típicos como indicadores.

- Para finalizar, el *Sistema de puntuación* ha demostrado ser el más difícil de diseñar, pero con resultados más precisos, motivo por el cual es el más empleado por las empresas modernas.

Esta metodología requiere como primera medida de la *determinación de los factores esenciales* (al igual que en la anterior se debe determinar que aspectos o características del trabajo será valoradas, mencionando como ejemplos la responsabilidad, la habilidad que se requiere, el esfuerzo y las condiciones laborales).

En el paso siguiente se *determinan los niveles para cada factor* (ejemplo: para el factor responsabilidad puede haber un mínimo, bajo, moderado y alto), una vez realizado este paso se *determinan los subfactores* (por ejemplo: para el factor responsabilidad tenemos subfactores como responsabilidad por equipos o materiales, por seguridad, ayuda a otros, calidad de productos) y, al mismo tiempo, se adjudican puntos para cada uno y para cada nivel de ese subfactor (para resaltar la importancia de cada uno). Para este paso es conveniente *realizar*

un manual de puntuación en el que se incluya una explicación de cada elemento del puesto, respecto a la responsabilidad por los equipos y materiales de trabajo y en el que se defina también qué se espera en cuanto a niveles de desempeño para cada subfactor.

Por último, se aplica el sistema de puntuación a partir de la comparación entre las descripciones de puesto en el manual de evaluación para cada subfactor. El punto de coincidencia entre las descripciones del puesto y las del manual, permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto; los puntos de cada subfactor se suman para identificar el número total de puntos del puesto. Las jerarquías relativas se establecen después de obtener la puntuación total para cada puesto. Al igual que con los otros métodos, estos resultados deben ser verificados por los gerentes de departamentos para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados.

(d) Incentivos y participación en las utilidades

Dentro del amplio marco que poseen en la actualidad las organizaciones para motivar a sus trabajadores, podemos encontrar a los incentivos y los programas de participación en las utilidades.

En el primer caso hacemos referencia a todas las acciones que intentan estimular al personal en dirección a un desempeño esperado, sin que la base del cálculo de estos se mida en relación con la antigüedad o la cantidad de horas trabajadas.

En segundo término, la participación en las utilidades intenta establecer una relación entre el mejor desempeño de la empresa y la posterior distribución de los beneficios que se generen como consecuencia de ello entre los empleados.

Los objetivos que se persiguen con estas herramientas son: la vinculación de la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad; reducir los costos de las compensaciones; mejorar el nivel de participación e identificación de los trabajadores, incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común a cuantos laboran en ella.

En relación con estos objetivos, es importante definir los participantes así como la cobertura del plan (dónde, cuándo y cómo se aplicará el programa). En este sentido, los incentivos individuales, como las comisiones por ventas, obtienen mejores resultados

cuando la cooperación y el trabajo en equipo no son un elemento predominante en la labor diaria. En los casos en que se requiere cooperación y coordinación entre las personas que están llevando a cabo una labor, los incentivos de grupo y la participación de utilidades son notablemente eficaces.

Los especialistas en recursos humanos deben definir la participación y la cobertura con un margen amplio para facilitar el trabajo en equipo, pero circunscrito sólo a las personas que tendrán un efecto claro sobre los resultados.

Una vez definidos estos aspectos deben determinarse los parámetros de compensación, es decir el monto de los incentivos y la periodicidad con la que se entregarán. Para ese fin es necesario establecer medidas cuantificables claras que conduzcan a evitar las confusiones y no permitan diferentes interpretaciones.

Por último, llegamos a la administración de un sistema de incentivos. Este paso puede ser el más complejo y por ello es menester definir puntos clave dentro del proceso para evitar algunas eventualidades que pudieran afectar la credibilidad y la eficacia del programa. Algunos de los casos comunes son: que los beneficiados perciban una compensación superior a la de sus supervisores (con los inconvenientes que esto implica), que se presenten factores sobre los cuales el empleado no tiene control que le impidan llegar al objetivo (como desperfectos o averías en las maquinarias que opera), o que las presiones de los grupos de trabajo impidan el mejoramiento de la productividad, haciendo desaparecer las ventajas del sistema. En general, estas cuestiones pueden resolverse determinando de antemano la forma de obtener la información acerca de los resultados, quién debe efectuar el cómputo definitivo de resultados, cómo se realizará el pago (por ejemplo, incluyéndolo en la nómina general) y quién tendrá a su cargo la comprobación periódica del funcionamiento del sistema. El nivel de éxito o fracaso que se obtenga, dependerá en gran medida de la respuesta que se dé a estos interrogantes.

Algunas tipologías de incentivos

Los sistemas de incentivos pueden ser de los más variados, desde los que constituyen el total de la compensación hasta los que sólo conforman un suplemento. A continuación:

- *Compensación basada en unidades.* Se conceden en base al número de unidades producidas, de esta manera se compensa al trabajador en base al volumen total de su rendimiento. Las legislaciones latinoamericanas en general prescriben que

este tipo de salario se combine con un monto fijo que garantice ingresos mínimos a los trabajadores. Los estudios actuales sobre esta temática indican que no conducen automáticamente a niveles más altos de producción.

- *Bonos de producción.* Básicamente se otorgan a los empleados que exceden determinados niveles de producción, en montos prefijados, asignando una suma adicional por cada unidad de trabajo conseguida después del objetivo. Otra variante para esta modalidad es la de estimular al empleado por sus ahorros de tiempo.
- *Comisiones.* Bajo esta variante, en este caso el vendedor puede recibir un porcentaje del precio de venta de cada uno de los artículos que logre colocar. Un desafío importante en este caso es que los responsables de Recursos Humanos logren encontrar un punto de equilibrio entre los ingresos generados por las comisiones y los ingresos fijos, ya que podrían surgir inconvenientes en caso de que los primeros signifiquen una gran proporción del sueldo total y de no percibirlos en algún período por determinadas circunstancias, el trabajador vería gravemente afectados el salario al que está de alguna manera acostumbrado.
- *Curvas de madurez.* Pueden ser eficaces en el caso de aquellos empleados cuya calificación profesional ha alcanzado un máximo de desarrollo y de pago, y en que solo un ascenso o una posición directiva le ofrecería un camino para seguir mejorando sus ingresos, pero estos no son posibles debido a que no existen vacantes. A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de trabajadores algunas compañías aplican las curvas de madurez. En las mismas se aplican ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos, lo que significa que cada empleado clasifica según su productividad y experiencia, donde los sobresalientes se ubican en el nivel superior, los de buen desempeño (pero no sobresaliente) lo hacen un poco más abajo y así sucesivamente.
- *Compensación por experiencia y conocimientos.* Constituyen un estímulo para los empleados mediante el cual se reconoce el esfuerzo que realiza para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Este se basa en lo que puede hacer y no en lo que hace el trabajador, evaluando la importancia del mismo para la organización al reducir las necesidades de contratar personal especializado de manera externa.

- *Incentivos no monetarios*. Dentro de la amplia gama de incentivos existen aquellos que no se otorgan en dinero, sino que se ofrecen bajo otras modalidades, como pueden ser: placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo y cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden redundar en mejoramiento del desempeño. Estos son especialmente comunes en departamentos de ventas, sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objeto específico.

Sistemas de participación en las utilidades

Estos planes permiten que las empresas compartan las ganancias de sus actividades con los trabajadores. La efectividad de estos planes puede reducirse por el hecho de que las ganancias no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado (individualmente), sin embargo cuando son bien aplicados pueden ejercer un notable efecto en la manera en que opera la compañía.

Un enfoque distinto consiste en incentivar a los empleados por factores que sí pueden controlar: los costos. La mayor parte de los planes de reducción de costos busca motivar a los empleados para que aporten ideas que conduzcan a reducir costos. El método más conocido es el plan Scanlon, que basa los bonos o incentivos en los costos comparados en perspectiva histórica, de esta manera los empleados encuentran maneras de reducir los mismos (los más comunes: menos horas o materiales para igual producción o mejor calidad y menos defectos con igual cantidad de horas y materiales) y participan de los ahorros logrados.

Este plan se centra más en el desempeño de los trabajadores que en cuestiones financieras, y la piedra angular es la participación de los mismos. Se destacan las sugerencias de los empleados y se verifican a través de comités previamente definidos para tal fin.

*Compensación indirecta*¹⁸

La compensación indirecta es un paquete de prestaciones y servicios que brinda una organización. Estas, sumadas a las compensaciones directas, conforman lo que se denomina compensación global.

Dentro de los objetivos que persiguen con dichas compensaciones podemos citar a los *sociales* -mediante los cuales las empresas buscan soluciones para los problemas de sus trabajadores y soluciones de grupo para los problemas sociales que las afectan más directamente (carencia de personal calificado, por ejemplo)-, objetivos *organizacionales* -tales como la posibilidad de atraer, contratar y retener al personal que le interesa, reduciendo las tasas de rotación y los niveles de conflicto a partir de la satisfacción de sus trabajadores-, y por último los objetivos del *empleado* -entre los más destacados

¹⁸ William B. Werther Jr. y Keith Davis. Adm. de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc Graw-Hill. Año 2000.

podemos mencionar el esfuerzo realizado por pertenecer a las organizaciones que proveen estas prestaciones para así acceder a sus beneficios con menores costos-.

Dentro de la variedad de compensaciones indirectas se expone el siguiente listado:

1. *Beneficios del aseguramiento.* Amplían los beneficios a los miembros de la familia del empleado y permiten alcanzar, entre otros objetivos, los de carácter eminentemente social.

Entre los más comunes de este tipo encontramos a los *Seguros de Salud*. Constituyen una de las variantes favoritas de las empresas y pueden descomponerse en pólizas que cubren gastos médicos (enfermedad, accidentes, hospitalización), seguros de la vista, seguros dentales, seguros psiquiátricos, seguros de vida (su uso es casi universal), seguros por incapacidad, por citar algunos ejemplos.

2. *Beneficios del aseguramiento del personal.* Además de los anteriores, existen otros que pueden desprenderse de determinadas políticas de la empresa y que refuerzan las ventajas del aseguramiento tradicional.

Algunos ejemplos de este tipo son: los seguros de desempleo (pagos adicionales a los que dispone la ley que se efectúan cuando el empleado decide separarse de la organización o cuando la empresa decide prescindir de sus servicios) y jubilación (desarrollo de planes de jubilación, jubilaciones anticipadas y/o asesoría).

3. *Prestaciones fuera del horario de trabajo.* Períodos durante los cuales el empleado no trabaja pero obtiene el beneficio de recibir su pago o incluso recibir bonos adicionales. Este beneficio puede asumir varias formas, entre ellas: pausas y descansos durante la jornada (un pequeño descanso puede incrementar el nivel de energía del empleado y con ello su productividad), días de enfermedad y compensación por salud, actividades deportivas, días de fiesta y vacaciones, ausencias autorizadas (por trámites o cuestiones personales).

4. *Prestaciones dentro del horario de trabajo.* La tendencia actual es hacia la reducción de las horas laborales, pero existen beneficios como: los horarios flexibles (siguiendo las curvas de productividad durante los períodos de vigilia, se puede permitir que las personas elijan sus horarios), flexitime (posibilidad de presentarse a trabajar dentro de distintos intervalos horarios), participación en la labor (permitir que el trabajo sea realizado por 2 personas), servicio de cafetería

o restaurante (adquieren singular relevancia al otorgar ventajas como: controlar la dieta de los trabajadores así como los tiempos de “break”, fomentar la vida social entre los trabajadores de distintos sectores, disminuir los costos para los empleados; aunque por otro lado, pueden generarse problemas como: altos costos y complicaciones administrativas para la compañía y dificultades en caso de que el servicio no sea el óptimo), capacitaciones (pueden variar entre temas de interés personal o interés organizacional), servicios financieros (préstamos con tasas de interés bajas, financiamiento de programas de viviendas o vehículos), guarderías infantiles y algunos otros.

6.11 DISEÑO DE TAREAS Y MOTIVACIÓN DE PERSONAL

(a) Conductas esenciales de los empleados

La comprensión de las necesidades y deseos que las personas esperan satisfacer mediante su trabajo, es esencial para lograr un diseño del trabajo y una motivación de los empleados que resulte satisfactoria en cuanto a puestos, expectativas, compensaciones y estructuras remunerativas. Esto se justifica en la conducta esencial para el funcionamiento de cualquier organización: inducir a la gente a ingresar y permanecer dentro de la misma¹⁹.

(b) Necesidades del empleado

Probablemente la teoría más conocida sobre las necesidades humanas fue la ofrecida por el psicólogo clínico, Abraham Maslow (1943). El mismo postulaba que la gente tiene cinco necesidades predominantes, en la siguiente jerarquía progresiva:

1. *Fisiológicas*: alimentación, agua, aire, sexo.
2. *Seguridad*: encontrarse a salvo de amenazas de daño corporal.
3. *Pertenencia*: amistad, afecto, amor.
4. *Estima*: sentimiento de autovaloración, respeto y admiración por parte de terceros.
5. *Autorrealización*: alcanzar ciertos logros u objetivos propuestos.

¹⁹ Aldag, Ramón; Brief, Arthur: “Diseño de tareas y motivación del personal”. Editorial Trillas. Primera reimpresión. Enero, 1993.

De acuerdo con lo expuesto por el autor, las personas deben satisfacer parcialmente una necesidad de orden inferior antes de experimentar la siguiente que, en caso de ser cumplida sólo parcialmente, puede significar la experimentación de más de una necesidad simultáneamente.

Otros estudiosos de la conducta humana han ofrecido teorías de la necesidad: es el caso de Alderfer, quien planteó que los individuos poseen 3 grupos de necesidades: *las existenciales, de relación y de crecimiento*. En estas se agrupan básicamente las mismas necesidades que planteó Maslow pero con la salvedad de que esta teoría daba lugar a la *regresión*, esta se explica como el retroceso que sufren los individuos dentro de las escalas de las necesidades cuando experimentan una frustración en la búsqueda de la satisfacción de una necesidad de orden superior.

(c) Los resultados del trabajo

Normalmente se asocian a cualquier tipo de trabajo, cinco resultados específicos:

1. *Salarios*: el dinero es una razón importante para el trabajador, por el papel que desempeña como instrumento para obtener otros resultados deseados (es decir para satisfacer necesidades). Sin embargo, no es el único vehículo para satisfacer todas las necesidades del empleado.
2. *Consumo de energía física y mental*: los trabajos mantienen a sus ocupantes física e intelectualmente activos, lo cual llena el tiempo del empleado e inhibe la aparición del ocio excesivo y del aburrimiento. En general, los individuos responden favorablemente en términos tanto de satisfacción como de desempeño al incrementarse los niveles de activación: esto es, la exposición a un mayor número de estímulos en un período de tiempo dado.
3. *Producción de bienes y servicios*: la participación en la producción de una mercancía valorada es quizá el objetivo principal de las tareas, pudiendo ser inclusive un medio para satisfacer las necesidades de crecimiento.
4. *Interacciones sociales*: la importancia de los motivos sociales para trabajar, parece variar en función de la fuerza de las necesidades de relación del empleado, la correspondencia entre la personalidad del empleado y las personalidades de los compañeros y las interacciones permitidas (aquellas que según las condiciones de trabajo son aceptadas por la compañía y las que no) y/o requeridas (contacto con

supervisores, clientes y compañeros de trabajo que son pertinentes a la tarea, demandadas por el trabajo) .

5. *Estatus social*: definido esto como la posición que ocupan las personas dentro de un sistema social, donde los individuos que logran un alto estatus imponen más respeto, relativamente, y tienen una mayor libertad en su acceso a actividades, personas e información.

La gente que trabaja, por lo general, logra niveles más altos de estatus que aquella que no lo hace. Además, el estatus varía directamente en función del tipo de trabajo que se desarrolla, interviniendo para ello aspectos como: materiales con que trabaja, habilidades o conocimiento requeridos, categoría o posición, salarios, antigüedad, estatus de los asociados, entre otros.

6.12 FACTORES MOTIVACIONALES Y DESEMPEÑO

El nivel de motivación del empleado determina la cantidad de esfuerzo ejercido en el trabajo. Este esfuerzo que influye en el desempeño depende de tres factores, al menos: *las percepciones del papel del empleado, la tecnología utilizada en el trabajo y las aptitudes, destrezas y habilidades del empleado*²⁰.

Las percepciones del papel del empleado se refieren a la forma en la que el empleado define al trabajo y su interpretación acerca de hacia dónde orientar sus esfuerzos. En este punto es más que importante que la gerencia se asegure de que los trabajadores comprendan lo que se espera de ellos.

La *tecnología* hace referencia a las operaciones, materiales y conocimientos utilizados al producir y/o distribuir un bien o servicio. Las imposiciones tecnológicas restringen el potencial de la motivación del empleado al limitar su desempeño. Un ejemplo de esto, se produce en las cadenas de montaje donde la operación de una máquina determina la velocidad y los niveles de la producción.

Las aptitudes, destrezas y habilidades son los atributos cognoscitivos, motrices y de pericia física que posibilitan a un empleado desempeñar bien su trabajo.

Además de éstos, se pueden citar otros factores que pueden funcionar como mediadores de la relación entre esfuerzo y desempeño: son casos tales como la demanda del mercado y la estructura social del trabajo. En el primer caso es fácil decir que los niveles de

²⁰ Aldag, Ramón; Brief, Arthur: "Diseño de tareas y motivación del personal". Editorial Trillas. Primera reimpresión. Enero, 1993.

productividad estarán marcados por la demanda del producto o servicio ofrecido, mientras que el segundo factor se refiere puntualmente a que las actividades de conservación del grupo (por ejemplo, la existencia de relaciones interpersonales agradables) pueden distraer la atención de la productividad. Entonces, la estructura social del lugar de trabajo puede también funcionar como un factor que limite el potencial motivacional del individuo.

(a) Modelo de las reacciones de los empleados ante sus trabajos

El siguiente modelo especifica una forma de considerar las causas determinantes de la reacción del empleado ante el contenido de un trabajo²¹.



1. Si el empleado percibe que al experimentar los atributos su satisfacción será mayor, es decir que son positivamente valentes, entonces los atributos desempeñarán un papel positivo en una mayor motivación.
2. La valencia de cada atributo es incrementada por la probabilidad ya advertida con respecto a que el desempeño de la tarea llevará de hecho a la experimentación del atributo (es decir, la instrumentalidad del atributo). Por tanto, si el empleado percibe una fuerte asociación positiva entre el desempeño de la tarea y sus atributos, la motivación será aún mayor.

²¹ Algunas de las ideas presentadas en el modelo, fueron tomadas parcialmente de los trabajos de Lawler (1969); Salancik y Pfeffer (1976); SATW (1976); Steers y Mowday (1976) y Umstot, Bell y Mitchell (1976).

3. El empleado asocia el comportamiento en el trabajo con los atributos de la tarea.
4. Estas asociaciones producen un estado de motivación intrínseca, mediante el cual el individuo siente toda la libertad en su trabajo. Este mismo estado ejercerá su influencia sobre las reacciones del empleado ante el trabajo, por lo menos en una de las dos formas siguientes.
5. Si el empleado percibe que la tarea tiene atributos y que estos son positivamente valentes, reaccionará positivamente ante el trabajo, manifestando una profunda satisfacción, vinculación e involucración con el mismo.
6. Por otro lado, si el empleado percibe que las tareas del trabajo tienen atributos positivamente valentes y contingentes respecto del desempeño que de ellas se haga, las reacciones del empleado asumirán la forma de un mayor esfuerzo que, dentro de ciertas limitaciones, se traducirán en un mejor desempeño.

6.13 REDISEÑO DE PUESTOS

Al iniciar un proceso de intervención que pretenda rediseñar uno o más puestos de trabajo, deben garantizarse algunos procesos y condiciones claves. A continuación se detallan:

- Se debe designar una unidad organizacional responsable del proceso, que estaría integrada por los representantes de los directivos y de los trabajadores (de manera que todas las partes afectadas queden representadas), así como por los especialistas técnicos idóneos.
- Debe considerarse que el rediseño no se da en forma aislada: las actividades se formulan, normalmente, a partir de los trabajos que circundan a aquellos que constituyen un objetivo, con la ayuda de un *análisis de puestos*. Este proceso permite conocer lo que hace el desempeñante, así como la forma y la razón por la cual lo hace, a través de la observación.

Otra forma de llevar a cabo un análisis de puestos es la aplicación de *inventarios de trabajo*, proceso mediante el cual se llega a una lista de tareas relativas a los trabajos desempeñados dentro de ciertas áreas operacionales a partir de un cuestionario estructurado. En el mismo, el empleado contesta el cuestionario indicando la importancia que tiene cada una de las tareas para el

trabajo, en términos de tiempo invertido, importancia de la tarea, el porcentaje que representa la tarea con respecto al trabajo en su totalidad o la frecuencia con la que realiza dicha tarea.

- Una vez que se ha identificado el contenido del conjunto de trabajos, se debe proceder a examinar las relaciones entre las actividades identificadas a lo largo del análisis del trabajo y la presencia perceptible de los principales atributos de la tarea (variedad, autonomía, identidad de la tarea, etc.).

Para identificar las relaciones entre la actividad del trabajo y los atributos de la tarea, se deben usar tres procedimientos:

1. En primer lugar, para los trabajos que constituyen un objetivo y aquellos que lo circundan, las relaciones entre las respuestas a un instrumento como el inventario de trabajo, deben ir en correlación con las respuestas a uno de los diferentes instrumentos diseñados para calibrar la percepción del empleado, en cuanto al grado en que se encuentran presentes los atributos de la tarea en el trabajo.
2. En segundo lugar, se debe entrevistar de manera informal a algunos de los empleados que se encargan del conjunto de trabajos de que se trate con la finalidad de obtener ejemplos específicos y significativos para completar los análisis previos y de generar un aumento en el sentimiento de que forman parte del proceso de rediseño.
3. Finalmente, los miembros encargados del rediseño deberán discutir en forma colectiva sus impresiones sobre las relaciones existentes entre la actividad del trabajo y los atributos de la tarea ya que la finalidad del rediseño es alterar las actividades incluidas en los trabajos que constituyen un objetivo, de forma tal de identificar las actividades que se aumenten el grado de percepción del empleado en cuanto a los atributos de la tarea presentes en el trabajo.

La fuerza rediseñadora debe estar segura de que: a) es tecnológicamente factible ubicar la actividad en los trabajos que constituyen un objetivo; b) los desempeñantes desean

llevar a cabo esa tarea en particular y están en condiciones o tienen la voluntad de recibir el entrenamiento para hacerlo; c) los anteriores desempeñantes de la actividad desean dejar de ejecutarla o reemplazarla; y d) existe una gran probabilidad de hacer que la actividad dependa de cierto nivel de desempeño, para mejorar tanto el efecto como el esfuerzo de los desempeñantes.

Una vez finalizada la intervención, la fuerza rediseñadora debe elegir a un número de desempeñantes que servirán como materia de un estudio diseñado para evaluar el impacto de la intervención. En caso de obtener resultados positivos, se difunde la intervención entre todos los desempeñantes reentrenando al personal que así lo requiera.

(a) Factores individuales y situacionales en el rediseño del trabajo

Existen diversas formas en que la gente considera su trabajo: en función de los aspectos de éste que juzgan importantes y de sus reacciones ante las características del mismo.

Fuerza de la necesidad de orden superior

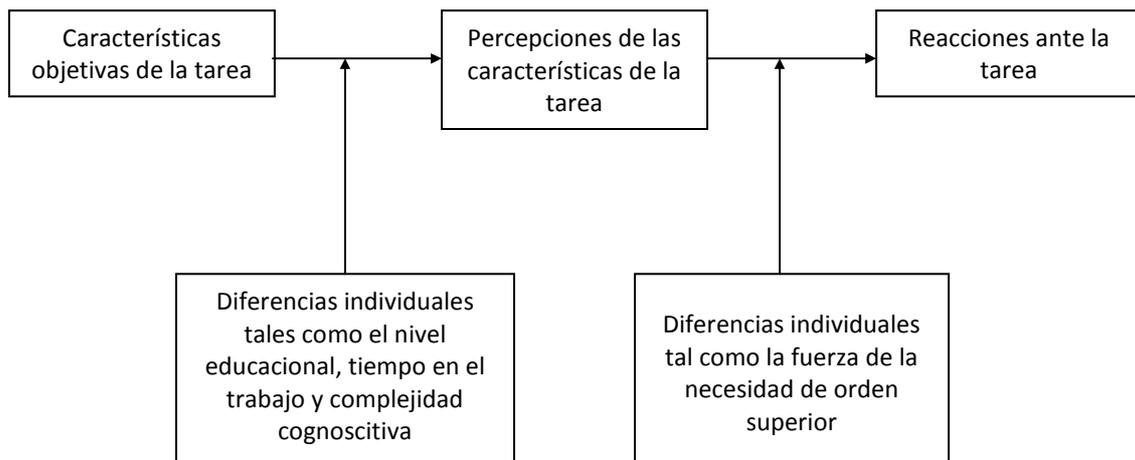
En este caso nos remitimos a las necesidades de orden superior, específicamente a las necesidades de crecimiento (Alderfer), para decir que parece razonable esperar que los empleados con fuertes necesidades de crecimiento tengan más probabilidades que otros para responder positivamente a las características de un trabajo enriquecido. Es decir, la responsabilidad, autonomía, variedad y demás, serían positivamente valentes para dichos empleados.

La fuerza relativa de las necesidades de crecimiento, queda reflejada en la selección de trabajos caracterizados por ofrecer oportunidades de participación en la toma de decisiones, de uso de una variedad de habilidades y destrezas valoradas, de libertad e independencia, de desafío, de expresión, de creatividad y aprendizaje.

La percepción de las características objetivas de la tarea

Los individuos con frecuencia redefinen sustancialmente las tareas que se les pide desempeñar y esta redefinición está dada, al menos en parte, en función de las diferencias en las experiencias pasadas de los individuos, sus necesidades y valores.

Grafica papeles moderadores de las diferencias individuales



Características físicas y respuestas fisiológicas

Las características físicas y las respuestas fisiológicas de los trabajadores deben ser tomadas en el diseño del trabajo como un todo.

A continuación, una breve descripción de cada uno:

- *Factores antropométricos:* la antropometría se refiere a la evaluación de las dimensiones del cuerpo humano. En base a esos datos se podrán resolver cuestiones del diseño tales como los espacios donde se ejecutan las tareas, los perfiles óptimos de las superficies de trabajo, el diseño de los controles, por mencionar algunas.

En general, se realizan estudios para llegar a las “dimensiones promedio”, aunque en otros casos pudiera ser necesario adaptarse a individuos con características más extremas, por lo que se recomienda ser flexibles en este sentido.

- *Factores neuromusculares:* algunos trabajos requieren que el trabajador lleve a cabo una secuencia de movimientos conjuntamente con los sentidos, y cada sentido puede ser importante en mayor o menor medida para determinada tarea.

Cuando se desea acelerar el tiempo de respuesta del empleado en una tarea, debemos cuidar que los estímulos se presenten en forma clara y nunca ambigua, que el número de alternativas por elegir sea mínimo y que se advierta anticipadamente el estímulo.

- *Fuerza y resistencia*: algunos trabajos requieren esfuerzo físico. En relación con esto, cabe mencionar algunos conceptos:
 1. *Edad*: la fuerza alcanza su máximo entre los 25 y 30 años, luego declina continuamente hasta los 65, cuando alcanza un 75% de su nivel máximo. Mientras tanto, la capacidad para realizar trabajos continuos no parece disminuir con la edad.
 2. *Sexo*: la fuerza de la mujer equivale a las dos terceras partes de la del hombre.
 3. *Constitución corporal*: los individuos esbeltos son mejores para ejercicios severos que producen fatiga rápidamente.
 4. *Ejercicio*: el ejercicio puede aumentar la fuerza y la resistencia de un 30% a un 50% por sobre los niveles iniciales.
- *Ciclos corporales*: la luz, la temperatura, el aislamiento, la alteración de las horas de trabajo, la pérdida de sueño y otros factores pueden alterar dichos ciclos, causando en muchos casos fatiga, incomodidad, problemas digestivos y otras consecuencias indeseables.
- *Consumo de energía*: puede usarse el conocimiento en este sentido (a partir de datos de consumo de oxígeno, pulso, irregularidades en la actividad del corazón, entre otros) como base para calcular los períodos de descanso, el tiempo permitido para la terminación de la tarea y otros aspectos.
- *Fatiga*: la fatiga muscular es el resultado del trabajo físico duro, mientras que la fatiga de la destreza es originada por el continuo desempeño de una actividad. Esta última, puede originar descensos en la productividad, irregularidades en el ritmo de ésta y molestias físicas como consecuencia del aburrimiento.

6.14 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Antes de tomar decisiones acerca de cómo estará orientado el diseño organizacional es menester tener en cuenta las características propias de la misma (factor situacional) para en base a ello decidir por el enfoque que más se adecua a la realidad y a las necesidades de dicha organización.

(a) Diseño óptimo de la organización

Una respuesta ante la dificultad de enriquecer el trabajo en una organización mecanicista, podría consistir simplemente en argumentar que en la organización mecanicista es, en general, indeseable y que en una organización orgánica, diseñada adecuadamente, los esfuerzos por enriquecer el trabajo serían universalmente apropiados.

En este sentido, Argyris (1964) sostiene que los individuos sanos tienen una variedad de impulsos orientados hacia la madurez: quieren ser independientes, vivir activamente, tener perspectivas a largo plazo, postura de rango superior y explorar numerosos intereses. La organización burocrática exige que los empleados adopten un patrón de intereses, actitudes y conductas (jerarquía formal, énfasis en la autoridad, trabajo especializado, dependencia, pocas formas de conducta, perspectivas a corto plazo, entre otras) que entran en conflicto con dichos impulsos de madurez y para reducir la frustración resultante los empleados recurren a mecanismos de defensa tales como apatía, escepticismo y ausentismo.

No obstante, resulta demasiado simplista sostener que la estructura mecanicista nunca es adecuada. Las reglas y reglamentos, la estructura formal y el énfasis en la autoridad, todos ellos dan servicio a funciones que son muy necesarias en algunas situaciones, de hecho, existen un conjunto de pruebas que sugieren que las organizaciones mecanicistas pueden, algunas veces, resultar adecuadas en términos de la efectividad organizacional y de la satisfacción del empleado. Sobre todo cuando las compañías confrontan ambientes estables y predecibles, puede ser posible usar la forma mecanicista efectivamente.

Modelos del ajuste entre tarea y organización

Existe un modelo que se concentra directamente en las interacciones entre las necesidades individuales, los atributos de la tarea y el diseño de la organización. El mismo, presentado por Porter, Lawler y Hackman (1975) sugiere que los empleados reciben estímulos tanto de la totalidad de la organización como del trabajo en sí mismo. La fuerza de las necesidades de crecimiento individual o de orden superior, la medida en la que el trabajo es expandido y el grado en el que la organización es orgánica, son vistos como factores determinantes de la existencia de la *congruencia* (ajuste) adecuada entre individuo, tarea y organización.

Existe total congruencia cuando: a) los empleados con altas necesidades de crecimiento (orientación por las necesidades de orden superior) trabajan en tareas expandidas dentro de organizaciones orgánicas, o b) los empleados con bajas necesidades de crecimiento (orientación burocrática, necesidad de una estructura forma y restrictiva) trabajan en tareas rutinarias dentro de organizaciones mecanicistas. En ambos casos el modelo predice un alto desempeño, satisfacción y asistencia.

Tecnología

La tecnología es la forma en la que la organización transforma los materiales y otros insumos, y los convierte en productos y/o servicios.

Pudiera esperarse que los niveles percibidos de los atributos de la tarea varíen en función de la tecnología, entonces esta última y el diseño de la tarea se encontrarían íntimamente relacionados. Tanto es así que Schuler (1977) argumentó que debería haber un ajuste entre: la tecnología de la organización, la tarea y la estructura de la organización. Un ajuste inadecuado entre estos tres factores tendría como resultados un conflicto con el papel (recepción de mensajes conflictivos en relación con las conductas esperadas) y la ambigüedad de éste (falta de claridad).

La subunidad

Resultaría engañoso pensar que una empresa es uniformemente mecanicista u orgánica, además de que el tomar en cuenta sólo la naturaleza de la tecnología del flujo de trabajo puede ser engañoso. Relativo a esto, Hickson, Pugh y Pheysey (1969), desglosaron el concepto total de tecnología en tres componentes: la *tecnología de las operaciones* referida a las técnicas empleadas en las actividades del flujo de trabajo de la organización; la *tecnología de los materiales* relativa a los materiales usados en el flujo de trabajo y la *tecnología del conocimiento* que se refiere al sistema de conocimiento usado en el flujo de trabajo.

Algunas secciones de la organización pueden diferir marcadamente de otras, en función de las características estructurales y de la importancia de la tecnología en las operaciones preponderantes. Es por ello que se sugiere tomar muy en cuenta la naturaleza de la *subunidad* particular considerada para el rediseño del trabajo, y no simplemente la de la organización en su totalidad.

6.15 ESTRATEGIAS QUE PUEDE APORTAR RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

Son innumerables los posibles aportes de Recursos Humanos en la búsqueda de mejoras de productividad a partir de trabajar con la gente. Entre otras, podemos mencionar²²:

ACCIÓN	CONSECUENCIA
Aumento horizontal de las operaciones que se realizan.	Aumenta la variedad de las tareas y las capacidades individuales.
Rotación del personal.	Disminuye el aburrimiento, motiva.
Enriquecimiento del empleo.	Genera mayor responsabilidad para organizar su propio trabajo.
Cambios en los horarios y programas de trabajo.	Otorga mayor flexibilidad.
Participación en las decisiones (Empowerment).	Motiva, muestra reconocimiento.
Círculos de calidad y/o grupos de mejoras.	Genera que quienes más conocen cada tarea se involucren en las mejoras.

Podemos en este punto llegar a algunas conclusiones que nos permiten vislumbrar la gran importancia que tiene Recursos Humanos para el área de Operaciones, reduciendo el aburrimiento y la fatiga, aumentando el interés por el trabajo a través de aspectos no manuales como la planeación, organización, control, entre otros.

(a) Estudio del trabajo - Métodos y tiempos

Métodos y tiempos son técnicas destinadas a conseguir la simplificación y racionalización del trabajo con la finalidad de utilizar los recursos productivos con la mayor eficiencia. De esta manera, podemos conocer varios aspectos relacionados con las tareas y el nivel de eficiencia con el que se desarrollan:

1. Conocer los costos de cada operación en cuanto a mano de obra.
2. Aumentar la seguridad laboral a partir de la detección de falencias.

²² Dolgonos, Adrián: "Administración de operaciones". Guía de estudio. Instituto Universitario Aeronáutico. Edición Noviembre 2005.

3. Mejorar la calidad de los productos/servicios a partir del control y posterior evaluación.
4. Aumentar la satisfacción del Recurso Humano a partir de la asignación de tareas que mejor se ajustan a las capacidades físicas/mentales de cada trabajador en base al nivel de esfuerzo y destrezas requeridas.

Por Método de trabajo entendemos al estudio de los recursos productivos para que en su utilización se sigan procedimientos óptimos. Un adecuado estudio de estos requiere del tratamiento de 3 factores claves:

1. *Una persona conocedora de las operaciones que se van a estudiar.* En este sentido se puede decir que aquel que conoce mejor la tarea es quien la realiza muchas veces a lo largo de su jornada, por lo tanto se requiere de la colaboración del operario.
2. *Registro y seguimiento de las operaciones.* Para llevar a cabo esta actividad podemos utilizar diversas herramientas: Diagrama de operaciones (mostrar las secuencias cronológicas de las operaciones e inspecciones, indicando el margen de tiempo y los materiales insumidos), Diagrama de flujo (similar al anterior pero con más detalle en las operaciones, equipos, materiales, transporte y demás, con el objetivo de eliminar tiempos improductivos), Diagrama de recorrido de actividades (indica la secuencia del producto que permite lograr una mejor distribución ahorrando distancias y tiempo) Diagramas PERT (determinan el tiempo de acabado de un proceso).
3. Por último, debe realizarse un *análisis crítico de lo registrado.* En este paso final es conveniente tener en cuenta muchos aspectos, es decir que además de los ya mencionados (Operaciones, Producto, Objetivos, Materiales, Maquinarias) no debemos olvidarnos de otros no menos importantes como son las condiciones de trabajo (elementos de seguridad, alumbrado, temperatura, ventilación y ruidos, por ejemplo) o la adecuación y armonía (ergonomía) entre los elementos utilizados en el trabajo (máquinas y herramientas) y su operador.

Tiempos de trabajo

La medición de los tiempos de trabajo en una organización puede definirse como el conjunto de técnicas aplicadas para conocer la duración de una tarea definida, realizada por un operario calificado, siguiendo unas pautas de actuación preestablecidas.

Resulta imprescindible por varios motivos; entre ellos: conocer los *costos* de producción o prestación de cada producto/servicio (mano de obra, maquinaria, materia prima, por ejemplo), conocer el *rendimiento* de nuestra mano de obra (en base a ello podemos planificar distintos tipos de acciones, como incentivos o capacitaciones), determinar la *capacidad* de los centros de trabajo, valorar los *métodos* de trabajo.

De esta definición debemos destacar tres puntos clave en el proceso:

1. La tarea debe estar *definida y conocida previamente* por el operario al que se le tomen los tiempos.
2. El operario debe estar *capacitado* para hacer ese trabajo.
3. La tarea debe haber sido previamente mejorada siguiendo un estudio de métodos.

Tipos de medición

Existen varias maneras de tomar tiempos de desarrollos de tareas. Las más importantes son:

- *Medición directa de los tiempos de ejecución.*

En este caso se procede simplemente a cronometrar el tiempo de desarrollo completo de la tarea.

La ventaja de este tipo de medición es la precisión de las medidas. Sin embargo también supone algunos inconvenientes, tales como la influencia en el comportamiento que genera la presencia física del medidor (puede que se retrasen los tiempos para que cuando se planteen los objetivos sean fácilmente alcanzables) y por otro lado el hecho de llevar a cabo controles de este tipo pueden ser causa de reacciones negativas por parte de los trabajadores.

- *Medición estadística.*

Esta alternativa no requiere de personal presente para la medición durante las tareas, basta con tomar una muestra de la duración y luego estimar mediante técnicas estadísticas.

Ello supone una ventaja respecto a la anterior en el sentido de poder realizar el proceso sin que el trabajador estudiado tenga conocimiento de que se está llevando a cabo, pero como contrapartida se obtienen resultados menos precisos.

- *Aplicación de valores tabulados.*

Se realiza a partir de la tabulación de procesos elementales dentro de la tarea, fijando una duración para cada uno de ellos y obteniendo una duración final a partir de la suma de los procesos tabulados individualmente.

Esta técnica, al igual que la anterior, supone una ventaja en el sentido de que se realiza sin el conocimiento del operario. Como contrapartida, requiere que las tareas se ajusten al método de trabajo con el que fueron tabuladas las mediciones, por ende hay que enseñar al trabajador a realizar sus actividades según ese método.

- *Aplicación de valores tabulados previamente estudiados.*

Es una particularización del sistema anterior: para tabular un proceso completo que incluye etapas ya cronometradas, se calculan aquellas etapas sin cronometrización y, considerando las anteriormente tabuladas, se definen los valores.

Esta metodología tiene los mismos inconvenientes y ventajas que la anterior.

Es más utilizado por compañías que tienen varias plantas o sucursales y en las cuales los procesos no son 100% iguales.

La realidad determina que la duración de un trabajo depende de la temperatura ambiente, de su repetición y de otras circunstancias. Estas circunstancias se tienen en cuenta en los llamados *Suplementos*, que son correctores para modificar/aumentar los tiempos de ejecución por varias causas:

- *Por circunstancias del trabajador*, dentro de las cuales podemos considerar el género, monotonía o trabajos repetitivos, cargas excesivas, necesidades fisiológicas.
- *Por circunstancias del medio ambiente*, como ser: temperatura, humedad, ruidos, iluminación, polvillo.
- *Por circunstancias de la tarea*, como pueden ser los peligros o riesgos de accidentes, esperas en trabajos limitados por los tiempos de ejecución de alguna

máquina (la persona debe esperar a que la máquina termine algún proceso para poder continuar), entre otras.

6.16 DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LA PLANTA

Por distribución en planta²³ se entiende “*a la ordenación física de los elementos industriales*”. Incluye: espacios necesarios para el movimiento de materiales, su almacenamiento, trabajadores indirectos, considerar todas las otras actividades o servicios involucrados, el equipo de trabajo, el personal.

El objetivo principal de esta actividad es lograr una disposición económica, segura y satisfactoria de los factores antes nombrados. En el caso de la seguridad se hace hincapié en la reducción de riesgos para la salud del personal, mediante la cual se pueden lograr incrementos en la producción, disminución en los retrasos y un aumento de la moral y satisfacción de los trabajadores.

Por último, se expone a la distribución satisfactoria como a aquella que permite a los trabajadores realizar sus actividades con la mayor comodidad posible, tratando siempre de no perjudicar a los principios económicos y de seguridad.

(a) Maquinarias y herramientas

Un elemento clave en las organizaciones de la actualidad es lo que definimos como *ergonomía*, cuyo objetivo principal no es otro que la optimización integral de los sistemas Hombre/Máquina. Para que cada uno de estos se satisfaga simultánea y convenientemente es necesario atender 3 requisitos fundamentales:

1. *Participación*: de los seres humanos en cuanto a creatividad tecnológica, gestión, remuneración, confort y roles psicosociales.
2. *Producción*: en todo lo que hace a la eficacia y eficiencia productivas del sistema Hombres/Maquinas (productividad y calidad).
3. *Protección*: de los subsistemas Hombre (seguridad e higiene laboral), de los subsistemas Máquina (siniestros, fallas, averías...) y del entorno (seguridad colectiva, ecología, entre otros).

²³ Dolgonos, Adrián: “Administración de operaciones”. Guía de estudio. Instituto Universitario Aeronáutico. Edición Noviembre 2005.

Capítulo 7. INSTRUMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Para tener información pertinente para la elaboración del diagnóstico organizacional, utilizamos las siguientes herramientas:

Observación. Durante el primer acercamiento realizamos una primera observación, que luego fue profundizada en siguientes visitas que nos permitieron realizar un recorrido más exhaustivo y relevar mayor información. Luego de cumplimentar también otras instancias de diagnóstico, se planificaron nuevas visitas de observación para ahondar basándonos en nueva información recabada.

Entrevistas individuales. Fueron concertadas entrevistas tanto con el Gerente de Operaciones, como con tres ex empleados.

Cuestionario. Se aplicó un cuestionario mixto (preguntas abiertas y cerradas), resguardando el anonimato, lo que incluyó tanto a 10 empleados actuales como a 20 ex empleados²⁴.

Relevamiento de datos estadísticos. Solicitamos al Gerente de Operaciones todos aquellos datos específicos del área que permitan tener una visión real sobre los índices de rotación.

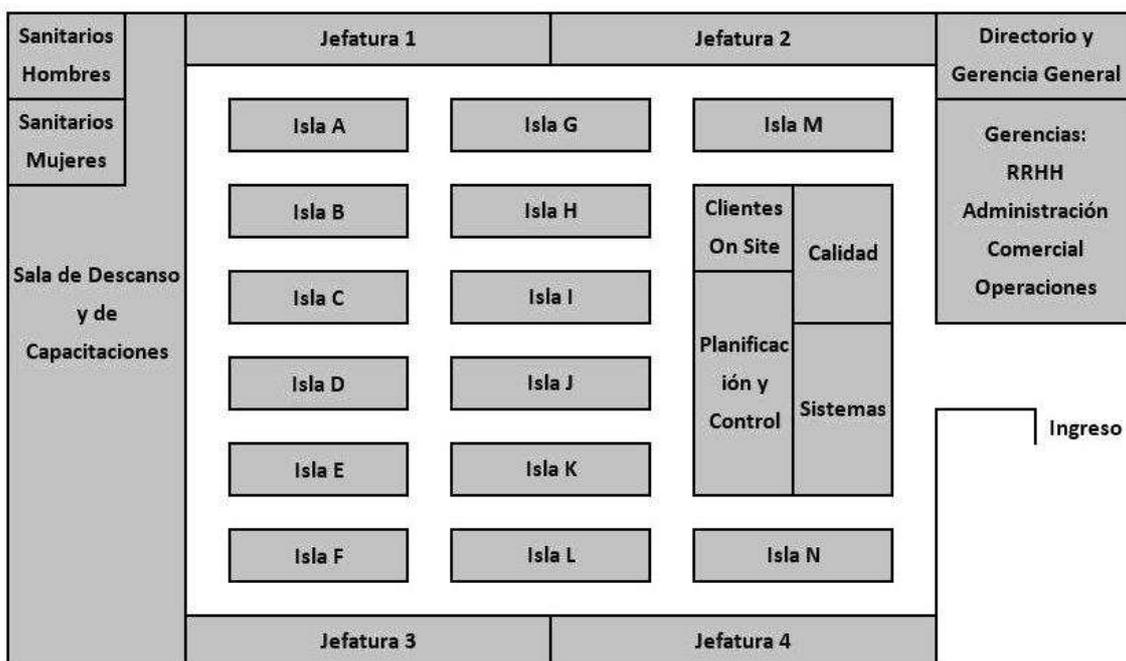
7.01 RELEVAMIENTO DE DATOS

Observación.

Coordinamos las siguientes instancias de visita al CAT de tal manera de presenciar horarios diversos, dentro de los cuales se pudiera relevar mayor cantidad de información (profundizando así cuestiones que ya habían sido detectadas previamente).

Comenzaremos graficando la distribución de los espacios:

²⁴ Ver "Datos relevados en las encuestas" en documento anexo.



Los 25 equipos de RAC's se distribuyen en jornadas de 6 horas de trabajo, distribuidas entre las 8 y las 24 horas. Considerando las estructuras horarias y la cantidad de equipos, se cuenta con 14 *islas* de 26 *boxes* cada una.

A partir de los puntos enumerados en el prediagnóstico, ampliaremos la información en base a lo observado (el punto referido a la remuneración, será tenido en cuenta en las entrevistas y encuestas, ya que no es observable).

- Inexistencia de tiempos entre llamadas.

Durante nuestro recorrido pudimos presenciar situaciones de finalización e inicio de llamadas. Tal como lo habían comentado los agentes en nuestros contactos iniciales, se detecta el ingreso de una llamada en un tiempo inmediato a la finalización de la anterior.

Más allá de esta primera percepción, tuvimos la posibilidad de corroborar el funcionamiento del sistema utilizado, gestionado a través de un aparato telefónico. Al momento de comenzar la jornada laboral, cada RAC debe ingresar en el aparato un código único que lo identifica. A esta acción la denominan *loguearse*. Este *logueo* debe realizarse unos minutos antes del inicio de la jornada laboral para que, en el horario de inicio de la propia jornada, cada agente active su usuario.

Hasta el momento de la activación, su usuario deberá permanecer en estado "inactivo", lo que evitará que su teléfono reciba llamadas. Ese mismo estado es el que el operador debe seleccionar al utilizar sus tiempos de baño, para lo cual tienen autorizadas 2 oportunidades diarias de 3

minutos, y sus tiempos de descanso, 2 oportunidades diarias de 15 minutos. La sumatoria diaria de su estado “inactivo” no debe exceder el 10% de sus 6 horas de *logueo* (sin considerar los minutos previos a su horario de inicio de jornada). El 90% restante, los agentes deben permanecer en estado “activo”, atendiendo las llamadas ingresantes.

Existe un tercer estado en el aparato, que habilita al RAC a no recibir llamadas, denominado “en pausa”. El mismo es utilizado para tiempos de capacitaciones, devoluciones de calidad y/o cuestiones administrativas puntuales. Este estado es controlado por el área de Control, por lo cual el responsable del agente que requiere la utilización del mismo debe informar al área con antelación, pudiendo no ser autorizada la acción en caso de flujos excedentes de llamadas.

En lo relativo a los tiempos estipulados para descanso y para la utilización de los baños, nos expresaron su disconformidad e incluso manifestaron que en algunos casos incurren en hábitos no recomendados en los que postergan la posibilidad de utilizar el baño para no excederse de los tiempos máximos otorgados y lograr cumplir con los objetivos planteados.

- Falta de higiene.

Cada operador tiene asignado un *box* que será su espacio de trabajo para cada jornada. Al ingreso de cada jornada, entonces, el agente debe *loguearse* en dicho *box*. Los días denominados “de guardia” (sábados, domingos y feriados) tienen autorización de ocupar cualquier puesto, indistintamente.

Pudimos observar que en algunos casos los RAC’s no llegaron a *loguearse* a tiempo. Esto tuvo que ver con que algunos *boxes* no contaban con las herramientas mínimas necesarias en condiciones: *headsets* (set de vincha que incluye micrófono y auriculares), *mouses*, aparatos telefónicos. En esos casos, se observó que dichos agentes fueron migrando de *box* hasta que lograron dar con alguno equipado correctamente.

Es importante remarcar que indagando respecto de esto, pudieron mencionar que esta situación es común tanto en los días considerados normales como en los días de guardia.

Independientemente de la ausencia de algunas de las herramientas mínimas para cumplir con la jornada de manera normal, no se observó el cuidado de la higiene de los elementos de trabajo. Tampoco este aspecto fue mencionado como tenido en cuenta, percibiendo de esta manera una actitud de total indiferencia tanto por parte del empleador como de los agentes.

Por otro lado, presenciamos el ingreso de algunos equipos, cuyo supervisor le entregaba a cada agente un *headset* con un número de serie.

Luego de indagar al respecto, pudieron explicar que esa modalidad tiene más de un objetivo:

1. Evitar robos, ya que los precintos que se utilizan en los *boxes* son fácilmente violables y son piezas de la PC que pueden ser sustraídas cómodamente (y, por ejemplo, ser trasladadas en una mochila).
2. Disminuir los daños, ya que cada operador se debe responsabilizar del *headset* asignado.

- Falencias en la distribución física y aspectos ambientales.

Como se había advertido en el prediagnóstico, los pasillos entre *islas* dificultan el libre paso de los agentes.

Cuando se trata de cambios de turnos, en los cuales los agentes de un equipo ingresante deberán ocupar los *boxes* de aquellos agentes que cumplen su jornada laboral, se genera una situación de congestión de RAC's en la zona afectada.

Quienes están aguardando para *loguearse* son requeridos de aguardar alejados de los *boxes* para evitar dicha congestión. Sin embargo, deben encontrarse "activos" al horario de inicio de su jornada, el cual es coincidente en algunos casos con el horario de finalización de jornada de otros agentes, los cuales deben *desloguearse* al horario exacto del fin de su jornada.

Por otra parte, otro aspecto a considerar durante el transcurso de la jornada es la situación de que un RAC precise consultar dudas con su supervisor (figura que se encuentra en un *box* diferenciado a la punta de cada *isla*), tomar su horario de descanso o bien dirigirse al baño, implicará la molestia de alguno de sus compañeros, ya que el espacio para circular es estrecho.

Respecto de la temperatura, se percibe en general baja. En la leyenda de los aires acondicionados se lee una temperatura de 17°C (se siente en demasía en aquellas zonas más cercanas a las salidas de los aires).

Según cuentan algunos RAC's, en invierno les hace mucho calor adentro porque manejan temperaturas más altas, y expresan que en las épocas de más calor, es cuando más frío sufren en el CAT. Plantean estar acostumbrados a la vestimenta que deberían usar.

Por último, el murmullo constante mencionado en el prediagnóstico, continúa siendo manifestado. Queda claramente identificado que un RAC está expuesto no solo a los sonidos de la propia conversación que está llevando a cabo con cada cliente de manera telefónica, sino que también se expone a las comunicaciones de quienes trabajan en los *boxes* aledaños, así como a los ruidos generados por la utilización de las herramientas de trabajo.

Entrevistas individuales.

Fue entrevistado el Gerente de Operaciones²⁵, tal como se había planificado. Se recabó información cuantitativa relacionada con los niveles de rotación y también pudimos conocer un poco más el punto de vista desde la visión organizacional, la cual él representa.

A continuación, las ideas principales, según sus palabras.

- Si bien existen aspectos a mejorar en la organización, cuentan con un buen clima laboral y consecución de objetivos. Es necesario reforzar aspectos como la motivación y el compromiso.
- En el CAT se trabaja para el bienestar de los trabajadores, buscando mejorar sus condiciones, pero sin descuidar el equilibrio con los objetivos empresariales.
- Existe una apertura, por parte de la empresa, en relación a la participación de los trabajadores.
- El índice de rotación externa se mide tanto en lo macro como en lo micro (site, cuenta, célula, equipo) y considerando diferentes períodos (día, semana, mes). No cuentan con estadísticas del período de permanencia promedio de los empleados en el puesto de RAC.
- Cálculo del índice de rotación: cantidad de bajas del período sobre el total de empleados del sector medido. Por ejemplo, si en un mes renunciaron 3 personas y el equipo era de 30 personas, se divide lo primero sobre lo segundo. Como utilizan índices porcentuales, a ese resultado lo multiplican por 100, obteniendo en este ejemplo un índice del 10%.
- El objetivo de rotación externa de la organización es de 5%, tal como se plantea en la situación problemática de esta tesis. El índice de rotación actual de 1° línea se acerca a un 15% (4 bajas/mes). El índice de rotación actual de 2° línea disminuye hasta un 8% (2 bajas/mes).
- Consideran causa de la rotación a la necesidad de una “experiencia puente” y notan mayor deserción en las épocas festivas de fin de año o vacaciones.
- Las consecuencias de estos índices son variadas. Se podrían mencionar como ejemplo: complicaciones para el área de Planificación, ineficiencia de las inversiones económicas en procesos de selección e inducción de ingresantes,

²⁵ Ver entrevista completa en Anexo.

tanto como en desvinculaciones, costos de altos ausentismos o abandonos de trabajo, conflictos legales. La solución podría darse a partir de un punto de ventaja que pueda tener la organización respecto de la competencia, haciendo un puesto más tentador.

- Actualmente se pone foco en la selección para minimizar deserciones en el período inicial.
- En *bastante importante* para la organización el tratamiento de la rotación externa ya que si bien se logra un cumplimiento general de los objetivos, no se da de manera eficiente.

Por otra parte, fueron entrevistados tres ex empleados²⁶ a modo de conocer diferentes puntos de vista en cuanto a motivos y situaciones laborales que llevan, o llevarían, a una desvinculación del CAT y alternativas propuestas desde su experiencia vinculada al mismo. Dos de estos ex empleados se apartaron de la organización por decisión propia, y el tercero fue despedido.

Agrupamos sus comentarios en diferentes ítems a continuación.

Motivos:

- Disgusto con la tarea.
- Sistema de llamadas inmediatas. Molestias auditivas. Hastío.
- Poca información para el rol. Capacitación considerada ineficiente.
- Sentimiento de injusticia ante las oportunidades.
- Reorganización, reducción de personal, recortes -el caso despedido-.
- Ausencia de posibilidades de crecimiento.
- Mejores salarios en el mercado.

Propuestas:

- Variedad de funciones. Migración hacia otras modalidades de atención al cliente.
- Mejor manejo de las negociaciones entre la empresa y sus clientes, o potenciales clientes.
- Mejor planificación de los recursos de la organización para prestar sus servicios.
- Soporte, apoyo, de los niveles superiores.

²⁶ Ver entrevistas completas en Anexo.

Cuestionarios.

En este apartado presentamos la información organizada en tablas, representada gráficamente y con un análisis pertinente en cada caso. Los datos relevados a partir de la totalidad de las encuestas (10 aplicadas a empleados actuales del CAT y 20 a ex empleados) son expuestos considerando las diferentes preguntas o situaciones de acuerdo a temáticas agrupadas y, como se podrá ver, la última temática de “Desvinculación” incluye únicamente las respuestas de los ex empleados, por razones que no requieren de mayor explicación.

Se considera oportuno analizar todos los datos de manera global por dos motivos: los datos iniciales²⁷ muestran similitudes entre sí, por un lado, y, por el otro, estimamos que el análisis diferenciado entre empleados actuales o ex empleados apuntaría a evaluar cuestiones que tienen que ver mayormente con perspectivas de los encuestados según el vínculo con la empresa, lo cual no es foco de nuestro trabajo.

SENTIDO DE PERTENENCIA

Escala de Valoración	Me siento a gusto en la organización
TA = Totalmente de Acuerdo	4
PA = Parcialmente de Acuerdo	14
PD = Parcialmente en Desacuerdo	9
TD = Totalmente en Desacuerdo	3

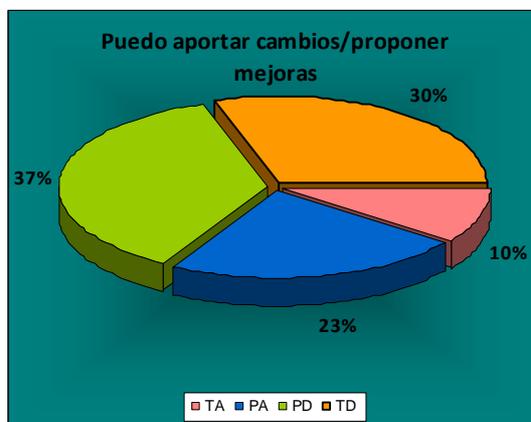
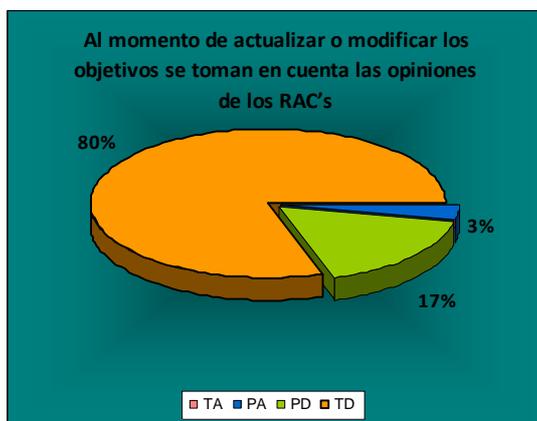


Para comenzar, podemos ver en el gráfico que la mayoría de los encuestados se manifestó de acuerdo con esta afirmación ya sea de manera parcial (47%) o total (13%).

²⁷ Ver “Datos relevados en las encuestas” en documento anexo.

PARTICIPACIÓN

Escala de Valoración	Al momento de actualizar o modificar los objetivos se toman en cuenta las opiniones de los RAC's	Los objetivos propuestos surgen del consenso	Puedo aportar cambios/proponer mejoras
TA = Totalmente de Acuerdo	0	0	3
PA = Parcialmente de Acuerdo	1	0	7
PD = Parcialmente en Desacuerdo	5	3	11
TD = Totalmente en Desacuerdo	24	27	9



En este eje se puede observar cómo los encuestados dejaron en claro que los canales de participación no están abiertos a la hora de intervenir en la definición o modificación de los objetivos del puesto. Sin embargo, los niveles de participación aumentan cuando se trata de aportar cambios o proponer mejoras; en este sentido algunos encuestados expresaron que sus ideas y/o propuestas son al menos escuchadas aunque no siempre se ejecutan acciones como consecuencia de ellas.

CONTENIDO DEL PUESTO

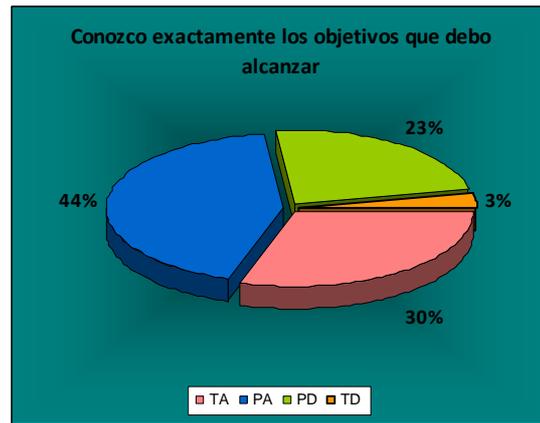
Escala de Valoración	Me siento a gusto con las tareas que realizo	Mis actividades me permiten adquirir conocimientos constantemente	Llevo a cabo tareas variadas/diversas
TA = Totalmente de Acuerdo	2	3	1
PA = Parcialmente de Acuerdo	6	5	5
PD = Parcialmente en Desacuerdo	12	11	9
TD = Totalmente en Desacuerdo	10	11	15



Para este eje se plasmaron tres afirmaciones. La primera propone lo siguiente: “me siento a gusto con las tareas realizo”. Como consecuencia de esta, los resultados obtenidos dicen que el 73% de los encuestados están total o parcialmente en desacuerdo. Porcentajes similares de desacuerdo arrojó la segunda afirmación, “mis actividades me permiten adquirir conocimientos constantemente”. Por último, para la aseveración “llevo a cabo tareas variadas/diversas” la proporción de desacuerdo creció hacia un 80% de la muestra (siempre considerando ambas posibilidades: total o parcialmente en desacuerdo).

OBJETIVOS DEL PUESTO

Escala de Valoración	No tengo mayores dificultades para alcanzar los objetivos planteados para el puesto	Conozco exactamente los objetivos que debo alcanzar
TA = Totalmente de Acuerdo	3	9
PA = Parcialmente de Acuerdo	7	13
PD = Parcialmente en Desacuerdo	8	7
TD = Totalmente en Desacuerdo	12	1



Escala de Valoración	¿Los tiempos de descanso y de baño, también son considerados al momento de evaluar las métricas?
Sí	26
No	4



Sólo un 30% de los empleados dijo conocer exactamente los objetivos propuestos, lo que habla claramente de una deficiencia en la comunicación de los mismos (ya sea por falta de llegada de la información o por inconvenientes en las formas de transmitirlos). En cuanto a la dificultad para alcanzarlos, casi un 70% estuvo de alguna manera en desacuerdo y del 30% restante, sólo un tercio expresó estar totalmente de acuerdo.

En este punto, al consultar los parámetros para alcanzar los objetivos, comentaron que el puntaje para lograr los objetivos se descompone en 4 (ó 5) ítems:

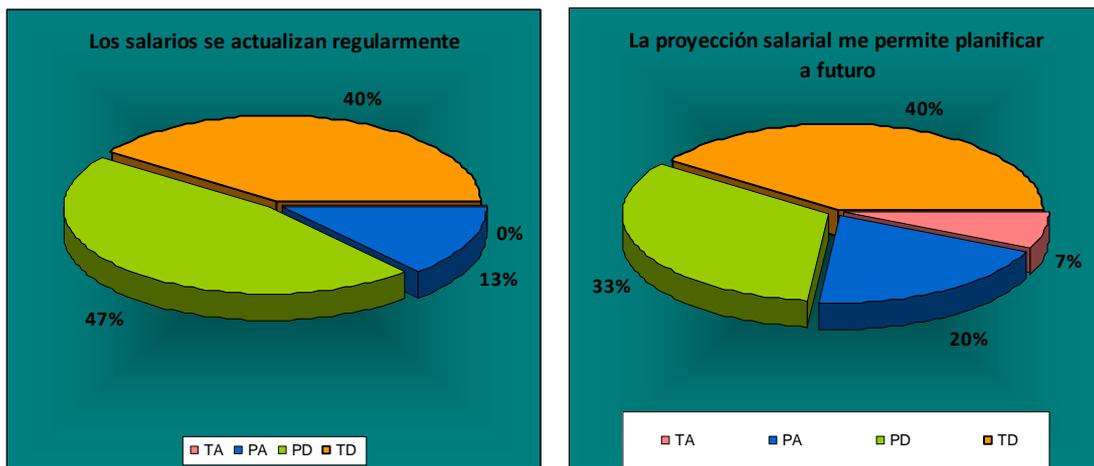
- la duración de las llamadas (no deben exceder los 3 minutos),
- puntaje de calidad (puntuación que va de 0 a 5, siendo necesario un mínimo de 3 para aprobar)
- 100% de presentismo,
- 90% de estado “activo” (dentro de las 6 horas de *logueo*),
- y, por último, en algunos casos se pactan objetivos de ventas a alcanzarse en las mismas llamadas recibidas por reclamos o consultas.

Continuando con lo anterior, los encuestados manifestaron que los tiempos de descansos y los estipulados para ir al baño también son considerados a la hora de evaluar las métricas. Este es un aspecto que casi un 90% de la muestra considera negativo.

SALARIOS / RELACIÓN SALARIAL

Escala de Valoración	El salario que percibo me parece acorde al puesto en el que me desempeño	El salario que percibo me permite solventar los gastos mínimos de vestimenta, alimentación, vivienda, salud y educación	Los salarios se actualizan regularmente	La proyección salarial me permite planificar a futuro
TA = Totalmente de Acuerdo	1	3	0	2
PA = Parcialmente de Acuerdo	3	4	4	6
PD = Parcialmente en Desacuerdo	9	7	14	10
TD = Totalmente en Desacuerdo	17	16	12	12

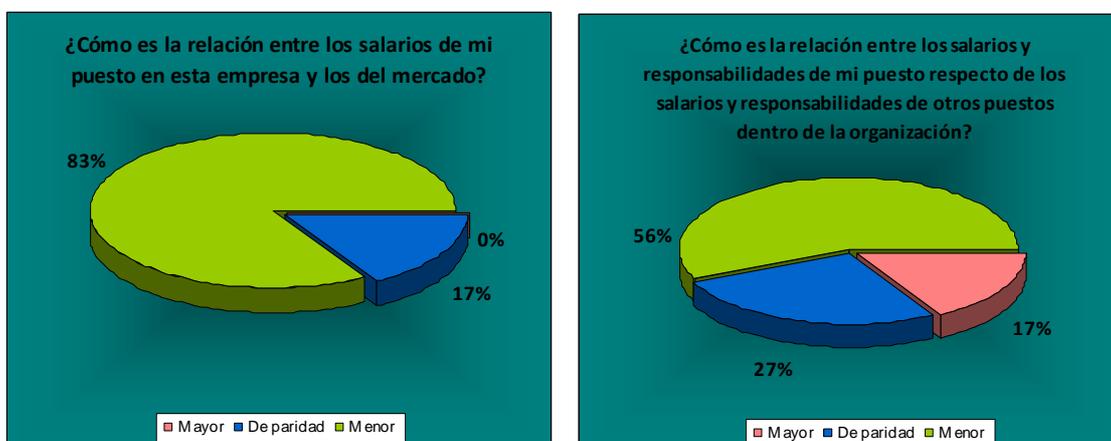




El factor salario muestra claramente una disconformidad de los encuestados: casi el 90% opina que su salario no es acorde al puesto que ocupa y más de la mitad expresa que no les permite solventar los gastos mínimos (vestimenta, alimentación, vivienda, salud y educación).

En cuanto a las actualizaciones salariales, un 87% opina que las mismas no son regulares, mientras que solo un 7% afirma que las proyecciones de los salarios permiten planificar a futuro.

Escala de Valoración	¿Cómo es la relación entre los salarios de mi puesto en esta empresa y los del mercado?	¿Cómo es la relación entre los salarios y responsabilidades de mi puesto respecto de los salarios y responsabilidades de otros puestos dentro de la organización?
Mayor	0	5
De paridad	5	8
Menor	25	17



La variable *relación salarial* denota, por un lado, que de la comparación que realizan los trabajadores entre la retribución que reciben por su puesto y la que reciben los trabajadores de otras empresas (desempeñándose en el mismo puesto) surge una relación negativa: los salarios de los trabajadores del CAT considerado son menores. Esta percepción es generalizada en más del 80% de la muestra (sólo un 17% opina que los salarios son similares).

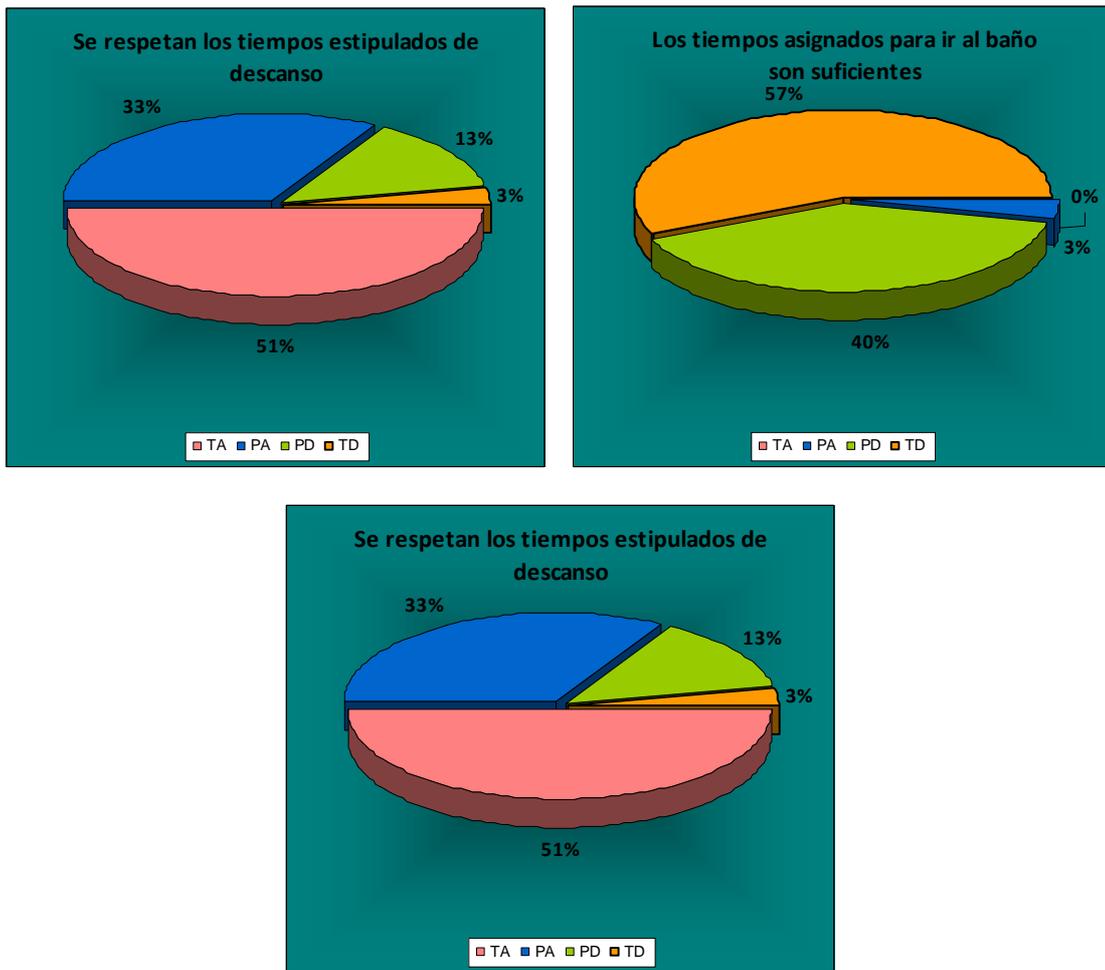
Por otro lado, la misma muestra expresó que en más de la mitad (56%) de los casos la percepción de la relación entre el salario y las responsabilidades del puesto estudiado en comparación con otros de la misma organización fue menor, aproximadamente una cuarta parte (27%) cree que los salarios mantienen relaciones de equilibrio y sólo un 17% consideró que la relación es positiva.

Esto se suma al eje anterior donde se vislumbraba una marcada disconformidad generalizada con los niveles salariales, donde además se expuso la imposibilidad de proyectar objetivos o metas personales dados los salarios y las políticas salariales actuales (actualizaciones).

TIEMPOS

Escala de Valoración	Los tiempos entre las llamadas recibidas son suficientes	Se respetan los tiempos estipulados para ir al baño	Se respetan los tiempos estipulados de descanso	Los tiempos asignados para ir al baño son suficientes	Los tiempos asignados de descanso son suficientes
TA = Totalmente de Acuerdo	0	6	15	0	3
PA = Parcialmente de Acuerdo	4	15	10	1	7
PD = Parcialmente en Desacuerdo	9	7	4	12	13
TD = Totalmente en Desacuerdo	17	2	1	17	7

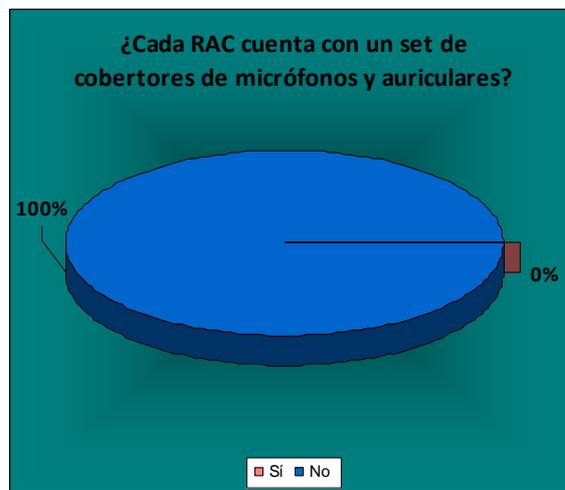
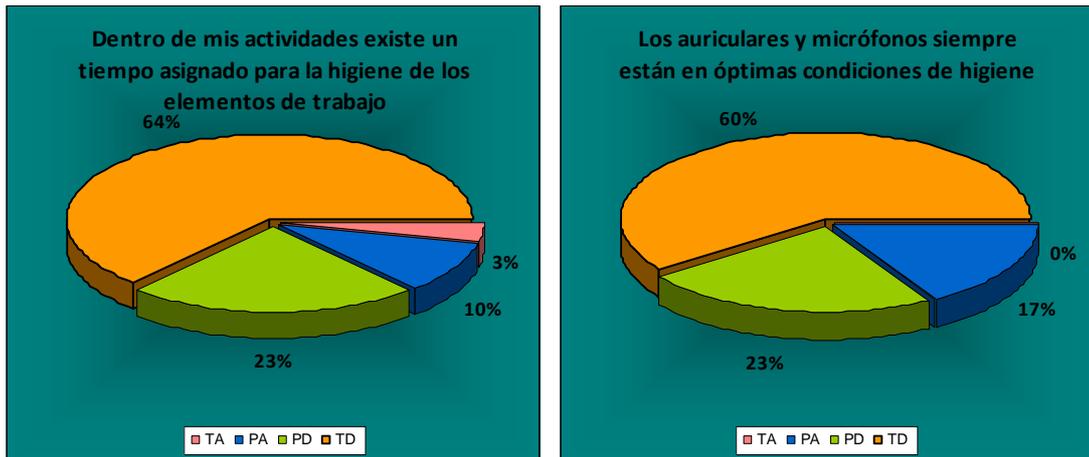




Referido a los tiempos, podemos decir que en el caso de los descansos (refrigerios/almuerzo/desayuno/merienda/cena) y momentos para ir al baño, son respetados; pero los mismos son considerados como insuficientes. De modo tal que sólo el 3% estuvo “parcialmente de acuerdo” con el espacio ofrecido para tal fin (el resto estuvo total o parcialmente en desacuerdo). Algo similar ocurre con los tiempos entre llamadas; nadie consideró que los mismos fueran suficientes.

HIGIENE DE LOS ELEMENTOS

Escala de Valoración	Dentro de mis actividades existe un tiempo asignado para la higiene de los elementos de trabajo	Los auriculares y micrófonos siempre están en óptimas condiciones de higiene
TA = Totalmente de Acuerdo	1	0
PA = Parcialmente de Acuerdo	3	5
PD = Parcialmente en Desacuerdo	7	7
TD = Totalmente en Desacuerdo	19	18

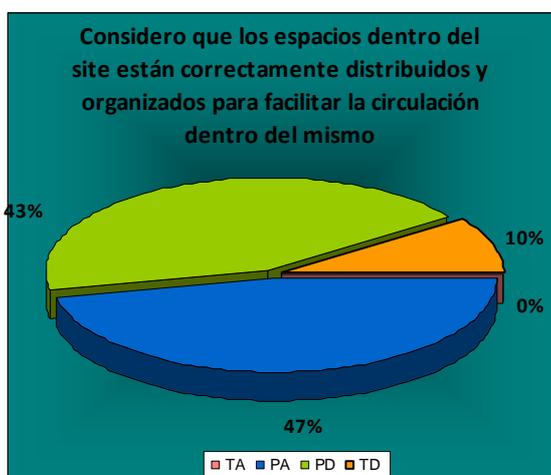


Esta variable arrojó como primer punto la negativa unánime de los encuestados respecto de si tenían un set de cobertores para los micrófonos y auriculares para uso personal. En este sentido, también se dejó en claro que la mayoría no tiene, o no conoce, de tiempos estipulados para la higienización de los mismos, con el agravante de que ninguno totalmente de acuerdo cuando se indagó sobre las condiciones en las que se encuentran dichos elementos de trabajo.

Algunos agentes agregaron que utilizan también *headsets* sin cobertores o bien con cobertores dañados, mencionando además la ausencia de higiene en algunos elementos.

DISTRIBUCIÓN DE LOS ESPACIOS

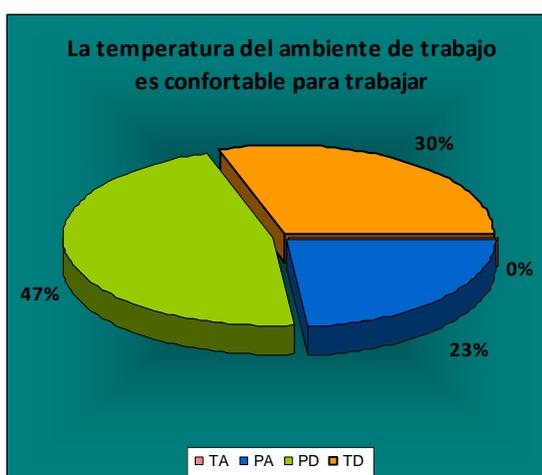
Escala de Valoración	Considero que los espacios dentro del site están correctamente distribuidos y organizados para facilitar la circulación dentro del mismo	Los espacios del <i>box</i> me resultan cómodos y me permiten desarrollar mis tareas normalmente
TA = Totalmente de Acuerdo	0	1
PA = Parcialmente de Acuerdo	14	11
PD = Parcialmente en Desacuerdo	13	13
TD = Totalmente en Desacuerdo	3	5



Ante los interrogantes sobre eficacia y/o eficiencia de la distribución física de los espacios, los niveles de acuerdo o desacuerdo fueron similares para el caso del *site* como para los del *box* individual de cada operador. La mayoría coincide en que la organización de los mismos “no es la mejor”, es bastante común ver sectores de tránsito congestionados como consecuencia de las reducidas dimensiones de las vías establecidas para tal fin. Por otro lado, tampoco son bien consideradas las dimensiones de los *boxes*; esto además de afectar la comodidad de los trabajadores, genera inconvenientes cuando se necesita ubicar algún efecto personal (mochila o cartera, por ejemplo), o cuando por la contigüidad de los *boxes* el murmullo generado afecta a la audición normal como expondremos más adelante.

CONDICIONES FÍSICAS DEL AMBIENTE

Escala de Valoración	Los <i>boxes</i> se encuentran debidamente insonorizados respecto a los contiguos	La temperatura del ambiente de trabajo es confortable para trabajar	Considero que la ventilación del ambiente de trabajo es confortable para trabajar
TA = Totalmente de Acuerdo	2	0	2
PA = Parcialmente de Acuerdo	0	7	16
PD = Parcialmente en Desacuerdo	7	14	12
TD = Totalmente en Desacuerdo	21	9	0



En este factor nos encontramos con una opinión muy fuerte (70%) que dice que los *boxes* no están debidamente insonorizados respecto de los contiguos, y en este punto es válido agregar que los encuestados expusieron lo molesto del murmullo constante que les impide escuchar con claridad y que por otro lado afecta su audición con el paso del tiempo.

Referido a la temperatura del ambiente de trabajo se pudo observar que nadie la consideró “confortable”, sólo un 23% estuvo “parcialmente de acuerdo” con esta

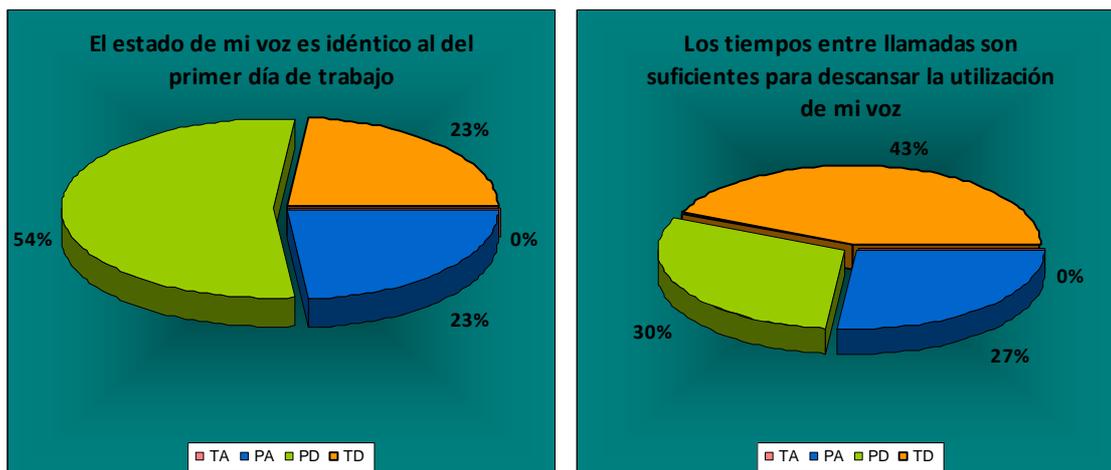
afirmación. En este punto, al igual que en el anterior, se propuso un espacio para comentar abiertamente respecto de esta variable y en general se expuso que los intentos por aclimatar los ambientes terminan siendo “exagerados” tanto en verano (el aire acondicionado hace sentir el frío) como en el invierno (la calefacción central hace sentir calor) sobre todo en las cercanías a las bocas o salidas de los climatizadores.

Respecto de la ventilación, las opiniones estuvieron divididas casi en iguales proporciones entre los que están parcialmente de acuerdo con la confortabilidad del ambiente en cuanto a la ventilación y los que están parcialmente en desacuerdo.

EXIGENCIA DE LA VOZ

Escala de Valoración	Los micrófonos siempre funcionan correctamente, lo que evita que esfuerce mi voz	Al finalizar cada jornada no siento una sobre exigencia de las cuerdas vocales	El estado de mi voz es idéntico al del primer día de trabajo	Los tiempos entre llamadas son suficientes para descansar la utilización de mi voz
TA = Totalmente de Acuerdo	2	4	0	0
PA = Parcialmente de Acuerdo	10	9	7	8
PD = Parcialmente en Desacuerdo	14	12	16	9
TD = Totalmente en Desacuerdo	4	5	7	13





En relación a la exigencia de la voz podemos inferir que en general, hay un desgaste de las cuerdas vocales relacionado directamente con el desempeño de las funciones. Como podemos ver en la afirmación “el estado de mi voz es idéntico al del primer día de trabajo” ningún encuestado contestó con la opción “totalmente de acuerdo”, el 77% estuvo en desacuerdo (en diferentes grados) y sólo el 23% estuvo “parcialmente de acuerdo”.

Ante la posibilidad de agregar comentarios en este ítem los encuestados mencionaron que en ocasiones sienten algunas molestias, dolores, comezón, sensación de falta de potencia en la voz; aduciendo todo esto a las exigencias generadas por sus funciones.

Asimismo, en la afirmación “al finalizar cada jornada no siento una sobrecarga de las cuerdas vocales” podemos ver que más de la mitad de la muestra estuvo de alguna manera en desacuerdo con la misma y que sólo un 13% estuvo totalmente de acuerdo.

Algunas de las causas a estas problemáticas podemos visualizarlas en los resultados obtenidos en las otras 2 afirmaciones propuestas para este eje:

- En la primera se proponía “los micrófonos siempre funcionan correctamente lo que evita que se esfuerce la voz”, en este punto un 60% afirmó que estaba total o parcialmente en desacuerdo,
- Mientras que en la segunda se afirmaba que “los tiempos entre llamadas resultan suficientes para descansar la voz”, en este caso un 73% estuvo parcial o totalmente en desacuerdo. No hubo quienes opinaran en acuerdo total con la afirmación.

EXIGENCIA DE LA AUDICIÓN

Escala de Valoración	Los auriculares siempre funcionan correctamente, lo que evita que esfuerce mi audición	Al finalizar cada jornada no siento una sobre exigencia de mi audición	El estado de mi audición es idéntico al del primer día de trabajo	Los tiempos entre llamadas son suficientes para descansar la estimulación auditiva
TA = Totalmente de Acuerdo	0	3	1	2
PA = Parcialmente de Acuerdo	10	7	5	10
PD = Parcialmente en Desacuerdo	12	13	14	11
TD = Totalmente en Desacuerdo	8	7	10	7



Este eje arrojó resultados similares a los que se vieron en el eje anterior.

En este caso vemos cómo para el ítem que afirmaba que al finalizar cada jornada no sentía una sobre-exigencia del aparato auditivo, el 67% dijo no estar de acuerdo (ya sea total o parcialmente).

Cuando se expuso la afirmación “el estado de mi audición es idéntico al del primer día de trabajo”, los resultados fueron aún más determinantes, el 80% de la muestra se expresó con diferentes grados de disconformidad para con la misma.

En este punto vale agregar que ante la posibilidad de explayarse en el tema, los encuestados hicieron mención de algunas molestias auditivas, zumbidos, dolores de cabeza y pérdida gradual en la agudeza del sentido en cuestión.

De nuevo podemos tomar como algunas de las causas a los resultados obtenidos en las afirmaciones restantes. En la primera proponíamos que los auriculares siempre funcionan correctamente, evitando así esforzar la audición del operador. El 67% dijo no estar (total o parcialmente) de acuerdo con esta aseveración, el resto estuvo parcialmente de acuerdo (no hubo encuestados que adhirieran totalmente).

Los resultados obtenidos para la afirmación que proponía que los tiempos entre llamadas eran suficientes para descansar el órgano auditivo son similares a los anteriores, con un 60% entre parcial y totalmente en desacuerdo, un 33% parcialmente de acuerdo y se agrega un 7% que está totalmente de acuerdo.

DESVINCULACIÓN

Mi desvinculación de la empresa tuvo que ver con:

Decisión de la empresa	6
Decisión propia	14



Como se puede observar en el gráfico, un 30% de las desvinculaciones tuvo que ver con una desvinculación por parte de la empresa y el porcentaje restante fue decisión del hoy ex empleado.

De este 30%, al profundizar acerca de las causas, obtuvimos que en su mayoría la justificación de la empresa se basó en decisiones de reorganización interna. Una persona manifestó no haber sido autorizado a ingresar al edificio el día que se reincorporaba de una licencia por haber sido operado de nódulos en la garganta, y otro caso expresó que fue despedido a causa de haber apoyado acciones de reclamos en pos de una mejora de las condiciones laborales. En ambos casos, especificaron que la figura del despido fue sin causa.

Del otro 70% obtuvimos datos variados: sensación de falta de oportunidades de crecimiento, disconformidad o disgusto con el puesto, mejores propuestas de trabajo, disconformidad con las condiciones laborales (turnos trabajados, premios otorgados, ingresos económicos), desacuerdo con las políticas de la empresa, necesidad de aplicar el tiempo en otras actividades (familia, educación), resguardo de la salud (problemáticas auditivas y/o de la voz).

Relevamiento de datos estadísticos.

Relevamos información respecto de los índices de rotación externa, en los cuales el Gerente de Operaciones detalló que manejan un nivel que va desde el 8% en segunda línea (lo que se traduce en 2 personas por equipo) a un 15% en aquellos agentes de primera línea (4 personas por equipo).

Por otro lado, explica que mensualmente ingresa un promedio de 60 personas, basando dicha cantidad en la planificación adecuada a lo acordado con el cliente y lo que tienen proyectado tanto de deserciones como de despidos.

Capítulo 8. DIAGNÓSTICO

Tomando nuevamente la división por puntos realizada en el prediagnóstico, vincularemos la información recabada a través de los diferentes instrumentos aplicados.

Bajas remuneraciones.

Esta información considera no sólo la diferencia de la jornada laboral semanal, teniendo en cuenta que en algunos otros centros los agentes trabajan semanalmente 6 horas más (6 días de 6 horas laborales: 36 horas semanales) que las trabajadas en este CAT (5 días de 6 horas laborales: 30 horas semanales), sino también los acuerdos salariales con que se cuenta en otras empresas (por estar encuadrados dentro de otros sindicatos, mayormente el de empleados de comercio).

Insertados en ese mercado, se ve claramente la percepción generalizada por parte de los empleados/ex empleados de que el salario percibido en este CAT es inferior. A esto se suma que vinculado con el puesto, casi el 90% de los encuestados opina que no es acorde y un gran número indica que no logra satisfacer sus gastos mínimos. Esta afirmación de que la remuneración es baja, es mencionada también en las entrevistas abiertas.

En la tercer entrevista aplicada, se pone de manifiesto aquella situación en la que una persona acepta una oferta laboral por ser accesible y brindar cierta estabilidad laboral, aún cuando evalúa la propuesta económica como insuficiente y en la medida en la que intenta conseguir mejorar su condición contractual, continuando paralelamente una búsqueda.

Parte de la remuneración percibida está ligada al cumplimiento de ciertos parámetros fijados, los cuales son considerados en su mayoría de dificultoso cumplimiento:

- Promedio de duración de llamada: 3 minutos.

Este objetivo por sí solo no representa una gran dificultad, pero sí sumado al parámetro de Calidad.

- Puntuación de Calidad, puntuación que va de 0 a 5: promedio 3.

Desde el área de Calidad se seleccionan de manera aleatoria determinado número de llamadas por usuario; la puntuación de cada llamada surge del análisis de la misma considerando el manejo de las herramientas que se encuentran a

disposición de los agentes, así como el seguimiento específico de cada procedimiento especificado por el cliente (por ejemplo, la utilización correcta del saludo inicial y de cierre). Del total de llamadas evaluadas mensualmente por RAC, se calcula el promedio a ser considerado al momento de la liquidación. En caso de que existiera alguna puntuación igual a cero, no se considera el promedio.

- 100% de presentismo.

Se considera como ausente cualquier falta, ya sea por examen o por enfermedad, entre otros.

- 90% de estado “activo” en función de las 6 horas diarias de *logueo*.

En este caso se excluyen aquellos momentos en los que el agente fue requerido de colocar su usuario “inactivo”, y sus tiempos tanto de descanso como de baño no debe exceder el 10% restante.

- En aquellos puestos cuya función, además de la resolución de la consulta tiene como fin la venta de servicios, se maneja un objetivo de cantidad de ventas mínimo diario: 11 ventas.

Este aspecto complejiza aún más el cumplimiento general, ya que se suma un procedimiento más dentro de la misma llamada, siendo también considerado para la evaluación de Calidad (es obligación ofrecer servicios a cada usuario que se comunica, independientemente del objetivo de venta) y sin modificar los tiempos promedio que se requieren. Sumado a esto, la generalidad de los llamados que ingresan no es con intención de compra.

Por otro lado, a nivel de proyecciones, el Gerente afirma que no está en las posibilidades de la organización realizar ajustes de los salarios de manera periódica, aunque quisieran. Esto se vincula directamente con el gran porcentaje que expone que los salarios no se actualizan regularmente, y el pequeño porcentaje que cree poder planificar a futuro con las proyecciones salariales.

Inexistencia de tiempo entre llamadas.

Como mencionáramos en el prediagnóstico y luego confirmamos en nuestras visitas al CAT, se detecta el ingreso de una llamada en un tiempo inmediato a la finalización de la anterior. El desacuerdo con esta situación se hizo notar en las encuestas aplicadas, en las que nadie consideró como suficientes estos entretiempos.

También podemos considerar aquí las exigencias vocal y auditiva, ya que esta falta de descanso entre llamadas incrementa los efectos de dichas exigencias. Tal es el ejemplo del primer entrevistado que menciona haber comenzado con molestias auditivas transcurrido un corto período desde el inicio de su actividad en la función.

En la entrevista con el Gerente, no fue mencionado este aspecto.

Falta de higiene.

Como se introdujo en el prediagnóstico, y se corroboró a partir de las observaciones, en general no se identifica una orientación a cuidar la higiene de los elementos de trabajo. Este aspecto no fue tenido en cuenta por el Gerente o los ex empleados entrevistados.

Mediante la muestra encuestada, se dejó en claro que no existe en la organización una valoración de la temática, ya que no sólo no se garantiza la disponibilidad e un set de cobertores para uso personal o se destina un momento para la higienización de dichos elementos, sino que además en algunos casos se utilizan herramientas que no están equipadas con dichos cobertores.

En cuanto a los tiempos de descanso y de baño, casi el 90% de los encuestados se manifiesta en desacuerdo con que sean incorporados a los objetivos de trabajo, y un 97% considera insuficientes estos tiempos asignados. Como se mencionó en las observaciones, la intención de cumplir con estos objetivos, además puede derivar en afecciones de salud a causa de la desatención o postergación de las necesidades fisiológicas.

Por último, siguiendo con la preservación de la higiene de los trabajadores, es importante mencionar que la climatización de los ambientes no es óptima y esto, sumado a las exigencias propias del cumplimiento de la función, agudiza la exposición a diversas afecciones.

Afecciones de la Voz.

Dentro del apartado anterior, consideramos que la más grave de las problemáticas es aquella relacionada con la exigencia tanto de las cuerdas vocales como de la audición, y por ello damos un espacio diferenciado para las mismas.

Los encuestados mencionaron como síntoma de lo primero algunas molestias, comezón, sensación de falta de potencia en la voz, dolores. En cuanto a la audición, tanto en las

encuestas como en la primer entrevista aplicada a un ex empleado, se manifestaron molestias, dolores de cabeza, sensación de disminución del sentido del oído.

Un punto importante que aporta a estas afecciones, es lo percibido en las diferentes visitas al CAT, en donde pudimos distinguir el murmullo permanente (así como los ruidos constantes generados por la utilización de las herramientas de trabajo) al que se exponen los agentes. Se considera que tanto el mal funcionamiento de los micrófonos y auriculares, como la inmediatez entre las llamadas, acrecientan este aspecto.

Falencias en la distribución física y aspectos ambientales.

En este apartado, los puntos más importantes a considerar son: los espacios reducidos estipulados para el tránsito de los trabajadores; el murmullo y ruido constante generado por la contigüidad de los *boxes*, la falta de insonorización y tamaño de los mismos; y, por último, la falta de eficiencia de los sistemas de climatización del ambiente.

En cuanto a los pasillos destinados para la circulación de los agentes, podemos destacar lo dicho por los encuestados, donde se remarcó la congestión habitual de dichos espacios principalmente en los horarios de cambio de turno, donde coinciden los ingresantes con el personal que está finalizando su jornada. Esto último también fue identificado en nuestro recorrido por la empresa tal como se mencionó en las observaciones.

Por otra parte el murmullo y los ruidos que se mencionaron en las encuestas y que también fueron percibidos durante nuestra visita al CAT, tienen que ver no sólo con la cercanía entre los *boxes* sino también con el tamaño y la falta de insonorización de los mismos. Todos estos aspectos no fueron mencionados en la entrevista con el gerente, ni en las que se efectuaron a los ex empleados.

En relación a la climatización de los ambientes, pudimos ser testigos de lo excesivos que resultan los intentos por mejorar las temperaturas de los diferentes sectores, ya que como se dijo tanto en las observaciones como en las encuestas desarrolladas, en verano se siente el frío generado por los artefactos de aire acondicionado y en invierno las altas temperaturas, como consecuencia de la utilización de los calefactores, siendo más notorio en las áreas cercanas a la bocas o salidas de los artefactos anteriormente nombrados.

Capítulo 9. PROPUESTA DE MEJORA

La intención de estas propuestas es mejorar la calidad de vida de los empleados, de manera que se traduzca en una mayor permanencia en la empresa, disminuyendo los índices de rotación (y los costos a partir de dichos índices) y aportando así a optimizar la prestación del servicio que brinda el CAT a sus clientes.

Para esto, nos hemos basado en tres ejes que serán expuestos a continuación.

9.01 ENRIQUECIMIENTO DE LA FUNCIÓN DE REPRESENTANTE DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Considerando el contenido del puesto así como los tiempos de exposición a los estímulos auditivos, es que proponemos que los RAC's tengan la posibilidad de desarrollar otras funciones dentro de su jornada laboral, para así disminuir dicha exposición y generar un cambio en la disposición de los mismos al cumplimiento de las funciones que expresan abiertamente como monótonas.

Para ello, conociendo la necesidad de contar con números estadísticos por equipo, que luego se trasladan a los números de cada cuenta y así también a los números del *site*, es que sugerimos que todos los agentes generen los reportes estadísticos necesarios para que los supervisores de equipo puedan tomar decisiones en lo cotidiano, y más a largo plazo, decisiones desde la Gerencia o Dirección. Hoy en día, dichas tareas son duplicadas en este *site*, ya que son recabadas desde el área de Control, por un lado, y en menor escala por los supervisores.

Es menester, para que esto sea viable, que todos los agentes tengan una capacitación inicial en la utilización del sistema y la generación de reportes. Por ende será necesario que se designe un capacitador para este fin, entre las alternativas posibles consideramos que lo mejor sería que los instructores sean los mismos supervisores pudiendo en algunos casos delegar esta función a algún RAC con experiencia en el tema (reportes), y en el que se hayan podido observar aptitud y potencial para dicha tarea. El programa afectaría como mínimo a 3 instructores (uno por turno) y cada curso tendría una duración final de 6 (seis) horas, repartidas en dos jornadas de 3 (tres) horas cada una. Será necesario disponer de un aula con una PC por asistente y un proyector para el dictado de la capacitación. Los participantes de cada curso serán organizados en grupos por sus jefes directos (para no afectar la prestación de los servicios ni la planificación de las áreas).

Recomendamos que evalúe la posibilidad de realizarse fuera del horario de la jornada habitual, en caso de no poder alterar la disponibilidad de agentes para el servicio prestado.

Una vez finalizado, se procederá a la evaluación de los cursantes (la misma podría consistir simplemente en la elaboración de un reporte) aprovechando la instancia para verificar la idoneidad del capacitador según el punto de vista de los participantes.

A su vez, se recomienda que dichos reportes sean aplicados y generados en base a información de los equipos del turno “anterior”, variando dicho equipo. Esto último se considera apropiado para evitar que los agentes pudieran iniciar una complicidad con algún RAC del otro equipo, lo que podría significar alteraciones en las estadísticas. De todas maneras, al ser una información que luego se gestiona desde el área de Control, siempre existirá el doble chequeo, a partir del cual se irán haciendo los ajustes necesarios para generar el compromiso por el trabajo bien realizado. Se acordará con la empresa el período de puesta en práctica de esta acción, para luego de ello verificar el grado de satisfacción de los trabajadores en relación con el puesto, y la incidencia de las actividades propuestas en cuanto a la consideración de la monotonía de las tareas y la exposición constante a estímulos auditivos. Esta verificación se hará utilizando similares herramientas a las ya aplicadas.

Otra alternativa propuesta tiene que ver con la posibilidad de que todos los agentes tengan al menos dos horas semanales fuera de línea, destinadas a brindar soporte a aquellos RAC que lo requirieran de su equipo, logrando al mismo tiempo diversificar las tareas de los operadores, separándolos de su contacto directo con el aparato telefónico durante ese tiempo y buscando también reducir la monotonía de las tareas. Esta labor de asistencia, implica que cada RAC del propio equipo que precisara realizar consultas para poder realizar de manera correcta su gestión, puede recurrir a este *referente*, quien se dedicará a brindarle la asistencia necesaria para la solución apropiada. Lo antes dicho implicaría que los supervisores lleven a cabo tareas de identificación de potenciales referentes teniendo en cuenta la experiencia de los mismos, conocimientos de las tareas, procesos y problemas comunes en el desarrollo de las tareas de los RAC's, voluntad de cumplir la función de *referente*. Esto conlleva también la necesidad de planificar un cronograma de las tareas y turnos que llevaría a cabo cada trabajador seleccionado para tal fin y la posterior recolección de la información acerca del desempeño de los *referentes*

y del plan en general (feedback). Los criterios de evaluación del plan serán similares a los de la anterior propuesta (en lo referido a la percepción de la monotonía por parte de los agentes, a la importancia del enriquecimiento del puesto y cuestiones afines), pudiendo incluirse entre los métodos de recolección de datos algunos más informales como entrevistas espontáneas, reuniones de sector o conversaciones con el personal afectado por el programa. En cuanto al impacto de estos puestos de soporte, recomendamos a Gerencia de Operaciones realizar un seguimiento de los parámetros mensurados de los agentes (tiempos de llamadas y calidad, por ejemplo) así como también de aquellos parámetros otorgados al cliente (eficiencia, proporción de consultas o reclamos resueltos, entre otros) y evaluar a partir de dichos parámetros si existe un aporte positivo del referente y en qué medida impacta en los diferentes índices.

De manera semanal dentro de este CAT, se planifican reuniones por equipo, coordinadas por el supervisor. Dichas reuniones tienen por objetivo actualizar información en base a las solicitudes o lineamientos del cliente, o bien reforzar aspectos específicos de procedimientos, o incluso información estadística relevante, entre otras temáticas.

Teniendo en cuenta este momento periódico, también sugerimos participación de los agentes en la preparación de las temáticas a tratar, e incluso brindando posibilidades de exponer dichas temáticas ante los compañeros.

Consideramos que el acceso a esta participación debe ser otorgada en igualdad de condiciones a todos los agentes, en una primera instancia. Posteriormente, se recomienda que se maneje una modalidad de evaluación de dichas actividades y que en base a ello se puedan tomar decisiones para una mayor o menor participación de los agentes, considerando cada caso en particular.

En cuanto a los agentes que se desempeñan en lo denominado segunda línea, de servicios especiales, sugerimos además que tengan todos conocimiento y manejo de las diferentes áreas para que sea utilizado el recurso de la rotación en las funciones, para minimizar la monotonía de las tareas. También consideramos que sería oportuno que los RAC's de primera línea estén capacitados para brindar soporte y estar a disposición para cubrir espacios necesarios en las cuentas especiales. Para hacer posible esto sería necesario desarrollar un programa de capacitación sistemático que permita contar con agentes

polifuncionales. No se trata de una tarea menor, resulta como consecuencia del esfuerzo mancomunado de las bases (RAC's) y de los niveles medios y altos de la empresa.

Los supervisores de cada equipo deberían, al igual que en los puntos anteriores, determinar quiénes serán los instructores y quiénes serán los destinatarios en cada caso. La capacitación será determinada por el contenido de la capacitación de cada servicio (primera o segunda línea), y el área de Planificación deberá participar en la decisión de la modalidad del dictado por las jornadas que requiera de los agentes, para no interferir con el desarrollo normal de las actividades de cada sector y acudiendo a los recursos materiales para el dictado de cada servicio en particular (espacios físicos, dispositivos, proyectores, entre otros).

Todas estas alternativas permitirán a los agentes aplicar nuevas y más capacidades, disminuyendo además su tiempo de disponibilidad para la recepción de llamadas (la principal función que consideran monótona); a la vez que descongestionaría las funciones de los supervisores, pudiendo éstos dedicar mayor tiempo a la toma de decisiones, planes de acción, mejora y seguimiento.

Como estamos de acuerdo en que “las características físicas y las respuestas fisiológicas de los trabajadores deben ser tomadas en el diseño del trabajo como un todo²⁸”, en cuanto a los períodos destinados para descanso proponemos la unificación de las dos oportunidades de 15 minutos, en una instancia de 30 consecutivos; lo cual permitirá, de acuerdo al turno cumplido, organizar con mayor amplitud el momento del refrigerio, almuerzo o cena. Considerando también los tiempos autorizados para la utilización del baño, sugerimos aumentar los mismos a 2 momentos de 4 minutos cada uno, como máximo.

Como en casos especiales puede ser necesaria la utilización de un período mayor de tiempo, recomendamos que esta relación de tiempo “activo” e “inactivo” si bien se calcula a diario (90% de estado “activo”, 10% “inactivo”), pueda ser gestionada y evaluada de manera semanal.

²⁸ Aldag, Ramón; Brief, Arthur: “Diseño de tareas y motivación del personal”. Editorial Trillas. Primera reimpresión. Enero, 1993.

9.02 GENERACIÓN DE UNA PROPUESTA ALTERNATIVA DE ESCALA SALARIAL

La realidad es que, en comparación con otros centros de servicios de similares características (no por tamaño sino por funciones que tercerizan a sus clientes, e incluso por manejar el mismo cliente en algunos casos), los salarios ofrecidos como básicos resultan notablemente inferiores²⁹.

Estamos de acuerdo en sostener, como actualmente se implementa en el *site*, una cantidad variable dentro de la remuneración que se otorgue en función del cumplimiento de ciertos parámetros, proponiendo un desmembramiento y una mejora en el monto, que luego se verá reflejado en la remuneración de los agentes.

Se sugiere para ello una variable escalonada de premios que se basen en el cumplimiento parcial, total o superador de los objetivos que manejan en la actualidad ajustada a un período mensual. De esta manera los agentes tendrán más posibilidades de aumentar su ingreso cada mes, siendo siempre lo óptimo superar los objetivos, considerando que esta escala mejora la accesibilidad a los premios mensuales.

A continuación, se presenta la escala propuesta:

MENSUAL					
Eje	Objetivo	Premio	Alcance	% Premio	\$ Premio
Duración de llamadas	3 minutos (promedio)	\$ 100,00	2:30 a 2:54	125%	\$ 125,00
		\$ 100,00	2:55 a 3:05	100%	\$ 100,00
		\$ 100,00	3:06 a 3:30	50%	\$ 50,00
Puntuación de Calidad (*)	3 (promedio)	\$ 100,00	5	125%	\$ 125,00
		\$ 100,00	3 a 4,9	100%	\$ 100,00
Presentismo	100%	\$ 100,00	Sin ausencias	100%	\$ 100,00
		\$ 100,00	1 justificada	70%	\$ 70,00
		\$ 100,00	2 justificadas	45%	\$ 45,00
Estado Activo	90%	\$ 100,00	90%	100%	\$ 100,00
		\$ 100,00	89%	50%	\$ 50,00
Ventas	11 diarias (promedio)	\$ 100,00	12 (ó más)	125%	\$ 125,00
		\$ 100,00	11	100%	\$ 100,00
		\$ 100,00	9 a 10	50%	\$ 50,00

(*) En caso de que existiera alguna puntuación igual a cero, aunque el promedio sea igual o mayor a 3, no tendrá acceso al premio.

²⁹ Ver ejemplos de recibos de haberes de diferentes CAT en "Recibos de haberes" del documento anexo.

Por otra parte, proponemos también una oportunidad de premiar a los agentes de manera semestral para así incentivar aún más el cumplimiento sostenido de los objetivos, ya que la condición *sine qua non* propuesta para acceder a cada premio es haber recibido el mismo durante todos y cada uno de los últimos 6 meses, considerando de manera independiente cada eje evaluado.

De esta manera, los RAC tendrán posibilidad de recibir una diferencia salarial de entre \$100 y \$500 en dos oportunidades anuales: con los sueldos de marzo y septiembre (independientes del correspondiente aguinaldo que llega con los salarios de junio y diciembre).

En la siguiente tabla podemos visualizar las condiciones para acceder a los mismos:

SEMESTRAL (MARZO / SEPTIEMBRE)		
Eje	Premio	Condiciones
Duración de llamadas	\$ 100,00	Haber recibido el premio durante todos y cada uno de los últimos 6 meses, habiendo tenido un promedio mínimo de 90% en el acceso al mismo en dicho período.
Puntuación de Calidad	\$ 100,00	Haber recibido el premio durante todos y cada uno de los últimos 6 meses.
Presentismo	\$ 100,00	Haber recibido el premio durante todos y cada uno de los últimos 6 meses, habiendo tenido no más de 1 ausencia justificada por cada mes durante el período considerado.
Estado Activo	\$ 100,00	Haber recibido el premio durante todos y cada uno de los últimos 6 meses, habiendo tenido un promedio mínimo de 90% en el acceso al mismo en dicho período.
Ventas	\$ 100,00	Haber recibido el premio durante todos y cada uno de los últimos 6 meses, habiendo tenido un promedio mínimo de 90% en el acceso al mismo en dicho período.

De esta manera se apunta a retener al personal actual y atraer nuevos candidatos del mercado laboral sin generar pérdidas para empresa, puesto que el cumplimiento de los objetivos que permiten alcanzar los premios antes expuestos está condicionado por rendimientos superiores por parte del personal que se traducen en mejores performances en cuanto a lo que a prestación de servicio empresarial se refiere.

Los recursos necesarios para implementar un plan de este tipo son diversos, principalmente económicos (para el pago de las diferencias salariales resultantes del sistema de premios propuesto). En este sentido debemos recordar lo dicho por el Gerente durante nuestra entrevista, cuando dejó en claro que la revisión salarial es un aspecto bastante difícil de retocar.

No obstante ello, debemos señalar que resulta altamente recomendable analizar y considerar esta propuesta debido a que, como se dijo antes, las erogaciones que significarían el pago extra de los premios son evaluadas como una inversión en pos de rendimientos superiores, cuyos principales beneficiados son los trabajadores y la empresa en su totalidad.

Esta implementación implicaría la creación de un sistema de liquidación de los premios según criterios específicos (propuesta ya expuesta), la instrucción del área involucrada en la liquidación, de los supervisores y del personal en general para que conozcan y respeten las condiciones para acceder a los premios estipulados, así como los montos establecidos para cada caso. Como herramienta importante, proponemos la creación de un grupo de seguimiento que verifique los resultados, quienes básicamente serían los encargados de controlar el avance del programa: analizar las repercusiones entre los trabajadores, controlar el cumplimiento de los objetivos y, en caso de no cumplimiento, deberían indagar las causas (desconocimiento, por tomar un ejemplo).

Es importante que, al igual que mencionáramos en el punto anterior, se analicen los beneficios obtenidos de la empresa a partir de esta propuesta, considerando los índices habituales (tanto de agentes como del servicio para con el cliente, la empresa de telefonía celular) previos y posteriores a la implementación, evaluando también el impacto en lo económico.

9.03 GENERACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA EN CUANTO A INFRAESTRUCTURA

En relación a las temperaturas percibidas en los puestos de trabajo, y teniendo en cuenta los repetidos y constantes reclamos de los trabajadores al respecto, consideramos que sería oportuno que las bocas de salida de aire climatizado (frío/calor) sean colocadas en el techo y no en las paredes, dado a que las distancias entre las *islas* y las paredes es menor que entre las mismas y el techo (4 metros aproximadamente). Esto último permite una mayor y mejor distribución de las corrientes de aire antes de que las mismas tomen contacto con las personas del sector.

Por otro lado, la dispersión es aún más eficiente cuando en lugar de existir sólo una boca de salida, se subdivide a la misma en varias bocas de menor tamaño y se las distribuye uniformemente en las áreas afectadas. De esta manera se logra que en todos los sectores

se perciba la misma temperatura independientemente del lugar en el que nos posicionemos.

Por último, existe un sistema de termosensores (termostato) que permite mantener en el nivel deseado la temperatura de un área determinada. El sistema funciona a través de sensores dispersos en diferentes espacios del ambiente, que detectan constantemente la temperatura y envían señales a una central informática que regula la provisión de frío/calor. El costo total de la obra terminada rondaría los \$45000³⁰.

Respecto de la posibilidad de diseñar un plan que permita plantear una reestructuración de los espacios (de *boxes*, pasillos, *islas*, etcétera) debemos decir que nos encontramos con algunas limitaciones en este sentido. Particularmente por la escasa disponibilidad de espacios físicos que permitan ampliar las áreas que existen actualmente.

Algo que sí podemos trabajar es la contaminación acústica existente en los salones durante las jornadas laborales. Recordemos que en las encuestas, y en algunas entrevistas, surgió esta temática. Puntualmente, la gente expuso lo molesto del murmullo constante generado por los demás trabajadores en su accionar diario. Una solución viable en este sentido sería encuadrar cada puesto de trabajo (*box*) en una cabina insonorizada de tres paredes construidas con paneles diseñados especialmente para contener/absorber ruidos/sonidos, quedando una de las aristas liberada para el ingreso y egreso del agente. De esta manera los sonidos quedarían contenidos dentro de cada cabina, en su mayoría, lo cual disminuiría el efecto sinérgico de los ruidos individuales de cada RAC. Con esto no se eliminaría el problema pero sí se lo reduciría notablemente. En este caso el costo final de obra sería de entre \$25000 y \$60000, dependiendo del tipo de tecnología que se fuera a utilizar (las cuales varían en precio, pero no en eficiencia, según los especialistas)³¹.

El punto, por decirlo de alguna manera, complicado de esta última propuesta es la proporción en la que podrían disminuir los espacios de trabajo de los agentes, por tratarse de una estructura que implica un grosor de las paredes de cada *box* mayor al actual. Por este motivo, es imprescindible que la empresa evalúe previamente la opción de cambio del mobiliario en su totalidad, lo cual implicaría costos mayores, o bien que

³⁰ Información recabada en empresas dedicadas a la climatización industrial.

³¹ Información recabada en empresas dedicadas a la insonorización de estructuras.

considere decisiones aún más profundas como una ampliación edilicia, por mencionar un ejemplo.

9.04 RECOMENDACIONES ADICIONALES

Además de los tres ejes recientemente expuestos, consideramos importante mencionar algunos otros aspectos que sugerimos que sean tenidos en cuenta:

- A partir del análisis realizado por el Gerente de Operaciones respecto de las causas principales de la rotación externa, proponemos orientar la oferta laboral a personas que no se encuentren en la búsqueda de una “experiencia puente”, sino más bien que precisan un trabajo estable con baja carga horaria; es el claro ejemplo de madres de familia.
- Para minimizar, y/o evitar, riesgos de enfermedades infecciosas auditivas y vocales planteamos como alternativa que se maneje por RAC un juego de cobertores para *headset* (ya que hoy, los mismos se utilizan sin una higienización diaria previa). Como ya mencionamos en las observaciones, en algunos equipos se gestiona la utilización de los *headset* con una identificación por agente. Proponemos que esto se aplique en todos los equipos, incluyendo el cuidado de la higiene de los cobertores.
- En cuanto al funcionamiento tanto de los *headset* como de otras herramientas de trabajo (ej.: mouses, teclados), se sugiere que se lleve a cabo una revisión periódica para el mantenimiento y la puesta a punto de los mismos.
- Recomendamos que se formalice un mecanismo abierto de sugerencias y propuestas por parte de los empleados, para que los mismos tengan claridad de los pasos a seguir y que la evaluación de cada propuesta quede sujeta a criterios transparentes.
- Siguiendo con esta formalización de procedimientos, se sugiere que las promociones internas sean transparentes, con criterios conocidos públicamente y con posibilidad para los participantes de acceder a los resultados/devoluciones.
- Consideramos un valor agregado que los supervisores puedan realizar seguimiento de los objetivos de cada agente, y puedan mantenerlos informados para que dichos agentes puedan autogestionar el alcance de los mismos (lo que iría de la mano con el acceso al programa de premios).

Capítulo 10. CONCLUSIÓN

Las personas pasan gran parte de las horas del día trabajando en organizaciones. Podemos decir que en proporción dedican similares espacios de tiempo a trabajar, a dormir y a realizar actividades de ocio; incluso, en algunos casos, la proporción dedicada al trabajo es aún mayor.

Esta realidad, pone de manifiesto la importancia de que las organizaciones generen entornos de trabajo que propicien el bienestar de sus empleados, promoviendo la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas, pues de ello dependen para alcanzar el éxito -producir, competir en los mercados, alcanzar objetivos-.

Descuidar este aspecto repercute tanto en las organizaciones como en las personas, ya que en estas últimas se manifiesta de diferentes maneras, como ser: malestar, disconformidad, insatisfacción, descontento, por mencionar algunas. Estados que se traducen por ejemplo en disminución del compromiso (directamente reflejado en el incumplimiento de los objetivos), aumento del ausentismo, alteración del clima laboral, rotación externa (tanto por despidos como por renunciaciones).

Estas problemáticas, como algunas otras que ya fueron mencionadas en este documento, fueron relevadas en esta organización principalmente con el fin de brindar herramientas que permitan a este CAT cumplir el objetivo inicial de disminuir los niveles de rotación, a partir de las propuestas anteriormente analizadas. Consideramos además un valioso aporte el que hoy la organización pueda contar con un diagnóstico que sienta las bases para que se puedan implementar nuevas y diferentes acciones a futuro.

En cuanto a las propuestas de mejora que fueron desarrolladas en este documento, a continuación destacamos brevemente los beneficios de su aplicación:

- Enriquecimiento de la función de Representante de Atención al Cliente: este eje implica una sensación de reconocimiento por parte de los agentes que se verá reflejada en un aumento del compromiso y/o involucramiento con su tarea, a partir de las capacitaciones que reciben, la participación a la que acceden y la asistencia a los propios compañeros.

Sumado a esto, particularmente las capacitaciones necesarias para cumplir con las funciones enriquecidas, implican un crecimiento de los operadores respecto de las herramientas y análisis para los que son formados.

- Generación de una propuesta alternativa de escala salarial: inicialmente, con esta propuesta se apunta de alguna manera a disminuir la brecha que existe entre los ingresos de los RAC's de este centro respecto de otros centros.

Por otra parte, se busca transparentar el proceso a partir de la definición de diferentes escalas (mensual / semestral) que definen un criterio de acceso a los premios, haciendo que cada agente tenga en claro cuáles son los objetivos que debe cumplir y las condiciones para acceder a cada escalafón de premios.

- Generación de un plan de mejora en cuanto a infraestructura: la reestructuración propuesta intenta resguardar la salud y comodidad de los agentes para un mejor desempeño en sus funciones, tanto considerando los espacios adecuados como las temperaturas en el ambiente.

Por último, pero no por ello menos importante, creemos que la repercusión positiva será aún mayor si estas recomendaciones se mantienen de manera constante y se busca con ellas la mejora continua, una optimización que se vaya actualizando acorde al contexto vigente. Esto implicaría una importante diferenciación del CAT con respecto a sus competidores, traduciéndose en una mejora de su imagen en el mercado tanto entre los clientes, los potenciales clientes y los operadores y potenciales operadores.

Capítulo 11. BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J.S.. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1963
- Aldag, Ramón; Brief, Arthur: "Diseño de tareas y motivación del personal". Editorial Trillas. Primera reimpresión. Enero, 1993.
- Devalle, Adriana: "Calidad de Vida Laboral II". Guía de estudio. Instituto Universitario Aeronáutico. Edición Diciembre 1998.
- Dolgonos, Adrián: "Administración de operaciones". Guía de estudio. Instituto Universitario Aeronáutico. Edición Noviembre 2005.
- Frederick Irving Herzberg. Teoría de los dos factores. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
- Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H. Jr.: "Las Organizaciones". Décima edición. Editorial Mc Graw Hill. Santiago, Chile. 2001.
- <http://www.monografias.com>
- Medici, Mario G; Barrionuevo de Bustos Acuña, Susana; Vivas, Eugenia C. "Calidad de Vida Laboral I". Guía de estudio. Instituto Universitario Aeronáutico. Edición Junio 2005.
- Robbins Stephen P., Coulter Mary. Administración. Pearson Educación. 2005.
- Rodríguez, Alejandra: "Administración de Recursos Humanos". Guía de estudio. Instituto Universitario Aeronáutico.
- Rodríguez, Dario: "Diagnóstico Organizacional". Editorial Alfaomega. Ediciones Universidad Católica de Chile. México. 1999.
- Vélaz Rivas, José Ignacio. Motivos y Motivación en la empresa. Ediciones Díaz de Santos. 1996
- Vértice. Motivación de personal. Editorial Vértice. 2008
- Werther, William B; Davis, Keith: "Administración de Personal y Recursos Humanos". Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. México. Julio, 2000.

Capítulo 12. ANEXO

12.01 CUESTIONARIO APLICADO AL GERENTE DE OPERACIONES

A continuación se exponen las respuestas obtenidas en base al cuestionario preestablecido.

1) ¿Cómo evalúa o considera el panorama general de la empresa en relación a sus Recursos Humanos?

Considero que estamos bien. No estamos en un nivel de excelencia, como quisiéramos ya que existen puntos a mejorar, como en todas las empresas.

Tenemos un buen clima laboral y los objetivos en general se alcanzan. Tenemos que reforzar cuestiones que tienen que ver en algunos casos con el compromiso y motivación; cuestiones que sabemos que el área de Recursos Humanos debería gestionar.

2) ¿Ha podido detectar problemas, debilidades, inconvenientes u oportunidades de mejora en cuanto a las condiciones y características generales de trabajo (salarios, beneficios, clima laboral, higiene y seguridad, motivación, funciones y responsabilidades, etc.)? ¿Cuáles?

Siempre se puede mejorar y esto aplica en todos los sentidos, aspectos o características del trabajo como ustedes mismos lo dicen en la pregunta. Sucede que en el medio, te encontrás con un montón de factores que intervienen y que tornan más viables algunas acciones que otras. Por ejemplo, nos encantaría mejorar la situación salarial de los trabajadores todos los meses pero existen políticas y procedimientos que, en pos de la competitividad y de la consecuente subsistencia de la empresa, nos estrechan el margen de maniobra en este sentido.

Se trabaja mucho buscando el mayor bienestar posible para las personas, pero todo lo que se pueda generar debe estar ligado y equilibrado con el resto de los objetivos empresariales. Otro ejemplo sería que si pudiéramos elegir, todas las personas con buen desempeño y potencial, alcanzarían puestos de mayor jerarquía; pero los mismos son limitados, por ende las posibilidades de acceder a ellos también lo son.

3) Teniendo en cuenta estas políticas, normas y planes de la organización, ¿cómo considera que podrían solucionarse tales problemas?

Justamente por lo que explicaba antes, hay cosas que se pueden solucionar o mejorar porque la planificación y definiciones estratégicas lo permiten, mientras que en otros casos no tanto.

Es sabido que atender reclamos vía telefónica por ahí no es la más agradable de las tareas, pero es el servicio que ofrece la compañía y lo que genera los puestos de trabajo. Hay otras cuestiones que son más factibles de manejar y en la medida en que se puede se van aplicando, siempre con el objetivo de mejorar las condiciones para los trabajadores. Por ejemplo, el mes pasado se negoció con uno de nuestros clientes, la provisión de tres celulares. Desde el área de Recursos Humanos se organizó un concurso en el que participaron los agentes que lograran la mejor nota de Calidad (cinco). El último día hábil, se sortearon entre esas personas.

4) ¿Existe alguna modalidad mediante la cual se releve información acerca de las inconformidades y/o propuestas planteadas por los trabajadores?

Siguen una línea jerárquica; no están procedimentadas. Cada línea jerárquica plantea las propuestas o reclamos ante su jefe inmediato y éste es quien evalúa la validez o necesidad de las mismas y les da el curso que considere necesario.

a) En caso de que la respuesta fuere afirmativa, se le solicitará que explique de qué manera se maneja dicha información y si se generan planes de acción como consecuencia de ello.

i) Ante una respuesta positiva: ¿Cómo?

ii) Ante una respuesta negativa: ¿Por qué?

Las personas que ocupan puestos de supervisión, a cualquier nivel en la escala jerárquica, están entrenadas y formadas en cuanto a los objetivos e intereses de la organización, por lo cual tienen interiorizado el criterio que se considera para evaluar y llevar adelante alguna sugerencia, o darle curso a reclamos.

La empresa plantea justamente una apertura en relación a la participación de los trabajadores.

5) ¿Manejan información estadística acerca de cuál es el período de permanencia promedio de los empleados en el puesto de RAC?

No, no tenemos ese dato. Sí les puedo decir que tenemos trabajando empleados que están desde nuestros inicios. Muchos de ellos ya están en otras funciones.

6) *¿Cómo se miden los índices de rotación externa (despidos y renunciaciones) y cuáles son los objetivos de la organización en ese sentido?*

El objetivo actual es llegar al 5%. Estamos un poco lejos de esa cifra.

Los índices se miden a distintos niveles (site / cuenta / célula / teams) con una frecuencia diaria / semanal / mensual a través de una fórmula compuesta por la cantidad de bajas sobre el total de empleados (del site / cuenta / célula / teams).

7) *¿Cuál es el porcentaje de rotación externa actual?*

La tasa de rotación mensual va de un 8% a un 15%, dependiendo del área. Las áreas de primera línea (áreas de atención al cliente directa) son las que se acercan más al 15%, disminuyendo hasta un 8% en los casos de segunda línea (quienes reciben una llamada que ya ha sido receptada antes por áreas de primera línea y han definido la derivación a segunda línea).

Esto en números reales serían unas cuatro bajas por equipo de primera línea y aproximadamente la mitad en segunda línea.

8) *¿Qué consecuencias consideradas como “negativas” traen aparejados los niveles de rotación actuales?*

Varias, desde inconvenientes y complicaciones para el área de Planificación, que de repente se encuentra con que de un área de 26 personas se van 4 en un mes.

Económicos también porque la empresa invierte tiempo y dinero en selecciones y formación de empleados que a veces no superan el mes de trabajo. Tenemos unos 60 ingresos mensuales promedio, que pueden variar en cantidad basándonos en los acuerdos que tenemos para con los clientes, y previendo a su vez la reducción de personal que pueda presentarse.

También son elevados los costos que tienen que ver con el ausentismo reiterado, las licencias prolongadas o el abandono de trabajo (generalmente pasos previos a la desvinculación).

En algunos casos también tenemos aspectos legales. Tenemos demandas, muchos intentan sacar ventaja de las protecciones que creen que les da la ley.

Esos serían básicamente los principales.

9) *¿Puede identificar, según su análisis y conocimiento de la situación, cuáles son las causas principales de tal problemática?*

Creo que en este punto coincidimos con la mayoría de los colegas de otros Calls. En general, las conclusiones nos llevan a decir que por un cúmulo de motivos como son la inserción laboral de los jóvenes en algunos casos, requisitos básicos para el ingreso y poca carga horaria, el mercado laboral ve a los Calls como una especie de “experiencia puente” donde el objetivo es empezar con algo que genere ingresos, les permita realizar otras actividades como por ejemplo estudiar, y mientras tanto ganan experiencia que les sirve para engrosar sus curriculum, que en el futuro les va a sumar a la hora de buscar otros empleos.

Otro tema a tener en cuenta es la época del año. Por ejemplo, cuando se acercan las fiestas y vacaciones, la deserción es mayor.

a) En caso de que la respuesta fuera positiva, ¿Cómo considera que se pueden solucionar o atenuar?

Y... la solución vendría de identificar un punto de ventaja respecto de la competencia para armar un puesto más tentador. La intención es que desde Recursos Humanos se orienten mayores esfuerzos para esto.

10) ¿Se llevan a cabo acciones para minimizar o contrarrestar dichos niveles?

Sí, por ejemplo, ponemos foco en el proceso de selección para minimizar las deserciones en el período inicial de prueba. Estamos migrando a incorporar gente de edades más avanzadas que valoran estabilidad en el trabajo y una baja carga horaria. En la mayoría de los casos, se trata de mujeres con carga de familia que buscan un ingreso para complementar el de su cónyuge y a su vez tiempo para acompañar a sus hijos. Aunque también tenemos casos en los que se busca la posibilidad de combinar la poca carga horaria con otro trabajo.

11) ¿Qué beneficios o ventajas significarían para la organización la reducción de tales índices?

Básicamente significarían la atenuación (y desaparición, idealmente) de los problemas de los que hablé antes: legales, de planificación y organización, económicos, etcétera. Además, contaríamos con trabajadores especializados que conozcan la empresa como consecuencia de su permanencia.

12) En una escala de 1 a 5 (donde 1 es “nada importante” y 5 es “de suma importancia”) ¿Cuán importante o necesario resulta para la empresa el tratamiento de esta temática?

Si de ponderarlo en esa escala se trata, yo le asignaría un 4. Es bastante importante para nosotros.

Hay que tener en cuenta que los objetivos de la compañía se cumplen en el corto, mediano y largo plazo; de allí se desprende que tenemos un problema con la rotación, aunque en el cumplimiento general los objetivos sean alcanzados, pero no de una manera óptima.

Mientras menor sea el índice de rotación, menores serán los costos desde selección hasta indemnizaciones por desvinculación. Además, vamos a tener los recursos planificados para cada operación y cumpliremos en tiempo y forma con los clientes, incluso con posibilidades de mejorar nuestra competitividad.

12.02 CUESTIONARIOS DE LOS EX EMPLEADOS

A continuación, se transcriben las entrevistas realizadas a tres ex empleados del CAT.

Ex empleado 1.

1) ¿De qué manera se llevó a cabo su desvinculación de la empresa?

Renuncié. Venía considerando la idea hacía un tiempo, pero la verdad es que prefería seguir trabajando hasta terminar la facultad.

2) ¿Cuáles considera que fueron los principales motivos?

Y... fueron varios. Para empezar, la tarea en sí misma nunca me gustó. O sea, yo entré a la empresa sin saber realmente cómo era porque nunca había trabajado en algo similar, pero la verdad es que una vez que empecé en línea me di cuenta que no me gustaba.

Después de dos semanas de estar en línea, más o menos, me daban algunas puntadas en el oído. Le comenté en su momento al supervisor y me dijo que me cuidara y que me hiciera el hábito de cambiar el headset de oído (antes teníamos un headset que tenía el auricular de un solo lado).

Otra cosa es que la mayoría de las consultas son básicas; uno no puede creer que la gente pierda tiempo haciendo llamadas con consultas tan simples...

Pero si no, tenías el otro extremo: si te tocaba alguna llamada complicada, tenías que rogar que no te la estuvieran grabando desde Calidad, y después rogar que alguno de los compañeros cerca supiera cómo ayudarte o que el supervisor esté disponible para guiarte...

La verdad es que entre las molestias del oído y la cantidad de llamadas, tipos de consultas, poca información para resolver (aunque tuvimos una capacitación de casi un mes, no fue del todo útil), llegó un punto en el que atender una llamada tras otra me ponía intolerante. ¡No quería saber más nada! Me la pasaba quejándome...

¡Ah! En medio de todo eso, me postulé a una vacante interna que publicaron y sin darme la oportunidad de una entrevista, me dejaron afuera por no tener asistencia perfecta. ¡Solamente me pedí dos días de examen en 6 meses! Con la cantidad de faltas que tienen todos en general, no deben haber podido seleccionar a nadie usando ese criterio...

3) ¿Qué propondría para minimizar los casos de renuncias (o despidos, dependiendo de la situación de cada ex empleado)?

¡Que la atención al cliente sea por mail! (risas)

No, por ahí pienso que si el trabajo fuera menos tedioso, o dentro de eso hubiera algo de variedad, no sería tan agotador.

Si tuviera que pensar en una forma ideal de trabajo, por ahí se me ocurre que el trabajo podría tener una parte de atención al cliente telefónica y mezclar con algunas tareas administrativas...

O incluso, con las nuevas tecnologías, hay muchas empresas que están usando más el manejo de chat con los clientes, por ejemplo. Sería una opción que el CAT comience a incursionar en eso para que la tarea de los agentes sea un poco más abarcativa.

A alguna gente le gusta el trabajo. Pero la verdad es que son muy pocos...

Ex empleado 2.

1) ¿De qué manera se llevó a cabo su desvinculación de la empresa?

El supervisor me avisó que tenía que dirigirme a Recursos Humanos, y ahí me dijeron que prescindían de mis servicios. No me dieron demasiadas explicaciones, ni tampoco me dejaron volver a mi box. Me hicieron esperar en el hall de entrada. Ya había cumplido poco más de la mitad de mi jornada...

2) ¿Cuáles considera que fueron los principales motivos?

No sé. Imagino que alguna cuestión de reorganización.

Otras personas fueron despedidas en la misma época, como si fuera reducción de personal, recorte de costos... algo por el estilo.

3) *¿Qué propondría para minimizar los casos de renuncias (o despidos, dependiendo de la situación de cada ex empleado)?*

Y, creo que si hubo reducción de personal habrá sido porque se cayó alguna cuenta. Si fuese así, será cuestión de manejar mejor las negociaciones. O si no, por ejemplo, los ingresos se hicieron sobre una planificación errada... ahí es más grave la cosa, ¡porque quiere decir que no tienen ni idea de cómo planificar!

Ex empleado 3.

1) *¿De qué manera se llevó a cabo su desvinculación de la empresa?*

Renuncié.

2) *¿Cuáles considera que fueron los principales motivos?*

Mirá, yo hacía unos 10 meses que trabajaba ahí, y venía de otro call en el que había estado en línea un año y medio más o menos. Nunca me dieron posibilidades de hacer algo diferente... Tuve una propuesta de alrededor de un 65% más de sueldo, por el mismo trabajo. ¡Me fui!

3) *¿Qué propondría para minimizar los casos de renuncias (o despidos, dependiendo de la situación de cada ex empleado)?*

Mirá, cuando yo entré, en el primer equipo dependíamos de un supervisor que siempre estaba resentido. No enseñaba ni ayudaba a nadie con nada. Sancionaba a quien quería, por cualquier cosa. ¡Nadie controlaba nada! Por suerte, se fue...

En general, los compañeros del grupo son buena onda. Pero no siempre pasa lo mismo con los supervisores de los equipos... eso también resta.

Lo que quiero decir es que, más allá del sueldo bajo -que a veces es lo que uno tiene más al alcance, entonces lo agarra-, o que las tareas no son de lo más atractivas, capaz que si la gente viera que tiene oportunidades de crecer en cuanto a las tareas o responsabilidades y tener un soporte desde arriba, otra sería la historia.

12.03 MODELO DE ENCUESTA DE ROTACIÓN PARA EMPLEADOS ACTUALES

Para cada una de las siguientes expresiones, seleccione la respuesta que a su entender se acerca más a la realidad. Note que, en algunos casos, se solicita profundizar cierta información.

1. Me siento a gusto en la organización.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

2. Me siento a gusto con las tareas que realizo.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

3. No tengo mayores dificultades para alcanzar los objetivos planteados para el puesto.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

4. Conozco exactamente los objetivos que debo alcanzar.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la primer o segunda opción, explique a continuación cuáles son los parámetros para evaluar la consecución de los objetivos:

5. Al momento de actualizar o modificar los objetivos se toman en cuenta las opiniones de los RAC's.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

6. Los objetivos propuestos surgen del consenso.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.

Totalmente en desacuerdo.

7. Mis actividades diarias me permiten adquirir conocimientos constantemente.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

8. Llevo a cabo tareas variadas/diversas.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

9. Puedo aportar cambios/proponer mejoras.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

10. El salario que percibo me parece acorde al puesto en el que me desempeño.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

11. El salario que percibo me permite solventar los gastos mínimos de vestimenta, alimentación, vivienda, salud y educación.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

12. Los salarios se actualizan regularmente.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

13. La proyección salarial me permite planificar a futuro.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

14. ¿Cómo es la relación entre los salarios de mi puesto en esta empresa y los del mercado?

- Mayor
- De paridad
- Menor

15. ¿Cómo es la relación entre los salarios y responsabilidades de mi puesto respecto de los salarios y responsabilidades de otros puestos dentro de la organización?

- Mayor
- De paridad
- Menor

16. Los tiempos entre las llamadas recibidas son suficientes.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

17. Se respetan los tiempos estipulados para ir al baño.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

18. Se respetan los tiempos estipulados de descanso.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

19. Los tiempos asignados para ir al baño son suficientes.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

20. Los tiempos asignados de descanso son suficientes.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

21. ¿Estos tiempos, también son considerados al momento de evaluar las métricas?

- Sí.
- No.

22. Dentro de mis actividades existe un tiempo asignado para la higiene de los elementos de trabajo.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

23. Los auriculares y micrófonos siempre están en óptimas condiciones de higiene.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

24. ¿Cada RAC cuenta con un set de cobertores de micrófonos y auriculares?

- Sí.
- No.

25. ¿Se considera la vida útil de dichos cobertores para su reposición (en caso de que su respuesta anterior haya sido afirmativa)?

- Sí.
- No.

En caso de que su respuesta sea positiva, explique de qué manera se llevaba a cabo esta acción:

26. Los micrófonos siempre funcionan correctamente, lo que evita que esfuerce mi voz.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

27. Al finalizar cada jornada no siento una sobre exigencia de las cuerdas vocales.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

28. El estado de mi voz es idéntico al del primer día de trabajo.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

29. Los tiempos entre llamadas son suficientes para descansar la utilización de mi voz.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

30. Los auriculares siempre funcionan correctamente, lo que evita que esfuerce mi audición.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

31. Al finalizar cada jornada no siento una sobre exigencia de mi audición.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

32. El estado de mi audición es idéntico al del primer día de trabajo.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

33. Los tiempos entre llamadas son suficientes para descansar la estimulación auditiva.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

34. ¿Considero que los espacios dentro del site están correctamente distribuidos y organizados para facilitar la circulación dentro del mismo?

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

35. Los espacios del box me resultan cómodos y me permiten desarrollar mis tareas normalmente.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

36. Los boxes se encuentran debidamente insonorizados respecto a los contiguos.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

37. La temperatura del ambiente de trabajo es confortable para trabajar.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

38. Considero que la ventilación del ambiente de trabajo es comfortable para trabajar.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

39. Si hubiera algún aspecto que no haya sido incluido en este cuestionario y usted considere importante remarcar, méncionelo a continuación:

12.04 MODELO DE ENCUESTA DE ROTACIÓN PARA EX EMPLEADOS

Para cada una de las siguientes expresiones, seleccione la respuesta que a su entender se acerca más a la realidad. Note que, en algunos casos, se solicita profundizar cierta información.

1. Me sentía a gusto en la organización.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

2. Me sentía a gusto con las tareas que realizaba.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

3. No tenía mayores dificultades para alcanzar los objetivos planteados para el puesto.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

4. Conocía exactamente los objetivos que debía alcanzar.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la primer o segunda opción, explique cuáles son los parámetros para evaluar la consecución de los objetivos:

5. Al momento de actualizar o modificar los objetivos se tomaban en cuenta las opiniones de los RAC's.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

6. Los objetivos propuestos surgían del consenso.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

7. Mis actividades diarias me permitían adquirir conocimientos constantemente.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

8. Llevaba a cabo tareas variadas/diversas.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

9. Podía aportar cambios/proponer mejoras.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

10. El salario que percibía me parecía acorde al puesto en el que me desempeñaba.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

11. El salario que percibía me permitía solventar los gastos mínimos de vestimenta, alimentación, vivienda, salud y educación.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

12. Los salarios se actualizaban regularmente.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

13. La proyección salarial me permitía planificar a futuro.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

14. ¿Cómo era la relación entre los salarios de mi antiguo puesto en esta empresa y los del mercado?

- Mayor
- De paridad
- Menor

15. ¿Cómo era la relación entre los salarios y responsabilidades de mi antiguo puesto respecto de los salarios y responsabilidades de otros puestos dentro de la organización?

- Mayor
- De paridad
- Menor

16. Los tiempos entre las llamadas recibidas eran suficientes.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

17. Se respetaban los tiempos estipulados para ir al baño.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

18. Se respetaban los tiempos estipulados de descanso.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

19. Los tiempos asignados para ir al baño eran suficientes.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.

Totalmente en desacuerdo.

20. Los tiempos asignados de descanso eran suficientes.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

21. ¿Estos tiempos, también eran considerados al momento de evaluar las métricas?

- Sí.
- No.

22. Dentro de mis actividades existía un tiempo asignado para la higiene de los elementos de trabajo.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

23. Los auriculares y micrófonos siempre estaban en óptimas condiciones de higiene.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

24. ¿Cada RAC contaba con un set de cobertores de micrófonos y auriculares?

- Sí.
- No.

25. ¿Se consideraba la vida útil de dichos cobertores para su reposición (en caso de que su respuesta anterior haya sido afirmativa)?

- Sí.
- No.

En caso de que su respuesta sea positiva, explique de qué manera se llevaba a cabo esta acción:

26. Los micrófonos siempre funcionaban correctamente, lo que evitaba que esfuerece mi voz.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.

Totalmente en desacuerdo.

27. Al finalizar cada jornada no sentía una sobre exigencia de las cuerdas vocales.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

28. El estado de mi voz no se deterioró durante mi desempeño como RAC.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

29. Los tiempos entre llamadas eran suficientes para descansar la utilización de mi voz.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

30. Los auriculares siempre funcionaban correctamente, lo que evitaba que esfuerece mi audición.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

31. Al finalizar cada jornada no sentía una sobre exigencia de mi audición.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

32. El estado de mi audición no se deterioró durante mi desempeño como RAC.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

33. Los tiempos entre llamadas eran suficientes para descansar la estimulación auditiva.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

34. ¿Considero que los espacios dentro del site estaban correctamente distribuidos y organizados para facilitar la circulación dentro del mismo?

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

35. Los espacios del box me resultaban cómodos y me permitían desarrollar mis tareas normalmente.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

36. Los boxes se encontraban debidamente insonorizados respecto a los contiguos.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

37. La temperatura del ambiente de trabajo era confortable para trabajar.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

38. Considero que la ventilación del ambiente de trabajo era confortable para trabajar.

- Totalmente de acuerdo.
- Parcialmente de acuerdo.
- Parcialmente en desacuerdo.
- Totalmente en desacuerdo.

En caso de que su respuesta sea la tercer o cuarta opción, explique los motivos:

39. Mi desvinculación de la empresa tuvo que ver con:

- Una decisión de la empresa.
- Una decisión propia.

40. ¿Cuáles fueron las causas de dicha desvinculación?

41. Si hubiera algún aspecto que no haya sido incluido en este cuestionario y usted considere importante remarcar, méncionelo a continuación:

12.05 DATOS RELEVADOS EN LAS ENCUESTAS

A continuación, los resultados de las encuestas aplicadas a empleados y ex empleados; agrupadas tal como figuran en el cuerpo del análisis: por diferentes temáticas.

SENTIDO DE PERTENENCIA

Situaciones →	Me siento a gusto en la organización			
	Empleados		Ex Empleados	
	Cant.	%	Cant.	%
Total Acuerdo	1	10%	3	15%
Parcial Acuerdo	5	50%	10	50%
Parcial Desacuerdo	3	30%	5	25%
Total Desacuerdo	1	10%	2	10%
Totales	10	100%	20	100%

PARTICIPACIÓN

Situaciones →	Al momento de actualizar o modificar los objetivos se toman en cuenta las opiniones de los RAC's				Los objetivos propuestos surgen del consenso			
	Empleados		Ex Empleados		Empleados		Ex Empleados	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total Acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Parcial Acuerdo	0	0%	1	5%	0	0%	0	0%
Parcial Desacuerdo	2	20%	3	15%	1	10%	2	10%
Total Desacuerdo	8	80%	16	80%	9	90%	18	90%
Totales	10	100%	20	100%	10	100%	20	100%

Situaciones →	Puedo aportar cambios/proponer mejoras			
	Empleados		Ex Empleados	
	Cant.	%	Cant.	%
Total Acuerdo	1	10%	2	10%
Parcial Acuerdo	2	20%	5	25%
Parcial Desacuerdo	4	40%	7	35%
Total Desacuerdo	3	30%	6	30%
Totales	10	100%	20	100%

Proyecto de Grado
Licenciatura en Recursos Humanos

CONTENIDO DEL PUESTO

Situaciones →	Me siento a gusto con las tareas que realizo				Mis actividades me permiten adquirir conocimientos constantemente			
	Empleados		Ex Empleados		Empleados		Ex Empleados	
Escala de Valoración ↓	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total Acuerdo	0	0%	2	10%	1	10%	2	10%
Parcial Acuerdo	2	20%	4	20%	2	20%	3	15%
Parcial Desacuerdo	4	40%	8	40%	4	40%	7	35%
Total Desacuerdo	4	40%	6	30%	3	30%	8	40%
Totales	10	100%	20	100%	10	100%	20	100%

Situaciones →	Llevo a cabo tareas variadas/diversas			
	Empleados		Ex Empleados	
Escala de Valoración ↓	Cant.	%	Cant.	%
Total Acuerdo	0	0%	1	5%
Parcial Acuerdo	2	20%	3	15%
Parcial Desacuerdo	3	30%	6	30%
Total Desacuerdo	5	50%	10	50%
Totales	10	100%	20	100%

OBJETIVOS DEL PUESTO

Situaciones →	No tengo mayores dificultades para alcanzar los objetivos planteados para el puesto				Conozco exactamente los objetivos que debo alcanzar			
	Empleados		Ex Empleados		Empleados		Ex Empleados	
Escala de Valoración ↓	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total Acuerdo	1	10%	2	10%	3	30%	6	30%
Parcial Acuerdo	3	30%	4	20%	4	40%	9	45%
Parcial Desacuerdo	2	20%	6	30%	3	30%	4	20%
Total Desacuerdo	4	40%	8	40%	0	0%	1	5%
Totales	10	100%	20	100%	10	100%	20	100%

Situaciones →	¿Los tiempos de descanso y de baño, también son considerados al momento de evaluar las métricas?			
Escala de Valoración ↓	Empleados		Ex Empleados	
	Cant.	%	Cant.	%
SÍ	9	90%	17	85%
NO	1	10%	3	15%
Totales	10	100%	20	100%

SALARIOS / RELACIÓN SALARIAL

Situaciones →	La proyección salarial me permite planificar a futuro							
Escala de Valoración ↓	Empleados				Ex Empleados			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total Acuerdo	0	0%	2	10%				
Parcial Acuerdo	3	30%	3	15%				
Parcial Desacuerdo	3	30%	7	35%				
Total Desacuerdo	4	40%	8	40%				
Totales	10	100%	20	100%				
Situaciones →	¿Cómo es la relación entre los salarios de mi puesto en esta empresa y los del mercado?				¿Cómo es la relación entre los salarios y responsabilidades de mi puesto respecto de los salarios y responsabilidades de otros puestos dentro de la organización?			
Escala de Valoración ↓	Empleados				Ex Empleados			
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Mayor	0	0%	0	0%	2	20%	3	15%
De paridad	2	20%	3	15%	3	30%	5	25%
Menor	8	80%	17	85%	5	50%	12	60%
Totales	10	100%	20	100%	10	100%	20	100%

TIEMPOS

Situaciones →	Los tiempos entre las llamadas recibidas son suficientes				Se respetan los tiempos estipulados para ir al baño			
Escala de Valoración ↓	Empleados		Ex Empleados		Empleados		Ex Empleados	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total Acuerdo	0	0%	0	0%	2	20%	4	20%
Parcial Acuerdo	1	10%	3	15%	5	50%	10	50%
Parcial Desacuerdo	4	40%	5	25%	2	20%	5	25%
Total Desacuerdo	5	50%	12	60%	1	10%	1	5%
Totales	10	100%	20	100%	10	100%	20	100%
Situaciones →	Se respetan los tiempos estipulados de descanso				Los tiempos asignados para ir al baño son suficientes			
Escala de Valoración ↓	Empleados		Ex Empleados		Empleados		Ex Empleados	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total Acuerdo	4	40%	11	55%	0	0%	0	0%
Parcial Acuerdo	3	30%	7	35%	1	10%	0	0%
Parcial Desacuerdo	2	20%	2	10%	4	40%	8	40%
Total Desacuerdo	1	10%	0	0%	5	50%	12	60%
Totales	10	100%	20	100%	10	100%	20	100%
Situaciones →	Los tiempos asignados de descanso son suficientes							
Escala de Valoración ↓	Empleados		Ex Empleados					
	Cant.	%	Cant.	%				
Total Acuerdo	1	10%	2	10%				
Parcial Acuerdo	2	20%	5	25%				
Parcial Desacuerdo	4	40%	9	45%				
Total Desacuerdo	3	30%	4	20%				
Totales	10	100%	20	100%				

Proyecto de Grado
Licenciatura en Recursos Humanos

HIGIENE DE LOS ELEMENTOS

Situaciones →	Dentro de mis actividades existe un tiempo asignado para la higiene de los elementos de trabajo				Los auriculares y micrófonos siempre están en óptimas condiciones de higiene			
Escala de Valoración ↓	Empleados		Ex Empleados		Empleados		Ex Empleados	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total Acuerdo	1	10%	0	0%	0	0%	0	0%
Parcial Acuerdo	1	10%	2	10%	2	20%	3	15%
Parcial Desacuerdo	3	30%	4	20%	3	30%	4	20%
Total Desacuerdo	5	50%	14	70%	5	50%	13	65%
Totales	10	100%	20	100%	10	100%	20	100%

Situaciones →	Cada RAC cuenta con un set de cobertores de micrófonos y auriculares			
Escala de Valoración ↓	Empleados		Ex Empleados	
	Cant.	%	Cant.	%
SÍ	0	0%	0	0%
NO	10	100%	20	100%
Totales	10	100%	20	100%

DISTRIBUCIÓN DE LOS ESPACIOS

Situaciones →	Considero que los espacios dentro del site están correctamente distribuidos y organizados para facilitar la circulación dentro del mismo				Los espacios del box me resultan cómodos y me permiten desarrollar mis tareas normalmente			
Escala de Valoración ↓	Empleados		Ex Empleados		Empleados		Ex Empleados	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total Acuerdo	0	0%	0	0%	1	10%	0	0%
Parcial Acuerdo	5	50%	9	45%	3	30%	8	40%
Parcial Desacuerdo	4	40%	9	45%	4	40%	9	45%
Total Desacuerdo	1	10%	2	10%	2	20%	3	15%
Totales	10	100%	20	100%	10	100%	20	100%

CONDICIONES FÍSICAS DEL AMBIENTE

Situaciones →	Los boxes se encuentran debidamente insonorizados respecto a los contiguos				La temperatura del ambiente de trabajo es confortable para trabajar			
Escala de Valoración ↓	Empleados		Ex Empleados		Empleados		Ex Empleados	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total Acuerdo	0	0%	2	10%	0	0%	0	0%
Parcial Acuerdo	0	0%	0	0%	3	30%	4	20%
Parcial Desacuerdo	3	30%	4	20%	4	40%	10	50%
Total Desacuerdo	7	70%	14	70%	3	30%	6	30%
Totales	10	100%	20	100%	10	100%	20	100%

Situaciones →	Considero que la ventilación del ambiente de trabajo es confortable para trabajar			
Escala de Valoración ↓	Empleados		Ex Empleados	
	Cant.	%	Cant.	%
Total Acuerdo	1	10%	1	5%
Parcial Acuerdo	5	50%	11	55%
Parcial Desacuerdo	4	40%	8	40%
Total Desacuerdo	0	0%	0	0%
Totales	10	100%	20	100%

Proyecto de Grado
Licenciatura en Recursos Humanos

EXIGENCIA DE LA VOZ

Situaciones →	Los micrófonos siempre funcionan correctamente, lo que evita que esfuerce mi voz				Al finalizar cada jornada no siento una sobre exigencia de las cuerdas vocales			
Escala de Valoración ↓	Empleados		Ex Empleados		Empleados		Ex Empleados	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total Acuerdo	1	10%	1	5%	1	10%	3	15%
Parcial Acuerdo	4	40%	6	30%	3	30%	6	30%
Parcial Desacuerdo	4	40%	10	50%	4	40%	8	40%
Total Desacuerdo	1	10%	3	15%	2	20%	3	15%
Totales	10	100%	20	100%	10	100%	20	100%
Situaciones →	El estado de mi voz es idéntico al del primer día de trabajo				Los tiempos entre llamadas son suficientes para descansar la utilización de mi voz			
Escala de Valoración ↓	Empleados		Ex Empleados		Empleados		Ex Empleados	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total Acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Parcial Acuerdo	3	30%	4	20%	3	30%	5	25%
Parcial Desacuerdo	5	50%	11	55%	3	30%	6	30%
Total Desacuerdo	2	20%	5	25%	4	40%	9	45%
Totales	10	100%	20	100%	10	100%	20	100%

EXIGENCIA DE LA AUDICIÓN

Situaciones →	Los auriculares siempre funcionan correctamente, lo que evita que esfuerce mi audición				Al finalizar cada jornada no siento una sobre exigencia de mi audición			
Escala de Valoración ↓	Empleados		Ex Empleados		Empleados		Ex Empleados	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total Acuerdo	0	0%	0	0%	1	10%	2	10%
Parcial Acuerdo	3	30%	7	35%	2	20%	5	25%
Parcial Desacuerdo	4	40%	8	40%	4	40%	9	45%
Total Desacuerdo	3	30%	5	25%	3	30%	4	20%
Totales	10	100%	20	100%	10	100%	20	100%
Situaciones →	El estado de mi audición es idéntico al del primer día de trabajo				Los tiempos entre llamadas son suficientes para descansar la estimulación auditiva			
Escala de Valoración ↓	Empleados		Ex Empleados		Empleados		Ex Empleados	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Total Acuerdo	1	10%	0	0%	0	0%	2	10%
Parcial Acuerdo	1	10%	4	20%	3	30%	7	35%
Parcial Desacuerdo	4	40%	10	50%	4	40%	7	35%
Total Desacuerdo	4	40%	6	30%	3	30%	4	20%
Totales	10	100%	20	100%	10	100%	20	100%

DESVINCULACIÓN

Situaciones →	Mi desvinculación de la empresa tuvo que ver con...	
Escala de Valoración ↓	Ex Empleados	
	Cant.	%
Decisión Personal	6	30%
Decisión de la Empresa	14	70%
Totales	20	100%

12.06 RECIBOS DE HABERES

A continuación, se muestran tres recibos de haberes.

En todos los casos, se reservan los datos de las empresas, así como también de los agentes que han colaborado para que se pueda anexar el documento.

1. Recibo de haberes del CAT evaluado

Apellido y nombre	Documento	CUIL	Legajo	Recibo Nro
Bco. Depósito	Período	Fecha Depósito	Calif. Profesional	Fecha Ingreso
	Ene-12	31/01/2012	Administrativo 1ª	
Período Abonado	Ene-12	Lugar y fecha de Pago		
Descripción	Unid. / %	Remunerativos	No remunerativos	Descuentos
Sueldo básico	30	1.900,00		
Premio asist.	2,5	158,33		
Días feriado	1	76,00		
Días desc. feriado	1	63,33		
Artig.	1	19,00		
Adicional título	1	19,00		
Jubilación	11			245,92
INNSJP	3			67,07
Ob. Social	3			67,07
Seguro de vida	1			22,36
Sindicato	2			44,71
Duplicado para el empleado		2.235,66	0,00	447,13
Total Neto				1.788,53
Son pesos	mil setecientos ochenta y ocho con cincuenta y tres centavos			

Proyecto de Grado
Licenciatura en Recursos Humanos

2. Recibo de haberes de empresa que presta servicios similares

Depósito Aportes Jubilatorios			M/A Liq.	Nro. C.U.I.L.	Fecha Ing.
Fec. Ult. Dep.	Per.	Banco	1 2012		
05/01/2012	Diciembre 2011				
			Calific. Profesional	Tarea Desempeñada	
			CATEGORIA 2 - A.	REPRESENT.GESTIÓN COMERCIAL	
Cod.	Concepto	Unidades	Haberes	Retenciones	
01100	Sueldo Basico	30.00	2,342.97		
01110	Antigüedad	1.00	35.14		
01210	Plus por Feriado	1.00	15.62		
02005	Presentismo	0.00	188.66		
02037	Acuerdo Colectivo 2011	30.00	702.89		
02204	Presentismo s/ Acuerdos	0.00	58.55		
06005	Jubilacion	11.00		284.06	
06010	INSSJP	3.00		77.47	
06030	Obra Social	3.00		100.31	
06500	Aporte Solidario AGECE	2.00		66.88	
06501	Cuota Sindical Res. 67/90	1.00		33.44	
06505	F.A.E.C.y S.	0.50		16.72	
06510	Fondo Comp. Mercantil	1.50		50.16	
			Total Haberes	Total Retenciones	
			3,343.83	629.04	
			Neto a Cobrar		
			2,714.79		
Son pesos					
dos mil setecientos catorce con 79/100					

3. Recibo de haberes de empresa que presta servicios similares

Depósito Aportes Jubilatorios			M/A Liq.	Nro. C.U.I.L.	Fecha Ing.
Fec. Ult. Dep.	Per.	Banco	2 2012		
09/02/2012	Enero 2012				
			Calific. Profesional	Tarea Desempeñada	
			CATEGORIA 2 - A.	REPRESENT.GESTIÓN COMERCIAL	
Cod.	Concepto	Unidades	Haberes	Retenciones	
01100	Sueldo Basico	30.00	2,342.97		
01110	Antigüedad	1.00	35.14		
01210	Plus por Feriado	3.00	46.86		
01230	Incentivo	0.00	1,077.98		
02005	Presentismo	0.00	175.65		
02037	Acuerdo Colectivo 2011	30.00	702.89		
02204	Presentismo s/ Acuerdos	0.00	58.55		
02210	Lic. Vacaciones	14.00	1,831.97		
02211	Desccto. dias vacaciones	14.00		1,093.39	
02213	Dto. Adic. No Rem. Inasist.	14.00		355.34	
02222	Lic. Vacaciones No Rem.	14.00	426.41		
06005	Jubilacion	11.00		485.89	
06010	INSSJP	3.00		132.52	
06030	Obra Social	3.00		157.49	
06500	Aporte Solidario AGECE	2.00		104.99	
06501	Cuota Sindical Res. 67/90	1.00		52.50	
06505	F.A.E.C.y S.	0.50		26.25	
06510	Fondo Comp. Mercantil	1.50		78.75	
08500	Descuento Ant.Vacaciones	0.00		1,638.46	
			Total Haberes	Total Retenciones	
			6,698.42	4,125.58	
			Neto a Cobrar		
			2,572.84		
Son pesos					
dos mil quinientos setenta y dos con 84/100					