



Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

Tema

Talento humano

Subtema

Gestión administrativa eficiente de los recursos humanos

Seminario de graduación para optar por el título de Licenciatura en Administración de  
Empresas

Autores:

Br. Alejandro José Toruño Selva  
Bra. Wendy Alicia Henríquez Mendoza  
Bra. Yaoska Palestina Palacios Sequeira

Tutor: M.A.E. Jaime Artola

Managua, Nicaragua enero 2019.

## Índice

|  |     |
|--|-----|
| Dedicatoria .....  | i   |
| Agradecimiento.....  | ii  |
| Carta aval .....   | iii |
| Resumen .....  | iv  |
| Introducción.....  | 1   |
| Justificación.....   | 1   |
| Objetivos .....  | 2   |
| Capítulo I Administración eficiente y planificación estratégica de recursos humanos.....                       | 3   |
| 1.1 Relación básica entre la administración eficiente de los recursos humanos y la planeación estratégica..... | 3   |
| 1.1.1 Sistema de planeación de recursos humanos.....   | 5   |
| 1.2 Reclutamiento de personal.....   | 7   |
| 1.2.1 Fuentes y medios de reclutamiento.....   | 9   |
| 1.2.2 Proceso de reclutamiento interno.....  | 11  |
| 1.2.3 Proceso de reclutamiento externo.....  | 12  |
| 1.3 Selección de personal .....  | 13  |
| 1.3.1 Elección de las técnicas de selección .....  | 14  |
| 1.3.2 Construcción del proceso de la entrevista y evaluación del candidato.....                                | 16  |
| 1.3.3 Etapas de la entrevista de selección .....   | 15  |
| 1.3.4 Clasificación de las pruebas de conocimientos y habilidades .....  | 16  |
| 1.3.5 Evaluación y control de los resultados .....   | 19  |
| 1.3.6 Proceso de decisión para la selección de personal.....   | 20  |
| Capitulo II Análisis, descripción, diseño de puestos, Inducción e Integración del recurso humano.....          | 21  |
| 2.1 Análisis y descripción de los puestos .....  | 22  |
| 2.1.1 Diseño de puestos.....   | 24  |
| 2.1.2 Modelos para el diseño de puestos.....   | 24  |
| 2.2 Integración del recurso humano .....   | 33  |
| 2.3 Inducción de personal .....  | 34  |
| 2.3.1 Orientación de las personas.....   | 34  |

|  |    |
|--|----|
| 2.3.2 Cultura organizacional.....  | 34 |
| 2.3.3 Componentes de la cultura organizacional.....                        | 35 |
| 2.3.4 Socialización organizacional .....                                   | 35 |
| 2.3.5 Programa de orientación .....  | 36 |
| Capitulo III Auditoria, administración de remuneraciones.....              | 36 |
| 3.1 Auditoria de recursos humanos .....                                    | 37 |
| 3.2 Evaluación del desempeño.....  | 38 |
| 3.2.1 Objetivos y beneficios de la evaluación del desempeño .....          | 38 |
| 3.2.2 Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño .....           | 40 |
| 3.2.3 Administración del plan de carrera .....                             | 40 |
| 3.3 Administración de remuneraciones .....                                 | 41 |
| 3.3.1 Métodos de Valuación y clasificación de puestos .....                | 43 |
| 3.3.2 Política Salarial.....   | 47 |
| 3.4 Formas de remuneración .....   | 50 |
| 3.4.1 Remuneración fija y variable .....                                   | 50 |
| 3.4.2 Remuneración por habilidades.....                                    | 51 |
| 3.4.3 Remuneración por incentivos .....                                    | 53 |
| 3.5 Origen de los planes de prestaciones sociales.....                     | 54 |
| 3.5.1 Tipos de prestaciones sociales .....                                 | 55 |
| 3.5.2 Criterios para crear planes de prestaciones sociales .....           | 56 |
| 3.5.3 Objetivos del plan de Prestaciones sociales .....                    | 57 |
| Capitulo IV Seguridad e higiene en el trabajo .....                        | 58 |
| 4.1 Calidad de vida laboral.....   | 58 |
| 4.1.1 Higiene laboral y sus objetivos .....                                | 60 |
| 4.1.2 Condiciones ambientales y seguridad de trabajo .....                 | 61 |
| 4.1.3 Administración de riesgos .....                                      | 63 |
| 4.2 Conceptos de ley 618.....  | 64 |
| 4.3 Obligaciones del empleador.....  | 65 |
| 4.3.1 De la Capacitación a los Trabajadores.....                           | 68 |
| 4.3.2 De la Salud de los Trabajadores .....                                | 68 |
| 4.3.4 De los Accidentes del Trabajo .....                                  | 69 |
| 4.4 Obligaciones de los trabajadores.....                                  | 69 |
| 4.4.1 Obligaciones de los Contratistas y Sub-Contratistas.....             | 70 |
| 4.5 Organización de la higiene y seguridad en los centros de trabajo ..... | 71 |

|   |    |
|---|----|
| 4.6 De las condiciones de los lugares de trabajo .....                      | 71 |
| 4.7 De las condiciones de higiene industrial en los lugares de trabajo..... | 72 |
| 4.8 De la seguridad de los equipos de trabajo .....                         | 74 |
| 4.8.1 De los equipos de protección personal.....                            | 74 |
| 4.9 De la señalización .....  | 75 |
| Conclusiones .....  | 77 |
| Bibliografía .....  | 78 |

## Dedicatoria

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza, salud, sabiduría y la guía necesaria para continuar con este proceso de obtener nuestro título profesional.

A nuestros padres, por su amor incondicional, trabajo y sacrificio en todos estos años, quienes nos guiaron por el camino de la rectitud y nos mostraron la importancia de la educación, por esa enseñanza y ejemplo de vida llegamos hasta este punto donde nos convertiremos en profesionales al servicio de la sociedad. Ha sido un orgullo y privilegio ser sus hijos, son los mejores padres, siempre confiaron en que alcanzaríamos la meta y cumpliríamos nuestro sueño.

A nuestras familias en general pues han jugado un papel fundamental en nuestras vidas, brindándonos su amor y motivándonos a esforzarnos día a día para que siguiéramos adelante, hasta alcanzar el orgullo de finalizar una etapa más en lo que a estudios se refiere.

A nuestros maestros quienes nos brindaron sus conocimientos, herramientas y apoyo haciendo que este trabajo se haya realizado con éxito, en especial a aquellos que aportaron positivamente a lo largo de nuestra formación académica, dándonos la enseñanza integral en el transcurso de cada año de nuestra carrera universitaria.

---

Alexandro J. Toruño Selva

---

Wendy Henríquez Mendoza

---

Yaoska Palacios Sequeira

## Agradecimiento

En primer lugar, a Dios, que, por su guía espiritual, sabiduría y poder divino nos ha permitido llegar con salud y plenitud a este momento tan importante de nuestras vidas, la culminación de nuestra carrera profesional.

A nuestra familia cuyo apoyo, consejos y fuerza brindada sin reservas nos ha llevado a la consecución de nuestros objetivos no solo en los estudios sino en cada una de las decisiones que hemos tomado hasta el día de hoy. Gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

A nuestros amigos y compañeros tanto fuera como dentro de las aulas de la universidad cuya forma de ser nos mantuvo enfocados en la búsqueda de nuestras metas, pero a la vez dándonos los momentos de relajación que son necesarios para conseguir lo que uno más anhela.

A la UNAN – Managua nuestra alma mater y todo su personal que nos brindó la infraestructura y catedráticos que dedicaron su esfuerzo y paciencia a la propagación del conocimiento comprometidos con la excelencia académica, para convertirnos en los profesionales dedicados y exitosos que sin duda alguna seremos en un futuro cercano cada uno de los futuros graduados de tan prestigiosa universidad.

Y en especial a cada miembro de la facultad de las ciencias económicas de los que no solo llevaremos en la memoria todo aquello que nos enseñaron respecto a la carrera, sino sus caracteres amables y elocuentes además del aprecio y amistad que nos brindaron en los años de la licenciatura.

---

Alexandro J. Toruño Selva

---

Wendy Henríquez Mendoza

Yaoska Palacios Sequeira



## Resumen

El presente seminario de graduación tiene como tema administración eficiente del talento humano y como subtema el recurso humano como parte esencial de las organizaciones, fundamentando su importancia, tomando en cuenta la complejidad intrínseca de las personas.

El objetivo general es comprender la importancia de la gestión eficiente de los recursos humanos desde el enfoque de las funciones administrativas, así mismo las situaciones que dependen de las circunstancias específicas como la satisfacción en el trabajo, cumplimiento de objetivos personales y crecimiento profesional.

El capítulo uno se basa en la relación entre la administración eficiente de los recursos humanos y su planeación estratégica, el capítulo dos se fundamenta en el análisis, descripción, diseño de puestos y la inducción e integración del personal; el capítulo tres está basado en la auditoría, administración de remuneraciones y por último el capítulo cuatro describe las generalidades de la higiene y seguridad del trabajo y los aspectos más relevantes de la ley 618 “Ley de higiene y seguridad en el trabajo” vigente en el país

La metodología utilizada para esta investigación, es de carácter documental basada en bibliografía existente del tema de la administración del recurso humano, cuyo contenido fue extraído y plasmado en el presente informe

El trabajo investigativo está estructurado con los siguientes elementos: título del tema y subtema, dedicatoria, agradecimiento, valoración del docente (carta aval), resumen, introducción del tema y subtema, justificación, objetivos, desarrollo, conclusiones y bibliografía.



## **Introducción**

El presente informe investigativo tiene como tema la eficiencia en la gestión del talento humano y como subtema los recursos humanos como la esencia de las organizaciones.

Independientemente de cómo la empresa se desarrolle, el manejo del personal constituye uno de los elementos que pueden aumentar o disminuir las ventajas de la compañía respecto a su competencia, esto en el sentido que corresponde a las aptitudes y habilidades de las personas y como las desarrollan en las organizaciones, es decir las habilidades ubicadas en el puesto idóneo contribuyen directamente al crecimiento de la empresa y de su personal en una relación simbiótica, pues el elemento humano es importante ya que sin él, aunque se tengan los recursos financieros y materiales no se produciría nada pues las decisiones empresariales aún corresponden a las personas

El objetivo central de esta investigación documental es comprender la importancia de la eficiencia en la gestión del personal de la organización desde el enfoque de la teoría administrativa

El documento investigativo cuenta con cuatro capítulos estructurados de la siguiente forma:

El capítulo uno se centra en la relación entre la administración eficiente del talento humano y la planeación, el reclutamiento y la selección del personal

El capítulo dos, trata del análisis, descripción y diseño de puestos, la inducción e integración del personal a las organizaciones

El capítulo tres se basa en la auditoría de los recursos humanos, la administración de las remuneraciones y las formas de la misma, prestaciones sociales y la higiene y seguridad en el trabajo de forma generalizada

El capítulo cuatro describe las partes más relevantes de la ley seiscientos dieciocho (618) “Ley de higiene y seguridad en el trabajo” vigente en el territorio nicaragüense desde julio del 2007

## **Justificación**

La investigación documental realizada está estructurada en capítulos que explican la temática de la gestión del talento humano y la relevancia de la eficiencia en la misma, así como la aplicación de metodologías que disminuyan el malgasto de los recursos financieros de la organización. Las organizaciones actualmente invierten muchos de los recursos financieros en la búsqueda, selección, integración, desarrollo y retención del talento humano para rentabilizar las compañías y expandir los negocios.

El presente documento de investigación servirá como reseña para futuras investigaciones de la UNAN – Managua beneficiando a futuros profesionales de la administración de empresas y especialistas en recursos humanos poniendo en práctica de planes con un diseño congruente con las necesidades cambiantes de las organizaciones, la aportación del mismo es de carácter bibliográfico y proporcionara bases para estudiantes de la facultad de ciencias económicas de la UNAN – Managua brindando conocimientos teóricos acerca de la gestión de personal en las organizaciones.

La metodología aplicada servirá como soporte para otras investigaciones pues está basada en una recopilación bibliográfica proveniente de libros publicados y del diario oficial de nuestra nación, a su vez se aplicó la normativa de la asociación de psicología americana (APA) en su sexta edición, además del reglamento del régimen académico estudiantil en sus modalidades de graduación establecidas por la UNAN – Managua.

### **Objetivos**

General:

Desarrollar la importancia de la gestión eficiente de los recursos humanos desde el enfoque de las funciones administrativas, planificar, organizar, dirigir y controlar.

Específicos:

1. Manejar los procesos de planeación, reclutamiento y selección para el desarrollo eficiente de las organizaciones empresariales.

2. Presentar las técnicas procedimentales del diseño de puestos, inducción y contratación dentro de la gestión del talento humano.
3. Recoger elementos esenciales en la administración de salarios través del sistema de recompensas, evaluando metas y desempeño del recurso humano.
4. Adaptar la seguridad e higiene en el trabajo con los puntos relevantes de la ley número 618 “Ley de higiene y seguridad del trabajo” vigente en la republica de Nicaragua.

## **Capítulo I Administración eficiente y planificación estratégica de recursos humanos.**

“Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, alcanzar objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de las necesidades del cliente, etc.). Aunque, los individuos, una vez reclutados y seleccionados tienen objetivos personales que luchan por alcanzar y, muchas veces, se sirven de la organización para conseguirlos. La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos” (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 94).

### **1.1 Relación básica entre la administración eficiente de los recursos humanos y la planeación estratégica**

Los recursos humanos “Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea” (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos, 2007, pág. 94). Desde los niveles institucionales (dirección), niveles intermedios (gerencia y staff) y los niveles operacionales.

Chiavenato define la administración de recursos humanos como “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las

personas... como el reclutamiento, selección, formación, remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato I. , Gestion del talento humano, 2009).

Asimismo, Chiavenato define la eficiencia como “la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados” (Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 2004).

Una gestión eficiente del capital humano busca maximizar y organizar el desempeño y la productividad de los empleados, es un área de estudios relativamente nueva, sin embargo posee uno de los más diversos enfoques dentro de las ramas de la administración, podemos decir que tiene un carácter multivariado en el que hay que aplicar una amplia gama de conocimientos no solo de la administración como tal, sino también; aspectos de leyes laborales, psicología, tecnología y pedagogía de aprendizaje individual y grupal, estadísticas y registro y así mismo la responsabilidad a nivel de supervisión.

Los objetivos de la administración de recursos humanos dependen y se derivan de los objetivos de la organización entera, pero podemos mencionar tres como los principales y estos son:

Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización

Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo desarrollo y satisfacción plena de las personas para el logro de los objetivos individuales  
Lograr la eficiencia y eficacia por medio de las personas (Chiavenato I. , Administracion de recursos humanos, 2007, pág. 122).

La planeación de los recursos humanos es un proceso organizacional para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios, lo que permite al departamento de personal planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras (Gonzales Y Olivares, 2005). Se trata de definir con antelación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar las futuras acciones de la organización, teniendo como propósito la utilización del recurso humano de la manera más eficaz posible para alcanzar los objetivos que hayan sido fijados.

La planeación estratégica no se restringe únicamente a la cantidad de personal requerido para el funcionamiento de la organización, implica más que eso; deben tomarse

en cuenta las competencias disponibles en la organización además de la necesidad de la capacitación al personal para desempeñar una nueva función, o en el peor de los casos la integración de nuevo personal con el fin de suplir con esto la necesidad organizacional.

Los distintos grupos de habilidades existentes en una organización se pueden clasificar de acuerdo con la medida que generen valor estratégico y sean exclusivas de la organización (Gonzales Y Olivares, 2005). Esto se puede explicar de la siguiente manera, los trabajadores con conocimientos especializados poseen habilidades que les brinda un mayor grado de autonomía y actúan a discreción propia, ya que sus conocimientos se encuentran directamente relacionados con las estrategias corporativas, esto genera un valor estratégico agregado para la organización y por ende se hacen compromisos a largo plazo con ellos y se invierte en su desarrollo y capacitación profesional continua.

Por otro lado se encuentran los trabajadores tradicionales basados en puestos y los trabajadores por contrato, los primeros cuentan con habilidades que aunque son valiosas para la compañía pero no son exclusivas ya que desempeñan trabajos que han sido definidos de antemano lo que vuelve más fácil la supervisión de los mismos, los segundos son los de menor valor estratégico y se encuentran a disposición de todas las empresa, aquellos que ocupan este tipo de puestos pueden ser reclutados por empresas de outsourcing (contratación terciaria), por considerárseles colaboradores transitorios, en ambos casos la empresa centran su interés en su desempeño y logros a corto plazo, razón por la cual no se invierte en su capacitación y desarrollo.

La planificación estratégica de los recursos humanos debe trazarse junto a la planificación estratégica organizacional como si se tratara de una sola cosa, ya que cuando la planificación estratégica del capital humano se hace después, al momento de implementarla, esta requiere ajustes en la planificación estratégica organizacional fragmentándola y a consecuencia de ello, pone en riesgo la visión y los objetivos empresariales es en este aspecto particular que donde podemos notar la interrelación entre la administración de recursos humanos y la planeación estratégica del mismo (Chiavenato I. , Gestion del talento humano, 2009).

### **1.1.1 Sistema de planeación de recursos humanos**

La planeación o planificación del recurso humano trata de prever las necesidades de la organización en cuanto a capital humano calificado se refiere y centra sus bases en la demanda de trabajo y el suministro del mismo, es decir lo que requiere la empresa a nivel de competencia o talento y lo que posee en cuanto a dichos parámetros de manera interna.

Las organizaciones independientemente de su giro organizacional, casi siempre utilizan modelos para apoyar la planificación de sus recursos humanos algunos de ellos son genéricos y pueden aplicarse a la totalidad de la organización mientras otros son específicos para ciertos niveles o unidades organizacionales estos son algunos de ellos:

1. Modelo con base en la obtención estimada de producto o servicio, las necesidades de personal es una variable dependiente de la demanda estimada del producto o servicio (dependiendo del tipo de empresa industrial o no industrial).

La relación entre ambas variables se verá afectadas directamente por las variaciones de la productividad individual, tecnología, disponibilidad tanto interna como externa de recursos financieros y la misma disponibilidad de personal dentro de la organización

2. Modelo con base en el seguimiento de los puestos: también se restringe al nivel operativo de las organizaciones, es el modelo de planificación que utilizan las empresas de gran tamaño y consiste en: Escoger uno o varios factores estratégicos (volumen de producción, nivel de ventas o planes de expansión) cuyas variaciones afectan proporcionalmente el personal necesario.

Establecer los niveles históricos (pasados) y futuros para cada factor estratégico. Determinar los niveles históricos de la fuerza de trabajo para cada unidad. Proyectar los niveles de fuerza laboral para cada unidad por medio de la correlación con la proyección de los niveles (históricos y futuros) de cada factor estratégico.

3. Modelo de sustitución de puestos clave: es un modelo que conoce también con los nombres de Mapas de sustitución, Organigramas de carrera o bien Gráficos de reemplazo, para la planificación de empleados y consiste en una representación visual de quien reemplazará a quien eventualmente.

Cada empleado en este organigrama se clasifica con tres opciones para la promoción respectiva

Empleado listo para promoción inmediata

Empleado que requiere mayor experiencia en el puesto actual

Empleado con reemplazo preparado

4. Modelo con base en el flujo del personal: es un modelo que hace un mapa de flujo de las personas en el interior, a través y hacia afuera de la organización. El análisis histórico del movimiento de entradas, salidas, promociones y transferencias internas de los colaboradores, permite predecir a corto plazo el personal que necesitara la organización, siempre y cuando no existan cambios que influyan directamente en ella y el ambiente en el que se desarrolla.

Este modelo puede anticipar las consecuencias de las contingencias planteadas en las políticas de promoción de la compañía...útil para el análisis del plan de carrera, pero sus limitaciones son evidentes ya que se basa en su naturaleza es cuantitativa, cabe señalar que es un modelo vegetativo y conservador, propio de organizaciones estables y sin planes de expansión.

5. Modelo de planificación operativa integral: es un modelo más amplio e incluyente comparado con los anteriores desde el punto de vista del suministro de capital humano, este modelo toma en cuenta cuatro factores o variables:

El volumen de producción planificado por la organización

Cambios tecnológicos dentro de la organización

Oferta y demanda del mercado y el comportamiento de los clientes

Planeación de carrera dentro de la organización (Chiavenato I. , Administracion de recursos humanos, 2007).

## **1.2 Reclutamiento de personal**

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización, en muchas organizaciones, el inicio del proceso del reclutamiento depende de una decisión de línea como el reclutamiento de staff, que se oficializa a través de una especie de orden llamada requisición de personal. La emisión de una requisición de empleo o de personal presenta ciertas semejanzas con la de una requisición de material.

En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente.

Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio,

generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal como se puede observar en la figura 1.2.1 Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos, 2007).

De: División de Relaciones Industriales

Para: Área de Reclutamiento y Selección

|               |
|---------------|
| Fecha/Emisión |
| / /           |

|                |
|----------------|
| Fecha/Recibido |
| / /            |

### REQUISICIÓN DE EMPLEADO

| DIVISIÓN   | Núm. /   |                                 |           |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |
|--|--|---------------------------------|-----------|--------------|--------|--------|--|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|--|--|-----|--|--|
|  | CLAVE DE LA DIVISIÓN   |                                 |           |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |
|  | <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <th style="width: 50%;">CANTIDAD</th> <th style="width: 50%;">CATEGORIA</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> </tr> </table>  | CANTIDAD                        | CATEGORIA |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |
| CANTIDAD   | CATEGORIA  |                                 |           |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |
|  |  |                                 |           |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |
|  | <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <th style="width: 50%;">NOMBRE DEL PUESTO</th> <th style="width: 50%;">CLAVE</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> </tr> </table>   | NOMBRE DEL PUESTO               | CLAVE     |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |
| NOMBRE DEL PUESTO  | CLAVE  |                                 |           |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |
|  |  |                                 |           |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |
| <input type="checkbox"/>   |  |                                 |           |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |
|  | <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <th style="width: 100%;">POR REEMPLAZO</th> </tr> <tr> <th style="width: 25%;">REGISTRO</th> <th style="width: 25%;">FECHA/SALIDA</th> <th style="width: 50%;">NOMBRE</th> <th style="width: 20%;">PUESTO</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="text-align: center;">/ /</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> | POR REEMPLAZO                   | REGISTRO  | FECHA/SALIDA | NOMBRE | PUESTO |  | / / |  |  |  | / / |  |  |  | / / |  |  |  | / / |  |  |  | / / |  |  |
| POR REEMPLAZO  |  |                                 |           |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |
| REGISTRO   | FECHA/SALIDA   | NOMBRE                          | PUESTO    |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |
|  | / /  |                                 |           |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |
|  | / /  |                                 |           |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |
|  | / /  |                                 |           |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |
|  | / /  |                                 |           |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |
|  | / /  |                                 |           |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |
| <input type="checkbox"/>   |  |                                 |           |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |
|  | <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <th style="width: 100%;">POR AUMENTO DEL PERSONAL</th> </tr> </table>   | POR AUMENTO DEL PERSONAL        |           |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |
| POR AUMENTO DEL PERSONAL   |  |                                 |           |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |
| <table border="1" style="width: 100%; height: 80px;"> <tr> <td style="padding: 5px;">CAUSAS DEL AUMENTO DEL PERSONAL</td> </tr> </table> |  | CAUSAS DEL AUMENTO DEL PERSONAL |           |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |
| CAUSAS DEL AUMENTO DEL PERSONAL  |  |                                 |           |              |        |        |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |  |     |  |  |

Figura 1.2.1 Modelo de requisición de empleo, muestra datos a completar contenidos en la requisición Fuente: Administración de recursos humanos, Chiavenato Idalberto, página 156.



### **1.2.1 Fuentes y medios de reclutamiento**

La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

1. Aumentar el rendimiento de proceso de reclutamiento, elevando la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos/empleados admitidos.
2. Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.
3. Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y eficacia en la búsqueda de talentos.

Una vez realizadas la investigación interna y la investigación externa, el paso siguiente es elegir las técnicas de reclutamientos más indicadas en cada caso, ya que el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes del mismo, tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades.

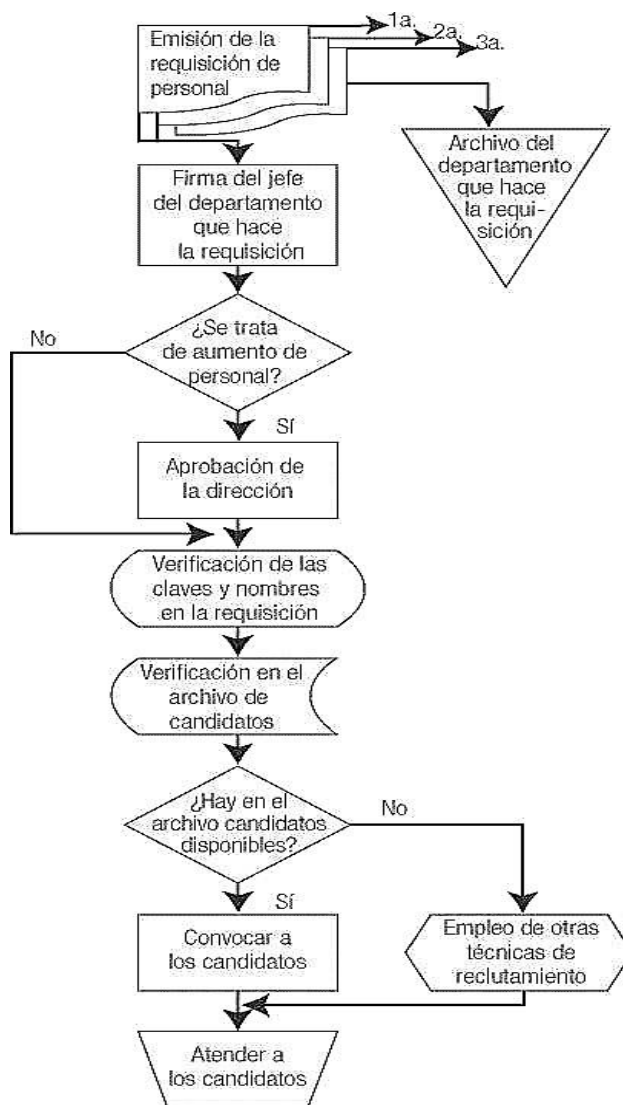


Figura 1.2.2 Procedimiento de una requisición de empleado, muestra los pasos del procedimiento de la requisición  
Fuente: Administración de recursos humanos, Chiavenato Idalberto, página 157.

De la misma manera el mercado de recursos humanos está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles, (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, ya sea reales o potenciales, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos, 2007, pág. 156).

Reclutamiento Mixto: en la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su

posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele.

Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

1. Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos acordes con el puesto, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la clasificación deseada.

2. Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.

3. Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que, a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de saludable competencia profesional. (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos, 2007).

### **1.2.2 Proceso de reclutamiento interno**

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

1. Transferencia de personal.
2. Promoción de personal.
3. Transferencia con promoción de personal.
4. Programas de desarrollo de personal.
5. Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno. (Chiavenato I. , Administracion de recursos humanos, 2007, pág. 158).

Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas para saber:

Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.

Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.

Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.

Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.

Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.

Condiciones de promoción del candidato interno (si está "listo" para ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de recursos humanos con los demás departamentos de la empresa, el reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos (Chiavenato I. , Administracion de recursos humanos, 2007).

### **1.2.3 Proceso de reclutamiento externo**

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con

candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

1. Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
2. Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
3. Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
4. Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
5. Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
6. Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
7. Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
8. Anuncios en periódicos y revistas.
9. Viajes de reclutamiento en otras localidades.
10. Reclutamiento en línea (online) a través del internet.
11. Programas de capacitación (training).
12. El cazador de talentos (head-hunter) (Chiavenato I. , Administracion de recursos humanos, 2007).

### **1.3 Selección de personal**

La selección busca entre los candidatos reclutados los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la clasificación y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo,
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podría olvidarse la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: las diferencias individuales tanto en el plano físico (estatura, peso, compleción física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el plano psicológico (temperamento, carácter inteligencia, aptitudes,

habilidades mentales, etc.) llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeños también diferentes (con mayor o menor éxito) en las organizaciones.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal.

El proceso selectivo debe de proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización.

Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado que la finalidad de éstos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante, Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Este se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto ésta se puede obtener de cinco maneras:

1. Descripción y análisis de puestos
2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos
3. Requisición de personal
4. Análisis de puestos en el mercado
5. Hipótesis del trabajo (Chiavenato I. , Administracion de recursos humanos, 2007, pág. 175).

### **1.3.1 Elección de las técnicas de selección**

Entrevista de selección: Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato.

La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados. A

pesar de todo, la entrevista es el método más empleado en la selección de personal, esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de la entrevista (Chiavenato I. , Administracion de recursos humanos, 2007, pág. 177).

Para lograr la transformación, todo entrevistador debe observar los aspectos siguientes: examinar sus prejuicios personales y eliminarlos, evitar preguntas capciosas, escuchar atentamente al entrevistado y demostrarle atención, hacer preguntas que proporcionen respuestas narrativas, evitar emitir opiniones personales, motivar al entrevistado para que haga preguntas acerca de la organización o del empleo, evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos (efecto de halo o de generalización) en bueno, regular o pésimo, durante la entrevista evitar tomar muchas notas para poder prestar más atención al candidato y no a las anotaciones.

### **1.3.2 Construcción del proceso de la entrevista y evaluación del candidato**

De acuerdo con las habilidades del entrevistador se le puede dar menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista, es decir, esta última se puede estructurar y estandarizar o también se puede dejar al entrevistador completamente libre. Así, se pueden clasificar las entrevistas en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber:

Entrevista totalmente estandarizada. Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guion preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir diversas formas: elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable, identificación de formas, etc. La ventaja es que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigará en el candidato ni por la secuencia, ya que todos estos elementos están organizados de antemano.

Entrevista estandarizada sólo respecto a las preguntas. Las preguntas están previamente elaboradas, pero permiten respuestas abiertas, es decir, respuestas libres. El entrevistador recibe una lista de asuntos que tiene que preguntar y recoge las respuestas o informaciones del candidato. La solicitud de empleo funciona como una lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato de manera estandarizada.

Entrevista dirigida. No se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del

candidato. El entrevistador necesita saber formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o de información requerida.

Entrevista no dirigida. No se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc.; son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador.

Este tipo de entrevistas son criticadas por su poca coherencia debido a que no tienen un guion o directriz preestablecidos. El entrevistador avanza por la línea de menor resistencia o de asuntos de menor extensión, sin preocuparse por la secuencia, sino sólo por el nivel de profundidad que la entrevista pueda permitir aunque el entrevistador puede olvidar u omitir, sin darse cuenta, algunos asuntos o informaciones. (Chiavenato I. , Administracion de recursos humanos, 2007, pág. 179)

### **1.3.3 Etapas de la entrevista de selección**

La entrevista de selección merece cuidados especiales que puedan favorecer su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber:

1. Preparación de la entrevista
2. Ambiente: la preparación del ambiente
3. Desarrollo de la entrevista.
4. Cierre de la entrevista
5. Evaluación del candidato (Chiavenato I. , Administracion de recursos humanos, 2007, pág. 181).

### **1.3.4 Clasificación de las pruebas de conocimientos y habilidades.**

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, o bien de la práctica o ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, destreza como capturista, como telefonista, como operario de máquina, pañi utilizar una calculadora, etc.). Existe una variedad de pruebas de



conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma.

1. **Según la manera:** Orales y Escritas Funcionan como una entrevista, pero únicamente con preguntas verbales específicas que tienen por objeto obtener repuestas también verbales específicas.

2. **Según el área de conocimientos:** Pruebas generales: son las que evalúan cultura general y conocimientos generales. Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata.

3. **Según la forma en que se elaboran:** Pruebas tradicionales: son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Miden profundidad del conocimiento, pero sólo examinan un área pequeña del campo de conocimiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de subjetivas. Este tipo de pruebas se utiliza mucho en los exámenes mensuales o semestrales de las escuelas. Pruebas objetivas: son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Estas pruebas requieren de una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en puntos concisos, pueden tomar varias formas como:

Opciones simples, llenar espacios en blanco, opción múltiple, relacionar columnas. Estas pruebas permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación (fácil y rápida) como su evaluación (fácil, rápida y objetiva).

**Pruebas mixtas:** Son las pruebas que utilizan tanto preguntas expositivas, como los puntos concisos de las pruebas objetivas, los tests psicológicos son el ejemplo básico, consiste en un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc.

Los tests psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas, se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles

existen en cada persona, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

Existe una enorme diferencia entre aptitud y habilidad. La primera nace con la persona, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para adquirir determinada habilidad de comportamiento.

La aptitud, por ser innata, puede pasar desapercibida para la persona, ya que puede dejar de utilizarla durante toda su vida. De manera que la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que puede ser desarrollada o no por medio del ejercicio y de la práctica.

Los factores específicos de la aptitud evaluada en los test psicológicos son:

1. Factor V o comprensión verbal. Se relaciona con la facilidad en el empleo adecuado de las palabras. Se le denomina aptitud verbal e involucra el razonamiento verbal.

2. Factor N o factor numérico. Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en cálculos numéricos sencillos. Sería el factor más encontrado en las personas que hacen cálculos numéricos con rapidez.

3. Factor S o de las relaciones espaciales. Es la habilidad para observar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones. Sería el factor más encontrado en quienes realizan proveí tos, en los diseñadores, en los conductores de camiones y las personas que hacen cálculos geométricos o proyecciones mentales relacionadas con espacio y dimensión.

4. Factor M o memoria de asociación. Es la capacidad de memorización que puede ser visual (de imágenes, símbolos, palabras escritas, etc.), auditiva (palabras oídas, sonidos, música, etc.), entre otras.

5. Factor P o rapidez de percepción. Es la habilidad de percibir rápida y exactamente detalles visuales, o de reconocer rápidamente semejanzas y diferencias.

6. Factor R o de razonamiento. Se puede tratar tanto del razonamiento inductivo o concreto (de la parte al todo), como del razonamiento deductivo o abstracto (del todo a las partes).

7. Factor G o factor de inteligencia emocional: para valorar el factor G se aplican tests enfocados a la llamada inteligencia emocional, es decir, el grado de ajuste del comportamiento emocional de las personas.

### 1.3.5 Evaluación y control de los resultados

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos.

La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y, sobre todo, colaborar para que esta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal. Uno de los problemas principales en la administración de un proceso es medir y evaluar su funcionamiento por medio de los resultados. Esta retroalimentación permite saber si es necesario intervenir para corregir inadecuaciones y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más. Para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permita un análisis adecuado, a saber: Costos de personal, costos de operación, costos adicionales donde se incluyen otros costos, como equipo, software, mobiliario, instalaciones, entre otros (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos, 2007, pág. 190).

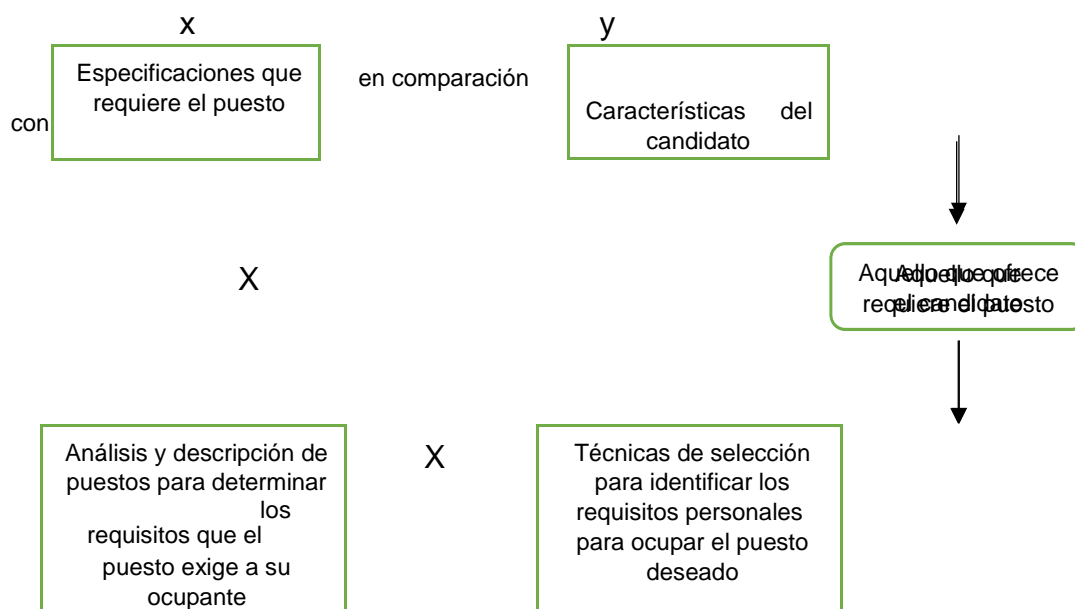
A pesar de su elevado costo operativo, la selección de personal tiene importantes y grandes resultados para la organización, la adecuación de las personas al puesto y, en consecuencia, satisfacción del personal con el empleo, rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a sus nuevas funciones, mejora gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los nuevos talentos, mayor estabilidad y permanencia de las personas, por lo tanto, reducción de la rotación de personal, mayor rendimiento y productividad gracias al aumento de la capacidad del personal, mejora en el nivel de las relaciones humanas debido a una moral más elevada, inversiones y esfuerzos menores en la capacitación, a causa de una mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades debidas a la innovación.

La selección de personal promueve también resultados importantes para las personas: aprovechamiento máximo, en el trabajo, de las habilidades y características de cada persona con lo que se favorece el éxito potencial en el puesto. Aumenta la satisfacción de las personas por el hecho de encontrar la actividad más adecuada para cada una de ellas.

### 1.3.6 Proceso de decisión para la selección de personal

La selección como proceso de comparación esta debe verse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y descripción de cargos y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sean X la primera variable y, Y la segunda se deduce: Cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo. Cuando X y, Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo. Cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo. La primera variable se denominará la variable x, y la segunda, la variable y, como se muestra en la figura

1.3.3



*Figura 1.3.3 Selección de personal como comparación, explica la comparación entre dos aspirantes a un puesto*  
 Fuente: Administración de recursos humanos, Chiavenato Idalberto; página 170

La comparación es típicamente una función de staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de recursos humanos de la Empresa. A través de la comparación, el organismo de selección presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección.

La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requirente los tenga en cuenta como candidatos para ocupar el cargo vacante. El organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que considere más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre una responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

1. Modelo de colocación: cuando no se contemple el aspecto rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta.

2. Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado. Se parte del principio de que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas.

3. Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio y situacional, en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que se lo disputan, pero sólo uno podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado. Parte del concepto de que el candidato es multifacético.

## **Capítulo II Análisis, descripción, diseño de puestos, Inducción e Integración del recurso humano**

Debido a la división del trabajo y a la consecuente especialización funcional, las necesidades de recursos humanos de la organización ya sean cualitativas o cuantitativas se determinan mediante un esquema de descripciones y especificaciones de puestos. La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto. Así, los puestos se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones. Quien ocupe el puesto debe tener características personales que sean compatibles con las especificaciones de éste, mientras que la función a desempeñar, o contenido del puesto, queda indicada en la descripción también de éste.

## **2.1 Análisis y descripción de los puestos**

Chiavenato define los puestos como la integración de todas las actividades que desempeña una persona y que pueden estar contenidas en un todo unificado, en una posición definida en el organigrama de la organización. La ubicación del puesto en el organigrama determina su nivel jerárquico, el departamento al que pertenece, a quien se subordina y quiénes serán sus subordinados. (Chiavenato I. , Administracion de recursos humanos, 2007, pág. 203).

A la vez afirma que un puesto se basa en las nociones de tareas, funciones y obligaciones, diferenciando cada uno de estos factores y a los ocupantes de los puestos, desde los simples hasta los más complejos.

Tarea se atribuye a las actividades simples y repetitivas, las que desempeñan los niveles operativos de la organización. Las funciones son las actividades que son reiteradas y pueden ser desempeñadas por personas que estén el en puesto de manera provisional o definitiva, un ejemplo de esto son los supervisores de una empresa productiva y las obligaciones se atribuyen a niveles superiores como supervisores o gerentes de línea, son actividades más sofisticadas, es decir más mentales y menos físicas. (Chiavenato I. , Administracion de recursos humanos, 2007, pág. 203).

Análisis de puestos: es un procedimiento para determinar las obligaciones de estos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información para la descripción de puestos.

El especialista en recursos humanos procura recabar una gama de información a través del análisis de puestos entre ellas:

Actividades laborales, conductas humanas, maquinas, herramientas, equipos y auxiliares de trabajo, estándares de desempeño, contexto del puesto y requisitos humanos (Dessler, 2009, pág. 126).

| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO |                    |
|------------------------|--------------------|
| Fecha de elaboración:  | Fecha de revisión: |
| Departamento:          |                    |
| Clave:                 | División:          |

Descripción genérica:

---

Descripción específica:

---

*Figura 2.1.4 Ejemplo de una hoja de descripción del puesto.*

*Administración de recursos humanos, Chiavenato Idalberto, 2007, página 227*

Pasos para el correcto análisis de puestos.

1. Decidir cómo utilizar la información (eso pauta como re recaba la información)
2. Revisar la información básica importante (organigramas, descripción de procesos)
3. Seleccionar puestos representativos (Analizar puestos similares)
4. Analizar el puesto reuniendo datos sobre las actividades laborales
5. Verificar el análisis realizado
6. Preparar una descripción del puesto y las especificaciones del mismo (Dessler, 2009, pág. 127).

La descripción del puesto es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes del puesto específico comprende: Identificación o nombre del puesto, resumen del puesto (descripción), requisitos laborales, descripción de las funciones específicas del puesto, aspectos del desempeño laboral (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 183).

### **2.1.1 Diseño de puestos**

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

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que deberá desempeñar el ocupante del puesto (contenido del puesto).
2. Como debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quien le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos, 2007, pág. 205).

### **2.1.2 Modelos para el diseño de puestos**

Probablemente, el diseño de puestos sea tan antiguo como el mismo trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las tareas de la caza o de la pesca, aprendió por medio de la experiencia a lo largo de los siglos, a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente. Cuando la tarea aumentó y exigió un número mayor de personas, la cosa se complicó. Pero, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales e incluso demográficos ocurridos durante la larga historia de la humanidad, la



situación básica del hombre que desempeña una tarea bajo de la dirección de otro no ha cambiado verdaderamente.

Hasta la década de 1960 fue que un grupo de científicos conductistas y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques en el diseño de puestos conducían a resultados contrarios a los objetivos organizacionales, a partir de entonces empezaron a surgir modelos nuevos para el diseño de puesto.

1. Modelo Clásico o tradicional: Es el modelo utilizado por los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica, la, primera de las teorías administrativas, a principio del siglo XX. Taylor y sus seguidores, Gantt y Gilberth, realizaron el primer intento sistemático de aplicar ciertos principios a la ubicación óptima del individuo en el puesto.

La administración científica sostenía que solo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Pero mientras Taylor se preocupaba por la cooperación entre la administración y el empleado con objeto de aumentar la productividad y repartir los beneficios entre las dos partes, sus seguidores eran mucho más restrictivos y se concentraban solo en dos aspectos principales: determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto y a la utilización de incentivos salariales (premios de producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo.

Se buscaba una separación entre el pensamiento (gerencia) y la operación de la actividad (trabajador): los puestos se proyectaban de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar. La capacitación para el puesto estaba restringida a las habilidades específicas necesarias para la realización de la tarea. La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas, mayor sería la eficiencia del trabajador.

El modelo clásico diseña los puestos a partir de las siguientes etapas:

1. El supuesto básico es que el hombre es un simple apéndice de la máquina, un mero recurso productivo. La racionalidad que se persigue es eminentemente técnica. La tecnología es lo primero, las personas vienen después.

2. En función de los aspectos descritos, el trabajo se subdivide y se fragmenta en partes para que cada persona realice una tarea simple y repetitiva. Cada persona tiene una misión parcial y fragmentada que realiza necesariamente de manera rutinaria y repetitiva acorde con el tiempo estándar para realizarla y los ciclos de producción que

deben ser respetados. El trabajo de todas las personas, en conjunto, debe hacerse de manera armoniosa y coordinada.

3. El diseño clásico de puestos descansa en la presunción de estabilidad y de duración a largo plazo del proceso productivo. Esto significa que el diseño de puestos es definitivo y está hecho para durar para siempre.

4. La importancia reside en la eficiencia de las personas el trabajo se mide con estudios de tiempos y movimientos (cronometraje) que determinan los tiempos promedios de realización, denominados como tiempos estándar.

El modelo clásico de diseño de puestos pretendía proyectarlos de acuerdo con la lógica siguiente:

Segmentar y fragmentar los puestos en tarea sencillas, repetitiva y de fácil capacitación.

Eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan cansancio y que no estén relacionados con la tarea por realizar, por medio del estudio de tiempos y movimientos.

Definir el método de trabajo para encontrar la mejor manera con la que sus ocupantes se muevan, ubiquen y se conduzcan físicamente con la tarea.

Seleccionar científicamente el trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea.

Eliminar todo lo que pueda ocasionar cansancio físico: acomodar los instrumentos y equipos de manera que se minimice el esfuerzo y la pérdida de tiempo, así mismo, proyectar instrumentos que faciliten el trabajo humano.

Establecer el tiempo promedio que necesitaban los empleados para realizar la tarea, es decir el tiempo estándar. El tiempo estándar corresponde a una eficiencia igual al cien por ciento. Un empleado que trabaja con una eficiencia del ochenta por ciento está produciendo veinte por ciento menos de lo que normalmente se exige a esa tarea, debido a una selección, capacitación, o supervisión inadecuada.

Ofrecer planes de incentivos salariales, es decir, premios de producción a los empleados que mejoren el tiempo estándar, con el fin de estimular a la máxima eficiencia posible, es decir con el fin de obtener de los empleados rendimientos superiores al cien por ciento y luego repartir con ellos parte de las ganancias obtenidas por la empresa.

Mejorar el ambiente físico de la fábrica de manera que el ruido, la iluminación, la ventilación y otros factores de apoyo no ocasionen cansancio ni reduzcan la eficiencia.

En otras palabras, proyectar las condiciones físicas y ambientales que favorezcan el trabajo y proporcionen comodidad al trabajador.

Sin duda el esquema utilizado es típico del enfoque de un sistema cerrado: en el cual se incluyen pocas variables que funcionan en una relación determinista de causa y efecto. Es la llamada "Teoría de la Máquina" o mecanicista: La organización y las personas se consideran como cosas que funcionan dentro de una lógica demasiado simple. La idea subyacente en el enfoque clásico es bastante clara: El trabajador y su puesto se consideran como máquina. Es decir, el trabajador se considera como un apéndice de la máquina.

La tecnología está en primer lugar. Los puestos se miden por el tiempo y se someten al método para volverlos sencillos y repetitivos, para servir a la tecnología y no a las personas. El enfoque desarrolló el concepto de línea de ensamble, la gran innovación en su época. La manera clásica o tradicional de configurar los puestos perseguía las ventajas siguientes: Contratación de empleados con calificaciones mínimas y salarios bajos, estandarización de las actividades, facilidad de supervisión y control, para permitir mayor número de subordinados por cada jefe (principio de tramo de control), reducción de los costos de capacitación, aplicación del principio de la línea de ensamble.

La excesiva simplificación de los puestos ocasionó problemas y limitaciones que constituyeron serias desventajas:

Los puestos sencillos y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos, lo que produce apatía, cansancio psicológico, desinterés y pérdida del significado del trabajo. En los casos más graves tienen repercusiones negativas como resentimiento, abatimiento de la moral y hasta resistencia activa de los empleados. Estos efectos negativos producen mayor rotación del personal, mayor ausentismo y descuido.

Las rápidas transformaciones sociales, culturales y económicas indican que la súper simplificación de los puestos tiende a crear o transferir problemas al futuro por cuatro razones fundamentales:

1. Actualmente los jóvenes reciben mejor educación y mayor información, además constituirán una futura fuerza de trabajo que seguramente deseará puestos significativos, y desafiantes, congruentes con su formación y conocimientos.

2. Las actitudes respecto a la autoridad cambian de una generación a otra, y las personas de hoy están menos dispuestas que sus antecesores a aceptar ciegamente las órdenes dadas por sus superiores.

3. Con el gradual movimiento de nuestra sociedad hacia el bienestar social y la calidad de vida, existe una enorme posibilidad de que ciertos puestos cíclicos y rutinarios sean tachados de indeseables, por ello se hace necesaria la adopción de un complejo de incentivos intrínsecos para captar y retener a sus ocupantes.

4. Con el advenimiento de la era de la información y de la globalización de la economía, se presenta una verdadera migración de los empleos industriales hacia los empleos del área de servicio.

En resumen, los resultados obtenidos por los partidarios del enfoque clásico no corresponden a las ventajas esperadas, debido a que aportaron a un razonamiento lógico y racionalista que no están en consonancia con la realidad humana de las personas.

Otro aspecto importante del modelo clásico es que el trabajo debe ser individual y solidario lo que conduce a un aislamiento social de sus ocupantes. Aun cuando trabaje con otras personas en líneas de ensambles o en la operación de una máquina, cada trabajador tiene su obligación específica e individual no tiene ningún contacto interpersonal o social con sus compañeros. La independencia se debe a la tarea no a contactos personales.

El gerente monopoliza todos los contactos del trabajador con el resto de la organización. Todo pasa por él y nada ocurre sin su consentimiento. Los poquísimos contactos con los compañeros son formales, impersonales y están estrictamente controlados. La programación y el flujo secuencial del trabajo son responsabilidad del gerente. El trabajador solo realiza, no piensa. En este modelo, el trabajador no está interesado ni es capaz de ejercer la dirección ni el control de sí mismo. La organización lo controla, fiscaliza y vigila continuamente su comportamiento.

2. Modelo humanista o de las relaciones humanas: surge con la escuela de las relaciones humanas en la época de 1930 como oposición a la administración científica, que era el modelo de administración de la época. Los factores que la administración científica consideraba decisivos fueron ignorados y hechos de lado por la escuela de las relaciones humanas.

La ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por informal, las jefaturas por liderazgo. El mando por persuasión, el incentivo

salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por fatiga psicológica, la conducta individual por comportamiento de grupo y el organigrama por el sociograma.

El concepto de persona humana paso de homo economicus (persona motivada por incentivos salariales) a homo social (persona motivada por las recompensas sociales). Con la teoría de las relaciones humanas surgen los primeros estudios sobre liderazgo, motivación, comunicaciones y demás asuntos relacionados con las personas.

Los intereses individuales de las administraciones tanto científica como clásica basados en las tareas y la estructura respectivamente fueron sustituidos por el interés en las personas.

A pesar de todo ese cambio revolucionario en la mentalidad y en los conceptos, el diseño del puesto no difiere del propuesto por el modelo clásico. En realidad, la teoría de las relaciones humanas no se preocupó por el diseño de puesto. Este tema lo dejó fuera de sus intereses y no ofreció un modelo a mejorar. La única diferencia está en las implicaciones humanas, es decir, el modelo humanista tiende a enfocarse en el contexto del puesto y en las condiciones sociales, en las que se desempeña, así como a menospreciar el contenido del puesto y su realización.

El modelo humanista como una manera de satisfacer las necesidades individuales y elevar la moral del personal, trata de crear una mayor interacción entre las personas y sus superiores y propiciar la participación en algunas decisiones relacionadas con la tarea de la unidad. Sin embargo, esto no interfiere en el cumplimiento de la tarea ni afecta el flujo ni la secuencia del trabajo. Estos dos aspectos permanecen intactos. Al gerente se le pide crear y desarrollar un grupo de trabajo conexo e íntegro, promover una atmosfera psicológicamente amigable y cooperativa con la independencia de la coordinación de trabajo, se le pide que incremente las actividades del puesto, mediante rotación de personal en puestos similares, que tengan oportunidades ocasionales de interacción con otras divisiones y departamentos.

Algunas actividades, como el descanso, las condiciones físicas del trabajo y de comodidad, se consideran medios para reducir la simplicidad y lo aburrido de la tarea, y así incrementar sentimientos de importancia. Se habló mucho del contexto del puesto, pero su contenido fue exactamente el mismo. El modelo humanista no consiguió desarrollar un modelo de puestos que sustituyera al modelo tradicional. Únicamente atendió a lo externo y lo superficial del puesto.

Posteriormente, la Escuela de Relaciones Humanas fue criticada por las limitaciones de su campo de estudio y por la parcialidad de sus conclusiones, por su concepción ingenua y romántica del trabajador y, sobre todo, por su enfoque manipulador al favorecer a la administración y desarrollar una estrategia sutil para hacer que los empleados trabajaran más y exigieran menos a la organización (Chiavenato I. , *Administración de recursos humanos*, 2007, pág. 209).

3. Modelo situacional: es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta la convergencia de tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñará, por eso es situacional porque el diseño del puesto depende de la adecuación de estas variables.

En realidad, el diseño de puestos descansa no solo en las suposiciones respecto a la naturaleza de las personas, sino también en un conjunto de presunciones implícitas en el ambiente en el que operan los puestos.

En el modelo situacional, las prescripciones respecto al diseño del puesto no se basan en la presunción de estabilidad y duración de los objetivos y de los procesos organizacionales, al contrario, son explícitamente dinámica y se basan en la continua ampliación del puesto por medio del enriquecimiento de las tareas, como responsabilidad básica en manos del gerente o de su equipo de trabajo. De esta manera, el diseño situacional es cambiante y va de acuerdo con el desempeño personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea.

En un mundo en el que todo cambia, los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes. Además, de la fuerte competencia que exige productividad y calidad, la organización necesita alcanzar niveles altos de desempeño. Esto se logra mediante el mejoramiento continuo en el empleo de sus talentos creativos y de la capacidad de autodirección y control de sus miembros, cuando les proporciona al mismo tiempo oportunidades para la satisfacción de sus necesidades individuales.

El modelo situacional supone la utilización de las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y, sobre todo, la existencia de objetivos planteados conjuntamente entre ocupante y gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional. El gerente debe mecanismos con los cuales las contribuciones de las personas mejoren el desempeño departamental u no simplemente consultar a los subordinados para satisfacer sus necesidades de participación y de consideración. Esas necesidades se convierten de fines en medios. Además de la adopción de factores

tecnológicos, se vio que también se deben tomar en cuenta factores psicológicos, con objeto de obtener: Elevada motivación intrínseca en el trabajo, desempeño de alta calidad en el trabajo, elevada satisfacción con el trabajo, reducción de las faltas (ausentismo) y de las separaciones espontaneas (rotación de personal).

Aunque exista una diversidad en los estándares de satisfacción en el trabajo, se sabe que esta es el elemento que se encuentra dentro de una red de variables interrelacionadas. Esa red permite saber cómo fluyen los puestos tanto en el desempeño y motivación de las personas como en su satisfacción, ya que existen muchas que no están satisfechas con su trabajo que hacen.

Sin embargo, hay personas que realizan trabajos interesantes y llenos de desafíos que están, en general, más satisfechas con sus trabajos que las personas que llevan a cabo tareas repetitivas y rutinarias. Las posibilidades de obtener mejores resultados del personal y del trabajo aumentan cuando en las personas que realizan el trabajo se presenta tres estados psicológicos:

1. Cuando la persona considera su trabajo como algo significativo y valioso.
2. Cuando la persona se siente responsable de los resultados del trabajo.
3. Cuando la persona sabe los resultados que obtiene al hacer ese trabajo.

Algunos autores han investigado y encontrado cinco dimensiones esenciales para un puesto, también han comprobado que un puesto en cuanto más se acentúe las características representada por cada una de esas dimensiones, tanto mayor será para crear los estados psicológicos antes citados. A partir de esto, surge el modelo situacional según el cual cada puesto debe ser diseñado con la intención de reunir las cinco dimensiones esenciales siguientes:

Las diversas variedades que exige el puesto. Reside en la gama de operaciones en el trabajo o en el empleo de una variedad de equipos y procedimientos, para hacer el trabajo menos repetitivo y monótono. La variedad implica que intervengan diversas habilidades y conocimiento del ocupante, que se utilicen diversos equipos y procedimientos, además que se realicen diversas tareas.

No existe variedad cuando el puesto secuencial y monótono, cuando la persona no puede conversar con los compañeros, cuando su trabajo esta rígidamente programado por terceros, cuando la gerencia limita su área de trabajo, cuando los insumo para su trabajo dependen totalmente del gerente. Se introduce variedad en la medida en que el ocupante planea y programa su trabajo, suple sus insumos, utiliza diferentes

equipos, ambientes, métodos de trabajo y diferentes operaciones con creatividad y diversidad.

**Autonomía:** Es el grado de independencia y de criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar el trabajo. Así mismo, se refiere a la mayor autonomía e independencia para programar su trabajo, seleccionar el equipo que empleara y decidir qué métodos y procedimiento seguir. La autonomía se relaciona con el lapso en que el ocupante está bajo la supervisión directa de su gerente.

Cuanto menor es la autonomía, mayor es el periodo en que el ocupante no está bajo la supervisión directa y es mayor la autoadministración del propio trabajador. La autonomía proporciona en los métodos, en la programación del trabajo y en los intervalos de descanso, movilidad física limitada y la propia persona surte los insumos para su trabajo sin depender de la gerencia o de otras personas.

**Significado de la tarea:** es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en otra persona. No es nada más que la interdependencia del puesto con los del resto de la organización y la participación de su trabajo en la actividad general del departamento o de la organización. Cuanto mayor es el significado de la tarea, tanto mayor es la responsabilidad que experimenta el ocupante. Se trata de incrementar la importancia de las tareas realizadas y, consecuentemente, de la función de las personas en la organización. Cuando el puesto atiende esa dimensión, el ocupante puede distinguir perfectamente lo más importante de lo que no tiene importancia, lo esencial de lo que es superficial, lo relevante de lo que es irrelevante en las cosas que hace.

Además, el ocupante puede crear condiciones para adecuar el puesto a las necesidades del cliente externo o interno. El significado de las tareas requiere una explicación completa del trabajo, de sus objetivos, de su utilidad e importancia, de su interdependencia con los demás puestos de la organización y, especialmente, quien es el cliente interno o externo para el que se hace el trabajo.

**Identificación con la tarea:** es el grado que el puesto requiere que la persona realice una unidad integral de trabajo. Se refiere a la posibilidad de que la persona realice una pieza de trabajo entera o global y de que pueda identificar claramente el resultado de sus esfuerzos. El ocupante del puesto se identifica con la tarea en la medida que la realiza cabal e íntegramente como producto de su actividad. El ensamble completo de un producto en lugar de la simple realización de una etapa de la operación introduce identidad.



La identificación con las tareas ocurre en la medida en que la persona desarrolla una labor completa y cuyo resultado final es un producto suyo o una realización suya, de manera que ella se sienta dueña del espacio laboral o del propio trabajo realizado, es decir cuando la persona desarrolla un trabajo integral o un módulo integral de este que le dé una sensación de totalidad, extensión y de objetivo alcanzado.

Retroalimentación: es el grado en que el ocupante recibe información sobre su actuación con el objeto de evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados. Se refiere a aquellas que la persona recibe mientras trabaja y que le indica cómo está realizando su actividad, la cual es proporcionada por el propio resultado de su trabajo. Esta retroalimentación le permite una evolución continua y directa de su desempeño sin necesidad del juicio periódico de su superior. La retroalimentación constituye un problema de comunicación. Cuando la producción del ocupante se mezcla con la producción de otras personas reto cuando la producción es retirada con frecuencia, no hay posibilidad de conocer los resultados del trabajo personal.

Estas cinco dimensiones o profundas crean las condiciones para que el ocupante del puesto encuentre satisfacción intrínseca como resultado de la tarea que realiza. Estas condiciones permiten que el puesto impregnado de los llamados factores motivacionales o de satisfacción. La adopción de estas dimensiones permite que:

La persona utilice varias de sus habilidades y competencias personales en la realización de las tareas.

La persona tenga cierta autonomía, independencia y autodirección en las tareas.

La persona haga algo que sea significativo y que tenga sentido y razón de ser.

La persona se sienta responsable del éxito o fracaso de las tareas resultado de sus propios esfuerzos.

La persona descubra y evalúe su propio desempeño al realizar el trabajo sin la intervención de terceros y de jefes (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos, 2007, pág. 210).

## **2.2 Integración del recurso humano**

Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos

necesarios para su funcionamiento (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 129).

## **2.3 Inducción de personal**

Chiavenato define la inducción de personal como orientar significa determinar la posición de alguien, encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien; determinar la situación del lugar donde se halla para guiarlo en el camino (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2002, pág. 142).

La inducción es una actividad donde se presenta a los empleados nuevos la información básica necesaria para realizar sus funciones de manera satisfactoria (Gonzales Y Olivares, 2005, pág. 63).

### **2.3.1 Orientación de las personas**

Dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en la organización. El objetivo es colocar a las personas en sus actividades...y dejar claro cuáles son sus funciones y objetivos. Orientar significa determinar la posición de alguien en base a los puntos cardinales; es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien y reconocer donde está el lugar en donde se encuentra para guiarse en el camino.

Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son imprimir rumbos y direcciones, definir comportamientos y acciones; y establecer metas y resultados que deben alcanzar (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 176).

### **2.3.2 Cultura organizacional**

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en la organización. La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores, el grado de autonomía o libertad que tienen sus unidades o despachos y el

grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa (Chiavenato, Gestion del talento humano, 2009, pág. 177).

### **2.3.3 Componentes de la cultura organizacional**

Toda cultura organizacional presenta tres niveles diferentes:

1. Artefactos: son el primer nivel de la cultura, el más visual y susceptible... son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización incluyen los productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros de la organización.

2. Los valores compartidos: constituyen el segundo nivel de la cultura, son valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros.

3. Los supuestos básicos: constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional, son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces es adoptada por la organización por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados (Chiavenato, Gestion del talento humano, 2009, pág. 179).

### **2.3.4 Socialización organizacional**

La misión, la visión, los objetivos organizacionales, los valores y la cultura constituyen un complicado contexto dentro del cual las personas trabajan y se relacionan dentro de las organizaciones (Chiavenato, Gestion del talento humano, 2009, pág. 183).

Se dice que la socialización organizacional es la forma en que la organización recibe a los nuevos trabajadores y los integra a su cultura, su contexto y su sistema para que se puedan comportar de manera acorde con preceptos internos, pues deben estar de acuerdo en obedecer un horario de trabajo, desempeñar una actividad determinada, seguir la orientación de su gerente inmediato, cumplir normas y reglamentos internos.

La organización propicia la adaptación del comportamiento del individuo a sus expectativas y necesidades. Mientras el nuevo participante trata de influir en su superior

y la organización para crear una situación que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar sus objetivos personales.

Es un proceso doble en el que cada una de las partes trata de influir en la otra a adaptarla a sus propósitos y conveniencia: por un lado, se encentra la socialización y por el otro la personalización (Chiavenato, Gestion del talento humano, 2009, pág. 186).

### **2.3.5 Programa de orientación**

El proporcionar orientación a las personas cumple varios propósitos; envía mensajes claros y brinda información sobre la cultura organizacional, el cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo. El programa de orientación pretende alcanzar los objetivos siguientes:

1. Reducir la ansiedad de las personas: la ansiedad se genera por temor a fallar en el trabajo, es un sentimiento que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo, los nuevos colaboradores reciben tutoría de los experimentados y su ansiedad disminuye.

2. Reducir la rotación: la rotación es más elevada en el periodo inicial del trabajo porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes o no necesarios. La orientación eficaz reduce esa reacción

3. Ahorrar tiempo: cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y sus compañeros, perdiendo eficiencia. Cuando sus compañeros y supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente

4. Acariciar expectativas realistas: los nuevos colaboradores se enteran de lo que se espera de ellos y cuáles son los valores que acaricia la organización (Chiavenato, Gestion del talento humano, 2009, pág. 193).

A principios del siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento.

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes.

### **3.1 Auditoría de recursos humanos**

La auditoría de recursos humanos se entiende como el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas.

El propósito principal de esta auditoría es mostrar cómo funciona el programa, con la identificación de prácticas y condiciones que son perjudiciales para la organización, aquellas cuyo costo no compensa o aquellas prácticas o condiciones que deben ser incrementadas.

La auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración con respecto a la eficiencia y la eficacia del programa de desarrollo, sobre todo cuando dicho programa está descentralizado. Ante la tendencia moderna de convertir a cada gerente en un administrador de los recursos humanos, la auditoría adquiere una enorme importancia.

El sistema de administración de recursos humanos requiere de estándares que sirvan para efectuar una evaluación continua y para aplicar un control sistemático en su funcionamiento. La norma o estándar es un criterio o modelo establecido previamente que permite la comparación con los resultados u objetivos alcanzados. La comparación con el estándar permite evaluar los resultados obtenidos para efectuar ajustes y correcciones al sistema, los cuales permitirán que éste funcione mejor. Los estándares permiten la evaluación y el control en razón de la comparación con:

1. Resultados: la comparación del estándar y la variable se hace cuando se ha terminado la operación. La medición se realiza en términos de algo que ha quedado listo y terminado, al final de la línea, pero tiene el inconveniente de que muestra los

aciertos y las fallas de una operación que ha terminado, una especie de obituario que testimonia algo que ha acontecido.

2. Desempeño: la comparación entre el estándar y la variable se hace al mismo tiempo que la operación; es decir, cuando la comparación es simultánea a la realización de la operación. La medición y el proceso de operación ocurren al mismo tiempo. Si bien se hace de forma simultánea y, por lo tanto, es actual, se mide una operación en proceso que aún no ha terminado (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 497).

### **3.2 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones.

En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 243).

#### **3.2.1 Objetivos y beneficios de la evaluación del desempeño**

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.

2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.

3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

Beneficios de la evaluación del desempeño:

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente y la organización.

Beneficios para el gerente:

Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para el subordinado:

Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).

Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 248).

Beneficios para la organización:

Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.

Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.

Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

### **3.2.2 Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
2. Método de elección forzosa.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
5. Método de comparación de pares.
6. Método de frases descriptivas (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 250).

### **3.2.3 Administración del plan de carrera**

Cada vez son más las personas que están asumiendo la responsabilidad total de sus propias carreras. Las empresas ofrecen las oportunidades y el impulso para aprender, lo que permite a las personas avanzar. La administración de carrera ofrece técnicas para el desarrollo personal, las cuales permiten a los individuos asumir cada vez más la administración de sus propias carreras y de su propio desarrollo personal. Como los cambios son los que conducen a la evolución de las calificaciones necesarias, los trabajadores de todos los niveles están asumiendo el compromiso de confirmar que poseen dichas calificaciones, el conocimiento y las competencias exigidas, tanto para su puesto actual como para otros futuros.

Actualmente, la capacidad para administrar la propia vida profesional es considerada una competencia adquirida y necesaria para respaldar el resto de las



competencias que exige el mundo de los negocios. Las empresas ayudan a los administradores a administrar su propia carrera con la creación de centros virtuales de desarrollo de la carrera, en los cuales aprenden las técnicas que necesitan para ser candidatos afines a su puesto actual o a uno futuro en la organización. Esta infraestructura garantiza el aprendizaje continuo y la constante reeducación.

(Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 267).

### **3.3 Administración de remuneraciones**

Chiavenato define la administración de sueldos y salarios (remuneraciones) como: “un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Esas estructuras de salarios deben ser equitativas y justas de acuerdo con:

1. Los salarios en relación con los demás puestos de la propia organización, con la intención de encontrar así el equilibrio interno de esos salarios.

2. Los salarios en relación con los mismos puestos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, y encontrar así el equilibrio externo de los salarios” (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 286).

La valuación y la clasificación de los puestos es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de éstos.

Valuación de puestos es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios utilizados con frecuencia para comparar los puestos y conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos. La valuación de puestos es "el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 287).

El salario representa el elemento más importante. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o indirecto. El salario directo es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. En el caso de los empleados por horas, el salario es equivalente al número de horas que hayan laborado,

de hecho, durante el mes (con la exclusión del descanso semanal remunerado). En el caso de los empleados por mes corresponde al salario mensual que perciben.

La remuneración económica indirecta es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extra, así como el dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etc.). La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. En otras palabras, la remuneración representa todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desempeña en una organización. Así, la remuneración se paga en género y el salario en especie.

Los premios extraeconómicos, como el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración. La remuneración define la importancia que una persona representa para su organización.

El salario para las personas representa una de las transacciones más complicadas ya que, cuando una persona acepta un puesto, se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización y, por ello, recibe un salario. De este modo, el hombre empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable.

Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor al corto o mediano plazo.

Composición del salario: varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) condicionan los salarios y determinan sus valores.

Determinar los salarios es un asunto complejo porque muchos factores variables e interrelacionados producen diferentes efectos en los salarios. Estos factores actúan de forma independiente o en armonía unos con otros, de ese modo elevan o disminuyen los

salarios. Sin embargo, cuando estos factores actúan como fuerzas contrarias se pueden anular unos a otros y servir para estabilizar los salarios.

Equilibrio interno y externo de los salarios:

El equilibrio interno, o la coherencia interna de los salarios, se alcanzan gracias a la información interna, obtenida por medio de la valuación y la clasificación de los puestos, con base en un programa previo de descripción y análisis de los puestos. El equilibrio externo, o la coherencia externa de los salarios, se alcanzan gracias a la información externa obtenida por medio de la encuesta salarial. A partir de la información interna y la externa, cada organización define la política salarial que norma sus procedimientos para la remuneración del personal. La política salarial representa un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 286)

Al instituir y/o mantener estructuras salariales equilibradas, la administración de sueldos y salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.

Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.

Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.

Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para mover al personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.

Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.

Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 287).

### **3.3.1 Métodos de Valuación y clasificación de puestos**

La valuación y la clasificación de los puestos es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de éstos. Valuación de puestos es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios utilizados con frecuencia para comparar los puestos y conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos. La valuación de puestos es "el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de

base para el sistema de remuneración (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 287).

La valuación de puestos es un medio para determinar el valor relativo de cada uno de ellos dentro de una estructura organizacional y, por lo tanto, la posición relativa de cada uno dentro de la estructura de puestos de la organización. En sentido estricto, la valuación de los puestos tiene como finalidad determinar la posición que ocupan cada uno de ellos en relación con los demás; es decir, las diferencias significativas que existen entre los diversos puestos son colocadas sobre una base comparativa, con el propósito de llegar a una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización y, así, neutralizar cualquier arbitrariedad.

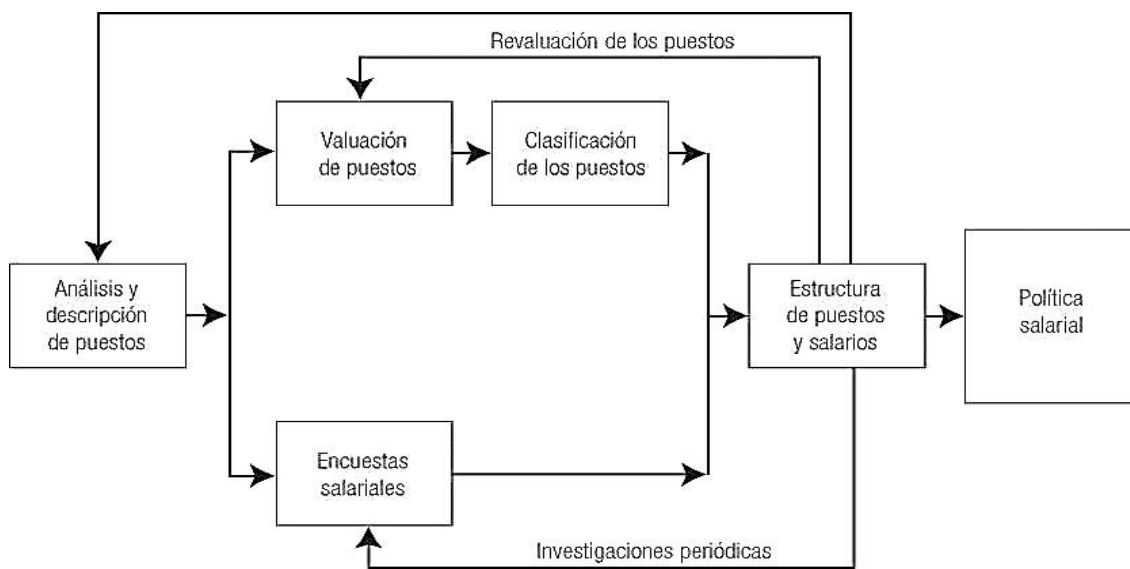


Figura 3.1.5 Diagrama de flujo que esquematiza la valuación y revaluación de puestos

Fuente: administración de recursos humanos, Chiavenato I, 2007, Página 288

Existen varias maneras de determinar y administrar los sistemas de pagos al personal. La valuación de puestos se ocupa de obtener datos que permitirán llegar a una conclusión acerca del precio que corresponde a cada puesto, e indicar las diferencias esenciales que existen entre ellos, sea de forma cuantitativa o cualitativa. Algunas veces, otros procedimientos complementan esta valuación, como las negociaciones con los sindicatos, los estudios de mercado salariales, etcétera.

Existen varias maneras de determinar y administrar los sistemas de pagos al personal. La valuación de puestos se ocupa de obtener datos que permitirán llegar a una conclusión acerca del precio que corresponde a cada puesto, e indicar las diferencias esenciales que existen entre ellos, sea de forma cuantitativa o cualitativa. Algunas veces,

otros procedimientos complementan esta valuación, como las negociaciones con los sindicatos, los estudios de mercado salariales, etcétera. Los métodos de valuación de puestos se dividen en tres grandes grupos: Comparación básica, Comparación no cuantitativa y comparación cuantitativa.

1. **Método de jerarquización:** El método de valuación de los puestos por jerarquización también llamado método de comparación simple, consiste en colocar los puestos en una lista (por orden creciente o decreciente), basada en algún criterio de comparación. También se conoce como comparación puesto a puesto (o comparación de a pares) por el hecho de que cada uno de ellos es comparado con los demás en función del criterio escogido como referencia básica. Se trata del más rudimentario de los métodos de valuación de los puestos, porque la comparación de éstos es global y sintética y no toma en cuenta análisis o descomposición alguna. Así, la comparación tiende a ser superficial.

2. **Método de escalas por grados predeterminados:** El método de escalas por grados predeterminados constituye una variante del método de jerarquización simple y se podría llamar método de jerarquizaciones simultáneas. Para aplicar este método es necesario dividir los puestos que serán comparados en conjuntos (grados predeterminados) que poseen ciertas características comunes. A continuación, se aplica el método de jerarquización simple a cada uno de estos conjuntos o grados de puestos.

Una vez definida la estructura organizacional y analizados los puestos, el método empieza por definir con precisión los grados de puestos, los cuales son conjuntos de puestos que tienen características en común y que se pueden colocar en una jerarquía o escala previamente establecida.

3. **Método de comparación de factores:** El método de comparación de factores emplea el principio del ordenamiento y es una técnica analítica para comparar los puestos por medio de factores de valuación

La creación del método de comparación de factores es atribuida a Eugene Benge, que propuso cinco factores generales, a saber: Requisitos mentales, habilidades requeridas, requisitos físicos, responsabilidad, condiciones de trabajo.

El método de comparación de factores exige que, después del análisis de los puestos, se sigan las siguientes etapas:

Elección de los factores de valuación.

Definición del significado de cada uno de los factores de valuación.

Elección de los puestos de referencia.

Ordenamiento de los factores de valuación.

Valuación de los factores en los puestos de referencia.

Creación de la matriz de ordenamiento (también jerarquización o alineamiento) y de valuación de los factores.

Escala comparativa de puestos. El paso siguiente es transformar esta matriz de jerarquización y valuación.

**4. Método de valuación por puntos:** Este método, también llamado método de valuación de factores y puntos, fue creado por el estadounidense Merrill R. Lott, y se convirtió en el método de valuación de puestos más empleado en las empresas. Es el más perfeccionado y utilizado de los métodos aquí expuestos.

La técnica es analítica: las partes componentes de los puestos son comparadas empleando factores de valuación. También es una técnica cuantitativa; es decir, se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total mediante la suma de estos valores numéricos (cuenta de puntos).

El método de valuación por puntos se fundamenta en el análisis de puestos y exige las siguientes etapas:

1. Identificar y elegir los factores de valuación. Los factores de valuación son los mismos factores de especificaciones escogidos para el programa del análisis de los puestos. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 295).

Generalmente, los factores de valuación son aglutinados en cuatro grupos de factores, estos cuatro grupos normalmente involucran los factores siguientes:

Requisitos mentales, instrucción esencial, experiencia anterior, iniciativa e ingenio

Requisitos físicos: Esfuerzo físico necesario, concentración mental o visual

Obligaciones implicadas: Responsabilidad por supervisión del personal, material o equipamiento, métodos o procesos, información confidencial  
Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo, riesgos:

2. Ponderar los factores de valuación: La ponderación consiste en atribuir a cada factor de valuación su peso relativo en las comparaciones de los puestos. Por lo general, se emplea el peso porcentual con el que cada factor entra en la valuación de los puestos. Terminada la ponderación, muchas veces se procura hacer ciertos ajustes, lo que hace que la suma de la descripción de todos los factores no arroje 100. En estos

casos, la escala de puntos sufrirá una reducción o un incremento constante, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición.

3. Crear la escala de puntos. Terminada la ponderación de los factores, la etapa siguiente consiste en atribuir valores numéricos (puntos) a los grados de cada factor.

Generalmente, el grado más bajo de cada factor (grado A) corresponde al valor del porcentaje de la ponderación. Establecidos los valores numéricos (puntos) para el grado A de cada factor, el paso siguiente es atribuir puntos a los grados, B, C, D y así sucesivamente. Por lo tanto, se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. Se puede emplear una progresión aritmética, una geométrica o incluso una arbitraria. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 297).

### **3.3.2 Política Salarial**

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por lo tanto, esos principios y directrices deben orientar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez. El contenido de una política salarial debe incluir:

Estructura de puestos y salarios: es decir, clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos.

Salarios de admisión para las diversas escalas salariales: el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial. Cuando el elemento reclutado no cumple enteramente con los requisitos que exige el puesto, el salario de admisión podría estar hasta 10% o 20% por debajo del límite mínimo de la escala salarial y se debe ajustar a ese valor después del periodo experimental si el ocupante responde a las expectativas.

Previsión de reajustes salariales, sean por determinación legal (en sentencias de juicios laborales en torno a contratos colectivos) sean espontáneos. Los reajustes salariales pueden ser:

Reajustes colectivos (o por costo de vida): pretenden restituir el valor real de los salarios ante las variaciones de la coyuntura económica del país o del poder adquisitivo de las personas. Cuando los ajustes colectivos son espontáneos, su frecuencia dependerá de la decisión de la organización y no representan un derecho adquirido para nuevos ajustes, toda vez que serán compensados en la época de los reajustes sindicales.

Reajustes individuales: complementan los ajustes colectivos y se pueden clasificar como:

Reajustes por ascenso: se entiende por ascenso el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un puesto distinto del actual, en un nivel funcional superior.

Reajustes para encuadrar: la empresa procura pagar salarios que compitan con los salarios que se pagan en el mercado de trabajo.

Reajustes por méritos: son concedidos a los empleados que deben recibir una remuneración por encima de la normal debido a su desempeño.

El objetivo de la remuneración es crear un sistema de premios que sea equitativo tanto para la organización como para las personas. Patton asevera que una política de remuneración debe cumplir con siete criterios para ser eficaz y, por lo tanto, debe ser:

1. Adecuada: la remuneración se debe alejar de los patrones mínimos del gobierno y del sindicato.
2. Equitativa: la paga que recibe cada persona debe guardar proporción con sus habilidades, esfuerzo y capacitación.
3. Equilibrada: los salarios, las prestaciones y otros pagos deben proporcionar en total un paquete razonable de premios.
4. Eficaz en costos: a partir de lo que la organización puede pagar, los salarios no pueden ser excesivos.
5. Segura: los salarios deben ser por un monto suficiente como para darle seguridad a los empleados y servirles para satisfacer sus necesidades básicas.
6. Incentivadora: los salarios deben incentivar de manera eficaz el trabajo productivo.
7. Aceptable para los empleados: éstos deben comprender el sistema de los salarios y sentir que es razonable para ellos y también para la empresa.

Salarios: La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo



para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta.

La remuneración económica directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo.

La remuneración económica indirecta es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización.

Los premios extraeconómicos, como el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración. Luego entonces, damos el nombre de remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización establece para incentivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Por tanto, la remuneración entraña todas las formas posibles de pago al personal.

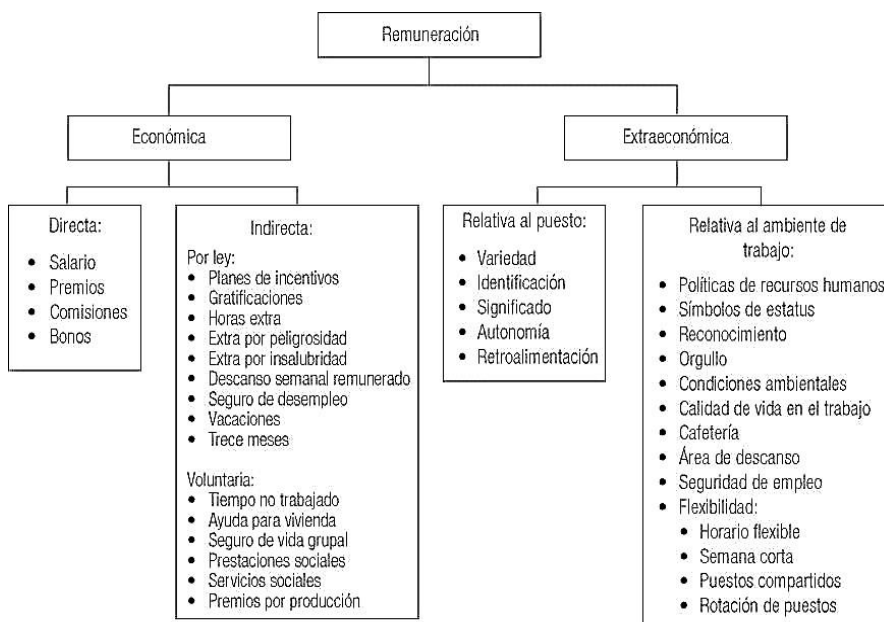


Figura 3.3.6 Diversos tipos de remuneraciones.

Fuente: Administración de recursos humanos, Chiavenato I, 2007, página 184

Existe también una diferencia entre el salario nominal y el salario real. El salario nominal es el monto de dinero establecido en el contrato y que corresponde al puesto

que ocupa la persona. En una economía inflacionaria, el salario nominal se erosiona si no es actualizado periódicamente. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el referido monto de dinero y es equivalente al poder adquisitivo, o sea, al poder de compra o la cantidad de mercancías que se pueden adquirir con ese salario. Luego entonces, la simple reposición del valor real no significa aumento salarial; es decir, el salario nominal se modifica de tal forma que se proporcione el salario real equivalente al del periodo anterior. De ahí la diferencia entre un reajuste del salario (recomposición del salario real) y un verdadero aumento de salario (incremento del salario real).

Todas las personas que están en las organizaciones invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio reciben dinero, el cual representa el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos equivalentes entre el empleado y el empleador.

### **3.4 Formas de remuneración**

En un mundo en cambio dinámico, con la globalización de la economía y con la profunda influencia de la tecnología de la información, los programas de remuneraciones no podrían quedar al margen. Ellos también se caracterizan por profundas transformaciones. Las organizaciones no pueden aumentar indefinidamente los salarios en determinados porcentajes cada año para acompañar los aumentos del costo de vida sin obtener un aumento correspondiente en el desempeño y en la productividad.

Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible, que se basa en alcanzar las metas y los objetivos establecidos de forma consensuada, y la remuneración por equipos.

#### **3.4.1 Remuneración fija y variable**

La remuneración fija privilegia la homogeneización y la estandarización de los salarios, facilita la posibilidad de alcanzar el equilibrio interno y externo de la remuneración y permite el control centralizado de los salarios por medio de un departamento encargado de administrar los salarios.

Además, esta remuneración ofrece una base lógica para la distribución salarial y se centra en la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función del tiempo que trabajan (mes u hora) para la organización.

Dado que la remuneración tradicional es fija y permanente no motiva a las personas para alcanzar un desempeño mejor, sobre todo cuando los salarios de la empresa son iguales y los desempeños son desiguales. Las organizaciones han hecho grandes esfuerzos por aumentar la productividad y la eficiencia. La productividad de las personas sólo aumenta y se mantiene, cuando ellas también están interesadas en producir más. Y la remuneración variable está detrás del aumento de la productividad de las personas.

La remuneración variable es la parte de la remuneración total que se acredita periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del trabajador. En general, es de carácter selectivo (para algunos trabajadores y ejecutivos) y depende de los resultados que alcance la empresa (sea en un área, departamento o puesto) en determinado periodo por medio del trabajo de equipo o del trabajo aislado de cada trabajador. Las denominaciones varían según la empresa: pago por desempeño, remuneración variable, participación de los resultados, salario flexible. El diseño del programa también varía, pero el objetivo es siempre el mismo: convertir al trabajador en un aliado y socio en los negocios de la empresa. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 309).

### **3.4.2 Remuneración por habilidades**

La remuneración por habilidades busca pagar los salarios con base en aquello que los colaboradores demuestran saber y no por los puestos que ocupan.

Los planes apoyados en las habilidades se pueden agrupar en dos categorías:

1. Plan basado en el conocimiento: vincula la remuneración con el grado de conocimiento relacionado con un puesto o función, como el de científicos y profesores. Para ingresar en la carrera, el requisito mínimo es un título universitario. Para avanzar en la carrera y recibir salarios más elevados se precisa de estudios adicionales. La remuneración se basa en el conocimiento que posee la persona que desempeña el puesto (medido por el número de créditos académicos o de capacitación adicional) y no en el contenido del trabajo.

2. Plan basado en habilidades múltiples: vincula la remuneración con la capacidad del trabajador para desempeñar una cantidad variada de puestos y funciones (amplitud de conocimientos), como actividades operativas de producción. El aumento salarial se deriva de la adquisición de nuevos conocimientos, pero orientados hacia un conjunto de tareas interrelacionadas. La diferencia entre el sistema basado en el conocimiento y el basado en las habilidades múltiples es que en este último las responsabilidades del trabajador pueden cambiar drásticamente en un periodo corto (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 311).

En el primero, las personas profundizan sus conocimientos de una función básica única; mientras que, en el segundo, desempeñan una gran variedad de funciones, lo cual requiere un sistema de evaluación y de capacitación para que las personas alcancen la excelencia en el desempeño por el cual serán remuneradas.

La creación de la estructura basada en las habilidades es semejante a la de la estructura tradicional apoyada en puestos y funciones. En este caso, en lugar de empezar por el análisis del puesto, se comienza por el análisis de las habilidades. Este análisis es un proceso sistemático para reunir información sobre el conocimiento o las capacidades que se necesitan para desempeñar una función dentro de la organización.

La premisa fundamental es que los bloques de habilidades requeridas se pueden describir, evaluar y certificar mejor si se cuenta con datos precisos sobre ellos en relación con el trabajo. El desafío es el mismo que cuando se trata del análisis de puestos. No obstante, el análisis de las habilidades es muy reciente y existen pocas investigaciones disponibles para ofrecer una orientación más precisa. Los bloques de habilidades son los distintos tipos de capacitación que se requieren para realizar un trabajo. Al igual que los factores de valuación de los puestos, los bloques de habilidades se deben:

Derivar del trabajo que se realizará, dirigir al desarrollo de un cuadro de trabajadores bastante flexible, comprender y aceptar por los grupos de interés involucrados, los niveles de habilidades corresponden a grados dentro de un mismo bloque, por ejemplo: Capacidad limitada para aplicar principios, competencia parcial, competencia total.

La forma de certificar la competencia de los trabajadores en una habilidad, así como su capacidad para aplicarla, varía mucho de un lugar a otro. Algunas empresas utilizan los diplomas de los trabajadores como evidencia para la certificación. Otras utilizan la evaluación del desempeño, las demostraciones en la práctica y exámenes de

certificación. Algunas empresas cuentan con una comisión de certificación, formada por ejecutivos y trabajadores, que se encarga de evaluar y certificar las habilidades.

### **3.4.3 Remuneración por incentivos**

En una era de competitividad, la remuneración fija se tornó insuficiente para motivar e incentivar a las personas, así como para promover un comportamiento proactivo y emprendedor en la búsqueda de metas y resultados excelentes. Las empresas utilizan planes de incentivos para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores y transformar a los colaboradores en emprendedores, por ejemplo:

En Sao Paulo, una red de establecimientos de productos de higiene y belleza, la Abaeté, transformó sus ejecutivos en verdaderos emprendedores, capaces de manejar las 14 tiendas como si fuesen pequeñas empresas independientes. Orientada al comercio minorista y mayorista de productos de higiene y belleza, la empresa siempre se enfrentó a competidores como las grandes tiendas departamentales y los supermercados. La agilidad y la flexibilidad se convirtieron en la principal receta para el éxito en esa disputa.

Por tal motivo, la Abaeté optó por una administración descentralizada, en la cual cada una de sus tiendas tuviese autonomía para funcionar como una pequeña empresa. El inicio fue una ecuación compleja. Por una parte, necesitaba que los profesionales de primer nivel desarrollaran su capacidad de emprendedores. El paso inicial fue definir cuál es realmente la actividad mercantil de la empresa. La mayoría de los ejecutivos no sabe con exactitud cuál es el objeto básico de su empresa. La Abaeté entrevistó a clientes, proveedores y trabajadores para definir su identidad. "Somos una empresa que comercia productos de higiene y belleza para mujeres, hombres y niños", resalta el presidente.

Esta definición fue fundamental, pues en algunas ocasiones los gerentes de las tiendas llegaron a vender jabón en polvo y juguetes, lo que perjudicó la imagen de la empresa. En el mejor estilo de las empresas estadounidenses, la Abaeté estableció un credo. "Ésta es nuestra constitución". A partir de ahí, Abaeté invirtió mucho en el desarrollo de sus 58 ejecutivos, considerados las personas clave de la organización.

Empezó a distribuir trimestralmente una parte de sus utilidades, en el momento en el que ellos llegasen a una meta preestablecida. El resto de los 600 trabajadores recibe bonos, cada tres meses, calculados a partir del volumen de ventas de cada tienda. Con

la distribución de las ganancias, consiguió motivar a los gerentes y comprometerlos con los resultados de la empresa. Pero les faltaba una visión general. Abaeté creó entonces una especie de campeonato entre las tiendas.

Al final del año, el gerente o el subgerente de la unidad triunfadora gana un viaje con todos los gastos pagados. Los criterios de evaluación son 13 y que van desde las utilidades hasta la rotación de inventarios, desde el índice de rotación de trabajadores hasta la reducción de costos. De tal manera, sólo hay una preocupación real: la de no vender más al menor precio y no poder alcanzar excelentes utilidades. Los gerentes son capaces de ver el negocio como un todo (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 312).

### **3.5 Origen de los planes de prestaciones sociales**

La historia de las prestaciones y la seguridad social es reciente y se relaciona con la gradual concienciación de la responsabilidad social de la empresa. El origen y el crecimiento de los planes de prestaciones y de seguridad social se deben a los factores siguientes:

Actitudes y expectativas de las personas en cuanto a las prestaciones sociales.

Demandas de los sindicatos.

Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.

Competencia entre las organizaciones en la lucha por atraer y retener a personas talentosas.

Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado a razón de la competencia de los precios de productos o servicios.

Impuestos y contribuciones gravados a las empresas, las cuales procuran encontrar y explorar medios lícitos para aplicar deducciones a sus obligaciones tributarias.

En muchas organizaciones, los planes de seguridad y prestaciones sociales al principio se inclinaban hacia un planteamiento paternalista y limitado, que se justificaba debido a la preocupación por retener a la mano de obra y por disminuir la rotación de personal.

Esta preocupación era mucho mayor en las organizaciones que desarrollaban sus actividades en condiciones rudas y adversas; en ellas, la definición de incentivos

económicos y extraeconómicos resultaba necesaria para retener al personal, pero después se extendió a todas las organizaciones en general.

Actualmente, las prestaciones y la seguridad social, además de su aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades que tienen el propósito de preservar las condiciones físicas y mentales de sus empleados. Además de la salud, los principales objetivos de estos planes son las actitudes de los empleados.

La responsabilidad social de las organizaciones: En realidad, las prestaciones y la seguridad social que ofrecen las organizaciones demuestran su grado de responsabilidad social; es decir, la manera en que buscan compensar el esfuerzo de las personas mediante una serie de actividades de apoyo y sostén que garanticen su calidad de vida. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 319).

### **3.5.1 Tipos de prestaciones sociales**

Los planes de prestaciones y de seguridad social tienen por objeto ayudar al empleado en tres campos de su vida: En el ejercicio del puesto (como gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, etcétera). Fuera del puesto, pero dentro de la empresa (ocio, cafetería, transporte, etcétera). Fuera de la empresa, o sea, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, entre otros).

Respecto a su exigencia o por obligatoriedad legal: son aquellas que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos: Aguinaldo, vacaciones, vivienda, prima de antigüedad, ayuda para enfermedad, prima vacacional, ayuda por maternidad, horas extras, etcétera.

Algunas de estas prestaciones son pagadas por la empresa, mientras que otras son pagadas por las instituciones encargadas de la seguridad social. Por ejemplo: Fondo de ahorro, asistencia médico-hospitalaria, ayuda para jubilación.

Respecto a su naturaleza: se pueden clasificar como económicos o extraeconómicos, por ejemplo: Prestaciones económicas: son las entregadas en forma de dinero, por medio del cheque de pago, y son las que generan las obligaciones de seguridad social que se derivan de ellas: Complemento de salario en caso de ausencias prolongadas por enfermedad (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 320).

Prestaciones extraeconómicas: son las ofrecidas en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios, a saber: Alimentos, asesoría jurídica, Transporte de casa a la empresa y de la empresa a casa, horario flexible para la entrada y la salida del personal de oficina.

Respecto a sus objetivos: Planes asistenciales: son las prestaciones que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para casos imprevistos y urgencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad.

Planes recreativos: son las prestaciones y los servicios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 321).

Planes complementarios: son las prestaciones y servicios con los que se busca proporcionar a los empleados facilidades, comodidad y utilidad, a efecto de mejorar su calidad de vida (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 322).

### **3.5.2 Criterios para crear planes de prestaciones sociales**

La adopción de planes y de programas de prestaciones y la seguridad social no es fortuita. Por el contrario, es resultado de ensayos, discusiones y estudios, que obedecen a criterios y objetivos. Para definir un programa de prestaciones existen diversos criterios y objetivos. Los objetivos se refieren a las expectativas de la organización, a corto y largo plazos, respecto a los resultados del programa, mientras que los criterios son factores que pesan en la ponderación del programa. Algunos principios sirven de criterio para encuadrar las prestaciones y la seguridad social que la organización busca implantar o desarrollar (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 325).

Un aspecto fundamental de las prestaciones es que sirvan para todos los empleados de la organización. Por lo tanto, en principio, deben ser iguales para todos.

Algunos de los motivos para flexibilizar las prestaciones son: mejorar la calidad de las mismas, reducir su costo, establecer una nueva relación entre la empresa y los colaboradores, alinear las prestaciones con las estrategias de recursos humanos, apoyar los cambios culturales y maximizar el valor percibido de las prestaciones.

La idea básica es que los propios colaboradores administren como mejor les parezca el monto al que tienen derecho. Las organizaciones respaldan esta nueva



práctica y, cada una a su manera, trata de adecuar las prestaciones a las necesidades de sus colaboradores.

### **3.5.3 Objetivos del plan de Prestaciones sociales**

Los planes de prestaciones sociales generalmente se dirigen a ciertos objetivos relacionados a las expectativas que la empresa tiene, a corto y largo plazo, respecto de sus resultados. Los objetivos de los planes de prestaciones sociales casi siempre son: Mejorar la calidad de vida de los empleados, mejorar el clima organizacional, disminuir la rotación de personal y el ausentismo, facilitar la atracción y la retención de los recursos humanos, aumentar la productividad en general. Las prestaciones sociales son facilidades, servicios, comodidades y ventajas que la organización ofrece a sus miembros. Son una forma de remuneración de origen reciente.

Con respecto a su exigencia, pueden ser obligadas por ley o ser espontáneas; respecto a su naturaleza pueden ser económicas o extraeconómicas; referidas a sus objetivos pueden ser asistenciales, recreativas o complementarias.

En el fondo, las prestaciones son medios que están a disposición de la organización para satisfacer las necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima) en el terreno de los factores higiénicos o los insatisfactorias.

Los planes de prestaciones sociales tienen el objeto de ofrecer ventajas, tanto a la empresa como, principalmente, a los empleados. En realidad, las prestaciones y la seguridad social que ofrecen las organizaciones demuestran su grado de responsabilidad social; es decir, la manera en que buscan compensar el esfuerzo de las personas mediante una serie de actividades de apoyo y sostén que garanticen su calidad de vida.

## Capítulo IV Seguridad e higiene en el trabajo

Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redundará en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas. Los gurúes de la calidad dicen que la calidad externa nunca es mayor que la interna, sino que sólo es una derivación de ella. Cabe decir lo mismo de la calidad de vida de las personas.

### 4.1 Calidad de vida laboral

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. Para conseguir satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen.

La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de qué tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la organización.

La calidad de vida en el trabajo representa el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, por ejemplo: la satisfacción con el trabajo desempeñado, las posibilidades de futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las prestaciones ofrecidas, las relaciones humanas dentro del grupo y de la organización, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad para decidir, las posibilidades de participar y otros puntos similares, no sólo implica los aspectos intrínsecos al puesto, sino también todos los aspectos extrínsecos y contextuales.

Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral, la creatividad y la voluntad para innovar. La figura 3.3.7 muestra los principales factores que determinan la calidad de vida en el trabajo identificados en una investigación reciente efectuada por Fernández

| Orden | Denominación del factor                            | Variables determinantes  |
|-------|--|--|
| 1 a.  | Competencia gerencia                               | Apoyo socio-emocional<br>Orientación técnica<br>Igualdad de trato<br>Administrar con el ejemplo                    |
| 2a.   |  | Identificación con la empresa<br>Identificación con la tarea<br>Identificación con la empresa imagen de la empresa |
| 3a.   | Preocupación por brindar apoyos a los trabajadores | Apoyos a los trabajadores<br>Apoyos a la familia   |
| 4a.   | Oportunidades efectivas para las ideas participar  | Creatividad expresada<br>Expresión personal<br>Repercusión de las ideas presentadas                                |
| 5a.   | Visión humanista de la empresa                     | Educación/concientización<br>Orientación hacia las personas<br>Responsabilidad con la comunidad                    |
| 6a.   | Equidad salarial                                   | Salarios con equidad interna<br>Salarios con equidad externa   |

Tabla: 3.3.1 Los principios que determinan la Calidad de vida en el trabajo

Fuente: Adaptada de FERNÁNDEZ, Eda Conte, Auditoría operacional, Santa Mónica, página 352

La calidad de vida en el trabajo está adquiriendo una importancia sin precedente para el éxito de la organización. Ésta depende del grado de satisfacción de las personas en relación con la empresa y el ambiente laboral.

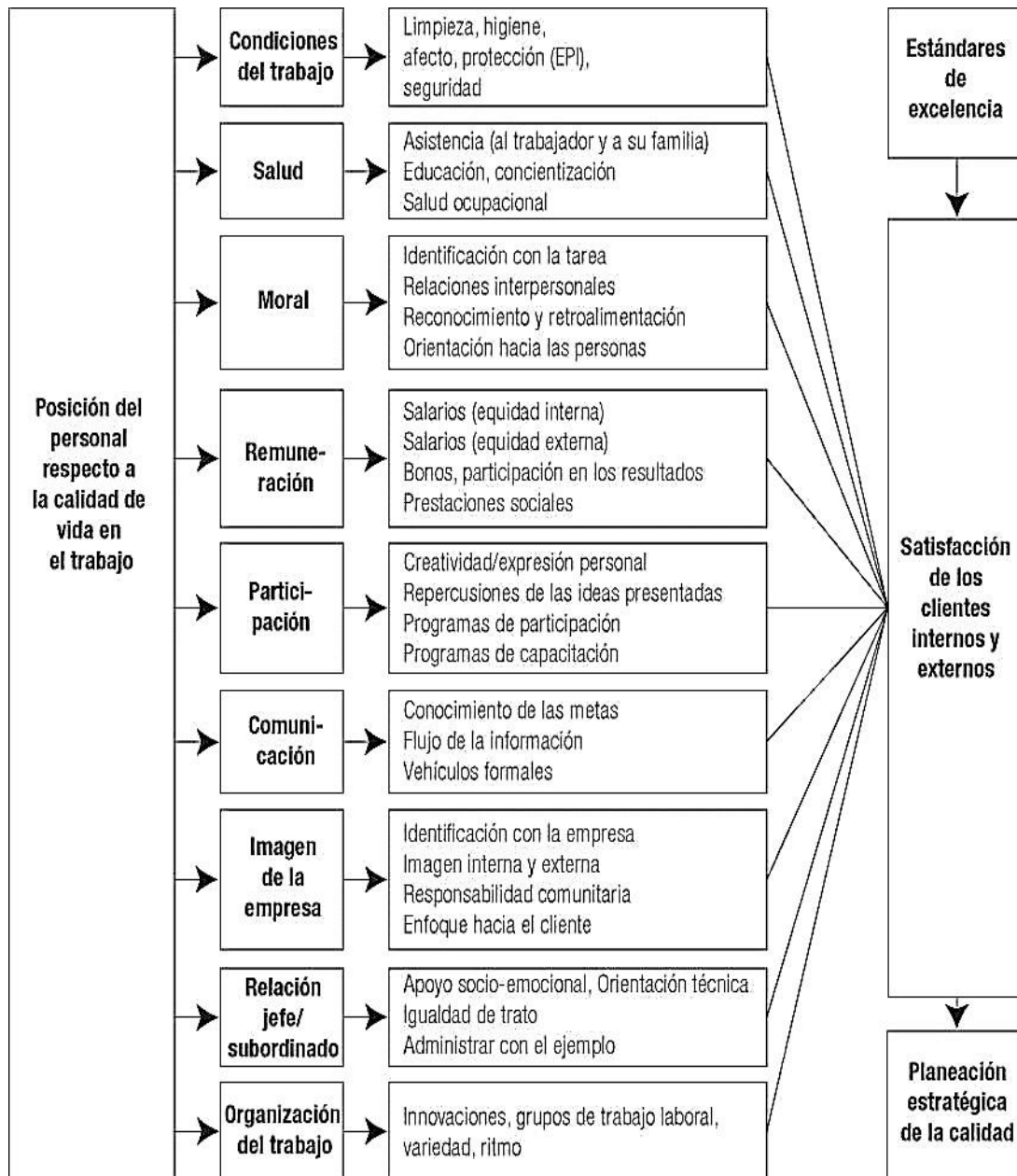


Figura 3.6.7 Modelo de investigación de la calidad de vida en el trabajo

Fuente: Administración de recursos humanos, Chiavenato I, 2007, página 350

#### 4.1.1 Higiene laboral y sus objetivos

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general, la higiene y la seguridad laboral son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto presentado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no sólo consiste en la ausencia de males o enfermedades.

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente laboral, es de carácter eminentemente preventivo, pues su objetivo es la salud y la comodidad del trabajador, al evitar que se enferme y se ausente provisional o definitivamente del trabajo entre los principales objetivos de la higiene laboral están:

Eliminar las causas de las enfermedades profesionales, reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o que tienen discapacidades físicas, prevenir que se agraven los males y las lesiones, conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad por medio del control del ambiente laboral. Estos objetivos se pueden alcanzar por medio de: La educación de los obreros, jefes, capataces, gerentes, al señalarles los peligros existentes y cómo evitarlos. La higiene laboral implica el estudio y el control de las condiciones de trabajo, ya que son las variables situacionales que influyen en el comportamiento humano.

La higiene laboral o higiene industrial es de carácter eminentemente preventivo, pues su objetivo es la salud y la comodidad del trabajador, al evitar que se enferme y se ausente provisional o definitivamente del trabajo.(Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 333).

#### **4.1.2 Condiciones ambientales y seguridad de trabajo**

Tres grupos de condiciones influyen considerablemente en el trabajo de las personas: Condiciones ambientales del trabajo: como iluminación, temperatura, ruido y otros; Condiciones de tiempo: como duración de la jornada laboral, horas extra, periodos de

descanso, etcétera; Condiciones sociales: como organización informal, relaciones, estatus, entre otros.

La higiene laboral se ocupa del primer grupo; es decir, de las condiciones ambientales del trabajo, aun cuando no se desentiende totalmente de los otros dos grupos. Al hablar de las condiciones ambientales del trabajo nos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización. Es decir, al ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto.

Los tres puntos más importantes de las condiciones ambientales del trabajo son: iluminación, ruido y condiciones atmosféricas, Iluminación se entiende como la cantidad de luz que incide en el lugar de trabajo del empleado. No se trata de la iluminación en general, sino de la cantidad de luz en el punto focal del trabajo. La mala iluminación cansa la vista, altera el sistema nervioso, contribuye a la mala calidad del trabajo y es la responsable de una parte considerable de los accidentes.

El ruido se entiende como un sonido o barullo indeseable y tiene dos características principales: la frecuencia y la intensidad. La frecuencia del sonido se refiere al número de vibraciones por segundo que emite la fuente de ruido y se mide en ciclos por segundo (cps). La intensidad del sonido se mide en decibeles (db). Algunas investigaciones arrojan evidencia de que el ruido no provoca que disminuya el desempeño en el trabajo. Sin embargo, el ruido influye poderosamente en la salud del empleado, sobre todo, en su audición. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 334).

Una de las condiciones ambientales importantes es la temperatura, existen puestos cuyo lugar de trabajo se caracteriza por elevadas temperaturas como es el caso de la proximidad a los hornos en una siderúrgica de una empresa cerámica, o de una herrería, etc., en los cuales el ocupante necesita vestir ropa adecuada para proteger su salud. En el otro extremo hay puestos cuyo lugar de trabajo impone temperaturas muy bajas, como en el caso de frigoríficos que exigen ropa adecuada para la protección. En estos casos extremos, la insalubridad constituye la característica principal de esos ambientes laborales.

Otra es la humedad es consecuencia del alto contenido higrométrico del aire. Existen condiciones ambientales de gran humedad en el lugar de trabajo, es el caso de la mayor parte de las fábricas textiles, que exigen un elevado grado higrométrico para el

tratamiento de los hilos. Por otra parte, existen condiciones ambientales de poca o nula presencia de humedad; por ejemplo, la industria de la cerámica donde el aire debe ser seco. En estos dos ejemplos extremos, la insalubridad constituye la característica principal.

El programa de seguridad se debe establecer a partir del principio de que es posible prevenir accidentes siempre y cuando se apliquen medidas de seguridad adecuadas y que éstas sólo se podrán aplicar correctamente por medio de un trabajo de equipo. En términos estrictos, la seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff. En otras palabras, cada jefe es responsable de los asuntos de seguridad de su área, a pesar de que la organización cuente con un departamento de seguridad para asesorar a los jefes sobre este asunto (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, pág. 336).

#### **4.1.3 Administración de riesgos**

La administración de riesgos entraña identificar, analizar y administrar las condiciones que podrían provocar infortunios. Un riesgo es un hecho imprevisible, pero probable. Además, del sistema de protección contra incendios (aparatos portátiles, hidrantes y sistemas automáticos), la administración de riesgos requiere de un esquema de pólizas de seguro contra incendio e interrupción de ganancias, como medio complementario para asegurar el patrimonio y el funcionamiento de la empresa.

Las empresas que entran en la lista son analizadas en cuanto a dos aspectos: el ambiente laboral y el perfil de la empresa:

##### **1. Ambiente laboral:**

**Credibilidad:** significa la confianza que los trabajadores depositan en los líderes. Implica la calidad de la comunicación interna, la ética en la conducción de los negocios, la forma de dividir las tareas y de resolver problemas

**Respeto:** la forma en que son tratadas las personas, a cuántas participan en las decisiones que afectan su trabajo, cuáles son las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, cómo es la composición de su paquete de prestaciones. Además, del reconocimiento en el trabajo y la valoración del ser humano.

**Imparcialidad:** justicia en los ascensos y ausencia de favoritismo.

**Orgullo:** el brillo en los ojos de las personas. Es el placer en lo que uno hace o ponerse la camiseta de la empresa con sentimiento de dignidad, brío y altivez.

Camaradería: refleja la convivencia agradable entre los colegas. Depende de las relaciones personales y de la valoración del trabajo en equipo, lo que evita la competencia desleal.

## 2. Perfil de la empresa:

Prestaciones: lo que importa es la creatividad y la capacidad de la empresa para enfocarse en las necesidades específicas de su personal. Las inversiones que hacen la diferencia, para los trabajadores, no siempre son económicas.

Remuneración: una simple evaluación de los valores sería una manera ineficaz de comparar empresas situadas en lugares distintos, de sectores distintos y de estructuras distintas. La remuneración se refiere a la forma en que los empleados se sienten en relación con lo que reciben por el trabajo realizado. En este rubro entran los salarios, los bonos, la participación en los resultados y otras formas de reconocimiento económico.

Ética y ciudadanía: la ética se refiere a los mecanismos oficiales (como un ombudsman o una línea telefónica de denuncia) y a la facilidad de acceso a ellos de acuerdo con los trabajadores. La ciudadanía se refiere a los programas creados con miras al bienestar de la comunidad donde opera la empresa, así como a programas abiertos a la participación de los empleados como voluntarios.

Desarrollo profesional: se refiere a las oportunidades de crecimiento en equipo, tales como cursos para la renovación, apoyo a la educación continua, capacitación y posibilidades reales de promoción. El número de estrellas que tengan señala la cantidad y la calidad de oportunidades ofrecidas y lo que los empleados consideran que está a su alcance para mejorar su propia carrera.

Equilibrio (entre trabajo y vida personal): la puntuación máxima corresponde a las compañías que consiguen que sus colaboradores armonicen su vida personal y profesional. Un espacio físico que permita momentos de ocio en los descansos, políticas de incentivos para la práctica de deportes y preocupación por la salud y el bienestar personal son fundamentales para este equilibrio.

## **4.2 Conceptos de ley 618**

A efectos de la presente Ley se entenderá por:

Higiene Industrial: Es una técnica no médica dedicada a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores ambientales o tensiones emanadas (ruido, iluminación,



temperatura, contaminantes químicos y contaminantes biológicos) o provocadas por el lugar de trabajo que pueden ocasionar enfermedades o alteración de la salud de los trabajadores.

**Seguridad del Trabajo:** Es el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen como objetivo principal la prevención y protección contra los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo.

**Condición Insegura o Peligrosa:** Es todo factor de riesgo que depende única y exclusivamente de las condiciones existentes en el ambiente de trabajo. Son las causas técnicas; mecánicas; físicas y organizativas del lugar de trabajo (máquinas, resguardos, órdenes de trabajo, procedimientos entre otros).

**Condiciones de Trabajo:** Conjunto de factores del ambiente de trabajo que influyen sobre el estado funcional del trabajador, sobre su capacidad de trabajo, salud o actitud durante la actividad laboral.

**Ergonomía:** Es el conjunto de técnicas que tratan de prevenir la actuación de los factores de riesgos asociados a la propia tarea del trabajador.

**Actos Inseguros:** Es la violación de un procedimiento comúnmente aceptado como seguro, motivado por prácticas incorrectas que ocasionan el accidente en cuestión. Los actos inseguros pueden derivarse a la violación de normas, reglamentos, disposiciones técnicas de seguridad establecidas en el puesto de trabajo o actividad que se realiza, es la causa humana o lo referido al comportamiento del trabajador.

**Salud Ocupacional:** Tiene como finalidad promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las actividades; evitar el desmejoramiento de la salud causado por las condiciones de trabajo; protegerlos en sus ocupaciones de los riesgos resultantes de los agentes nocivos; ubicar y mantener a los trabajadores de manera adecuada a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas.

**Ambiente de Trabajo:** Cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa sobre la generación de riesgos para la salud del trabajador, tales como locales, instalaciones, equipos, productos, energía, procedimientos, métodos de organización y ordenación del trabajo, entre otros.

### **4.3 Obligaciones del empleador**

1. Observar y cumplir con las disposiciones de la presente Ley, su reglamento, normativas y el Código del Trabajo. El incumplimiento de estas obligaciones conlleva a sanciones que van desde las multas hasta el cierre del centro de trabajo, de acuerdo al procedimiento establecido al efecto.

2. Adoptar las medidas preventivas necesarias y adecuadas para garantizar eficazmente la higiene y seguridad de sus trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo.

3. El empleador tomando en cuenta los tipos de riesgo a que se expongan los trabajadores, y en correspondencia con el tamaño y complejidad de la empresa, designará o nombrará a una o más personas, con formación en salud ocupacional o especialista en la materia, para ocuparse exclusivamente en atender las actividades de promoción, prevención y protección contra los riesgos laborales.

4. Para dar cumplimiento a las medidas de prevención de los riesgos laborales, el empleador deberá:

Cumplir con las normativas e instructivos sobre prevención de riesgos laborales;  
Garantizar la realización de los exámenes médicos ocupacionales de forma periódica según los riesgos que estén expuestos los trabajadores; y

Planificar sus actuaciones preventivas en base a lo siguiente:

Evitar los riesgos;

Evaluar los riesgos que no se puedan evitar;

Combatir los riesgos en su origen;

Adaptar el trabajo a la persona;

Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro; Adoptar medidas que garanticen la protección colectiva e individual; y Dar la debida información a los trabajadores.

5. Elaborar un diagnóstico inicial que contemple un mapa de riesgos laborales específicos de la empresa y su correspondiente plan de prevención y promoción del trabajo saludable. El diagnóstico deberá ser actualizado cuando cambien las condiciones de trabajo o se realicen cambios en el proceso productivo, y se revisará, si fuera necesario, con ocasión de los daños para la salud que se haya producido. Una vez que entre en vigencia la presente ley, todas las empresas existentes en el país tendrán un plazo de seis meses para la elaboración del citado diagnóstico y su correspondiente plan de prevención y promoción del trabajo saludable.

6. Para iniciar sus actividades laborales, la empresa debe tener licencia de apertura en materia de higiene y seguridad del trabajo, de acuerdo al procedimiento y requisitos que establezca el reglamento y las normativas.

7. Constituir en su centro de trabajo una comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo, que deberá ser integrada con igual número de trabajadores y representantes del empleador, de conformidad a lo establecido en la presente Ley.

8. Elaborar el reglamento técnico organizativo en materia de higiene y seguridad del trabajo.

9. Exigir a los contratistas y subcontratistas el cumplimiento de las obligaciones legales en materia de higiene y seguridad del trabajo. En caso contrario se hace responsable solidario por los daños que se produzcan por el incumplimiento de esta obligación.

10. Analizar las posibles situaciones de emergencia y adoptar las medidas necesarias en materia de primeros auxilios, prevención de incendios y evacuación de los trabajadores.

11. Notificar a la autoridad competente los datos de la actividad de su empresa, y entre ellos, los referidos a las materias y productos inflamables, tóxicos o peligrosos.

12. Permitir el acceso a los lugares de trabajo a los Inspectores de Higiene y Seguridad del trabajo en cualquier momento, mientras se desarrolla la actividad laboral, debidamente identificados y suministrar la información que sea solicitada, bajo sigilo y estrictamente relacionada con la materia.

13. Suspender de inmediato los puestos de trabajo, que impliquen un riesgo inminente laboral, tomando las medidas apropiadas de evacuación y control.

14. Proporcionar gratuitamente a los trabajadores los equipos de protección personal específicos, según el riesgo del trabajo que realicen, darles mantenimiento, reparación adecuada y sustituirlo cuando el acceso lo amerite.

15. Inscribir a los trabajadores desde el inicio de sus labores o actividades en el régimen de la seguridad social en la modalidad de los riesgos laborales.

16. Se deberá mantener un botiquín con una provisión adecuada de medicinas y artículos de primeros auxilios y una persona capacitada en brindar primeros auxilios, según lo disponga en su respectiva norma.

### **4.3.1 De la Capacitación a los Trabajadores**

Del artículo 19 al 22 de la ley se mandata que los empleadores deben proporcionar de forma gratuita los medios de entrenamiento en materia de higiene y seguridad, a los trabajadores y desarrollar programas vinculados al diagnóstico y mapa de riesgo de la empresa, capacitarlos de manera conjunta con la comisión de higiene y seguridad al menos una vez al año, garantizando que dichos programas contengan en su temática medidas en materia de primeros auxilios, prevención de incendio y evacuación de los trabajadores.

Que los facilitadores de los entrenamientos sean personas con dominio en la materia y estén acreditados ante el Ministerio del Trabajo y que su ejecución y desarrollo de estos sean notificados al MITRAB.

### **4.3.2 De la Salud de los Trabajadores**

Del artículo 23 al 27 el contenido sintetizado ordena al empleador mantener vigilancia en la salud de los trabajadores, cuando en su actividad laboral concurren algunos elementos o factores de exposición a riesgos higiénicos industriales y proporcionarles por derecho toda la información relacionada con su estado de salud respecto a los resultados de sus valoraciones médicas, respetando siempre la confidencialidad en todos los casos.

Garantizar la realización de los exámenes médicos pre empleo y periódico en salud ocupacional a los trabajadores que estén en exposición a riesgos o cuando lo indiquen las autoridades del Ministerio del Trabajo y el Ministerio de Salud.

El empleador llevará un expediente de cada trabajador que contenga: exámenes pre empleo, registro de accidentes, enfermedades ocupacionales y otras, e inmunizaciones. En la realización de estos exámenes de preempleo se atenderá lo siguiente:

Deberán realizarse exámenes preempleos de manera obligatoria a todos aquellos aspirantes a puestos de trabajo, y estos exámenes deberán estar relacionados con los perfiles de riesgos de las empresas.

Los exámenes médicos de laboratorio mínimos a realizar en el examen médico preempleo tomando en cuenta su edad, riesgos laborales y otros factores de los trabajadores serán, entre otros:

1. Examen físico completo;
2. Biometría Hemática Completa (BHC);
3. Examen General de Orina (EGO);
4. Examen General de Heces (EGH),
5. VDRL = Sífilis;
6. Pruebas de Función Renal; y
7. Prueba de Colinesterasa

El examen médico periódico se realizará de forma obligatoria a todos los trabajadores de forma anual o según criterio médico.

Este examen se realizará con el fin de detectar de manera precoz los efectos que pudieran estar padeciendo los trabajadores por su relación con los riesgos existentes en su puesto de trabajo.

De los resultados de los exámenes médicos de los trabajadores, se deberán remitir copias en los cinco (5) días después de su conclusión al Ministerio del Trabajo, Ministerio de Salud y al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social.

#### **4.3.4 De los Accidentes del Trabajo**

Los artículos del 28 al 31 obligan al empleador a reportar los accidentes leves en un plazo máximo de cinco días hábiles y los mortales, graves y muy graves en el plazo máximo de veinticuatro horas hábiles más el término de la distancia, al Ministerio del Trabajo en el modelo oficial establecido, sin perjuicio de su declaración al Instituto Nicaragüense de Seguro Social y Ministerio de Salud.

En caso de no registrarse accidentes, el empleador deberá, comunicarlo por escrito al Ministerio del Trabajo, mensualmente durante los primeros cinco días del mes siguiente a reportar. En caso de existir accidentes debe investigar en coordinación con la comisión mixta de higiene y seguridad todos los accidentes de trabajo e indicar para cada uno de ellos las recomendaciones técnicas que considere pertinente con el propósito de evitar la repetición de las mismas. Y llevar registro estadístico de los accidentes por periodo y sus causas.

#### **4.4 Obligaciones de los trabajadores**

El trabajador tiene la obligación de observar y cumplir con las siguientes disposiciones de la presente Ley, el Reglamento, el Código del Trabajo y las normativas:

1. Cumplir las órdenes e instrucciones dadas para garantizar su propia seguridad y salud, las de sus compañeros de trabajo y de terceras personas que se encontraren en el entorno, observando las normas o disposiciones que se dicten sobre esta materia.

2. Utilizar correctamente los medios y equipos de protección facilitados por el empleador, de acuerdo a las instrucciones recibidas de éste.

3. Informar a su jefe inmediato y a la comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo de cualquier situación que, a su juicio, pueda entrañar un peligro grave e inminente, para la higiene y seguridad, así como, los defectos que hubiera comprobado en los sistemas de protección.

4. Seguir las enseñanzas en materia preventiva, tanto técnica como práctica que le brinde el empleador.

5. Colaborar en la verificación de su estado de salud mediante la práctica de reconocimiento médico.

6. Informar a su jefe acerca de todos los accidentes y daños que le sobrevengan durante el trabajo o guarden relación con él, así como suministrar la información requerida por los Inspectores de Higiene y Seguridad del Trabajo.

7. Asistir en los eventos de capacitación en materia de prevención de riesgos laborales que le convoque la parte empleadora, la organización sindical, Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, el Ministerio del Trabajo, entre otros.

8. Están obligados a participar en la comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo y de elegir a sus delegados ante la comisión.

Todo esto sin perjuicio de los derechos adquiridos en el Código del Trabajo, Convenios Colectivos, Convenios Internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) y demás resoluciones ministeriales.

#### **4.4.1 Obligaciones de los Contratistas y Sub-Contratistas**

Del artículo 33 al 35 somete a los empleadores, contratistas y subcontratistas están en la obligatoriedad de darle cumplimiento a las disposiciones contenidas en materia de higiene y seguridad en relación con sus trabajadores. En caso de que el empleador usare

el servicio de contratista y permitiese a estos la subcontratación, exigirá a ambos que estén inscritos en el registro correspondiente al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social y que cumplan con sus obligaciones ante dicha institución. Así mismo exigirá a los contratistas y subcontratistas, el cumplimiento de las obligaciones legales en materia de prevención de riesgos laborales, en caso contrario responderá solidariamente por los daños, perjuicios ocasionados a los trabajadores.

#### **4.5 Organización de la higiene y seguridad en los centros de trabajo**

Del artículo 40 al 43 Para el propósito de esta Ley ordena la creación de una comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Trabajo (C.M.H.S.T.), al órgano paritario, constituido por los representantes nombrados por el centro de trabajo y los nombrados por el o los sindicatos con presencia en el centro de trabajo, que deberá integrarse con igual número de representantes de empleador que de los trabajadores.

El número de representantes de cada sector representativo guardan una relación directa con el número de trabajadores de la empresa o centro de trabajo, de acuerdo con la siguiente escala mínima:

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Hasta 50 trabajadores -----      | 1  |
| De 51 a 100 trabajadores -----   | 2  |
| De 101 a 500 trabajadores -----  | 3  |
| De 501 a 1000 trabajadores-----  | 4  |
| De 1001 a 1500 trabajadores----- | 5  |
| De 1501 a 2500 trabajadores----- | 8  |
| De 2501 a más trabajadores-----  | 10 |

#### **4.6 De las condiciones de los lugares de trabajo**

El diseño y característica de las instalaciones de los lugares de trabajo deberán garantizar:

Que las instalaciones de servicio o de protección anexas a los lugares de trabajo puedan ser utilizadas sin peligro para la salud y la seguridad de los trabajadores.

Que dichas instalaciones y dispositivos de protección cumplan con su cometido, dando protección efectiva frente a los riesgos que pretenden evitar.

Las instalaciones de los lugares de trabajo deberán cumplir, en particular, la reglamentación específica que le sea de aplicación.

Del artículo 76 al 78 mandata que la iluminación de los lugares de trabajo deberá permitir que los trabajadores dispongan de unas condiciones de visibilidad adecuadas para poder circular y desarrollar sus actividades sin riesgo para su seguridad y la de terceros, con un confort visual aceptable. Además de condiciones de confort térmico por lo que se deberán evitar condiciones excesivas de calor o frío, para que no sean en la medida de lo posible, una fuente de incomodidad o molestia para los trabajadores. Los lugares de trabajo dispondrán del material y, en su caso, de los locales necesarios para la prestación de primeros auxilios a los trabajadores accidentados, ajustándose, en este caso, a lo establecido en la presente ley y demás disposiciones que se establezcan en su Reglamento.

#### **4.7 De las condiciones de higiene industrial en los lugares de trabajo**

La evaluación de los riesgos para la salud de los trabajadores en los centros de trabajo deberá partir de:

1. Una Evaluación Inicial de los Riesgos que se deberá realizar con carácter general para identificarlos, teniendo en cuenta la naturaleza de la actividad, la cual se deberá realizar con una periodicidad mínima de una vez al año.
2. La evaluación será actualizada cuando se produzcan modificaciones del proceso, para la elección de los Equipos de Protección Personal, en la elección de sustancias o preparados químicos que afecten el grado de exposición de los trabajadores a dichos agentes, en la modificación del acondicionamiento de los lugares de trabajo o cuando se detecte en algún trabajador una intoxicación o enfermedad atribuible a una exposición a estos agentes.
3. Si los resultados de la evaluación muestran la existencia de un riesgo para la seguridad o salud de los trabajadores por exposición a agentes nocivos, el empleador deberá adoptar las medidas necesarias para evitar esa exposición.

El empleador deberá disponer de:

1. Un registro de los datos resultantes obtenidos de las evaluaciones.



2. Una lista de los trabajadores expuestos a agentes nocivos, indicando el tipo de trabajo efectuado, el agente específico al que están expuestos, así como un registro de los accidentes que se hayan producido.

3. Un registro del historial médico individual realizado a los trabajadores expuestos a riesgos.

El empleador deberá facilitar el acceso a estos archivos, que se conservarán en la empresa, a la autoridad laboral y a las autoridades competentes en higiene y seguridad. No obstante, lo anterior cuando los datos relativos a la vigilancia de la salud de los trabajadores contengan información personal de carácter médico confidencial, el acceso a aquellos, se limitará al personal médico.

Se deberán evitar los olores desagradables mediante los sistemas de captación y expulsión de aire más eficazmente, si no fuera posible por aspectos técnicos, se pondrá a disposición de los trabajadores equipos de protección personal. A partir de los 85 dB (a) para 8 horas de exposición y siempre que no se logre la disminución del nivel sonoro por otros procedimientos se establecerá obligatoriamente dispositivos de protección personal tales como orejeras o tapones.

En ningún caso se permitirá sin protección auditiva la exposición a ruidos de impacto o impulso que superen los 140 dB (c) como nivel pico ponderado.

En los lugares de trabajo en que existe exposición intensa de radiaciones infrarrojas, se instalarán pantallas absorbentes, cortinas de agua u otros dispositivos aprobados para neutralizar o disminuir el riesgo.

Los trabajadores expuestos a intervalos frecuentes a estas radiaciones, serán provistos de equipo de protección ocular. Si la exposición o radiaciones infrarrojas intensas es constante, se dotará además a los trabajadores de pantallas faciales adecuadas, ropas ligeras y resistentes al calor, manoplas y calzado que no se endurezca o se ablande con el calor.

Todos los trabajadores sometidos a radiaciones ultravioletas en cantidad nociva serán especialmente instruidos, en forma repetida, verbal y escrita, de los riesgos a los que están expuestos. En caso que trabajos que conlleven el riesgo de emisión a radiaciones ultravioletas en cantidad nociva, se tomarán las precauciones necesarias para evitar la presencia de personas ajenas a la operación en las proximidades de esta.

Los trabajadores expuestos a peligro de irradiación, serán informados previamente por personal competente, sobre los riesgos que su puesto de trabajo implica para su

salud, las precauciones que deben adoptar, el significado, de las señales de seguridad o sistemas de protección personal.

Todo personal que por razones de su trabajo tengan que trabajar con Radiaciones Ionizantes tiene que usar dosímetros termos luminiscentes. La dosis efectiva máxima permitida es de 20 mSv (veinte miliSivert) al año por persona.

#### **4.8 De la seguridad de los equipos de trabajo**

Los equipos y dispositivos de trabajo empleados en los procesos productivos deben reunir los requisitos técnicos de instalación, operación, protección y mantenimiento del mismo. Para la iniciación de operaciones en los centros de trabajo que cuentan con instalaciones de equipos de trabajo o maquinaria, se requerirá inspección previa de la Dirección General de Higiene y Seguridad del Trabajo a fin de comprobar que se garantizan las condiciones mínimas de higiene y seguridad del trabajo.

##### **4.8.1 De los equipos de protección personal**

A los efectos de la presente Ley se entenderá por "equipos de protección personal": cualquier equipo destinado a ser utilizado por el trabajador para que lo proteja de uno o varios riesgos en el desempeño de sus labores, así como cualquier complemento o accesorio destinado a tal fin. Se excluyen de la definición anterior:

- Los equipos de los servicios de socorro y de salvamento;
- Los equipos de protección de los policías y militares;
- Los equipos de protección personal de los medios de transporte; y El material de deportes.

Los equipos de protección personal deberán utilizarse en forma obligatoria y permanente cuando los riesgos no se puedan evitar o no puedan limitarse. Los equipos de protección personal, deberán cumplir los requisitos siguientes:

1. Proporcionar protección personal adecuada y eficaz frente a los riesgos que motivan su uso, sin ocasionar riesgos adicionales ni molestias innecesarias.
2. En caso de riesgos múltiples, que requieran la utilización simultánea de varios equipos de protección personal, éstos deberán ser compatibles, manteniendo su eficacia frente a los riesgos correspondientes.

La utilización y mantenimiento de los equipos de protección personal deberán efectuarse de acuerdo a las instrucciones del fabricante o suministrador.

Salvo en casos particulares excepcionales, los equipos de protección personal sólo podrán utilizarse para los usos previstos.

Las condiciones de utilización de un equipo de protección personal y en particular, su tiempo de uso, deberán determinarse teniendo en cuenta:

La gravedad del riesgo;

El tiempo o frecuencia de la exposición al riesgo;

Las condiciones del puesto de trabajo; y

Las bondades del propio equipo, tomando en cuenta su vida útil y su fecha de vencimiento.

Los equipos de protección personal serán de uso exclusivo de los trabajadores asignados. Si las circunstancias exigen que un equipo sea de uso compartido, deberán tomarse las medidas necesarias para evitar que ello suponga un problema higiénico o sanitario para los diferentes usuarios.

Se entiende como ropa de trabajo, aquellas prendas de origen natural o sintético cuya función específica sea la de proteger de los agentes físicos, químicos y biológicos o de la suciedad (overol, gabachas sin bolsas, delantal, entre otros). La ropa de trabajo deberá ser seleccionada atendiendo a las necesidades y condiciones del puesto de trabajo. Los Equipos de Protección Personal serán suministrados por el Empleador de manera gratuita a todos los trabajadores, este debe ser adecuado y brindar una protección eficiente de conformidad a lo dispuesto en la presente Ley

#### **4.9 De la señalización**

Deberán señalizarse adecuadamente, en la forma establecida por la presente ley sobre señalización de higiene y seguridad del trabajo, las siguientes partes o elementos de los lugares de trabajo. Las zonas peligrosas donde exista peligro de caída de personas, caídas de objetos, contacto o exposición con agentes o elementos agresivos y peligrosos; Las vías y salidas de evacuación; Las vías de circulación en la que la señalización sea necesaria por motivos de seguridad; Los equipos de extinción de incendios; y Los equipos y locales de primeros auxilios.

La señalización en el centro del trabajo debe considerarse como una medida complementaria de las medidas técnicas y organizativas de higiene y seguridad en los

puestos de trabajo y no como sustitutiva de ellas. En los centros de trabajo el empleador debe colocar en lugares visibles de los puestos de trabajo señalización indicando o advirtiendo las precauciones especiales a tomar; del uso del equipo de protección personal, de las zonas de circulación; evacuación; salidas de emergencia; así como la existencia de riesgo de forma permanente. La elección del tipo de señal y del número y emplazamiento de las señales o dispositivos de señalización a utilizar en cada caso, se realizará teniendo en cuenta las características de la señal, los riesgos, elementos o circunstancias que haya de señalizarse.

La extensión de la zona a cubrir y el número de trabajadores involucrados, de forma que la señalización resulte lo más eficaz posible. Los trabajadores deberán recibir capacitación, orientación e información adecuada sobre la señalización de higiene y seguridad del trabajo, que incidan, sobre todo, en el significado de las señales, y en particular de los mensajes verbales, y en los comportamientos generales o específicos que deben adoptarse en función de dichas señales. La señalización de higiene y seguridad del trabajo, se realizará mediante colores de seguridad, señales de forma de panel, señalización de obstáculos, lugares peligrosos y marcados de vías de circulación, señalizaciones especiales, señales luminosas o acústicas, comunicaciones verbales y señales gestuales.

Los colores de seguridad deberán llamar la atención e indicar la existencia de un peligro, así como facilitar su rápida identificación.

Podrán, igualmente, ser utilizados por si mismos para indicar la ubicación de dispositivos y equipos que sean importantes desde el punto de vista de la seguridad.

Los colores de seguridad, su significado y otras indicaciones sobre su uso se especificarán de acuerdo a los requisitos establecidos en el reglamento de esta Ley.

La señalización de riesgos de choques contra obstáculos, de caídas de objetos o personas, se realizará en el interior de aquellas zonas construidas en la empresa a las cuales tenga acceso el trabajador en ocasión de su trabajo, mediante franjas alternas amarillas y negras o alternas rojas y blancas. Las dimensiones de dicha señalización estarán en relación con las dimensiones del obstáculo, o lugar peligroso señalado.

Las franjas amarillas y negras o rojas y blancas deberán tener una inclinación de 45° y ser de dimensiones similares. Cuando el uso y el equipo de los locales así lo exijan para la protección de los trabajadores, las vías de circulación de vehículos estarán

identificadas con claridad mediante franjas continuas de un color bien visible, preferentemente blanco o amarillo, teniendo en cuenta el color del suelo.

Toda sustancia peligrosa llevará adherida a su embalaje, dibujos o textos de rótulos y etiquetas, que podrán ir grabados o pegados al mismo, en idioma español y en caso concreto de las Regiones Autónoma del Atlántico, ser traducido al idioma local, cuando fuese necesario. Los recipientes que contengan fluidos a presión llevarán grabada la marca de identificación de su contenido. Esta marca, que se situará en sitio bien visible, próximo a la válvula y preferentemente fuera de su parte cilíndrica, constará de las indicaciones siguientes:

1. El nombre técnico completo del fluido;
2. Su símbolo químico;
3. Su nombre comercial; y
4. Su color correspondiente

La luz emitida por la señal deberá provocar un contraste luminoso apropiado respecto a su entorno, en función de las condiciones de uso previstas. Su intensidad deberá asegurar su percepción, sin llegar a producir deslumbramientos.

La señal acústica deberá tener un nivel sonoro superior al nivel del ruido ambiental, de forma que sea claramente audible, sin llegar a ser innecesariamente molesto. No deberá utilizarse una señal acústica cuando el ruido ambiental sea demasiado intenso.

## **Conclusiones**

Manejando los procesos de planeación, reclutamiento y selección, la gestión del talento humano puede hacerse de forma más eficiente, la administración de las empresas busca siempre la manera de equilibrar la eficacia y la eficiencia, utilizando esto como base es sencillo conseguir con ello un desarrollo empresarial sostenido poniendo en práctica medios de que diseñados para cumplir con los requerimientos organizacionales

Presentando las técnicas procedimentales respecto al diseño de puestos, inducción y contratación de personal, se facilita la integración del recurso humano a la

cultura organizacional brindándole elementos que le mantengan como una parte esencial de la organización y satisfagan aquellos factores que son intrínsecos en ellos.

Recogiendo los elementos esenciales de la administración de salarios, los sistemas de recompensas, se contribuye a la gestión integral del talento humano sin dejar ningún factor al azar, llevando al profesional de la materia de administración del recurso humano a poner en práctica todos aquellos aspectos importantes para la evaluación al desempeño del personal.

Adaptando la higiene y seguridad en el trabajo respecto a la ley, se crea una relación entre la gestión del talento humano y los elementos de protección al mismo que deben ser aplicados por las organizaciones para la protección de su activo más importante.

Desarrollando la importancia de una gestión eficiente del recurso humano las organizaciones cambiarán su modo de administración y utilizarán sus recursos más eficazmente para desarrollarse, lo que por ende habrá de maximizar los beneficios empresariales en el corto y largo plazo.

## Bibliografía

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano* (Primera ed.). Mexico: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (Septima ed.). McGraw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8va ed.). Mexico: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra ed.). Mexico: McGraw Hill.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Onceava ed.). Mexico: Pearson Educacion.

Gonzales Y Olivares. (2005). *Administración de recursos humanos Diversidad - Caos* (1ra ed.). Mexico: Cecsca.

