

Mónica García Solarte
Guillermo Murillo Vargas
Carlos Hernán González Campo

Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana



Universidad
del Valle

Programa Editorial

Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana



Colección Ciencias de la Administración

Una organización adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su talento humano, por lo cual se hace necesario que el área de la empresa encargada de la gestión humana tenga claramente definidos los procesos y actividades que se deben llevar a cabo para mantener una adecuada reacción entre la organización y las personas que desempeñan diversas funciones en la misma, con el fin de generar valor en su interior. Al iniciar los estudio de los teóricos que han planteado sus postulados acerca de las actividades que se desarrolla en las áreas de gestión humana de la organizaciones, se evidencia que no existe una unificación en la manera en que se agrupan dichos procesos, lo que conlleva a presentar un nuevo enfoque para el estudio y desarrollo de la Gestión Humana.

Es por lo anterior que el objetivo principal de este libro es presentar una agrupación por Macroprocesos, que tienen como fin alcanzar los objetivos del área como con obtener, formar, retribuir, desarrolla y motivar el personal, y así se pueda potencializar la organización, y donde se entienda que los procesos no son aislados, pues de su desarrollo y coordinación con la estrategia de la organización es de gran importancia dentro de la misma. Va dirigido a personas encargadas de la gestión humana en las organizaciones, directivos de todas las reas de las organizaciones y estudiantes de pregrado y posgrado que presenten interese en el tema.



**Mónica García Solarte
Guillermo Murillo Vargas
Carlos Hernán González Campo**

Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana



Colección Ciencias de la Administración

García Solarte, Mónica

Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana / Mónica García Solarte, Guillermo Murillo Vargas, Carlos Hernán González.-- Santiago de Cali : Programa Editorial Universidad del Valle, 2010.

252 p. ; 24 cm. -- (Colección Ciencias Sociales)

1. Administración de personal 2. Planificación de recursos humanos

3. Selección de personal 4. Desarrollo de personal I. Murillo Vargas, Guillermo II. González, Carlos Hernán III. Tít. IV. Serie.

658.3 cd 21 ed.

A1274619

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Universidad del Valle

Programa Editorial

Título: *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*

Autores: Mónica García Solarte, Guillermo Murillo Vargas y

Carlos Hernán González Ocampo

ISBN: 978-958-670-910-1

ISBN PDF: XXXXXXXXXXXX

DOI:

Colección: Ciencias de la Administración

Primera Edición Impresa Septiembre 2011

Edición Digital Septiembre 2017

Rector de la Universidad del Valle: Édgar Varela Barrios

Vicerrector de Investigaciones: Javier Medina Vásquez

Director del Programa Editorial: Francisco Ramírez Potes

© Universidad del Valle

© Mónica García Solarte, Guillermo Murillo Vargas y Carlos Hernán González Ocampo

Diseño de carátula: G & G Editores

Diagramación: Artes Gráficas del Valle Editores-Impresores S.A.S.

Universidad del Valle

Ciudad Universitaria, Meléndez

A.A. 025360

Cali, Colombia

Teléfonos: (57) (2) 321 2227 - 339 2470

E-mail: programa.editorial@correounivalle.edu.co

Este libro, salvo las excepciones previstas por la Ley, no puede ser reproducido por ningún medio sin previa autorización escrita por la Universidad del Valle.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión del autor y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad del Valle, ni genera responsabilidad frente a terceros.

El autor es responsable del respeto a los derechos de autor del material contenido en la publicación (fotografías, ilustraciones, tablas, etc.), razón por la cual la Universidad no puede asumir ninguna responsabilidad en caso de omisiones o errores.

Cali, Colombia - Septiembre de 2017

CONTENIDO

Introducción	11
--------------------	----

Capítulo 1

Organización y planificación del área de gestión humana	13
Principales clasificaciones teóricas de los procesos de gestión humana	13
Los Macro-procesos: un nuevo enfoque al estudiode la gestión humana	17
Planeación estratégica del talento humano	18
Política general del talento humano	29
Análisis y diseño de cargos.....	34
Soporte en el marco legal colombiano.....	52
Puntos a destacar.....	53

Capítulo 2

Incorporación y adaptación de las personas a la organización	55
Requisición y Reclutamiento	56
Proceso de Selección de Personal	61
Proceso de Contratación de Personal.....	66
Proceso de Socialización e Inducción de Personal	69
Puntos a destacar.....	74

Capítulo 3

Compensación, bienestar y salud de las personas.....	75
Compensación y Estructura Salarial	76
Caso de Compensación y Estructura Salarial con el método de puntos en la empresa ABC	84

Taller de Valuación de puestos para la Asignación Salarial.....	92
Incentivos y Beneficios.....	93
Higiene y Seguridad Industrial	101
Calidad de Vida Laboral	106
Puntos a destacar.....	108
 Capítulo 4	
Desarrollo del personal.....	109
Capacitación y entrenamiento.....	110
Desarrollo profesional y plan de carrera.....	119
Evaluación del desempeño.....	123
Monitoreo.....	128
Puntos a destacar.....	129
 Capítulo 5	
Relaciones con el empleado	131
Negociación colectiva y relación con el sindicato.....	132
Cesación o ruptura laboral	136
Puntos a destacar.....	139
 Capítulo 6	
Caso de estudio.....	141
El caso de una empresa multinacional: marco empresarial	141
Estructura organizacional.....	142
Descripción de los procesos de gestión humana en la empresa objeto de estudio	143
A manera de conclusión	178
Anexos	181
Bibliografía	213

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Macro-procesos de la gestión del talento humano	17
Figura 1.2 Macro-proceso de organización y planificación del área de gestión humana	18
Figura 1.3 Proceso de planeación integral del talento humano	23
Figura 1.4 Interrelación de objetivos, políticas y planeación de personal.....	30
Figura 1.5 Política General del Talento Humano	31
Figura 1.6 Proceso de Análisis y Diseño de Cargos	35
Figura 2.1 Macroprocesos de Gestión Humana.....	55
Figura 2.2 Macro-Proceso Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización	56
Figura 3.1 Macroprocesos de Gestión Humana.....	75
Figura 3.2 Diagrama del Macro-Proceso Compensación, Bienestar y Salud de las Personas	76
Figura 4.1 Macroprocesos de Gestión Humana.....	109
Figura 4.2 Diagrama del Macro-Proceso de Desarrollo del Personal.....	110
Figura 4.3 Las cuatro etapas del proceso de Capacitación	114
Figura 4.4 Inventario de Necesidades de Capacitación	114
Figura 4.5 Interrogantes para el Diseño del Programa de Entrenamiento	116
Figura 4.6 Técnicas de Entrenamiento para la implementación del programa de Capacitación	118
Figura 5.1 Macroprocesos de Gestión Humana.....	131
Figura 5.2 Diagrama del Macro-Proceso de las Relaciones con el Empleado	132

Figura 6.1 Estructura Organizacional General de la Empresa	142
Figura 6.2 Estructura División de Recursos Humanos.....	143
Figura 6.3 Estructura del área de relaciones laborales	144
Figura 6.4 Estructura del área de seguridad industrial, capacitación y entrenamiento.....	145
Figura 6.5 Estructura de la Coordinación de Servicios Especiales	146
Figura 6.6 Macroprocesos de Gestión Humana	147

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Agrupación de los Procesos de Gestión Humana por Diferentes Autores	16
Tabla 3.1 Estructura de las compensaciones Organizacionales	77
Tabla 3.2 Factores genéricos y Subfactores Específicos.....	83
Tabla 3.3 Escala de Prorrateo	83
Tabla 3.4 Escala de prorrateo de la empresa ABC S.A.....	86
Tabla 3.5 Asignación de puntos a los cargos en la empresa ABC S.A.	90
Tabla 3.6 Ajuste salarial en la empresa ABC S.A.....	91
Tabla 3.7 Escala de prorrateo.....	92
Tabla 3.8 Asignación de Puntos.....	92
Tabla 3.9 Ajuste Salarial.....	93

LISTA DE FORMATOS

Formato 1.1	Modelo de formato para Inventario de Habilidades	28
Formato 1.2	Formato ABC 004 Requisición de Personal.....	60
Formato 3.1	Formato ABC 005 Votación Empleado del Mes.....	97
Formato 3.2	Formato ABC 006 Comparación de Resultados para Asignación de Incentivos.....	98
Formato 3.3	Formato ABC 007 Acta de Votación	98
Formato 3.4	Formato ABC 008 Botón de Reconocimiento por Antigüedad.....	100
Formato 3.5	Formato ABC 009 Asignación de Incentivo Financiero	101

Diagrama 2.1	Proceso de Requisición y Reclutamiento de Personal	57
Diagrama 2.2	Proceso de Selección de Personal.....	62
Diagrama 2.3	Proceso Técnico de Contratación de Personal.....	68
Diagrama 2.4	Proceso de Socialización e Inducción	73
Diagrama 3.1	Elaboración del Manual de Valoración por puntos	81
Diagrama 3.2	Diagrama de Flujo de la Determinación de la Estructura Salarial	82

INTRODUCCIÓN

Una organización adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su talento humano, por lo cual se hace necesario que el área de la empresa encargada de la gestión humana tenga claramente definidos los procesos y actividades que se deben llevar a cabo para mantener una adecuada relación entre la organización y las personas que desempeñan diversas funciones en la misma, con el fin de generar valor en su interior. Al iniciar los estudios de los teóricos que han planteado sus postulados acerca de las actividades que se desarrollan en las áreas de gestión humana de las organizaciones, se evidencia que no existe unanimidad en la manera en que se agrupan dichos procesos, lo que conlleva a presentar un nuevo enfoque para el estudio y desarrollo de la gestión humana.

Es por lo anterior que el objetivo principal de este libro es presentar una agrupación por macroporcesos, que tienen como fin alcanzar los objetivos del área como son obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal, y así se pueda potencializar la organización, y donde se entienda que los procesos no son aislados, pues de su desarrollo y coordinación con la estrategia de la organización es de gran importancia dentro de la misma. Va dirigido a personas encargadas de la gestión humana en las organizaciones, directivos de todas las áreas de las organizaciones y estudiantes de pregrado y postgrado que presenten interés en el tema.

El libro presenta, a lo largo de su desarrollo, una revisión teórica de los diferentes autores y un análisis de las agrupaciones de los procesos por ejes temáticos, factores o procesos administrativos que se han realizado. Los autores presentan lo que se ha denominado macroporceso, considerando que la agrupación debe tener una finalidad y una interrelación entre los

procesos que permita el logro de los objetivos de la organización, identificando cinco de ellos: Organización y Planificación del Área de Gestión Humana; Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización; Compensación, Bienestar y Salud de las Personas; Desarrollo del Personal; y Relaciones con el Empleado.

Cada uno de estos macroprocesos compone un capítulo del libro, en un orden lógico secuencial, y que dentro de la organización se pueden desarrollar de manera simultánea.

El Capítulo 1 presenta el macroproceso *Organización y Planificación del Área de Gestión Humana*, cuyo objetivo es la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, buscando que el área sea estratégica y de apoyo a la organización

El Capítulo 2 presenta el macroproceso *Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización*, que tiene por objetivo la vinculación, asimilación y adaptación de las personas que ingresan a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma, con el fin de generar valor, garantizando que tengan las mejores habilidades y competencias para lograrlo.

El Capítulo 3 presenta el macroproceso *Compensación, Bienestar y Salud de las Personas*, cuyo objetivo es desarrollar un sistema que incentive, motive y satisfaga las necesidades de los empleados, generando sostenibilidad y mantenimiento de los mismos dentro de la organización, pero buscando siempre un equilibrio entre sus necesidades y la capacidad de la organización.

El Capítulo 4 presenta el macroproceso *Desarrollo del Personal*, que busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular y potencializar la innovación, la generación de conocimiento y las competencias de las personas, y por tanto de la organización, para que tengan un crecimiento y desarrollo significativo.

El Capítulo 5 presenta el macroproceso *Relaciones con el Empleado*, tiene como objetivo mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización.

Finalmente, *el Capítulo 6* presenta un caso de estudio acerca de una empresa multinacional de la cual se realiza una descripción de los procesos de gestión humana y un análisis de la importancia de cada uno de los macroprocesos y la relación con la estrategia de la organización.

CAPÍTULO 1

ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

PRINCIPALES CLASIFICACIONES TEÓRICAS DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

Hoy en día los procesos desarrollados dentro de la administración de recursos humanos, gestión del talento humano o gestión humana, como se denomina actualmente, han tomado gran importancia dentro de las organizaciones y la han llevado a desarrollarse y definirse como un conjunto de procesos estratégicos, ya que involucra procesos que reafirman que el ser humano es el factor que da ventaja competitiva a la organización¹. Sastre y Aguilar, (2003). La gestión humana es la encargada de procurar la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos en una organización, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento a favor de unos y otros, según Dessler (1991), Decenzo y Robbins (2001), Byars y Rue (1997), Rodríguez (2002), Chiavenato (2002), Sherman, Bohlander y Snell (1999) y García (2008).

La Gestión Humana se define como: los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la Dirección de la Organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización.

Los procesos que componen el desarrollo de la Gestión del Talento Humano son: la planificación del talento humano, el análisis y diseño de

¹ Entendiendo como ventaja competitiva el crear valor a la organización y sus productos, marcando la diferencia con relación a otras organizaciones del sector.

puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del talento humano de la organización, el reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, el monitoreo a través de sistemas, entre otras, como es expuesto por los diferentes autores en el área Chiavenato (2002), Dessler (1991), Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2003), Gómez, Balkin y Cardy (1999) De cenzo y Robbins (2001) y Sherman, Bohlander, y Snell (1999), y Rodríguez (2002).

Sin embargo, los procesos no pueden concebirse de manera aislada, deben identificarse de acuerdo a un objetivo planteado, ya que son un conjunto de actividades o eventos que se realizan con un fin determinado. Los procesos son actividades naturales que las organizaciones realizan con fines a su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad, en procura de la consecución de los objetivos organizacionales fundados en su misión y visión, García (2008). Mariño (2001) define un proceso como un sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación, es de esta manera que se define un proceso de gestión humana.

Los procesos en gestión humana se agrupan de manera diferente de acuerdo a la presentación y relación que tengan entre sí o el significado que representen para cada autor. Chiavenato (2002) los agrupa en seis partes que son susceptibles de aplicación en cualquier tipo de organización. Dessler (1991), los agrupa en cinco componentes o categorías, al igual que Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2003). Por su parte, Decenzo y Robbins (2001) proponen un enfoque que comprende cuatro funciones básicas, mientras que Gómez, Balkin y Cardy (1999), al igual que Sherman, Bohlander, Snell (1999), proponen un enfoque que comprende cuatro partes. Rodríguez (2002), a diferencia de los autores citados, no plantea una clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que sólo define funciones específicas de la gestión de personal. Estas agrupaciones pueden observarse en la Tabla 1.1.

Cada una de las agrupaciones realizadas por los diferentes autores, en su desagregación presenta claras similitudes con una o varias de las demás, y a la vez, difieren de ellas en algunos puntos al hacer mención, o no, de algunos procesos que se llevan a cabo dentro de la gestión humana. Todas las agrupaciones realizadas por los autores mencionados, toman en cuenta procesos considerados fundamentales para el logro de los objetivos del área como apoyo estratégico a la dirección, la adecuada realización del

proceso de selección de la persona indicada para el cargo; una apropiada evaluación del desempeño que permita tomar las medidas necesarias para corregir, mejorar o reforzar algunos aspectos y el establecimiento de medidas de higiene y seguridad que garanticen la calidad de vida del empleado en el lugar de trabajo. Chiavenato (2002), Dessler (1991), Decenzo y Robbins (2001) y Rodríguez (2002) coinciden en la importancia que ostentan a procesos como la planeación del recurso humano, el reclutamiento, el establecimiento de políticas y programas de remuneración, y el desarrollo del personal. Por su parte, algunos autores dentro de sus agrupaciones incluyen procesos que no son considerados dentro de otras clasificaciones, como la realizada por Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) que incluye procesos estratégicos que incorporan el término gestión como aspecto clave en su desarrollo. Por su parte, Rodríguez (2002) aunque no hace una agrupación general, define funciones específicas que deben ser consideradas dentro de algunos procesos; mientras que Castillo (1994) plantea procesos participativos, de liderazgo y disciplina que son fundamentales en la planeación de recursos humanos.

Aunque no hay homogeneidad en las clasificaciones y agrupaciones realizadas, los matices que cada una de ellas aporta a la gestión humana tienen gran relevancia para la práctica, por lo cual valdría la pena pensar como estos inciden en ella, lo cual sería un punto interesante en la realización de una futura investigación.

Al hacer un análisis en la literatura en Gestión humana de cómo estos procesos son definidos y agrupados, se plantea la necesidad de identificar y describir lo que se ha denominado como macro-proceso de gestión humana. Un macro-proceso está compuesto por un determinado número de procesos para generar un determinado resultado, cumpliendo un objetivo o fin. Un macro-proceso puede subdividirse en subprocessos que tienen una relación lógica de actividades secuenciales, que contribuyen a la misión del macro-proceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización.

Tabla 1.1 Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores

AUTOR	AGRUPACIONES
CHIAVENATO (2002)	1. Administración de personas 2. Aplicación de personas 3. Compensación de personas 4. Desarrollo de personas 5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal 6. Monitoreo de personal
DESSLER (1991)	1. Reclutamiento y selección 2. Capacitación y desarrollo 3. Compensación y motivación 4. Evaluación y administración de carrera 5. Ambiente legal de la administración de personal
DOLAN, VALLE, JACKSON, Y SCHULER (2003)	1. Procesos básicos en la Gestión de los Recursos Humanos 2. Incorporación del individuo en las organizaciones 3. Desarrollo de los recursos humanos 4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos 5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
DECENZO Y ROBBINS (2001)	1. Empleo que se refiere a la obtención de personas 2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas 3. Motivación, que busca estimular a las personas 4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
GÓMEZ, BALKIN Y CARDY (1999)	1. Contratación de personal 2. Desarrollo del empleado 3. Retribuciones 4. Gobernación
SHERMAN, BOHLANDER, SNELL (1999)	1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos 2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos 3. Implementación de compensaciones y seguridad 4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
RODRÍGUEZ (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal
CASTILLO APONTE (1994)	1. Planeación del personal 2. Organización de personal 3. Coordinación de personal 4. Dirección de personal 5. Control de personal
ALLES (2005)	1. Descripción de puestos 2. Formación / Selección 3. Compensaciones 4. Desempeño 5. Carreras
ALLES (2006)	1. Dirección estratégica de recursos humanos

LOS MACRO-PROCESOS: UN NUEVO ENFOQUE AL ESTUDIO DE LA GESTIÓN HUMANA

Postulando un nuevo enfoque a la Gestión Humana, García (2008) identifica y describe cinco macro-procesos de gestión humana (en el marco del proyecto la gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social), en un orden lógico secuencial, aunque se pueden desarrollar de manera simultánea: 1) Organización y Planificación del Área de Gestión Humana, tiene como objetivo la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización; 2) Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización, tiene como objetivo la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma con el fin de generar valor a la organización; 3) Compensación, Bienestar y Salud de las Personas, cuyo objetivo es desarrollar el sistema que mantenga motivados a los empleados generando sostenibilidad dentro de la organización; 4) Desarrollo de Personal, busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor; y 5) Relaciones con el Empleado, que busca mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización.

A continuación se detalla cada uno de los Macro-procesos de la Gestión del Talento Humano, cada uno de los procesos que los componen y las principales actividades a realizar para generar valor en la organización.



Figura 1.1 Macroprocesos de la gestión del talento humano

Este Macroproceso está orientado a la organización y preparación del área para su correcto funcionamiento, ya que es la base para que las otras actividades se desarrolle de manera armónica y eficaz en la misma, en busca del mejoramiento continuo de la organización y la efectividad del desempeño de las personas dentro de ésta, considerando información clara sobre lo que se espera de ellas y sobre las normas y políticas bajo las cuales se deben desarrollar las diferentes actividades.

Los procesos que hacen parte de este primer Macroproceso y que comparten un mismo objetivo, son los utilizados en el diseño de las actividades que las personas deberán realizar, con el fin de orientar y acompañar el desempeño, respondiendo a la pregunta: ¿Qué deberán hacer las personas en la organización?, de la adecuada estructuración que se realice en estos procesos acerca de los demás, dependerán los resultados visibles de la organización y la manera como los macroprocesos subsecuentes puedan operar.

Como se muestra en la figura Nº 2, el primer macroproceso está compuesto por tres procesos que serán definidos, descritos y ejemplificados a continuación, y son: la Planeación Estratégica del Talento Humano, la Definición de Políticas Orientadas al Talento Humano y el Análisis y Diseño de Cargos. El Marco Legal es únicamente una referencia que se tiene en cuenta dentro de prácticamente todos los procesos que se lleven a cabo en relación con los colaboradores de la organización y como marco normativo del país.



Figura 1.2. Macro-Proceso de Organización y Planificación del Área de Gestión Humana

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

Definición

Planear según Reyes (2003), es “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, establecer los principios que habrán de orientar la secuencia de

operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización". Este proceso de planeación estratégica del talento humano está orientado a definir qué tipo de recursos humanos se necesitan para lograr los objetivos de la organización y muchos autores han dado su propia definición a este proceso. Dolan, Jackson y Schuler (2003) afirman que la planificación de los recursos humanos consiste en "elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiado, en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación con el fin de satisfacer las necesidades de la organización". Rodríguez (2002) plantea que es definir el número y el tipo de personas correctas en el momento adecuado, que permiten el logro de los objetivos de la organización. Por tanto, la planeación estratégica del talento humano busca definir el personal que se requiere o se requerirá para cumplir las metas organizacionales, e incluye un análisis de los grados de capacidad de todos los niveles organizacionales, llamado inventario de habilidades; un análisis de vacantes actuales y esperadas; un análisis de las expansiones o reducciones de personal actuales y esperadas; planes para reducciones o cambios de personal, dotación, capacitación y el desarrollo de personal que permita identificar las fortalezas y debilidades de las personas en busca de un objetivo.

Cuesta (2008), considera la planeación del talento humano como una actividad clave, a través de la cual una empresa no sólo asegura la cantidad de personal requerida, sino que también optimiza su estructura humana al determinar las calificaciones y competencias con que se deben contar para ocupar un puesto tanto en el presente como en el futuro, considerando asignaciones presupuestarias para la dotación de personal. Por su parte, Llanos (2005) afirma que la Planeación de Recursos humanos es establecer un procedimiento en el aquí en el ahora, que defina tiempos, actividades y principios para su ejecución, que conforme la base para la toma de decisiones respecto de los requerimientos de elementos humanos, facilite la proyección de escenarios futuros e identifique factores contingenciales; con el propósito de suministrar a la organización, oportunamente, individuos calificados para efectuar el trabajo operativo e intelectual.

La planeación de recursos humanos contribuye al cumplimiento de la misión y procura convertirse en un proceso estratégico de la gestión del talento humano para conseguir la visión, y para ello Arias y Heredia (1999) señalan que siguiendo la metodología de la planeación estratégica, es necesario realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) de la empresa y un análisis externo (amenazas y oportunidades) de la misma, para así encaminar los esfuerzos del área a favor del desarrollo y el crecimiento de la organización, con una proyección a largo plazo. Para identificar claramente las amenazas y las oportunidades que representa el mercado de

trabajo para la organización, se debe hacer un análisis externo que tenga en cuenta las dimensiones político-legal, económica, sociocultural y tecnológica. Seguidamente para identificar las debilidades y fortalezas de la organización, en cuanto a la forma de realizar el trabajo y las personas que hacen parte de ella, se realiza un análisis interno en el que se consideren factores vegetativos (jubilación, enfermedad, accidente, muerte, maternidad, vacaciones, entre otros) y factores por decisiones estratégicas organizacionales (crecimiento, diversificación, internacionalización, cambios en la estructura organizativa).

Plantearse escenarios optimistas, pesimistas y contingentes es una característica imprescindible en la planeación.

Lo anterior sin perder de vista que la planeación debe ser:

- Proactiva: con miras a futuro.
- Confiable: buscando que el personal cumpla con la misión que se le encomienda.
- Analítica: estudiando el perfil de la empresa futura.
- Excelente: con un experto en los negocios y en la dirección, el factor humano a la cabeza.
- Integradora: los programas y planes delineados y que se armonicen con los talentos humanos pertenecientes a la empresa.

Una vez realizado un análisis detallado de los factores que influyen en los procesos de la gestión del talento humano, la planeación del talento humano puede proceder a cumplir con sus propósitos: utilizar el talento de la organización con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten para alcanzar las metas de la organización; anticipar periodos de escasez y sobre oferta de mano de obra; organizar los programas de capacitación de los empleados; contribuir a la base de datos del personal para apoyar otros campos; y coadyuvar a la coordinación de programas para obtener mejores niveles de aporte del personal. La planeación de los recursos humanos es importante porque influye sobre casi todas las demás actividades de recursos humanos. Las relaciones más significativas son según Dolan, Valle, Jackson, Schuler, (2003): a) Análisis del puesto de trabajo, para poder determinar los perfiles de las personas requeridas en la organización se requiere de las descripciones y especificaciones de trabajo existentes en la empresa o de su creación; b) Reclutamiento y selección, la planeación del talento humano ayuda a determinar las necesidades de personal en una organización y junto con el análisis del puesto de trabajo, indica cuántas y qué tipo de personas habrá que reclutar; c) Formación y perfeccionamiento, la planificación de los recursos humanos ayuda a prever la escasez de fuerza laboral, así como las áreas en las que puede

producirse obsolescencia, lo cual facilita a la organización diseñar planes de formación para sus empleados, que aseguren que se cuentan con los conocimientos y experiencia pertinentes; y d) Gestión de la carrera profesional, la planeación contribuye a que los programas de gestión de la carrera profesional, sea una manera de retener a los empleados valiosos y así mantengan actualizados sus conocimientos.

Para Cuesta (2008), la planeación de recursos humanos tiene dos objetivos específicos que son: 1) Interpretar las previsiones de producción y ventas en términos de necesidades de personas, e 2) Indicar situaciones en cuanto a personal que son imposibles de encontrar en el futuro. Dado que la planeación del talento humano debe responder a las cambiantes influencias del exterior de la organización, y también debe hacer frente a las situaciones inesperadas en su interior, este proceso debe involucrar un análisis de variables internas y externas, con el fin de cumplir sus objetivos, que se clasifican de la siguiente manera según el mismo autor. Las variables internas son: volumen de producción requerido, equipo y herramientas de trabajo, planeación de carrera, incorporación de nueva tecnología y objetivos de la organización; por su parte las variables a analizar provenientes de fuentes externas son: cambios tecnológicos y científicos, oferta y demanda de mano de obra en el mercado, alto grado de competencia, pronósticos de la economía nacional y planes educativos a nivel nacional e institucional.

Este proceso se puede presentar de dos formas, como *Planeación adaptativa* del personal, que se da cuando es elaborada después de la planeación estratégica de la empresa y busca adaptarse a ella para contribuir a su ejecución; o *Planeación autónoma y asilada* de personal, realizada de manera independiente por los especialistas del área, sin considerar su relación con la planeación estratégica de la organización. La importancia de su realización, sea cual sea su forma, está en que tal como lo afirma Rodríguez (2002), las necesidades de personal en una organización no se atienden de manera rápida y fácil, y de no realizarse un adecuado proceso de planeación, no se llegarían a satisfacer adecuadamente los requerimientos de la organización, ni sus objetivos.

Chiavenato (2002) señala que existen varios modelos de planeación de recursos humanos, algunos son genéricos y abarcan toda la organización; mientras que otros son específicos para determinados niveles o unidades organizacionales. Estos modelos son:

Modelo basado en la búsqueda estimada del producto o servicio: basado en el concepto según el cual las necesidades de personal son una variable dependiente de la búsqueda estimada del producto o del servicio. La relación entre las dos variables está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Este mo-

delo utiliza previsiones o extrapolaciones de datos históricos y se orienta predominantemente hacia el nivel operacional de la organización, aunque no tiene en cuenta posibles circunstancias inesperadas, como estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, entre otras.

Modelo basado en segmentos de cargos: el modelo consiste en seleccionar un factor estratégico cuyas variaciones afectan proporcionalmente las necesidades de personal; establecer los niveles históricos y futuros de cada sector estratégico; determinar los niveles de la fuerza laboral de cada unidad; proyectar los niveles futuros de fuerza laboral de cada unidad mediante la correlación con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

Modelo de sustitución de cargos clave: es un modelo que recibe los nombres de mapas de sustitución u organigramas de carrera para la planeación de empleados. Es la representación visual de quién sustituye a quién frente a la eventualidad de una vacante futura en la organización.

Modelo basado en el flujo de personal: es un modelo que dibuja el flujo de las personas al ingresar a la organización, durante su permanencia en ella y fuera de ella (al retirarse). Este modelo puede anticipar las consecuencias de las contingencias, como la política de promoción de la organización, el aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento y es muy útil en el análisis de las consecuencias del sistema de carreras, cuando la organización adopta una política coherente en ese sentido.

Modelo de planeación integrada: es un modelo más amplio. Desde el punto de vista de admisión del talento humano, la planeación de personal tiene en cuenta cuatro factores o variables: a) Volumen de producción planteado por la organización.; b) Cambios tecnológicos en la organización, que modifican la productividad del personal; c) Condiciones de oferta y demanda en el mercado y comportamiento de los clientes; y d) Planeación de carreras dentro de la organización.

Proceso de la Planeación de Recursos Humanos

La planeación del talento humano debe hacerse a corto, mediano y largo plazo, pues se deben tomar medidas en el presente para enfrentar el futuro, y estas deben girar en torno a algunas variables que Cuesta (2008) destaca como fundamentales en el área de gestión humana al momento de iniciar el proceso de planeación. Dado que este proceso sirve como base para el resto de los macroprocesos y de cada una de las actividades que se desarrollan en su interior, la planeación debe realizarse a nivel de *sistemas de trabajo* (estructura y descripción de puestos), *selección* (posibilidades de reclutamiento), *formación* (nivel de capacitación del talento humano, posibilidades y plazos de formación), *sistemas de compensación* (condi-

ciones salariales), *relaciones laborales* y *clima* (reglamentos y previsiones del clima laboral), *información y control* (situación actual del talento humano y costo), y *sistema de flujo del talento humano* (potencial y planes de desarrollo).

Rodríguez (2002) plantea que el Proceso de Planeación del talento humano permite establecer los objetivos de la función de personal y desarrollar las estrategias más apropiadas para alcanzar dichos objetivos, de tal forma que ésta puede tener un enfoque estratégico a largo plazo, o táctico a corto plazo, y se puede hacer clara énfasis en algunos niveles de la organización. En cualquiera de los casos, el proceso involucra un modelo que comprende cinco etapas: la definición o análisis de los objetivos organizacionales, el desarrollo de un pronóstico, el desarrollo de planes y programas de acción, su ejecución y finalmente su control.

En semejanza con lo planteado por Rodríguez (2002), el proceso de planeación del talento humano integrado con los modelos formulados por otros autores de la literatura de RR.HH. tales como Dolan, Valle, Cabrera, Jackson, Schuler y Sánchez (1993), se adapta al siguiente proceso de planeación integral del área de gestión humana:

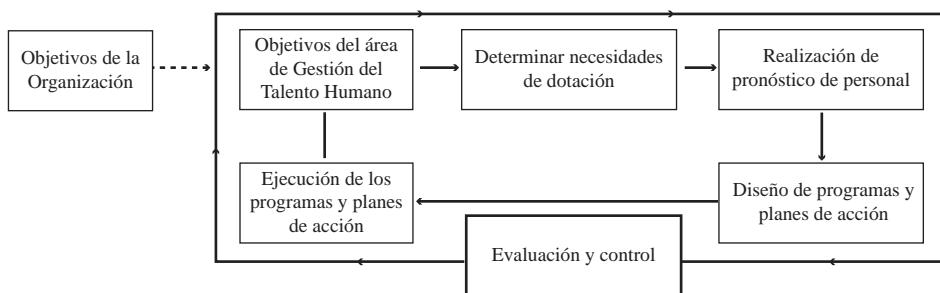


Figura 1.3. Proceso de planeación integral del talento humano

Las etapas que componen el proceso de planeación integral del talento humano son:

- **Etapa 1:** *Integración de los objetivos de la organización con los objetivos del área de gestión del talento humano*: Rodríguez (2002) menciona que los objetivos de la organización son las metas hacia las cuales se dirige la misma, y a las cuales van dirigidos los insu- mos, los procesos de conversión y el producto, como medio para lograrlos. La integración debe realizarse de acuerdo a los objetivos del área de gestión del talento humano, para garantizar la eficiencia en la toma de decisiones del área a corto, mediano y largo plazo.
- **Etapa 2:** *Determinar las necesidades de dotación*: según Robbins y Coulter (1996) las necesidades futuras de recursos humanos las

determinan los objetivos y estrategias de la organización, por lo cual se debe considerar factores internos de la planeación estratégica de las diferentes aéreas, es decir a la demanda de recursos para que se cumplan los objetivos de la organización, en el caso específico, la demanda de personal.

- **Etapa 3:** *Realización del pronóstico de personal:* los diferentes autores de la literatura de RR.HH. mencionan que el área debe diagnosticar la demanda y la oferta de personal tanto a nivel interno como externo a la organización. Esta etapa tiene relación con lo que Rodríguez (2002) llama “el pronóstico”, el cual es el análisis del flujo de personal que entra, permanece y posteriormente sale de la organización. El propósito del “pronóstico” es resolver situaciones de la demanda de personal, evaluando los eventos con mayor probabilidad de ocurrencia sobre el número y tipo de empleados que se necesiten para hacer el trabajo requerido, seleccionar los indicadores guía aplicables a la situación, establecer la naturaleza de la relación histórica entre los indicadores guía seleccionados y la demanda de personal, obtener pronósticos de personal o proyecciones de los indicadores guía, y pronosticar la demanda laboral utilizando los datos. Los pronósticos de personal intentan resolver situaciones de:
- *Demandas de personal:* las tareas de pronóstico de la demanda de personal son obtener estimaciones de la dirección, en las cuales los indicadores guía se están moviendo (planes y objetivos organizacionales, cambios en la productividad y cambios en la estructura orgánica del diseño de puestos); y evaluar los eventos probables de estos eventos sobre el número y tipo de empleados que se necesiten para hacer el trabajo requerido. El proceso de pronóstico de demanda involucra la selección de indicadores guías aplicables a la situación, el establecimiento de la naturaleza de la relación histórica entre los indicadores guía seleccionados y la demanda de personal, la obtención de pronósticos o proyecciones de los indicadores guía, y finalmente el pronóstico de la demanda laboral utilizando los datos.

Un ejemplo de esto se evidencia en la Distribuidora DINERO S.A., que tiene una relación directa entre sus ventas en pesos y el número de vendedores que contrata, lo que recientemente se ha demostrado en la relación 65 millones: 1. Para este año se espera que las ventas asciendan a 650.000 por reconocimiento en el mercado, lo cual implicaría una estimación inicial de la demanda de 10 vendedores, aunque si se considera que la productividad de estos aumentarán en un 8%, las ventas por cada uno serán de 70'200.000 y por tanto la demanda de vendedores será de 9.

- *Oferta de personal*: este término se utiliza de dos maneras. Una se refiere al personal dentro de la organización, es decir la oferta interna; y la otra se refiere a las personas en un mercado de trabajo particular, es decir la oferta externa. El propósito del pronóstico de la oferta es estimar lo mejor posible el número de personas disponibles para la dotación de personal al final del período de planeación en la organización. El proceso involucra la realización de un inventario de los empleados actuales en el departamento de interés por categoría de puestos, restar el número estimado de empleados que se espera perder durante el período de planeación, agregar el número de empleados que se estima ingresarán al departamento, y finalmente, considerar los ajustes internos por los empleados promovidos o despedidos en el departamento respectivo.

Además Rodríguez (2002) concibe la realización de una *auditoria de recursos humanos* para generar un inventario de habilidades de los empleados, para así conciliar las necesidades de dotación de personal en las diferentes áreas de la organización con la oferta de personal disponible dentro de la misma, además de resumir las aptitudes y preparación de cada uno de los empleados, revelando así la capacidad con que cuenta la fuerza laboral. Por otro lado Alpander (1985) propone cinco grandes categorías que indican la disponibilidad de personal para ejecutar los planes de la organización:

- I. Distribución funcional del personal: se refiere a la información que clasifica a los empleados según los cargos que desempeñan dentro de la organización, para así conocer el número de empleados y sus especializaciones.
- II. Factores personales: hace referencia a la edad actual de cada uno de las personas que labora en la organización, la edad de jubilación prevista, el número de personas que de él o ella dependen, y todos aquellos factores por los cuales el empleado trabaja, como la familia y sus obligaciones.
- III. Educación: La educación y áreas de especialización de los empleados indican la medida en que la empresa puede contar con personal interno para sus actividades proyectadas. Conocer el número de especialistas con que cuenta, el número de profesionales, el número de expertos en temas de calidad, la cantidad de personas que dominan dos o más lenguas extranjeras, entre otros, es algo fundamental en la planeación del talento humano.
- IV. Desempeño del empleado: Es muy importante tener datos sobre los puntos débiles y fuertes del personal actual, su desempeño y su ca-

pacidad de ascenso. Durante el proceso de planeación estratégica, los planeadores deben conocer la calidad del personal que ocupa las distintas posiciones. Se hace necesario conocer el número de empleados aptos para ascensos y sus respectivos datos.

- V. Objetivos de los empleados: Se debe conocer las aspiraciones y preferencias laborales de los empleados, sus intereses de carrera, que les gustaría hacer en el futuro, etc. Esto puede beneficiar la relación entre los empleados y la organización si se logran hacer confluir los deseos y objetivos de unos y otros en un mismo contexto.

Otros autores proponen varios métodos o técnicas que ayudan al proceso de pronosticar la demanda del personal, Sánchez (1993), menciona que para pronosticar la demanda de personal, este proceso se apoya en la experiencia, encuestas, promedios, y con base en los objetivos.

- *Experiencia:* cuando quien está a cargo de la gestión del talento humano está convencido, por experiencias anteriores y conocimiento, que es necesario cierto número de personas en casos específicos.
- *Encuestas:* el planeador de recursos humanos de acuerdo a encuestas o entrevistas con los jefes o directores de cada una de las áreas de la organización, conoce las necesidades de personal que demanda particularmente de acuerdo a sus necesidades.
- *Promedios:* promediar los períodos de contratación de personal según los últimos años, es una alternativa eficiente para conocer la cantidad que se espera contratar para un nuevo periodo y considerando nuevas variables.
- *Con base en los objetivos:* de acuerdo al volumen de ventas deseado y establecido como meta, se influye en la producción, y así se puede determinar la cantidad a contratar de personal requerido para cumplir con las metas.

Werther (1991) plantea por su parte técnicas de pronóstico basada en la experiencia de la organización, técnicas centradas en tendencias, o la integración de varias técnicas.

- *Técnicas de pronóstico basadas en la experiencia:* estas técnicas se apoyan principalmente en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplios sobre las futuras necesidades de recursos humanos.
- *Pronósticos basados en tendencias:* es probable que la técnica más expedita sea la proyección de las tendencias de la organización durante el pasado, sus métodos son imprecisos para realizar

proyecciones a largo plazo o en organizaciones de gran tamaño. Los dos métodos más sencillos son extrapolación, por la cual se prolongan las tendencias del pasado; y la indexación que es útil para el cálculo de las necesidades futuras de empleo, procurando que coincida la tasa de crecimiento o descenso con un índice determinado.

- *Otros métodos:* el análisis de presupuestos y planeación en algunas organizaciones se realiza detalladamente y a largo plazo. Un estudio de los presupuestos por departamentos, revela las autoridades financieras para contratar más personal o probablemente reducirlo en algunas áreas.

Este inventario constituye una ventaja en cuanto a la evaluación rápida y exacta de las habilidades en la organización, ayuda en la toma de decisiones y se convierte en base para futuros programas de capacitación de personal, reclutamiento y selección. Llanos (2005) afirma que para realizar la auditoría se cuenta con herramientas como cuestionarios, entrevistas, observación directa e investigación documental.

- *Diseño de programas y planes de acción:* por otra parte los programas y planes de acción se definen para conducirse hacia los objetivos de la planificación, de acuerdo a un tiempo establecido para su cumplimiento, y a las estimaciones tanto cuantitativas como cualitativas para alcanzarlos. Además estos programas servirán para una posterior evaluación y control de los resultados del proceso y una retroalimentación del mismo. Entre los aspectos que se tienen en cuenta dentro de esta etapa están los objetivos de la planificación, el programa para cada objetivo o la ruta que se traza para alcanzarlo, además de la consecuente estrategia que unifica los programas y sirve de motor principal para los planes y programas.
- *Ejecución de los programas de acción:* se coloca en acción los planes de acción para el alcance de los objetivos integrales del área y de la organización.
- *Evaluación y Control:* en esta etapa se pretende realizar una retroalimentación de todas las etapas anteriores por medio de la confrontación de los resultados con los objetivos propuestos por el área de Gestión del Talento Humano; ésta se debe realizar de forma cíclica, además estar en constante supervisión del diagnóstico, las necesidades de dotación de toda la organización, de los programas y de los planes de acción presentados y su posterior ejecución.

Formato 1.1 Modelo de formato para inventario de habilidades

Fecha: _____

Elaboró: _____

Primera Sección

Esta sección deberá ser llenada por el encargado del área de GTH con la colaboración del empleado

Nombre del empleado: _____

Edad: _____

Puesto: _____

Último grado de estudios: _____

Número de cursos en los que ha participado por parte de la empresa: _____

Cursos internos: _____

Cursos externos: _____

Cursos especiales: _____

Habilidades sobresalientes pertenecientes a una especialidad:

1. _____

2. _____

3. _____

Habilidades comunes para los puestos en:

1. _____

2. _____

3. _____

Aptitudes para el manejo de (señale cuáles): _____

Herramientas: _____

Equipo Especializado: _____

Máquinas: _____

Responsabilidades:

Supervisión: _____ Coordinación: _____ Manejo de equipo: _____

Manejo de recursos (de que tipo, especificar): _____

Segunda Sección

Para ser llenada por el encargado del área de GHT junto con el jefe inmediato y superior del empleado

Evaluaciones realizadas:

Última: _____ Anterior: _____

¿Tiene disposición para participar en un ascenso?

Es apto para ocupar los puestos de: _____

Conocimientos en los que es apto: _____

Áreas o funciones en las que es deficiente: _____

Competencias y habilidades generales (seleccionar):

Generales: Liderazgo____ Comunicación____ Amplitud en el conocimiento____ Empatía____

Profesionales: Trabajo en equipo____ Atención____ Solución de problemas____ Inteligencia emocional____

Proactividad____

Especificas del puesto de trabajo_____

Tercera Sección

Para ser llenada por el encargado del área de Gestión del Talento Humano

Observaciones: _____

Fuente: Adaptado de Llanos (2005).Integración de Recursos Humanos. Página 45.

Al final independientemente de la secuencia de pasos, etapas o fases que se lleven a cabo en la planeación del talento humano, la relación que ésta tiene directamente con la cultura organizacional es la misma, ya que la planeación en esta área permite mantener un ambiente adecuado donde se consoliden los elementos de la gestión empresarial (Zapata, 2004)². El autor llega a esta consideración dado que en la mayoría de los procesos de planeación estratégica del talento humano, las fuentes internas para dotación del personal son consideradas en primera instancia, lo que es beneficioso para la conservación de la cultura existente y representa nuevos aportes a ellos desde puntos de vista diferentes. Además permite crear una red de relaciones sociales “estables” que contribuyen a generar un clima apropiado, reflejo de la calidad de las relaciones existentes y también de confianza, reciprocidad y cooperación, conceptos asociados al capital social.

POLÍTICA GENERAL DEL TALENTO HUMANO

Definición

Rodríguez (2002) se refiere a la política general del talento humano como el conjunto de criterios generales que orientan la acción, al mismo tiempo que se fija límites y enfoques bajo los cuales habrá de realizarse, y que requieren la decisión de un jefe para poder ser aplicadas. La importancia de esta política radica en que sus efectos repercuten en todas las demás políticas particulares de personal, tales como reclutamiento, selección, contratación, y demás áreas de la organización.

La política general de personal además de ser una norma de acción general, es un medio de interpretación y control de la eficiencia del personal, las reglas y las actividades que giran en torno a él (Rodríguez, 2002), especialmente cuando casos específicos no tienen normas aplicables. Muchas políticas generales del personal han sido establecidas por fuera de la organización y tienen vigor en una amplia extensión de territorio o en sectores específicos, entre ellos la legislación de trabajo, contrataciones colectivas y costumbres. Es claro que existen dos tipos de políticas de personal: **general**, da prioridad al talento humano por encima de los recursos de la organización; y **particulares**, encargadas de campos específicos en cuanto al personal, por ejemplo el reclutamiento, la selección, la contratación y la evaluación.

² Afirmación hecha en el marco del proyecto de investigación denominado “*La gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el Capital Social*” adelantado por el Grupo Humanismo y Gestión de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

Es fundamental para la organización que se diseñen y administren mecanismos diferentes para formular una política general del talento humano que guíe y oriente la acción sobre problemas que surgen con frecuencia y que de una u otra forma guía de manera general a toda la organización permitiéndole ser responsable y tener la capacidad de adaptarse a su medio.

Rodríguez (2002) integra los objetivos organizacionales, políticas y planeación de recursos humanos, indicando gráficamente las relaciones básicas existentes. La relación fundamental está en que los objetivos son proporcionales a la organización, al personal, las directrices y propósitos en sentido económico, de servicio y social; las políticas generales definen las guías y los límites de acción para lograr los objetivos organizacionales y además ayudan en la toma de decisiones porque aseguran congruencias, debido a los lineamientos; y finalmente la planeación de personal aplicada en el proceso de planeación del talento humano, siguiendo los lineamientos básicos establecidos en los objetivos y las políticas para así generar un proceso de planeación de la organización.

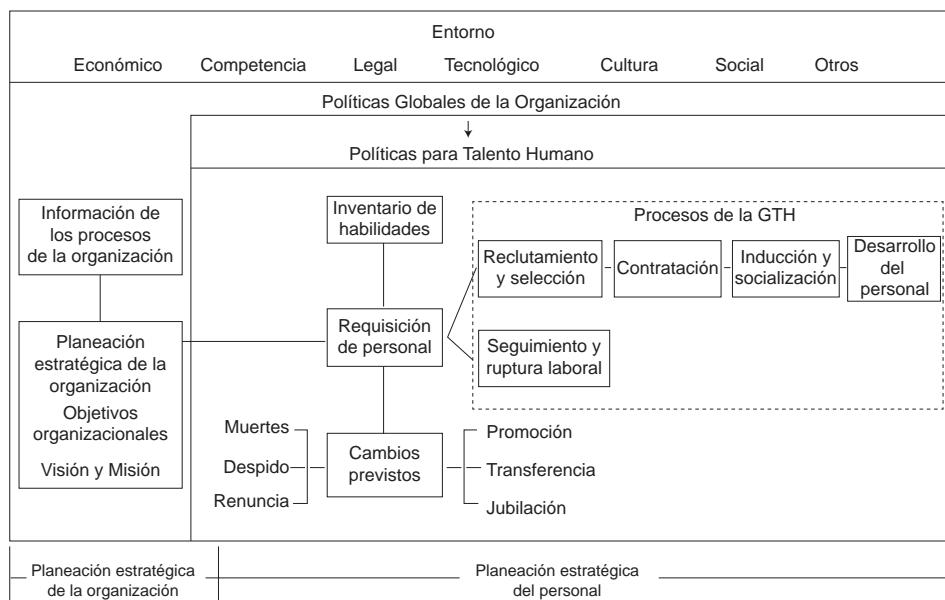


Figura 1.4. Interrelación de objetivos, políticas y planeación de personal.

Fuente: Adaptado de Rodríguez (2002).

Principales campos de acción de la política general de talento humano

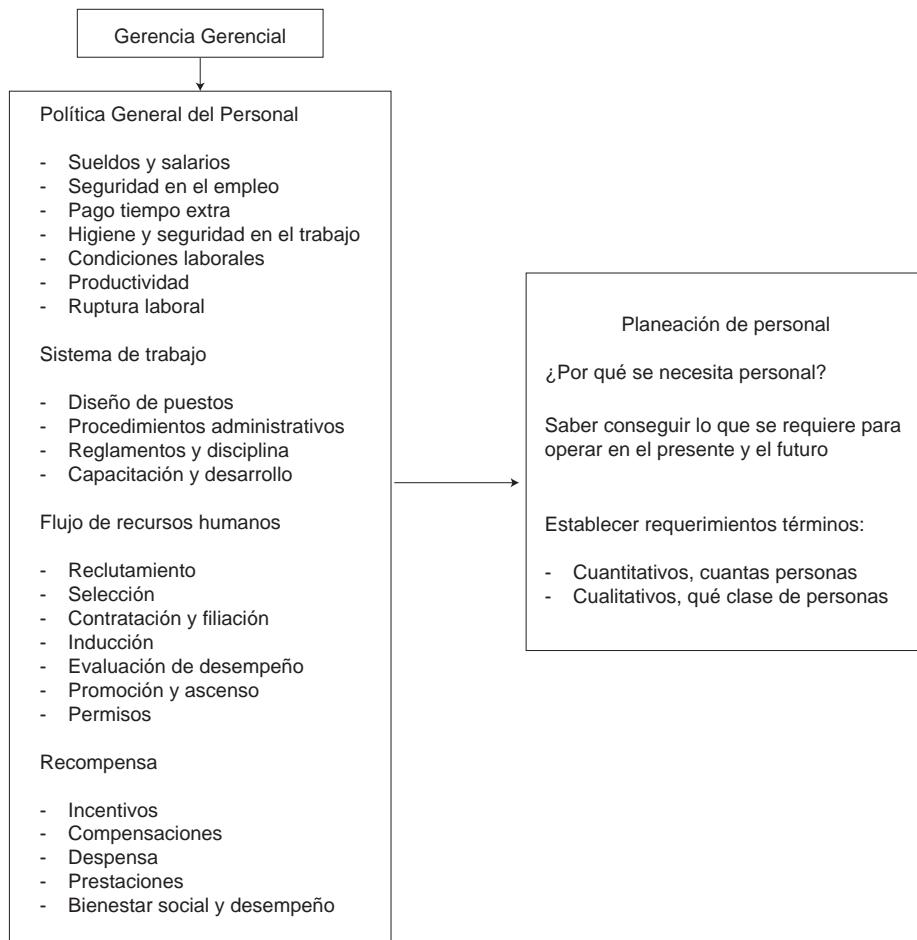


Figura 1.5 Política general del talento humano

Fuente: Adaptado de Rodríguez (2002).

Las actividades de personal y las relaciones laborales se pueden agrupar en cuatro áreas claves que son consideradas campos de acción de la política general de talento humano, y cada una de ellas, define las principales tareas de administración del personal que se deben atender independientemente de la situación o fase en que se encuentre la organización (Rodríguez, 2002).

Las cuatro áreas de la política general del talento humano definidas por Rodríguez son:

1. *Influencia del empleado*: el objetivo está en definir el grado de influencia que deben tener ciertos empleados con relación a asuntos como, los objetivos organizacionales, sueldos y salarios, seguridad, decisiones, entre otros. El fin es determinar qué tanta responsabilidad, autoridad y poder se debe delegar en la organización y a quién se debe delegar. Esta área de la política general del talento humano implica tomar decisiones críticas por parte de la dirección superior.
2. *Sistemas de trabajo*: es apropiado diseñar políticas que permitan definir, analizar y diseñar el trabajo y acomodar a las personas, la información, las actividades y tecnología, de tal forma que las decisiones que se tomen en la organización sean efectivas. Ésta área de influencia de la política general, facilita la coordinación entre las funciones y tareas, mejora el nivel de utilización de habilidades de las personas, revela el grado en el que las personas se comprometen con el logro de los objetivos organizacionales, mejora el nivel de satisfacción de las necesidades de desarrollo del personal y la calidad de vida del trabajo.
3. *Flujo de los recursos humanos*: el área de talento humano tiene la responsabilidad de manejar el flujo de personas de todos los niveles de la organización, que entran, permanecen y salen de ella, por lo cual todas las funciones, procesos y actividades tradicionales relacionadas con el personal, como reclutamiento, selección, inducción, evaluación de desempeño y capacitación, se encuentran en esta área. Para que las políticas referentes al flujo de recursos humanos sean oportunas y al ser aplicadas de manera correcta, solucionen cualquier situación a la que no pudo dar solución una regla o una norma, los especialistas y encargados de todas las áreas deben trabajar de mutuo acuerdo y coordinados para asegurar que el flujo del personal de la organización sea el necesario para satisfacer los requisitos estratégicos a corto, mediano y largo plazo de la organización, en cuanto a cantidad correcta de personal y habilidades necesarias. Por otra parte, las políticas que aquí se definen deben cumplir no sólo con las normas legales de la sociedad, sino que deben ofrecer satisfacción en el trabajo del empleado, de tal forma que se sienta seguro, desarrolle su carrera y se trate a todo el personal equitativamente, esencialmente en las decisiones de selección, contratación, promoción y despido.
4. *Sistema de recompensas*: este campo de acción de la política general responde a preguntas que todos los encargados de las diferentes

áreas de la organización, en cuanto a las recompensas financieras y no financieras que se deben ofrecer para crear y mantener la clase de organización que la dirección quiere, y la clase de comportamientos y actitudes que se buscan en el personal. El objetivo de esta área es definir si se quiere recompensar el comportamiento individual o de grupo, si el dinero se utilizará como incentivo para estimular el comportamiento deseado o para reconocer equitativamente el desempeño eficaz, o si se desean compartir los beneficios económicos con varios empleados o con grupos de ellos. Después de tomar las decisiones correspondientes, se debe diseñar y aplicar métodos equitativos y justos de recompensas para atraer, motivar y retener satisfactoriamente a todos los empleados de la organización. Estos métodos de recompensas y políticas en este caso, pueden ser negociados con el sindicato de la organización, si se tiene uno.

Rodríguez (2002) muestra los aspectos principales que contiene una política general de personal, en cada una de las cuatro áreas anteriormente mencionadas, como resultado de la coordinación entre la dirección superior y la dirección de talento humano.

Ejemplo de política general del talento humano

Las políticas generales del talento humano son un código de valores y comportamientos en la organización, por lo cual muchas coinciden en varios aspectos, pero también hay ciertas características que las hacen únicas y puede ser a partir de ellas, que se construye paso a paso una cultura organizacional que guía el talento de la organización hacia el logro de los objetivos. Una política global de personal puede ser la siguiente:

1. *Reclutamiento esmerado*: reclutar el mejor potencial humano disponible en el territorio local, priorizando personas de la misma empresa.
2. *Selección adecuada y orientada hacia el futuro*: seleccionar adecuadamente, considerando no sólo el ajuste a la función inmediata, sino también el aprovechamiento del talento humano en el desarrollo de las diferentes áreas de la organización.
3. *Integración, entrenamiento y perfeccionamiento amplios*: brindar orientación adecuada a los empleados para que se integren plenamente a la organización, y al grupo un entrenamiento y capacitación oportuna y apropiada para el buen desempeño de sus funciones y desarrollo profesional, además de generar oportunidades para el desarrollo personal, social, funcional y económico.
4. *Evaluación funcional y eficiente*: la evaluación de los miembros de la organización debe ser eficiente y sistemática, con el fin de ase-

gurar el aprovechamiento y desarrollo efectivo de las capacidades individuales, garantizando seguridad y compromiso.

5. *Remuneración adecuada*: remunerar de manera justa el talento que conforma la organización, prestándole especial atención al mérito individual y a la situación del mercado local de trabajo.
6. *Mantenimiento de buenas relaciones interpersonales*: mantener un ambiente agradable y de buenas relaciones en la organización, estableciendo condiciones humanas y materiales apropiadas para el buen desempeño en el lugar de trabajo, de tal manera que se contribuya al desarrollo individual y organizacional.
7. *Comunicación y creatividad*: posibilitar un mejor clima para estimular y desarrollar ampliamente la comunicación y la información, e incentivar las sugerencias a fin de conseguir la participación integral de los empleados en el logro de los objetivos de la organización.
8. *Participación integral*: crear y mantener condiciones para la participación del personal en el progreso de la organización.
9. *Estabilidad*: estabilizar en la organización a toda persona eficiente y que tenga potencial de desarrollo.

ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS

Definiciones

Las funciones y actividades de gestión humana, así como los comportamientos y las actitudes de los empleados, tienen sus raíces en la interrelación de estos con sus puestos de trabajo, por lo tanto, los puestos de trabajo son el eslabón que existe entre los individuos, la estructura y los resultados de la organización (Desller, 2001).

Chiavenato (2002) define cargo como una descripción de las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. El cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos.

El análisis del cargo y diseño de cargos, es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades; las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo, y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios (Gómez, Balkin y Cardy, 2003). Su propósito es proporcionar información pormenorizada sobre cómo desarrolla la organización sus funciones, cómo asigna las competencias y responsabilidades y, por tanto, cómo trata de lograr sus objetivos y metas a través de la estructuración o reestructuración de los contenidos, las características de los oficios y las relaciones de comportamiento orga-

nizacional, comportamiento humano y motivación, que busca optimizar el desempeño humano y aumentar la productividad empresarial.

El análisis y diseño de cargos consta de dos componentes importantes, el primero es el *análisis de cargo o del puesto*, que se refiere a la descripción del puesto, sus funciones, actividades y responsabilidades, dando como resultado la descripción del puesto; y el segundo es el *diseño del cargo*, que se refiere a la definición del perfil que se requiere para cumplir con las funciones descritas, dando como resultado las especificaciones del puesto. Ambos componentes se verán reflejados en lo que conocemos como *Manual de funciones*, contribuye al mejoramiento del desempeño de las personas y el aumento de la productividad de la organización.

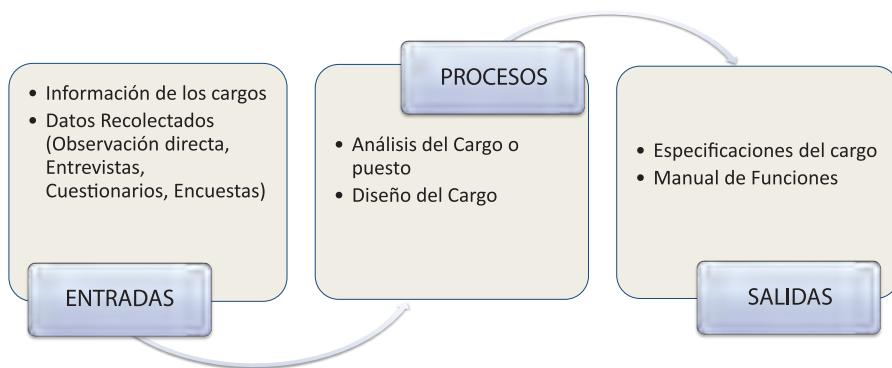


Figura 1.6. Proceso de análisis y diseño de cargos

Después del análisis y diseño de cargos, obtenemos la información necesaria para que un empleado sepa qué se espera de él y la manera como puede mejorar su desempeño, para así aportar a la productividad de la organización. Sin embargo, actualmente se ha venido imponiendo un modelo complementario al análisis de cargo, como es el análisis de competencias, que está centrado en las condiciones reales del ser humano, sus necesidades y la forma como se comporta y como se refleja sus habilidades en su actuar dentro de la organización. Adicionalmente, se procura hoy desarrollar descripciones de puesto más generales que permiten traslapamiento de funciones y responsabilidades generando y promoviendo dinámicas grupales de desempeño.

Análisis del cargo o del puesto

Es definido por Leal (2004) como el proceso o examen sistemático de un cargo, para obtener la información relacionada con la naturaleza de las tareas ejecutadas y mediante el cual se identifica su denominación, ubicación y relaciones; se describen las tareas, atribuciones y responsabilidades correspondientes y se especifican los factores requeridos para su desempeño y las condiciones en que se desempeñarán las tareas. Dessler (2001) lo define como el procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que se requieren en un puesto, y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo. De Cenzo y Robbins (2001) lo conceptúan como una exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo, que permite definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo.

Llanos (2005) al definir el análisis de puestos como la técnica para recopilar ordenada y sistemáticamente los requisitos mínimos necesarios para desempeñar exitosamente las funciones del puesto, afirma que es también el método de obtención del *perfil del puesto*, ya que desglosa las características que definen integralmente cada uno de los puestos de la organización, identificando peculiaridades propias del desarrollo de las actividades correspondientes.

Cuando finalmente el análisis de puestos se reúne en la descripción de cargos, se define qué es lo que hay que hacer (*tareas y atribuciones*), cómo hay que hacerlo (*métodos*) y para qué hacerlo (*objetivos*). Incluye la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, comportamientos, estándares de desempeño, requisitos del personal y responsabilidades de supervisión de un puesto, producto de un análisis exhaustivo. Las variables que debe considerar el análisis de cargos desde el punto de vista de Llanos (2005), son:

- La experiencia
- Las responsabilidades
- El nivel de esfuerzo
- Las características de la personalidad
- Los requisitos físicos
- Los requisitos intelectuales
- y las condiciones de trabajo

Cada una de estas variables debe ser desarrollada específicamente, de tal forma que sea clara la forma en que se definen los requisitos, es decir, se deben encontrar los datos más específicos posibles dentro del cargo, por ejemplo en el caso del ambiente de trabajo, se debe considerar la iluminación, ventilación, ruido y temperatura.

La información obtenida en el análisis de cargo, es utilizada como base de varias actividades propias de la gestión del talento humano, entre ellas están:

- *Reclutamiento y selección*: la información del análisis de cargos es fundamental para conocer el tipo de personal que se requiere para desempeñar las actividades del cargo. Con base en esto se decide el tipo de personas que se reclutan y se contratan.
- *Compensaciones*: la comprensión de la importancia que tiene cada puesto en la organización es importante para estimar el valor que cada uno de ellos tiene, y de acuerdo a eso determinar la compensación apropiada, ya que ésta se relaciona directamente con la capacidad requerida, los niveles de educación, los riesgos que representa el cargo, y todos los factores que se identifican dentro del análisis.
- *Evaluación del desempeño*: dado que el análisis especifica las actividades a realizar y los estándares que se deben alcanzar, sirven como indicadores para evaluar el rendimiento, de tal forma que se puede comparar el desempeño real del empleado en el cargo, con lo que se espera de él y que ha sido establecido en el análisis.
- *Capacitación*: identificar los factores en los cuales se debe hacer énfasis al momento de diseñar los programas de capacitación y desarrollo, se hace más fácil cuando la descripción del puesto muestra el tipo de capacidades y habilidades requeridas.

Proceso de análisis de cargos

Algunos autores como Dessler (2001) plantean que hay una serie de pasos necesarios para desarrollar el análisis:

1. *Identificar para qué se usará la información*, cuál será la finalidad de los datos que se obtendrán en el proceso, para qué se utilizarán, ya que esto permite definir los datos que se requieren preguntar, y qué técnica se empleará, definiendo su característica cualitativa o cuantitativa.
2. *Revisar la información básica ya existente* (organigramas, procedimientos o las descripciones de cargo desarrolladas anteriormente).
3. *Identificar los puestos representativos de las áreas*, denominados puestos de referencia, sobretodo cuando hay muchos puestos similares por analizar que implicaría una inversión significativa de tiempo.
4. *Analizar el puesto a través de un proceso de recolección de datos*, basado en un cuestionario o una entrevista, y apoyado con la observación directa.
5. *Verificar la información* sobre la naturaleza y funciones del puesto con la persona que lo desempeña y su supervisor inmediato. Esto

ayuda a determinar la validez de la información y a determinar si está completa.

6. *Generar como resultado la descripción y especificación del puesto,* esta descripción es la sustentación escrita de las actividades y responsabilidades correspondientes al puesto analizado, y las características específicas que éste tiene en cuanto a condiciones bajo las que es ejecutado y los riesgos de seguridad que implica. Por su parte la especificación del puesto, resume las cualidades, características y capacidades requeridas en una persona para realizar el trabajo en su respectivo puesto o cargo.

Rodríguez (2002) considera que hay cuatro elementos que se deben tener en cuenta cuando se pretende realizar el análisis, que permita una consecución completa de la información necesaria para desarrollarse la descripción del puesto de trabajo:

1. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (denominado contenido)
2. Cómo deben desempeñarse las tareas (métodos y procesos)
3. A quién se deberá reportar (responsabilidades)
4. Quién deberá supervisar y dirigir (autoridad).

Otro elemento a tener en cuenta para la recolección de información es el ambiente de trabajo y las calidades y condiciones de ese ambiente. Adicionalmente, hay que tener en cuenta las responsabilidades que están asociadas a los puestos de trabajo a nivel de información, recursos físicos, relaciones personales y la calidad de su trabajo

Los elementos motivacionales del puesto como la percepción del significado del trabajo desarrollado por el empleado, el grado de importancia que le da a sus actividades, la percepción del trabajador con relación a la responsabilidad por los resultados esperados del puesto de trabajo, y finalmente el nivel de conocimiento de los resultados del trabajo por parte de la persona que lo ejecuta, son elementos de gran consideración en el proceso de recolección de información.

Métodos para la recolección de datos en el análisis de cargos

Llanos (2005) afirma que el procedimiento para obtener los datos pertinentes para el análisis de puestos es:

1. Obtener la aprobación del proceso de parte de la alta dirección.
2. Establecer los objetivos que se pretenden con la obtención de la información, dejando claro qué tipo de información se obtendrá, cómo y para qué.

3. Coordinar los objetivos con la programación de tiempo y actividades.
4. Determinar los instrumentos y herramientas que se utilizarán para obtener la información.
5. Comunicar a los jefes de personal y a los empleados sobre el proceso que se va a iniciar, para así contar con su cooperación y motivación.
6. Seleccionar el personal que se encargará de llevar a cabo el proceso de obtención de información.
7. Ejecutar las acciones planeadas.
8. Integrar la información obtenida para iniciar la ejecución del análisis de puestos.

Para obtener la información correspondiente a los deberes, responsabilidades y actividades del cargo que se analizará, y del que previamente se han reunido los antecedentes e información básica, se pueden utilizar varias técnicas aisladas o una combinación de ellas según las necesidades y el propósito del análisis. En este proceso están involucrados el encargado de realizar el análisis del cargo, el ocupante de éste y su supervisor inmediato, ya que el encargado observa y analiza el trabajo que se realiza para después desarrollar una descripción y especificación del cargo, mientras el empleado y el supervisor contribuyen con las respuestas de los cuestionarios y entrevistas para enlistar las actividades a desarrollar, y finalmente revisan y verifican las conclusiones a las que se ha llegado con el análisis del cargo. Los métodos más empleados para la recolección de datos para el análisis y diseño de cargos según Gómez, Balkin y Cardy (2003), y De Cenzo y Robbins (2001) son la observación directa, el cuestionario, la entrevista directa y los métodos mixtos.

La observación directa: Es uno de los métodos mas utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, a la vez que se anotan los datos clave de su observación en la hoja de análisis de puestos. Su aplicación es más recomendable en trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Otra manera es grabar en video las actividades del cargo, debido a que la observación directa puede llevar a alteraciones en el comportamiento y desempeño de las funciones, pues al sentirse observado el empleado puede disminuir o aumentar su rendimiento, alterando sus actividades normales por la incomodidad e inseguridad que genera este tipo de observaciones. Este método no es adecuado cuando el cargo involucra actividades mentales difíciles de evaluar y es el complemento ideal de las entrevistas que serían realizadas después con el fin de profundizar la información. Aunque también se puede observar y entrevistar simultánea-

mente sin llegar a interrumpir el trabajo del entrevistado, de tal forma que se distorsione la rutina de actividades. Lo importante es tener claro qué es lo verdaderamente trascendental que se debe observar, para no tiempo en datos innecesarios.

La observación puede ser de dos tipos según lo plantea Llanos (2005), *Controlada*, la cual es realizada bajo condiciones específicas, manipulando algunas variables que influyen en el desarrollo del trabajo; y *Natural*, que se lleva a cabo sin manipular ninguna variable que influya en las actividades que desarrolla quien ocupa el puesto, actuando bajo condiciones normales y cotidianas.

El cuestionario: consiste en la realización de una lista de preguntas posibles a la persona que ocupa el cargo. Sin embargo no hay posibilidad de retroalimentación por parte del analista o del empleado en el proceso de interpretación de las funciones descritas, por lo cual es un método utilizado cuando se tienen muchos empleados en un mismo cargo. El cuestionario puede ser resuelto también por el supervisor del cargo y tiene como característica que el papel del analista es pasivo. Se debe definir si se quiere realizar un cuestionario estructurado para verificar ciertas tareas o deberes específicos, o si se realiza un cuestionario abierto, en el que el empleado pueda describir las actividades principales de su cargo; aunque es más conveniente realizar un cuestionario que incluya ambos tipos de preguntas.

La entrevista: permite evaluar los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre el cargo. La entrevista puede basarse en el cuestionario general, que contendrá preguntas que abarquen las diferentes variables específicas del cargo. La entrevista se puede realizar de manera individual o grupal: la entrevista individual se emplea cuando varias personas ocupan el mismo cargo. Después de realizar la entrevista a cada uno de ellos, se analizaran y combinaran en una sola descripción del cargo. La entrevista grupal difiere en que se realiza una entrevista simultánea a todas las personas que ocupan el puesto. También se puede realizar una entrevista a uno o más supervisores que conozcan a fondo el cargo a analizar.

Ventajas y desventajas: la entrevista es tal vez el método utilizado más ampliamente para determinar los deberes y responsabilidades de un cargo; su uso generalizado refleja sus ventajas. Además, el entrevistar al trabajador permite a la persona detectar actividades y comportamientos que de otra forma podrían no ser evidentes. Por ejemplo, las actividades importantes que ocurren o la comunicación informal (por ejemplo, ocasionalmente entre un supervisor de producción y un gerente de ventas que no aparecen en el organigrama), podrían ser detectadas por un entrevistador hábil. Además,

una entrevista ofrece la oportunidad de explicar los objetivos y resultados del análisis del cargo, así como sus frustraciones o puntos de vista que de lo contrario no llegarían a oídos de la gerencia. Una entrevista es una forma relativamente sencilla y rápida de obtener información.

El problema principal de esta técnica es la distorsión de la información, por a una falsificación directa o un simple malentendido. Un análisis de cargo con frecuencia se realiza previamente a un cambio en la remuneración determinada para el mismo. Por lo tanto, en ocasiones el personal lo considera como evaluación del desempeño que podría (y con frecuencia sucede) afectar su remuneración, es por ello que los empleados tienden a exagerar ciertas responsabilidades al tiempo que minimizan otras, de ahí que obtener información válida pueda ser un proceso lento y difícil.

Preguntas comunes: A pesar de sus inconvenientes, las entrevistas son muy utilizadas y las preguntas más comunes son:

- ¿Cuál es el puesto que ocupa?
- ¿Cuáles son los principales deberes de su cargo? ¿Qué funciones que desempeña el ocupante del puesto?
- ¿En qué lugares trabaja el empleado?
- ¿Cuáles son los requisitos de educación, experiencia, capacidad (y cuando sea necesario) certificación y permisos?
- ¿En qué actividades participa el empleado?
- ¿Cuáles son las responsabilidades y deberes del puesto?
- ¿Cuáles son las exigencias básicas o estándares de desempeño que tipifican el trabajo?
- ¿Cuáles son exactamente los requerimientos de las actividades en las que participa el responsable del puesto?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades? ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y el ambiente en el que éste se desarrolla?
- ¿Cuáles son las exigencias físicas, emocionales y mentales del cargo?
- ¿Cuáles son las condiciones de higiene y seguridad?
- ¿Existen peligros o condiciones de trabajo poco comunes a las que se expone el trabajador?

A pesar de estas preguntas, la mayoría de los expertos coinciden en que las entrevistas más fructíferas siguen un formato estructurado o una lista de verificación.

Normas para la entrevista: Hay varios aspectos que deben tenerse en cuenta cuando se realiza una entrevista de análisis de puesto.

1. Si se trabaja en un análisis de puesto, la persona que lo haga y el supervisor deben trabajar juntos para identificar a los empleados que

- sepan más sobre el mismo, así como aquellos que podrían ser más objetivos en la descripción de sus deberes y responsabilidades.
2. Se debe establecer rápidamente un ambiente de cordialidad con el entrevistado, conociendo su nombre, hablando en un lenguaje fácil de entender, comentando en forma breve el propósito de la entrevista y explicando porque persona resultó elegida para la misma.
 3. Es necesario seguir una guía estructurada o lista de verificación, en las que se incluyan las preguntas dejando espacio para las respuestas. Esto asegura que se identificaran previamente las preguntas cruciales y que todos los entrevistadores, si hay más de uno, cubren todas las preguntas requeridas. Sin embargo, es necesario asegurarse que el empleado sea responsable al responder. Se deben dejar preguntas abiertas como, “¿hubo algo que no quedo cubierto con nuestras preguntas?”
 4. Cuando las actividades no se realizan con regularidad, por ejemplo, cuando el trabajador no desempeña el mismo trabajo una y otra vez a lo largo de un día, se le debe pedir que haga una lista de sus deberes en orden de importancia así como la frecuencia con que los realiza. Eso asegura que las actividades significativas que se practican con poca frecuencia, como los deberes ocasionales de una enfermera en la sala de emergencia, no se pasen por alto.

Al término de la entrevista es necesario revisar y verificar los datos, lo cual se logra revisando la información con el supervisor inmediato del trabajador y con él mismo.

Según (Llanos, 2005) este método puede llevarse a cabo a través de dos técnicas que se utilizan según las necesidades y el tiempo disponible, y son: *Técnica Libre*, que consiste en hacer preguntas sin tener una guía o formato preestablecido, con la intención de que la información fluya libremente, para luego sintetizarse y elaborar un informe; y la *Técnica Estructurada*, que sí establece previamente la información que se debe investigar, elaborando preguntas que guíen la entrevista para no desviarse de los objetivos y entrar en detalles irrelevantes. Este método implica establecer un ambiente de cordialidad con la persona que es entrevistada, para que así pueda hablar con mayor facilidad sobre las actividades que considera más importantes en el cargo y sobre las que no se realizan con regularidad. (Anexo Formato Entrevista)

Los *métodos mixtos* son combinaciones eclécticas de dos o más métodos para tener el mayor provecho posible y obtener la mejor información o los mejores resultados.

Diseño del Cargo

Es el proceso mediante el cual se identifican las especificaciones o requerimientos ideales que debe cumplir la persona que vaya a ocupar un puesto de trabajo específico; es denominado *perfil del cargo* y es necesario para el proceso adecuado de selección, ya que tiene como base las necesidades de la organización. Su proceso es más subjetivo debido a que depende de las expectativas de quien lo diseña, mientras que el análisis es más objetivo, pues busca una descripción objetiva de las tareas y funciones. El análisis de cargos responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los cargos de éstas, presentando con precisión lo que cada trabajador debe hacer y las aptitudes que requiere para hacerlo eficazmente.

Según Sherman, Bohlander y Snell (1999) el diseño de puestos debe facilitar el logro de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, reconocer las capacidades y necesidades de quienes han de desempeñarlos. Mediante el diseño de cargos se especifica, cómo se van a realizar las funciones, quién las va a realizar y dónde se van a llevar a cabo las labores que debe realizar un individuo o grupo en su puesto de trabajo (Rue y Byars, 2000).

Según Dolan; Valle Cabrera; Jackson y Schuler (2003) hay una serie de características esenciales que se deben tener en cuenta en la definición del perfil de un cargo como son: *las habilidades, capacidades y conocimientos* que debe tener la persona que va a ocupar el cargo; el significado que tiene el puesto o nivel de importancia que se le puede dar a la persona que lo ocupa dentro de la organización, como un elemento motivador y generador de identidad con el puesto y la organización; el nivel de autonomía que proporciona el cargo, definida por la libertad e independencia que tiene la persona para programar el trabajo y decidir los procedimientos que se emplearán para llevar a cabo su actividad; los elementos cognitivos del puesto acorde a la comunicación, la toma de decisiones, y el análisis de la información; y finalmente, los requerimientos físicos del puesto. Estas características permiten tener una visión clara del perfil requerido para el buen desarrollo del puesto de trabajo.

Proceso de la descripción del cargo

La descripción implica dejar evidencia escrita de las actividades que realiza la persona que ocupa determinado cargo en la organización, la manera en que lo hace y las condiciones bajo las cuales realiza el trabajo. A pesar de que no hay una manera única de describir un puesto, se deben considerar algunas partes importantes dentro del proceso: la identificación y resumen del puesto; las relaciones, responsabilidades y deberes; la autoridad y estándares del puesto; las condiciones de trabajo y las especificaciones del puesto. Para Llanos (2005) la descripción puede ser *genérica*,

que representa una descripción sencilla y breve de las actividades más relevantes del cargo; o *analítica*, que corresponde a la descripción detallada y cronológica de todas las actividades o funciones características del puesto.

El proceso general de análisis y diseño de cargos, debe iniciar con una adecuada planificación del trabajo, que debe considerar la conformación del equipo de trabajo encargado de llevarla acabo, el cual idealmente debe contar con funcionarios objeto de análisis, analista de métodos, asesor experimentado, líder de recursos humanos y directivo responsable del proyecto. Este equipo de trabajo se encargará del diseño de los cuestionarios o las entrevistas estructuradas, programar las reuniones con las personas que serán analizadas en su puesto de trabajo, analizar la información obtenida independientemente del método de recolección de información que se haya utilizado, documentar los descubrimientos hechos durante el proceso e implantar los procesos siguientes a éste como parte de las actividades de gestión del talento humano. El proceso concreto de Diseño del cargo consta de las siguientes etapas, según Dessler (2001):

1. *Identificación del cargo*: este paso reúne varios tipos de información, ya que es aquí cuando se especifica el título que debe tener el cargo, además de definir el estatus, grado o nivel del puesto de acuerdo con la descripción. El título del cargo del supervisor inmediato debe aparecer también como parte de la identificación, así como el salario o escala de pago que le corresponda. Finalmente se debe especificar el nombre del ocupante del cargo, la dependencia a la cual pertenece y la fecha en que fue realizado el análisis.
2. *Resumen del puesto*: este paso describe de manera general la naturaleza del puesto, de forma tal que sean mencionadas claramente las funciones y actividades que deben ser llevadas a cabo, así como las responsabilidades asignadas, para no incurrir en flexibilidades que se presten para interpretar erróneamente alguna posibilidad abierta. Esta descripción debe ser muy específica para que así sea posible identificar fácilmente el tipo de personas que se deben contratar para desempeñarse en el puesto, el tipo de capacitación adecuado y la forma de evaluar a quien se desempeñe en él. A partir de esta etapa se puede definir claramente la misión del cargo, que debe incluir qué se hace, sobre qué procesos actúa y cuáles son los resultados esperados.
3. *Relaciones*: las relaciones e interacciones que involucre el desempeño de actividades de quien ocupe el cargo, con personas dentro y fuera de la organización, deben ser especificadas en esta etapa. Es importante definir a quién se reporta, a quién supervisa, con quién trabaja y con qué persona que esté fuera de la empresa debe tener

contacto. De igual forma, se debe hacer una descripción breve sobre el propósito de esas interacciones, las personas que participan en ellas y la frecuencia con las que se dan.

4. *Responsabilidades y deberes:* es fundamental elaborar una lista detallada de cada una de las responsabilidades y deberes del puesto, con una o dos frases que las describan. En éstas es conveniente incluir todas las responsabilidades básicas del cargo en términos de resultados parciales más significativos.

Ejemplos de descripción del cargo

EJEMPLO 1.			
1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	Cajero		
NIVEL JERÁRQUICO:	Administrativo		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	Dic-08
2. MISIÓN			
Recibir y cobrar dinero por los servicios ofrecidos a los clientes, manteniendo el control sobre el dinero que recibe para realizar un correcto cuadre de caja.			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir el dinero proveniente de los clientes. • Cobrar el valor de los productos vendidos a los clientes • Atender con amabilidad a los clientes. • Tener disponibilidad para atender las sugerencias de los clientes. • Hacer un balance de caja al final de la jornada diaria de trabajo. • Entregar el reporte final del día al encargado de finanzas. • Responder por la totalidad del dinero registrado diariamente en la caja proveniente de la venta de los artículos. • Emitir las boletas de venta y las facturas. • Coordinar la obtención de monedas para devueltas. • Verificar los pagos con tarjeta de crédito. • Verificar el dinero recibido. 			
4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO			
Una silla cómoda que facilite la labor del empleado sin ocasionarle lesiones a su cuerpo, una máquina de fácil manejo con un software tecnificado, buena iluminación y un espacio apto para su labor.			

5. ENTORNO

El entorno en el que desenvolverá el empleado es con ruido frecuente, con varias personas, cuenta con un espacio reducido y requiere agilidad.

6. ATRIBUCIONES

DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS
Todas aquellas que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo.	Todas aquellas que promuevan el mejoramiento continuo del puesto de trabajo.

7. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	EXTERNAS
Principalmente con las otras cajeras, la asistente contable y con el administrador del supermercado.	Con todos los clientes que lleguen al supermercado.

8. PERFIL

8.1. NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Bachiller, Técnico en sistemas contables, o carreras afines.
EDUCACIÓN NO FORMAL	Cursos de atención proactiva, de servicio al cliente y de atención personalizada.
8.2. EXPERIENCIA	
Mínimo un (1) año de experiencia en puestos afines.	

9. ENTRENAMIENTO

9.1. AREAS DE LA EMPRESA
Conocimiento general de MÁXIMO S.A., sus unidades de negocio y su direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos).
9.2. AREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO
Conocimiento general del área de trabajo, su estructura administrativa y su direccionamiento estratégico
9.3. PUESTO DE TRABAJO
Atención y servicio al cliente, Captura de información, Recepción de efectivo.

EJEMPLO 2.**1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES**

DENOMINACIÓN:	Contador		
NIVEL JERÁRQUICO:	Administrativo		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	Dic-08

2. MISIÓN

Supervisar y controlar todas las operaciones contables realizadas por la asistente contable, trabaja en estrecha relación con ésta, a fin de que se realice una contabilidad acorde con las necesidades operativas de la empresa.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES

- Revisión de los movimientos contables.
- Elaboración de estados financieros periódicos.
- Elaboración de informes contables
- Supervisar y controlar todas las operaciones contables.
- Brindar asesoría en aspectos contables y tributarios.
- Supervisar el registro diario de operaciones en libros
- Verificar diariamente los documentos contables.
- Supervisar el ingreso por ventas diariamente.
- Verificación del cálculo de impuestos.
- Distribuir los gastos por centros de costos.

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO

Una silla cómoda, que facilite la labor del empleado sin ocasionarle lesiones a su cuerpo, una máquina de fácil manejo con un software tecnificado, buena iluminación y un espacio apto para su labor.

5. ENTORNO

El entorno en el que desenvolverá el empleado es con ruido frecuente, con varias personas y cuenta con una oficina iluminada.

6. ATRIBUCIONES

DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS
Todas aquellas que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo.	Todas aquellas que promuevan el mejoramiento continuo del puesto de trabajo.

7. RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Principalmente con el asistente contable, con el administrador del supermercado, con el Jefe inmediato.	Con todos los proveedores.

8. PERFIL	
8.1. NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACION FORMAL	Bachiller, Técnico en sistemas contables, Profesional de Contaduría o carreras afines.
EDUCACION NO FORMAL	Cursos de manejos contables, SG1, cursos de Excel avanzado y de software especializados
8.2. EXPERIENCIA	
Mínimo un (2) años de experiencia en puestos afines.	

9. ENTRENAMIENTO	
9.1. ÁREAS DE LA EMPRESA	
Conocimiento general de MÁXIMO S.A., sus unidades de negocio y su direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos).	
9.2. ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO	
Conocimiento general del área de trabajo, su estructura administrativa y su direccionamiento estratégico	
9.3. PUESTO DE TRABAJO	
Captura de información, Recepción de efectivo. Manejo de efectivo y nómina	

EJEMPLO 3.			
1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
DENOMINACIÓN:	Gerente de recursos humanos		
NIVEL JERÁRQUICO:	Gerencial		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	Dic-08

2. MISIÓN

Responsable de la administración de los sistemas de Recursos Humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES

- Controlar las políticas organizacionales con respecto a los recursos humanos de la organización.
- Responsable de planificar, organizar y verificar la eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado-empresa.
- Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa.
- Dirigir el sistema de carrera administrativa en la organización.
- Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.
- Mediar en conflictos entre empleados.

4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO

Una silla cómoda, un escritorio, una oficina amplia e iluminada, un espacio silencioso, un computador con un software especializado, con programas de office y un espacio apto para su labor.

5. ENTORNO

El entorno en el que desenvolverá el empleado es con ruido frecuente y con varias personas.

6. ATRIBUCIONES

DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS
Todas aquellas que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo.	Todas aquellas que promuevan el mejoramiento continuo del puesto de trabajo.

7. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	EXTERNAS
Principalmente con los otros gerentes, con el Administrador del supermercado y en general con todos los empleados.	Con los proveedores y clientes.

8. PERFIL	
8.1. NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Profesional de administración de empresas, ingeniero industrial o carreras afines.
EDUCACIÓN NO FORMAL	Especialista en manejo de recursos humanos, en planificación del talento humano, maestría en ciencias de la administración.
8.2. EXPERIENCIA	
Mínimo un (4) años de experiencia en puestos afines.	

9. ENTRENAMIENTO	
9.1. ÁREAS DE LA EMPRESA	Conocimiento general de MAXIMO S.A., sus unidades de negocio y su direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos).
9.2. ÁREAS Y TEMAS DEL DEPARTAMENTO	Conocimiento general del área de trabajo, su estructura administrativa y su direccionamiento estratégico
9.3. PUESTO DE TRABAJO	Capacidad de relacionarse con los diversos niveles de RR.HH. de la empresa; don de mando y liderazgo participativo; fluidez verbal; adaptabilidad a distintas situaciones laborales; alto grado de responsabilidad; personalidad equilibrada.

Taller de Diseño de Cargos

El Departamento Administrativo de la Empresa ABC S.A requiere un director administrativo. El equipo de personal, tiene información sobre el cargo de acuerdo a las respuestas proporcionadas por el director anterior en una entrevista que se le hizo. Usted como miembro del equipo de personal ha sido escogido para liderar el proceso de análisis y descripción del cargo.

ENTREVISTA A LA DIRECTORA ADMINISTRATIVA

1. **¿Cuál es el cargo que usted desempeña?** R/. El cargo que desempeño es el de Directora Administrativa
2. **¿Qué hace usted?** R/. En términos generales soy la que planea, controla, verifica y evalúa los ingresos y egresos de la institución, las funciones del personal, la ejecución del Proyecto Educativo Ins-

titucional, los procesos administrativos, legales y de calidad de la institución. Además coordino el desarrollo estratégico de todas las gestiones: directiva, académica, administrativa, comunitaria y de apoyo.

3. **¿Cada cuánto lo hace: diariamente, semanalmente o mensualmente?** R/. Este es un trabajo que se lleva a cabo diariamente, ya que los procesos que se desarrollan al interior de la organización son continuos y requieren una actualización constante en cuanto a funciones, control y desarrollo.
4. **¿Cómo lo hace? ¿Cuáles son los métodos y procesos utilizados?** R/. Este es un trabajo en equipo, cada una de las funciones requiere de la colaboración de la Directora Académica, la Directora de Calidad y el Consejo de Padres de la institución. Las labores por realizar requieren de mucho orden y disciplina, porque la educación implica cumplir con muchos requisitos legales de los que hay que estar pendientes.
5. **¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?** R/. Dado que tengo que velar por la articulación coherente de todas las áreas de la organización, el objetivo de mi labor es lograr que estas actúen a favor de la misión, la visión, la política y calidad y los objetivos de calidad de la organización. Lo hago porque la compañía requiere que las metas de producción se cumplan para atender a los clientes externos. Los objetivos de mi trabajo los resumo en lo que hago: mantengo una buena producción, al día y de buena calidad con la ayuda de los trabajadores. La empresa espera de mi trabajo una producción de buena calidad, a un buen costo y justo a tiempo.
6. **¿Cuáles son sus principales deberes y responsabilidades?** R/. Aunque mis tareas son muchas, me encargo de Coordinar la ejecución del Proyecto Educativo Institucional, Verificar el cumplimiento de las funciones del personal, Controlar el aprovisionamiento de recursos necesarios para que el personal pueda cumplir sus funciones. Soy parte importante en el canal de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa, participo en el desarrollo de sistema de gestión de calidad de la institución, y soy la representante legal de ella.
7. **¿Cuál es su entorno de trabajo?** R/ Mi cargo se ubica en un sitio cerrado agradable y no mantiene contacto con contaminantes, es iluminado, fresco y limpio. Algunas veces requiere salir a lugares dentro de la ciudad. Pero en general implica un riesgo y esfuerzo físico mínimo.
8. **¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige el cargo?:** Yo soy Administradora de Empresas y tengo un Postgrado en Adminis-

tración de la Educación. La institución exige este título profesional o el de carreras afines. Al ingresar me exigieron mínimo dos años de experiencia, pero yo ya llevaba 9 años en un cargo similar. Las habilidades de negociación y administración son fundamentales, además de conocer la Legislación Educativa y los procesos de las instituciones educativas.

9. **¿En qué lo ha entrenado la empresa para el cargo que desempeña?** R/ En la institución se me ha hecho un entrenamiento básico en cuanto al conocimiento de esta, su misión, visión, objetivos de calidad, política de calidad, los servicios y el Proyecto Educativo Institucional. Además me han capacitado en habilidades gerenciales, de liderazgo y planeación-organización. Aquí se aprende todos los días.
10. **¿Tiene usted subordinados?** R/. Si, son todos los Docentes Titulares de la institución, los Docentes de Área y los Docentes Auxiliares. También lo son el personal de Servicios Generales.

Elabore:

- Con base en la entrevista presentada anteriormente defina y elabore el Análisis y descripción del cargo.

SOPORTE EN EL MARCO LEGAL COLOMBIANO

El cumplimiento de los deberes con los trabajadores en Colombia está reglamentado y regulado por el Ministerio de la Protección Social, que define las leyes y decretos que se deben atender en las relaciones laborales, con el fin satisfacer las necesidades de los empleados.

La regulación en Colombia se encuentra guiada principalmente por normas legales establecidas en: el Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 50 de 1990 Reformas al CST, la Ley 100 de 1993 Sistema de Seguridad Social Integral, La ley 789 de 2002 sobre Reforma Laboral, la Ley 1010 de 2006 de Acoso Laboral, y demás leyes relacionadas (en el Anexo 1 se puede encontrar todo el marco legal vigente que se relaciona con la normatividad que protege y acoje al trabajador y a los empleadores). Este conjunto de normas legales determinan los requisitos mínimos con que debe cumplir quien emplea, como punto de partida, garantizando los derechos del trabajador durante la relación laboral.

Por otro lado está un tema actual, la responsabilidad social empresarial, que desde el punto de vista de la gestión humana de las organizaciones corresponde más que al cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos por ley, es decir, que todas aquellas acciones ejercidas por el empleador que van más allá del cumplimiento de las obligaciones, hacen parte del con-

junto de acciones de responsabilidad social empresarial con los empleados que ofrecen garantías de bienestar.

En el marco legal colombiano que rige sobre las relaciones laborales, se encuentran los requisitos mínimos de derechos y garantías que se deben cumplir para garantizar las condiciones laborales bajo las cuales se puede desempeñar el empleado. Esta normatividad presenta favorabilidad hacia el trabajador, evidenciando sus derechos y especificando las contribuciones que debe realizar el empleador, en condiciones de igualdad para sus trabajadores, ya que su finalidad, es lograr justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores.

PUNTOS A DESTACAR

La planificación estratégica de los recursos humanos, o del talento humano, está implicada en la dirección estratégica de la organización; por lo tanto deberá desarrollarse dentro del contexto de las demás áreas de la empresa.

El planteamiento de recursos humanos consiste en recopilar y usar información para apoyar las decisiones acerca de invertir en las actividades de recursos humanos, según Milkovich y Boudreau (1996); por tanto la planificación de la gestión del talento humano debe ser considerada como una actividad clave y esencialmente integradora para la organización, que tiene en cuenta todos los departamentos o áreas de la misma para su funcionamiento eficaz y eficiente. Además se debe tener en cuenta que la planificación de la gestión humana, ayuda a la organización a generar ventaja competitiva a través de su personal y por tanto es esencial integrar sus procesos a los de la organización como un todo unificado.

El análisis de los puestos y diseño de cargos es una de las funciones de la planificación de la gestión humana que facilita a la toma de decisiones en los diferentes procesos dentro de los macroprocesos del área tales como el reclutamiento y selección del personal, la compensación, la evaluación del desempeño, entre otras; por tanto la recolección y el uso de la información de los cargos es de vital importancia y debe revisarse minuciosamente.

El análisis y diseño de cargos consta de dos componentes importantes, el primero es el *análisis de cargo o del puesto* que se refiere a la descripción del puesto, sus funciones, actividades y responsabilidades, y el segundo es el *diseño del cargo* que se refiere a la definición del perfil que se requiere para cumplir con las funciones descritas, dando como resultado las especificaciones del puesto.

PÁGINA EN BLANCO
EN LA EDICIÓN IMPRESA

CAPÍTULO 2

INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS A LA ORGANIZACIÓN

Este macro-proceso tiene como fin que las personas que ingresen a la organización no sólo sean las mejores y tengan las habilidades y competencias necesarias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer, generando valor desde su cargo. Está compuesto por los procesos de requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización e inducción.



Figura 2.1. Macroprocesos de gestión humana

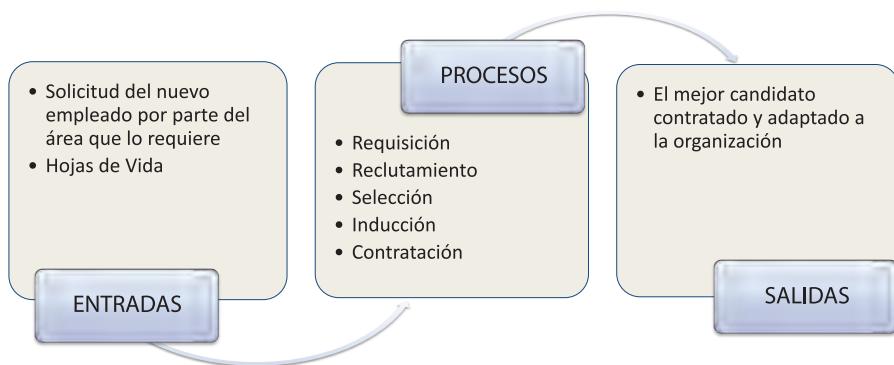


Figura 2.2. Macro-Proceso incorporación y adaptación de las personas a la organización

REQUISICIÓN Y RECLUTAMIENTO

Definición

Requisición: es definida por Llanos (2005) como el proceso previo necesario dentro de una organización, mediante el cual un área de la organización solicita a un nuevo trabajador, proporcionando los elementos de criterio y los elementos base para preparar el proceso de reclutamiento.

Reclutamiento: es definido como el proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo a los requerimientos o perfiles suministrados en la requisición, a partir de un proceso de comunicación que debe ser efectivo (Llanos, 2005; Decenzo y Robbins, 2001; Chiavenato, 2001).

En este proceso es muy importante tener presente cuál es el contexto en el que se desenvuelve la organización y el mercado laboral en el que se encuentra inmersa. Su fundamento se encuentra en el proceso de planeación de recursos humanos, las políticas de la empresa, las políticas del área de gestión humana, el análisis y diseño del cargo y las características de los entornos, muy especialmente las legales y culturales.

García (2008) señala que “la requisición y el reclutamiento consisten en definir o establecer adecuadamente los perfiles necesarios y de ahí descubrir o identificar a los candidatos potenciales para ocupar ese vacante dentro de una organización”. Además menciona la diferencia entre requisición y reclutamiento en donde señala que “La requisición es el paso previo necesario para un efectivo reclutamiento, por lo general este paso es un proceso adicional, el cual ha perdido el nivel de importancia y de cuidado que debe tener para hacer el proceso de inclusión efectivo a la organización”³ y el reclutamiento lo define como “el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o antici-

padas de la organización”⁴. Antes de pasar a la etapa de selección del personal se requieren tener en cuenta los pasos definidos anteriormente; en el siguiente diagrama se muestra la secuencia que se debe seguir para lograr una adecuada incorporación de las personas a la organización:

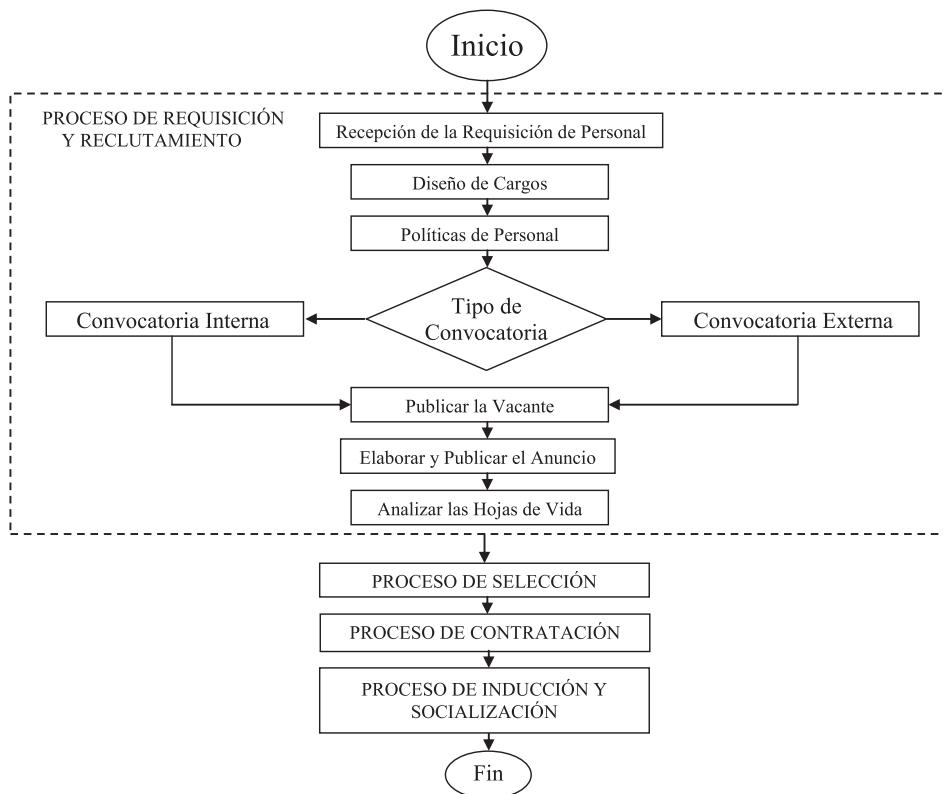


Diagrama 2.1. Proceso de requisición y reclutamiento de personal

En el diagrama se muestra claramente que la requisición y el reclutamiento son previos al proceso de selección, contratación, inducción y socialización del personal; esto le otorga consistencia a los procesos posteriores y mayor énfasis en la persona que deseé ocupar una vacante en la organización.

Definición de otros autores

Rodríguez (2002) plantea que “el reclutamiento es el primer paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización una vez se ha abierto una vacante”. Adicionalmente, por otro lado dice que “es un con-

junto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la organización”⁶.

Sherman, Bohlander y Snell (1999) hablan del reclutamiento como “el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas” adicionan también que “durante el proceso se hacen esfuerzos para informar a los solicitantes respecto a las actitudes requeridas”, de la misma forma estos autores entienden de la requisición de puestos como “la publicación de avisos sobre vacantes y mantenimiento constante de las listas de empleados que buscan ascensos”

Fernández (1999) concibe el reclutamiento como “la fase previa al proceso de preselección que consiste en reunir un número importante de candidatos lo más ajustado posible al perfil deseado, para iniciar el proceso de selección apropiadamente dicho”. Mondy y Noe (2005) agregan que “el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con calificaciones adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización”

Fuentes de reclutamiento

La manera en que el proceso de reclutamiento es llevado a cabo depende de las fuentes de reclutamiento utilizadas, las cuales pueden ser internas o externas, además de la utilización de técnicas efectivas de comunicación.

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno, consiste en la selección de un candidato que está dentro de la organización y cumple con los requisitos para el cargo, con la intención de promover al personal a la realización de actividades más complejas o más motivadoras (Gómez, Balkin y Cardy, 2001; Rodríguez 2002). Las fuentes internas son las oportunidades para encontrar aspirantes dentro de la organización y básicamente son los trabajadores, los cuales benefician a la organización, dado que permiten al personal ascender y desarrollarse. Entre las fuentes de reclutamiento interna que Rodríguez señala se encuentran: los trabajadores de la propia organización, contactos con los sindicatos y familiares o personas recomendadas por los mismos trabajadores. Mondy y Noe (2005), agregan que otra fuente de reclutamiento interno, se hace a través de la base de datos que se poseen en la organización facilitando encontrar las personas más adecuadas para el puesto. Sin embargo Chiavenato (2002) difiere de Rodríguez (2002), en afirmar que el reclutamiento interno solo concierne a los candidatos que trabajan en la organización para promoverlos o transferirlos a actividades más motivadoras, pero no considera las personas o familiares como parte de dicha fuente, éste los menciona como reclutamiento externo.

García (2008) plantea que “para el reclutamiento interno las técnicas más utilizadas son: la comunicación a través de las carteleras de la organización, que permita dar a conocer a los empleados la vacante y el proceso de inscripción a la misma; la intranet y los correos electrónicos medio muy utilizado hoy en día; y, finalmente, la base de datos de los empleados que admiten estudiar un desarrollo de plan de carrera que permita generar ascensos”

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo, consiste en atraer del mercado laboral los mejores candidatos; Dessler (1991) lo define como “la disponibilidad de individuos que no pertenecen a la organización y pueden ser enganchados a ella”. El proceso de reclutamiento concluye con la postulación de candidatos (Alles, 2006), que permite obtener los mejores para desarrollar el perfil del cargo requerido, y de esta manera generar los insumos necesarios para el siguiente proceso (de selección).

Por otra parte las fuentes externas, son aquellas en las que los lugares de contacto se dan de manera indirecta; Rodríguez (2002) señala entre éstas la bolsa de trabajo en escuelas-universidades y asociaciones, oficinas de colocación, otros empleos y público en general. Mondy y Noe (2005) agregan que también se puede recurrir a ex-empleados y competidores.

Los medios de reclutamiento según Rodríguez (2002) son básicamente, el proceso de comunicación, se refieren a las formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y de esta forma atraerlos, estos pueden ser: requisición de personal, solicitud oral o escrita a trabajadores, carta y teléfono, avisos en periódicos, radio y televisión, folletos, y boletines, avisos en sitios visibles, consulta de archivos de candidatos, y bases de datos de candidatos.

Mercado laboral

García (2008) resalta que “el mercado laboral es cambiante, dinámico, y que sus características influyen en los procesos de reclutamiento o la manera de comunicar o atraer las personas a la organización. Cuando se tiene un mercado laboral donde predomina la oferta, lo que significa que hay muchas posibilidades o vacantes y pocos candidatos, el proceso de reclutamiento debe ser más atractivo, ya que son los candidatos los que escogen y definen su mejor oferta, mientras que cuando en el mercado laboral predomina la demanda, hay más solicitantes que vacantes, los candidatos compiten por el puesto y eso desmejora en ocasiones las condiciones de ingreso de la persona a la organización, o, tenemos personas muy calificadas para los puestos que sobrepasan el perfil requerido. Estos aspectos

afectan la manera de desarrollar el reclutamiento y por ende la selección e incorporación de las personas a las organizaciones”

Pasos en el proceso de reclutamiento

Para la realización del proceso de reclutamiento Rodríguez (2002) propone que es necesario cumplir con unos requisitos previos, que son:

Requisición al departamento de personal

Este contiene las necesidades presentes y futuras del personal, con datos importantes sobre el puesto vacante. A continuación se presenta un formato de requisición de personal, en el cual se incluyen los requisitos que forman parte del reclutamiento.

Ejemplo de Requisición de personal

Formato 2.1 FORMATO ABC 001. REQUISICIÓN DE PERSONAL

Logo Empresa abc s.A.	Empresa ABC S.A.	Versión :	01
	Aprobación formal de requisición de personal	Fecha:	
	Formato ABC 001		

Este formato debe ser diligenciado por el responsable del área que desea realizar la requisición del personal en la organización.

Información general del cargo	
Fecha de solicitud:	
Fecha de recibo de solicitud:	Fecha de iniciación de labores:

Dirección que solicita:	
Cargo requerido:	
Cargo superior inmediato:	
Jornada de trabajo:	Completa: ___ media jornada: ___ por horas: ___
Tipo de vinculación:	Contrato inferior a un año: ___ contrato de aprendizaje: ___ contrato por prestación de servicios: ___ otro: ___
Asignación salarial:	\$
Información de la vacante	
Motivo de la vacante:	Renuncia: ___ licencia: ___ incapacidad: ___ cargo nuevo: ___ vacaciones: ___ otro: ___
Justificación de la vacante: (costos, volumen de pn, motivos varios, etc.)	

Requisitos del cargo	
Experiencia requerida:	
Formación académica:	
Funciones principales:	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5.

Revisión y aprobación	
Responsable de RR.HH.:	_____
Dirección que solicita:	_____

Políticas de personal

Es una política de orientación que se proporciona guías para canalizar la acción administrativa en una dirección específica. Las políticas de personal tienen como finalidad mostrar la extrema importancia que la dirección superior ha dado a la contratación de personal.

Ejemplo: políticas del proceso de reclutamiento

Objetivo: Atraer del mercado laboral, el personal idóneo para contribuir con sus capacidades, habilidades, destrezas y aptitudes al cumplimiento de los objetivos organizacionales y de calidad de la empresa ABC S.A.

Lineamientos:

- El reclutamiento se hará tanto por referidos personales, como por solicitud a entidades educativas específicas.
- Reclutamiento basado en experiencia en un cargo similar.

Análisis de puestos

Este contiene la comprensión de puestos que se necesitan cubrir. Y su finalidad es determinar qué actividades aplican en el puesto y qué tipo de individuo debería ser contratado para éste.

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Se define como la escogencia del mejor candidato para el cargo, quién es la persona adecuada para mantener o aumentar la eficiencia y desempeño organizacional. Como lo plantea Juan (2004) el objetivo de la selec-

ción es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando que ésta se adapte a las descripciones y especificaciones del puesto. El proceso inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

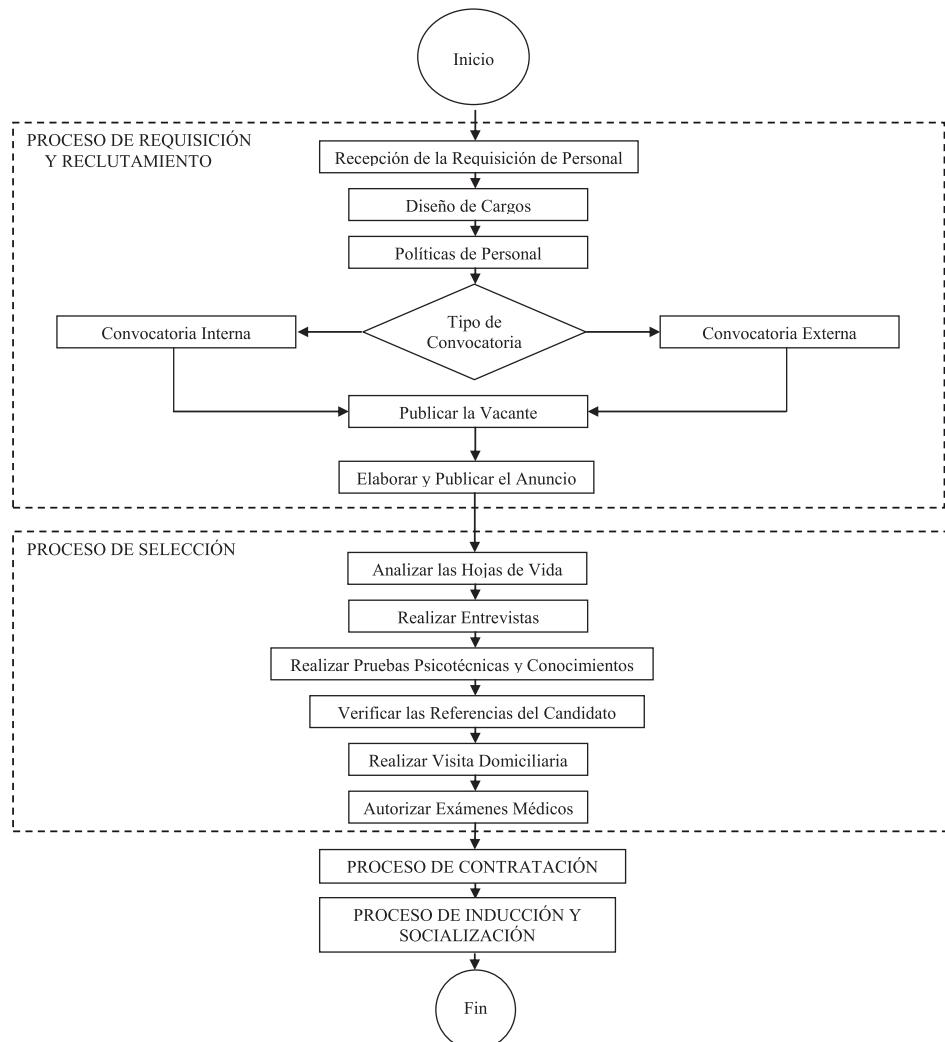


Diagrama 2.2. Proceso de selección de personal

Dentro de las organizaciones existen diferentes pasos o procesos para definir cuál será la persona a contratar; entre los más aplicados encontra-

mos: 1) *el estudio de las hojas de vida* basados en el perfil que se requiere; 2) *pruebas de perfil y/o psicotécnicas*, que caracterizan la personalidad y competencias del candidato; 3) *la entrevista y evaluación psicológica*, en donde suelen incluirse una entrevista preliminar, una entrevista técnica y una entrevista en profundidad; 4) *elaboración del ranking*, que consiste en realizar una ponderación comparativa de los candidatos; y finalmente 5) *escoger la persona* que iniciará el proceso de inducción.

En palabras de Pereda y Berrocal (2006) la selección es el proceso sistemático a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante. Por su parte García (2008), considera que el objetivo de este proceso es escoger entre los candidatos que se han reclutado, a aquellos que se adecúen a los cargos existentes en la empresa, con el fin de mantener la efectividad y el desempeño de la organización.

El proceso de selección se da una vez se tengan reclutados los candidatos más adecuados para ocupar el cargo en cuestión. Para poder iniciar plenamente con este proceso, es necesario contar con las bases que le permitirán constituirse como un sistema de comparación y elección. Chiavennato (2002) afirma que se necesita un patrón o criterio de comparación que se formula a partir de la información que se tenga sobre el cargo y sobre los candidatos. En este proceso es fundamental, la previa realización del análisis y diseño del cargo, pues es una de las formas más eficientes de tener información sobre el cargo que se va a cubrir.

Podemos decir que las etapas del proceso de selección son estructuradas de formas diferentes dependiendo del nivel, tipo y exigencias del puesto y de las características propias de cada organización. Para Pereda y Berrocal (2006) el proceso consta de ocho fases: 1) preselección de candidatos, 2) entrevista preliminar, 3) pruebas, 4) entrevistas en profundidad, 5) entrevista con el superior inmediato, 6) toma de decisiones, 7) contratación, y 8) acogida e incorporación.

Rodríguez - Serrano (2004) estructuran el proceso de selección en 10 fases: 1) Identificación de necesidades, 2) definición del puesto de trabajo, 3) determinación del perfil de factores de desempeño eficaz, 4) evaluación del puesto de trabajo, 5) diseño del proceso de selección, 6) captación de las personas adecuadas, 7) evaluación de las personas, 8) toma de la decisión, 9) comunicación a la persona seleccionada, y 10) introducción a la compañía.

Bohlander y Snell (2008) hacen una descripción mas detallada del proceso, en cuanto a que menciona los pasos por los cuales pasan los candidatos al puesto, aunque no todos cumplen a cabalidad los pasos, pues a medida que se avanza en el proceso, algunos pueden ser descartados. Los pasos en el proceso de selección para los autores son:

1) decisión de contratar, 2) examen médico/prueba de detección de drogas, 3) supervisor/entrevista de equipo, 4) selección preliminar en el departamento de RH, 5) investigación de antecedentes, 6) pruebas de empleo (aptitud, logros), 7) entrevista inicial en el departamento de RH, y 8) conclusión de la solicitud.

Instrumentos de selección

Para ejecutar el proceso de selección y cada una de sus etapas correspondientes a la obtención de información de los candidatos, se deben elegir las técnicas de selección para tomar la decisión final. García (2008) menciona la gran variedad de instrumentos de selección que exponen Dolan et al, disponibles para valorar y medir las competencias, personalidad, valores, entre otras características de los candidatos. Entre los instrumentos más utilizados se encuentran:

- *Análisis de antecedentes*: consiste en verificar la información suministrada por el candidato estudiando la hoja de vida, comprobando sus referencias y revisando la legalidad de sus certificados laborales y académicos.
- *Entrevistas*: es la técnica más utilizada y con el mayor número de aplicaciones en la organización, pues puede realizarse en cualquier etapa del proceso. Ésta consiste en confrontar a cada uno de los candidatos con el fin de complementar la información suministrada en la hoja de vida, indagando más en los aspectos personales, familiares, sociales, laborales y comportamentales. Chiavenato (2002) considera que las entrevistas no se deben improvisar y que se deben conducir considerando algunos factores como, los objetivos principales de la entrevista, la creación de un buen clima para realizarla, orientar la entrevista hacia los objetivos, evitar preguntas discriminatorias, responder a preguntas formuladas por el candidato y anotar las impresiones después de la entrevista.
En las entrevistas se pueden utilizar distintos tipos de preguntas, y según Alles (2006), estas pueden ser cerradas, de sondeo, hipotéticas, intencionadas, provocadoras (aunque estas no son aconsejables), que sugieren la respuesta esperada y las preguntas abiertas.
- *Pruebas de conocimiento*: estos instrumentos evalúan el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos a través de exámenes teóricos, prácticos, verbales o escritos. Estas pruebas se realizan con el fin de medir el grado de capacidad o habilidad para algunas tareas del cargo y para conocer las capacidades cognoscitivas que se tienen en situaciones específicas.

- *Simulación de trabajo*: es una prueba ejemplo tomada de una situación real, en la que el candidato debe realizar algunas actividades que le permitan resolver una situación particular, midiendo así su capacidad de respuesta y resolución práctica de problemas relacionados con el cargo. Es comúnmente aplicado como una técnica de dinámica de grupo.
- *Visita domiciliaria*: hace referencia a las condiciones socio-económicas de vida del candidato que se desean comprobar, familiarizándose con o acercándose al entorno personal y familiar del aspirante, para conocer el grado de influencia que éste puede, o no, tener en el desempeño de sus labores.
- *Estudio de seguridad o factibilidad de riesgo de seguridad*: identifica el riesgo social que puede presentar un candidato para la organización, por lo cual dependiendo del tipo de organización ésta selecciona el candidato del sector social que menos riesgo le representa, sin que ésto incurra en discriminación por parte del empleador hacia la persona; además cabe resaltar que cada organización tendría presente sus políticas de selección, donde se consignan este tipo de factores.

Ejemplo: políticas del proceso de selección:

Objetivo: seleccionar el candidato que mejor se adapte a las condiciones de la empresa ABC. S.A., que cumpla con los requisitos establecidos en el perfil del cargo, y que posea el potencial para desempeñarse en sus labores cumpliendo con los resultados esperados, de tal forma que se provea a la empresa de talento humano competitivo.

Lineamientos:

- Realizar seguimiento de la hoja de vida.
- Ejecución de las entrevistas correspondientes.
- Presentación de pruebas técnicas para el cargo.
- Comparación de resultados de los aspirantes al cargo.
- *Las pruebas médicas*: aquí confluyen las pruebas físicas, de esfuerzo, y exámenes médicos generales, según lo requiera el cargo, para así comprobar el estado de salud de los candidatos y si éste es adecuado para cumplir con los requisitos del puesto. Las pruebas médicas se constituyen en un factor de comparación y seguimiento importante con cada uno de los empleados durante el tiempo que permanezcan en la organización, pues permiten reconocer las actividades que generan incapacidades o degeneración de las habilidades.

Existen otras técnicas (Bohlander y Snell, 2008), herramientas y métodos de selección que se aplican según sea conveniente para la organización, algunas de estas son el, polígrafo, las pruebas de honestidad e integridad, la grafología, pruebas de conocimiento del puesto, pruebas de trabajo, y las pruebas de idiomas, que hoy suelen ser más frecuentes. Chiavenato (2002) menciona las pruebas psicométricas como una medida objetiva y estandarizada de muestra del comportamiento de la personas, cuyas ventajas radican en la predictibilidad, la validez y la precisión. Sea cual sea el instrumento de selección a implementar, éste debe tener validez, en otras palabras, estar relacionado con algún criterio importante de selección, y debe ser confiable, es decir, tener la capacidad de medir lo mismo en forma constante, según lo plantean Robbins y Coulter (2005). Robbins (2006) menciona que algunos de los métodos de selección implican altos grados de subjetividad, y se pueden llegar a cometer errores en la elección de las personas, al interpretar equívocamente algunas situaciones.

Una vez realizado el proceso de selección, en cuanto a sus etapas de implementación de métodos de selección, el paso final es tomar la decisión de aceptar o rechazar a los candidatos. Toda la información recogida durante el proceso entra a formar parte de formatos de resumen o listas de verificación, que como lo plantean Bohlander y Snell (2008), incluyen toda la información necesaria para evaluar a los candidatos.

La selección de personal está encaminada a mantener la cultura organizacional y definir las personas que se requieren para el cumplimiento de las estrategias organizacionales, por lo tanto, en este proceso se debe conocer la organización y el contexto social del que forma parte, con el fin de satisfacer los objetivos de la compañía de acuerdo a las posibilidades existentes en su contexto.

PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Es el proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación y recibiendo una remuneración. En el contexto colombiano, la contratación laboral está regida por el Código Sustantivo del Trabajo y en él se manifiesta que el contrato, según su forma puede ser verbal o escrito y según su duración definido o indefinido. En el contexto de las organizaciones existen además otros tipos de contrato como son, el *contrato en prácticas*, que supone la prestación de un trabajo retribuido; el *contrato para la formación*, cuyo objetivo es la formación teórica y práctica necesaria de un trabajador; el *contrato de interinidad*, consistente en la sustitución de trabajadores con derecho a reserva del puesto de trabajo o la cobertura de un determinado puesto mientras dure el proceso de selección; los *contratos por obra o servicio determinado*; y el

contrato de relevo, que tienen por objeto la sustitución de aquel trabajador que accede de forma parcial a la jubilación.

Según García (2008) “La contratación es el proceso mediante el cual, una persona natural (empleado) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo la continuada dependencia o subordinación de ésta y mediante el pago de una remuneración (salario). Si no se reúne alguno de los anteriores elementos, no le será aplicable la legislación laboral, ya que no se configuró la relación laboral”

En concordancia, Rodríguez (2002) incluye “una serie de etapas que consideran las disposiciones legales sobre la decisión de contratar personal para la organización”. Este proceso según Carmona (2004) se denomina también proceso de enganche, donde planeta que “básicamente se trata de formalizar la contratación de las personas con las empresas y para ello se le exigen al candidato seleccionado todos los documentos que lo identifican y que certifican su experiencia laboral”.

En Colombia este proceso se encuentra regulado por medio del Código Sustantivo del Trabajo (CST) que define el trabajo en su artículo 5 como “toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”. Algunos artículos relacionados con la contratación, se encuentran en el Código Sustantivo de Trabajo, los cuales están referenciados en el Anexo 2.

Por otro lado, Croce (2009) agrega que “El contrato a término indefinido es aquel cuya duración no está condicionada por la duración de la obra o labor realizada, no estipula una determinada cantidad de tiempo a cumplir, ni se refiere a un trabajo temporal o transitorio. El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo. Su duración se encuentra ligada a la existencia misma de la empresa como lo especifica la ley y la jurisprudencia”.

Adicional, a los contratos señalados en el CST García (2008) menciona otros tipos de contratos como el *contrato en prácticas*, que facilita las prácticas profesionales a los trabajadores con título universitario o formación profesional de grado medio o superior, e incluso otros títulos, siempre y cuando estén reconocidos oficialmente como equivalentes y que habiliten para el ejercicio profesional, también menciona el contrato para la formación, que tiene como finalidad la adquisición de formación teórico-práctica necesaria para la realización adecuada de un trabajo, que requiera algún tipo de cualificación o acreditación, debe dedicarse a la formación teórica del trabajador un mínimo del 15% de la jornada máxima prevista en el convenio colectivo, o en su defecto, de la jornada máxima legal; existen de igual forma, el *contrato de interinidad* que esta orientado a

sustituir un trabajador con derecho a reserva de puesto de trabajo para cubrirlo temporalmente durante el proceso de selección para su ocupación definitiva, los contratos por obra o servicio determinado, se firman para la realización de una obra o servicio, con autonomía y cuya duración sea incierta, su duración se determinará en función del tiempo estipulado para la realización de una obra o servicio.

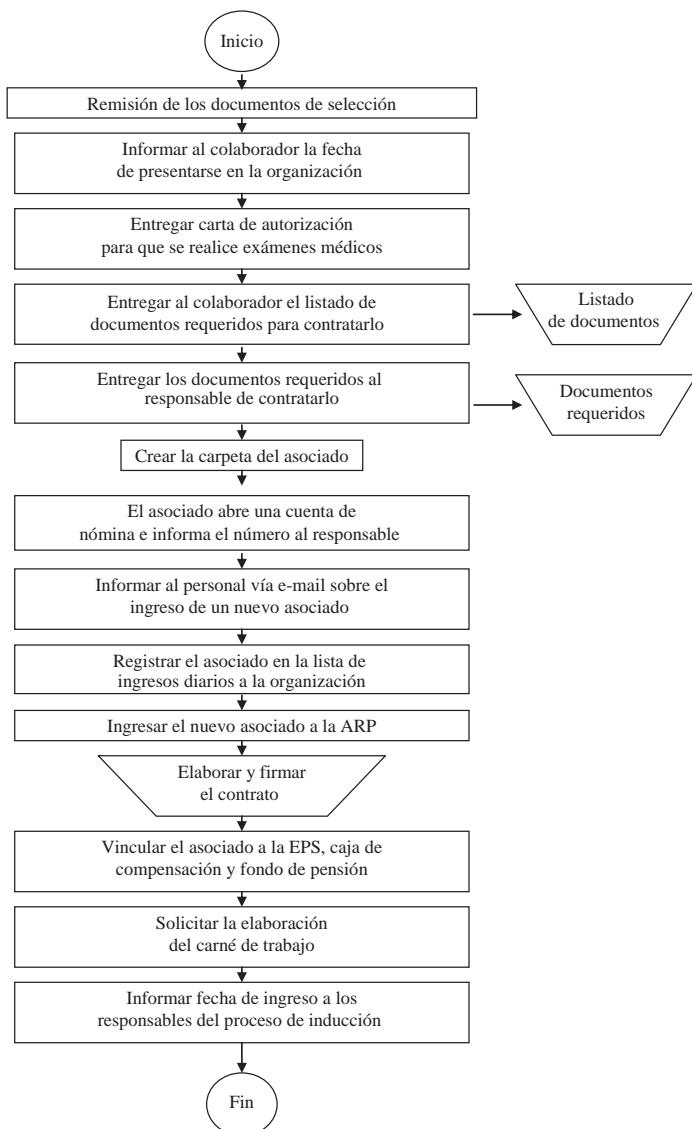


Diagrama 2.3. Proceso técnico de contratación de personal

Finalmente, habla del *contrato de relevo*, el cual se realiza con un trabajador en situación de desempleo o que tuviera concertado con la empresa un contrato de duración determinada, para sustituir parcialmente a un trabajador de la empresa que se jubila de manera parcial, ya que simultáneamente trabaja a tiempo parcial en la empresa, además de estar jubilado.

PROCESO DE SOCIALIZACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Es el proceso por el cual la organización busca que el nuevo integrante se adapte de manera rápida a la cultura, los comportamientos y procesos de la organización. Gómez, Balkin y Cardy (2003) consideran que la inducción pretende proporcionar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo, y el programa de socialización debe ir más allá, debe estar orientado a que los nuevos empleados aprendan las reglas de actitudes, conductas, estándares y valores que se esperan de ellos por parte de la gerencia y la organización. Según Robbins (1998) la socialización puede ser interpretada como un proceso compuesto de tres etapas: a) pre-ingreso; b) ingreso y c) metamorfosis. El *pre-ingreso* está dirigido a los candidatos por ingresar a la empresa y consiste en suministrar a los candidatos información general de la compañía, su historia, misión, filosofía y estructura organizacional. El *ingreso* es la inducción, e inicia cuando el aspirante es notificado de que será nuevo integrante de la compañía, desde ese momento el trabajador entra en contacto directo con la empresa y comienza a confrontar sus expectativas con la realidad, mediante un proceso permanente de adaptación y comunicación.

La Inducción por su parte consta de dos etapas (Chiavenato, 2001). La primera concerniente a la introducción que se hace hacia la organización, en la cual se presenta a los nuevos empleados una visión global de la compañía, las prestaciones y los servicios a los que tienen derecho los empleados, las normas de rendimiento, el reglamento, las políticas y los procedimientos, y finalmente la importancia de su trabajo, productividad y desempeño. La segunda etapa comprende la introducción a su puesto de trabajo, donde el trabajador entrará en contacto directo con su puesto, su jefe y sus compañeros, explicándole en detalle en qué consistirá su puesto de trabajo y con quiénes se relacionarán directamente.

Una vez seleccionado y contratado el nuevo empleado para el cargo, el paso siguiente es involucrarlo con la organización e integrarlos a su cultura. Para García (2008) el proceso de socialización e inducción es un programa de orientación cuyo objetivo es lograr que el nuevo colaborador asimile de manera intensiva y rápida la cultura de la organización. Además, hace énfasis en que el programa de inducción tiene el fin de proporcionar a los nuevos empleados la información necesaria para desempeñar sus labo-

res, mientras que la socialización es un proceso constante que inicia con el ingreso del nuevo empleado y se refuerza con capacitaciones.

La inducción para Alles (2006) es un proceso formal tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo. Éste es el primer paso para construir lo que será la relación futura, por lo cual requiere inversión de tiempo después del ingreso del nuevo empleado. Rodríguez (2007) afirma que la importancia de este proceso radica en que las experiencias iniciales de un trabajador en la organización, influyen en su rendimiento y adaptación. Para Bohlander et al (2001) los beneficios de la inducción son, menor rotación, aumento de productividad, mejora en la moral de los empleados, costos más bajos de reclutamiento y capacitación, facilidad de aprendizaje y menor ansiedad en los nuevos empleados.

Para Bohlander y Snell (2008) es fundamental que el proceso de inducción sea planeado detenidamente, con el fin de no pasar por alto ningún elemento importante para los empleados, por lo que es recomendable elaborar listas de comprobación que incluyan aspectos como: 1) una presentación con los otros empleados, 2) un esquema de capacitación, 3) las expectativas respecto a la asistencia, conducta y apariencia, 4) las condiciones de trabajo, horario y fecha de pago, 5) la explicación de los deberes del puesto, los estándares y criterios de la evaluación, 6) el reglamento de seguridad, 7) la lista de la cadena de mando y 8) la explicación del propósito de las metas estratégicas de la organización.

Etapas de inducción de personal

Alles (2006) plantea un proceso de inducción que consta de dos etapas:

- *Introducción a la organización*: toda persona que ingrese a la organización, sin importar cuál sea su nivel, debe conocer la información básica de la empresa, como la historia, la visión y la misión, el organigrama, producto; políticas, normas internas, beneficios, sistemas; comunicaciones y costumbres de la compañía así como los procedimientos de emergencia y prevención de accidentes.
- *Inducción al puesto de trabajo*: el objetivo es desarrollar los conocimientos sobre las funciones y actividades relacionadas con la posición. Es ideal realizar una descripción de las tareas en términos de resultados y comportamiento.

Por su parte Rodríguez (2007) plantea dos etapas similares a las propuestas por Alles (2006):

- *Introducción al departamento de personal*: comprende aspectos generales como la historia de la organización, las políticas del personal, las reglas de disciplina y las prestaciones a las que tiene derecho.
- *Introducción al puesto*: consiste en dar orientación sobre el ambiente de trabajo, por lo cual es recomendable presentarle personalmente al nuevo trabajador el jefe inmediato, quien le explicará en qué consiste su trabajo y quien le mostrará los sitios básicos de la organización.

Se puede destacar que en el proceso de inducción prima un factor preponderante, que es la presentación e integración del empleado con la cultura de la organización, y un factor particular que es la inclusión en el puesto de trabajo.

El tiempo estimado de la inducción no es específico o determinado, ya que depende del cargo que se ocupa, del nivel jerárquico en el que esté y de la cultura de la organización, y puede estar entre un día, una semana y/o un mes.

Para Chiavenato (2002) es normal que la organización trate de adaptar a las personas a su contexto, es decir, a la misión, la visión, los objetivos organizacionales y la cultura, por tanto el proceso de socialización se encarga de relacionar a las personas con el contexto complejo en el que trabajan. El autor define la socialización como “la manera en que la organización trata de inculcar en el nuevo miembro el modo de pensar y actuar, según los dictámenes de la organización”. Los empleados empiezan su adaptación desde el primer mes, y todo lo que logran aprender lo hacen a través de la cultura organizacional: historia, rituales y ceremonias, símbolos materiales y lenguaje.

García (2008) asegura que el propósito de la socialización al comunicar la misión, la doctrina y demás características de la empresa, es ampliar la zona de convergencia existente entre los objetivos y valores de la compañía y los objetivos y valores de sus integrantes. Además, busca acabar con la disonancia cognoscitiva que no haya sido posible eliminar durante el reclutamiento y posterior selección.

Etapas de socialización de personal

Según Robbins (2008), la socialización es un proceso que consta de tres etapas relacionadas, cuyo resultado afecta directamente el comportamiento laboral de los nuevos empleados, estas etapas son:

- *El pre-ingreso:* desde la selección de los aspirantes se empiezan a elegir quienes poseen valores, actitudes y expectativas acordes a la cultura de la empresa. De igual forma, a todos los aspirantes se les suministra información general de la compañía, su historia, misión, filosofía y estructura organizacional.
- *El ingreso:* en esta etapa es realizada la inducción. Se inicia una vez el aspirante es nombrado nuevo integrante de la compañía y se le hace saber que la decisión de contratarlo se ha basado exclusivamente en los méritos demostrados. Desde ese momento el trabajador confronta sus expectativas con la realidad, pues se le informa sobre los reglamentos, instalaciones, el cargo, programas, beneficios y servicios de la empresa, y se hace la presentación formal del nuevo empleado al resto del personal de la empresa.
- *La metamorfosis o adaptación permanente:* esta etapa se lleva a cabo a través de un proceso continuo de comunicación. Dado que los individuos y la empresa están sujetos a cambios permanentes de sus objetivos, valores y actitudes, se requiere de continua coordinación entre las partes.

Métodos de socialización de personal

Dado que la socialización busca crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y satisfactorio, existen algunos métodos de socialización mencionados por Chiavenato (2002), que se encuentran entre los más utilizados. Estos métodos son:

- *Proceso selectivo:* desde el proceso de selección se inicia la socialización, pues el candidato puede conocer su futuro ambiente de trabajo, actividades, desafíos, estilo de administración, y todo lo relacionado con el funcionamiento de la organización.
- *Contenido del cargo:* iniciar con tareas exigentes y capaces de generar éxito, hace que los nuevos empleados interioricen altos estándares de desempeño y expectativas positivas.
- *Supervisor como tutor:* el supervisor es el punto de unión del empleado con la organización, por tanto es éste quien lo acompaña y orienta para que la visión del nuevo empleado sea positiva. Su función es transmitir al nuevo empleado una descripción de sus labores, información técnica para desempeñar la tarea, negociar metas y resultados a alcanzar y retroalimentar el desempeño.
- *Grupo de trabajo:* la integración del nuevo empleado a un grupo de trabajo que le genere una visión positiva y duradera es importante, ya que la aceptación es crucial en la satisfacción y a partir de allí,

influenciar las creencias y actitudes respecto a la organización se facilita más fácil.

- *Programas de integración:* este es conocido como inducción o introducción a la organización y es el principal método para culturizar a los nuevos empleados, ya que constituye un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial para generar valores, normas y estándares de comportamiento.

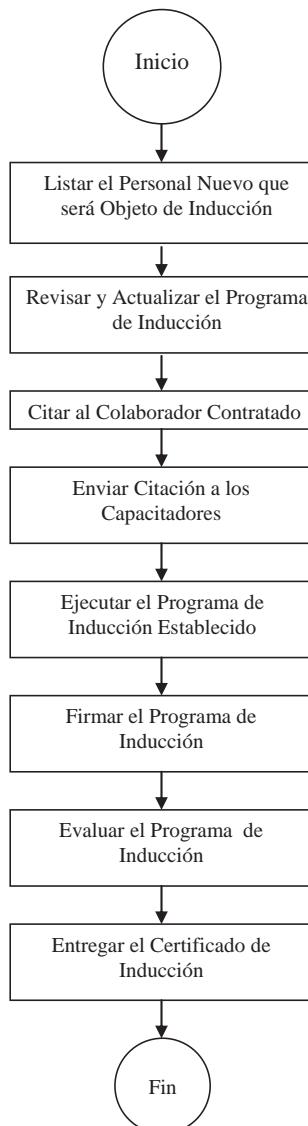


Diagrama 2.4. Proceso de socialización e inducción

PUNTOS A DESTACAR

La requisición de personal es el proceso previo necesario dentro de una organización, mediante el cual un área de la organización solicita a un nuevo trabajador, proporcionando los criterios y los elementos base para preparar el proceso de reclutamiento.

El reclutamiento por otro lado, es definido como aquel que permite captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo a los requerimientos o perfiles suministrados en la requisición, a partir de un proceso de comunicación de los diferentes departamentos, el cual debe ser efectivo. Además se debe tener en cuenta que el reclutamiento de personal se puede llevar a cabo dependiendo de las fuentes de reclutamiento utilizadas, las cuales pueden ser internas o externas y de acuerdo a la utilización de técnicas asertivas de comunicación.

La selección del personal es uno de los procesos clave dentro de los macroprocesos, tiene el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecúe a las características requeridas por el puesto de trabajo y de acuerdo al perfil del cargo. Teniendo en cuenta las definiciones de los autores analizados, el proceso de selección se desarrolla a través de una serie de etapas que tienen como fin escoger al mejor candidato, entre las etapas más destacadas se encuentran el análisis de las hojas de vida, la realización de entrevistas, pruebas psicotécnicas y de conocimientos, la verificación de las referencias laborales y personales, en algunos casos las visitas domiciliarias y por último la realización de exámenes médicos.

También cabe destacar que el proceso de contratación, el cual se da después de la selección del personal, es por el cual la persona escogida para el cargo, se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación y recibiendo el pago de una remuneración. Dentro de nuestro contexto, la contratación laboral está regida por el Código Sustantivo del Trabajo (CST).

La socialización y la inducción del personal, pretende adaptar al nuevo integrante a la cultura, comportamientos y procesos de la organización. El proceso de inducción por un lado consta de dos etapas, la primera se orienta a la introducción que se hace hacia la organización, en la cual se presenta a los nuevos empleados una visión global de la compañía, las prestaciones y los servicios a los que tienen derecho los empleados, las normas de rendimiento, el reglamento, las políticas y los procedimientos, y finalmente la importancia de su trabajo, productividad y desempeño. La segunda etapa es la introducción a su puesto de trabajo, donde el trabajador entrará en contacto directo con su puesto, su jefe y sus compañeros, explicándole en detalle en qué consistirá su puesto de trabajo y con quiénes se relacionarán directamente.

CAPÍTULO 3

COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS

COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS

En este macroproceso se plantea como objetivo, desarrollar el sistema de compensación que permita la motivación y sostenibilidad de los empleados dentro de la organización, en donde se satisfagan las necesidades más sentidas de los mismos, buscando su sostenibilidad y mantenimiento dentro de la organización, sin embargo no sólo se refiere a la parte económica sino al tomo integral del individuo y en este caso del trabajador.



Figura 3.1. Macroprocesos de gestión humana

Este macroproceso involucra los procesos de compensación y estructura salarial, que categoriza el grado de compensación que debe tener cada empleado; incentivos y beneficios que incluye compensaciones extras de los individuos; higiene y seguridad industrial, además, toda la normatividad y características que se deben tener dentro de la organización para el cuidado de los empleados; y finalmente calidad de vida laboral, que desarrolla el ambiente que se le garantiza al individuo.

En la siguiente figura se muestran los procesos que se llevan a cabo dentro del macroproceso con sus respectivas entradas y salidas:

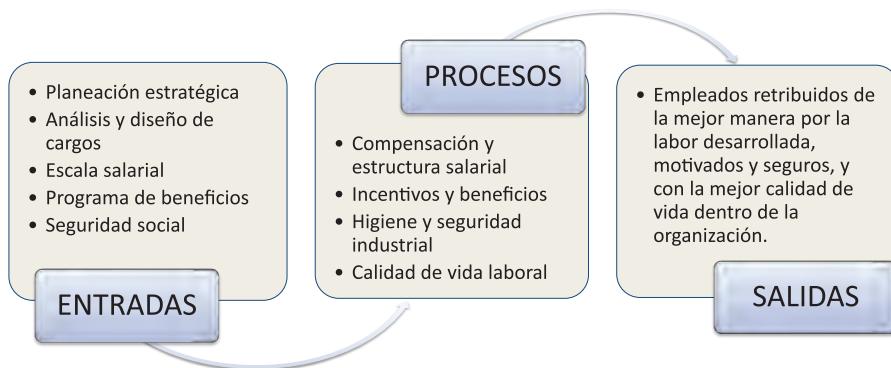


Figura 3.2. Diagrama del macro-proceso compensación, bienestar y salud de las personas

COMPENSACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL

Para Rodríguez (2002) la compensación es la medida de valor para sus empleados, para sus compañeros y para la sociedad; En correspondencia, García (2008) afirma que “es aquel proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas, recalando que para ello deben fijarse las políticas salariales, es decir, el conjunto de directrices por las cuales la organización refleja su filosofía y por las que se estudian los asuntos relacionados con la remuneración del personal, sin embargo estas no permanecen estáticas, sino que por el contrario, se modifican según la situación”

Además agrega que “la compensación está compuesta por la compensación financiera que puede ser directa o indirecta y la compensación no financiera. *La compensación financiera directa* la constituyen el salario, las bonificaciones, las comisiones, las primas, y las vacaciones a las que se tiene derecho por ley. *La compensación financiera indirecta* concerniente

a todos los pagos en moneda corriente adicional que no hacen parte de los derechos de ley, como son las horas extras, las primas y vacaciones extralegales, las propinas y todos los adicionales concedidos. *La compensación no financiera* se compone de todos los reconocimientos no financieros que las personas tienen en cuenta y que ayudan a mantenerse en la organización, como son, las oportunidades de trabajo, el reconocimiento y autoestima, la seguridad en el empleo, la calidad de vida en el trabajo, las promociones, la libertad y autonomía laboral, entre otros”.

Tabla 3.1. Estructura de las compensaciones organizacionales

Compensaciones organizacionales		
Financieras		No financieras
Directas	Indirectas	
Comisiones, bonificaciones, salario directo	Vacaciones	Oportunidades de trabajo reconocimiento y autoestima. Seguridad en el empleo. Calidad de vida en el trabajo. Orgullo de la empresa y del trabajo. Promociones, libertad y autonomía en el trabajo.
	Primas	
	Propinas	
	Horas extras	
	Primas por salario	
	Adicionales	
	Efectos financieros de los beneficios concebidos	

Así mismo Rodríguez (2002) afirma que los salarios son diferentes a los sueldos, en cuanto los primeros se refiere a la elaboración y el pago de la nómina del personal de confianza; y mientras los salarios constituyen el pago de la nómina pero dirigida al personal sindicalizado.

Ahora bien, Dessler (2001) habla de que “las compensaciones de los empleados se pagan de dos maneras: por incrementos de tiempo y por volumen de producción, la primera incluye sueldos y salarios, por hora y día, y la segunda se vincula directamente con la cantidad de producción dada por el trabajador”. Es así, como el fin fundamental de la compensación, es remunerar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa, basado en las leyes que lo rigen.

Se puede anotar que los diferentes autores del tema, plantean que la compensación de los empleados está determinada según las leyes del país (Código Sustantivo del Trabajo, para el caso colombiano) y de las políticas de remuneración del área que gestiona el talento humano en la organización. García (2008) señala que “Existen diferentes clases de salario, como son *por unidad de tiempo*, que se refiere al pago que se le hace al

trabajador de acuerdo con el tiempo que permanece a disposición de la empresa (hora, semana, quincena o mes); *por resultados*, es el pago de acuerdo a la cantidad de piezas u obras producidas y abarca los sistemas de incentivos y primas de producción; y *por tarea*; es una fusión de las dos clases anteriores donde el empleado está sujeto a una jornada de trabajo y el pago está determinado por la cantidad de piezas producidas.” Rodríguez (2002) menciona que existen cuatro factores que determinan los salarios, tales son:

- El puesto
- La eficiencia
- Las necesidades del trabajador
- Las posibilidades de la empresa

Dessler (2001) afirma que “la evaluación de puestos pretende determinar el valor relativo del trabajo, compara un puesto con los otros, basándose en su contenido”, en donde, Rodríguez (2002) agrega que “la evaluación de puestos muestra las diferencias esenciales entre los puestos”. En la anterior discrepancia debemos resaltar que la remuneración puede resultar de un análisis del puesto y de los resultados del mismo, producido de una evaluación de desempeño la cual es comparada con los objetivos específicos del cargo y los de la organización.

Métodos para la valuación de puestos

Para llevar a cabo la Evaluación de puestos existen varios métodos los, cuales han sido propuestos por diferentes autores, aunque dos de ellos lo explican de una manera clara y concreta; Dessler (2001) y Rodríguez (2002) los cuales señalan como métodos:

- El método de graduación
- El método de alineamiento
- El método de puntos
- El método de comparación de factores

El método de graduación

También denominado *Job Ranking*, consiste en la comparación del puesto, según su importancia y puede ser en orden ascendente o descendente. Este método no exige muchos detalles, es rápido y de bajo costo. Por lo general los niveles jerárquicos que se consideran aquí son, personal no clasificado, personal calificado, supervisor, personal técnico, gerentes y subgerentes de área, directores y directivos. Dessler (2001) considera que se necesitan cinco pasos: obtener información acerca del puesto, seleccio-

nar los grupos de puestos que se calificarán, seleccionar factores compensables, asignar una jerarquía a los puestos y combinar las estimaciones. Chiavenato (2000) por su parte, agrega que existen dos maneras para aplicar el método de jerarquización: mediante la definición de los límites superior e inferior de la jerarquización y mediante la definición de los cargos de referencia.

El método de alineamiento

Consiste en graduar los puestos por medio de una técnica numérica de promedio, a través del uso de tarjetas que contienen las especificaciones para cada puesto, en el orden de importancia que las tarjetas presentan. La diferencia en las graduaciones hechas por los que califican puede entonces ligarse para lograr una sola clasificación. Rodríguez (2002), adicionalmente indica que se debe tener tres etapas: integración de un comité, nombramiento de los puestos y alineamiento de los puestos tipo.

El método de comparación de factores

El Método de comparación de factores reúne los principios del método de puntos, pero la diferencia radica en que utiliza pocos factores, lo que lo hace más rápido y sencillo. Consiste en ordenar los cargos en función de sus principales factores comparados con la puesto clave, por lo tanto se trabaja con dos grupos de puntos: uno de puntos clave y otro de puntos no clave. Chiavenato (2000) agrega que este método contiene las siguientes etapas: elección de factores de evaluación, definición del significado de cada uno de los factores de evaluación, elección de cargos de referencia, jerarquización de los factores de evaluación y evaluación de factores en los cargos de referencia.

Método de puntos

El método de puntos se denomina también *Point Rating*, consiste en asignar cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto, llegando a establecer un ordenamiento entre ellos. Su procedimiento consiste en el establecimiento del comité para valorar los puestos, análisis de una significativa muestra de puestos, selección y definición de valores considerados como más representativos, ponderación de factores, determinar los grados relativos de dificultad y responsabilidad entre puestos y realizar el prorratoe de los porcentajes.

Este método fue ideado por el estadounidense Merrill R. Lott en 1926; es uno de los más precisos y completos a pesar de su antigüedad. Según Morales y Velandia (1999) este método proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.

De acuerdo a Rodriguez (2002), este método consiste en asignar cierto numero de unidades de valor, llamadas puntos de cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto, y de esta manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos. Por otro lado Morales y Velandia (1999) mencionan que el método de puntos por factor, permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto.

Según Rodriguez (2002), para desarrollar este método se deben adoptar los siguientes pasos:

1. Establecer un comité de valuación representativo, con responsabilidad para valuar los puestos.
2. Realizar un análisis de una muestra importante de puestos y preparar sus descripciones y especificaciones, incluso de sus fichas de información.
3. Seleccionar y definir los factores del puesto considerados como más representativos.
4. Ponderar los factores del puesto, de acuerdo con su importancia relativa, ya que éstos son idénticos, en su contribución, al desempeño de los puestos.
5. Determinar los grados relativos de dificultad y de responsabilidad entre los puestos; asignándole grados a cada subfactor y puntos a cada grado.
6. Realizar el prorratoe de los porcentajes en subfactores y grados. Habrá casos en que en ciertos puestos, los mismos subfactores no tendrán el mismo grado de importancia; por ejemplo, la responsabilidad en valores no será tan importante para el puesto de almacenista, que para el puesto de cajero.

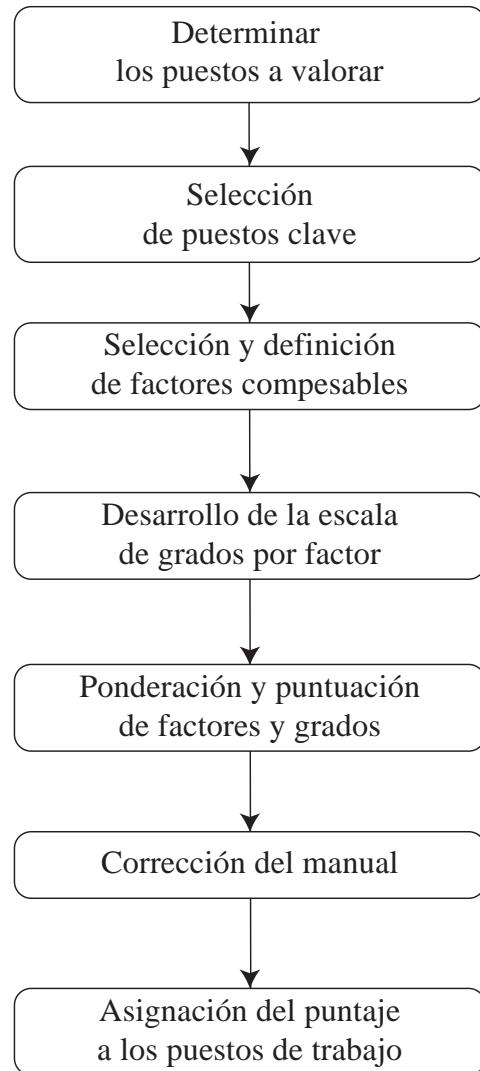


Diagrama 3.1. Elaboración del manual de valoración por puntos

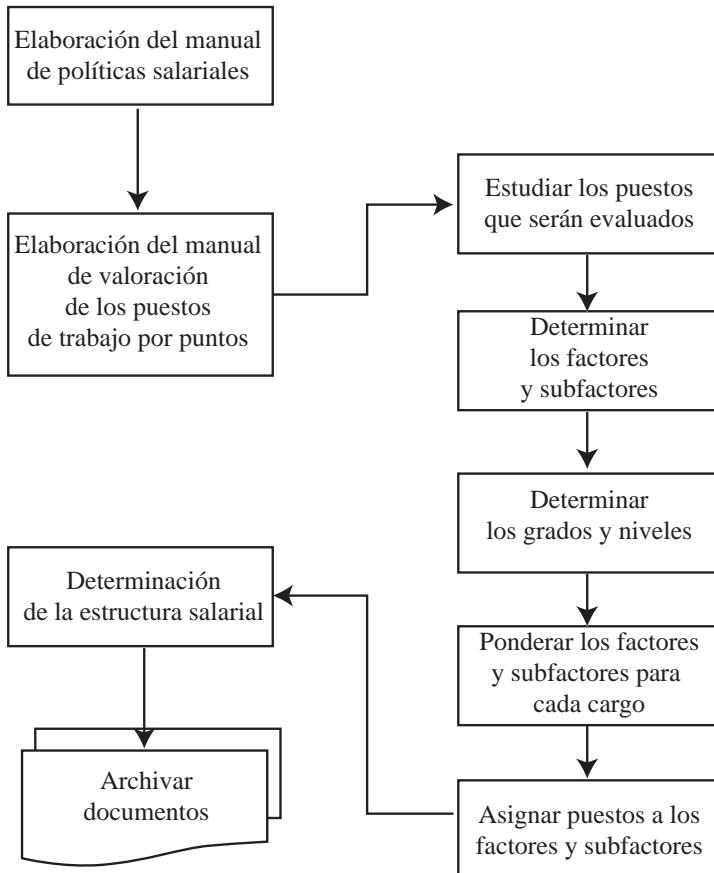


Diagrama 3.2. Flujo de la determinación de la estructura salarial

Escala de prorratoe

La identificación de valores está directamente relacionada con los tipos de puestos que deben ser evaluados. No obstante, es necesario deducir que factores individuales pueden unirse en grandes grupos. Un esquema de puntos muy interesante fue desarrollado por A. L. Kress quien estudio los puestos de trabajo con base en once características, agrupadas en cuatro grupos genéricos; el siguiente cuadro muestra este esquema:

Tabla 3.2. Factores genéricos y subfactores específicos

Factores	Subfactores
Requisitos intelectuales	Experiencia
	Conocimiento
	Iniciativa
Requisitos físicos	Esfuerzo físico
	Concentración
Responsabilidad por	Supervisión de personas
	Manejo de materiales
	Datos confidenciales
Condiciones de trabajo	Riesgos implícitos

Tabla 3.3. Escala de prorratoeo

Factores	Peso % P/ Fact	Subfactores	Grados				
			I	II	III	IV	V
			Puntos				
Habilidad	40	1. Experiencia	22	44	66	88	110
		2. Conocimiento	14	28	42	56	70
		3. Criterio de iniciativa	4	8	12	16	20
Esfuerzo	20	4. Físico	7	14	21	28	35
		5. Mental	13	26	39	52	65
Responsabilidad	30	6. En resultados	14	28	42	56	70
		7. En supervisión	11	22	33	44	55
		8. Datos confidenciales	5	10	15	20	25
Condiciones de trabajo	10	9. Ambiente y riesgo	10	20	30	40	50
Totales	100%		100	200	300	400	500

La propuesta del cuadro anterior es de implementar una escala de prorratoeo en la que se dispone de 500 puntos en total, con cinco grados, que es una cobertura muy amplia para aplicarla a cada puesto.

Es importante recordar que cada puesto tiene cuatro valores que son:

1. El que la empresa le ha asignado.
2. El que le corresponde, de acuerdo con la actualización del trabajador.

3. El valor del mercado de trabajo.
4. Manual de valuación de puestos por puntos.

Es un medio de comparación o norma entre los diversos grados de cada factor y subfactor. Con el manual evaluamos los puestos para llegar a un valor numérico compuesto para cada cargo. Se toma cada factor y se comparan con él todos los puestos, anotándose el grado y número de plazas de cada uno en aquel factor. En muchos casos es recomendable que la organización elabore su propio manual de valuación de puestos, los pasos para su elaboración son los siguientes:

1. Estudiar los puestos que serán valuados y determinar los factores, subfactores y las características con los que se medirá su valor.
2. Determinar los grados y niveles necesarios para medir la presencia de cada factor en cada uno de los diferentes puestos.
3. Definir los factores y subfactores
4. Asignar puestos a los factores y grados en proporción importancia relativa.

**CASO DE COMPENSACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL
CON EL MÉTODO DE PUNTOS EN LA EMPRESA ABC. S.A.**

Al finalizar el proceso de contratación de personal, la Directora Administrativa diligencia en el formato de planta de personal, el cual contiene los datos básicos de las personas que laboran en la organización.

Terminado ésto cada año, de acuerdo a los ajustes salariales se crea el manual de política aalarial, que contiene:

- Asignación salarial para el personal de planta correspondiente a un salario mínimo legal mensual vigente.
- Asignación salarial para el personal de servicios generales correspondiente a un salario mínimo legal mensual vigente.
- Asignación salarial para las directivas correspondiente a una remuneración superior al salario mínimo legal mensual vigente.

Después de establecer ésto, se realiza el proceso de cambio de estructura salarial basado en la elaboración del manual de valoración por puntos, el cual se muestra a continuación:

Manual de Valoración por puntos

Instructivo:

- Establecimiento del comité para valorar los puestos, el cual estará compuesto por la dirección administrativa, RR.HH. y de calidad.
- Análisis de una significativa muestra de puestos.
- Definición de valores considerados como más representativos.
- Ponderación de factores.
- Determinar los grados relativos de dificultad y responsabilidad entre puestos.
- Realizar el prorratoe de los porcentajes.

Los factores son aquellos aspectos o características que se medirán o calificarán como base para la valoración de los puestos. Los subfactores se encuentran contenidos dentro de los factores y son aquellos componentes particulares de cada factor que deben ser evaluados.

En la determinación de los grados, se establece el rango con el que se calificarán los factores, desde 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el mayor. Dentro de los factores se establece un porcentaje, del cual el 100% debe ser la suma de todos éstos. Y a su vez cada factor se divide en subfactores donde la suma de los mismos es correspondiente al 100% de cada factor al cual pertenecen. Los valores asignados en cada uno de los subfactores son el resultado de la comparación de cada uno de éstos con los grados y niveles establecidos en la escala de prorratoe, son independientes entre cada uno de los cargos, en los cuales se analiza el riesgo, el esfuerzo y demás características propias de cada uno, es decir, dependiendo el cargo que se analice los factores de riesgo varían, por lo cual la valoración será diferente a la de otros cargos que tengan menor o mayor factor de riesgo o esfuerzo. El peso o porcentaje, es el valor que se le da al factor de acuerdo a la importancia o consideraciones establecidas por la empresa. La distribución entre todos los factores y su posterior suma debe abarcar el 100%.

Tabla 3.4. Escala de prorratoe de la empresa ABC S.A.

Empresa ABC S.A.			Versión: 1				
Escala de prorratoe							
Formato ABC 002			Fecha:				
Responsable _____			Periodo de elaboración _____				
Factores	Peso %	Subfactores	I	II	III	IV	V
Requisitos intelectuales	50%	Experiencia (80%)	20	40	60	80	100
		Conocimientos (80%)	20	40	60	80	100
		Creatividad (20%)	10	20	30	40	50
Esfuerzo	15%	Físico (50%)	7,5	15	22,5	30	37,5
		Mental (50%)	7,5	15	22,5	30	37,5
Responsabilidad	25%	Resultados (70%)	17,5	35	52,5	70	87,5
		Información confidencial (30%)	7,5	15	22,5	30	37,5
Condiciones de trabajo	10%	Medio/ riesgos(100%)	10	20	30	40	50
Totales			100	200	300	400	500
Aprobación							
_____ Director administrativo				_____ Director de RR.HH.			

Para la realización de este formato se debe considerar la elaboración el Manual de valoración de puestos por puntos, el cual se presenta a continuación:

Manual de valoración de puestos por puntos
FACTOR: requisitos intelectuales

Subfactor N° 1: experiencia

Definición: hace referencia al tiempo de labor que se requiere en áreas afines como requisito para el cargo.

- Primero: periodo de 6 meses a 1 año.
- Segundo: periodo de 1 a 2 años.
- Tercero: periodo de 2 a 3 años.
- Cuarto: periodo de 3 a 4 años.
- Quinto: Mayor de 4 años.

Subfactor N° 2: conocimiento

Definición: conocimientos generales requeridos para el desarrollo de las actividades propias de cada cargo.

- Primero: saber leer, escribir, sumar y restar números enteros.
- Segundo: haber terminado su educación primaria y bachillerato.
- Tercero: tener como mínimo conocimientos técnicos de contabilidad.
- Cuarto: tener una carrera de pregrado compatible al desarrollo del cargo de contador público.
- Quinto: tener además conocimientos adicionales adquiridos en congresos, capacitaciones, seminarios, etc, que contribuyan al cargo de contador público.

Subfactor N° 3: creatividad

Definición: capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto.

- Primero: habilidades para imaginar nuevas posibilidades.
- Segundo: interpretación de lo imaginado y desarrollarlo.
- Tercero: carácter interpretativo y analítico de problemas.
- Cuarto: análisis y solución a situaciones conocidas.
- Quinto: análisis y soluciones creativas a situaciones inesperadas con resultados positivos.

FACTOR: Esfuerzo

Subfactor N° 4: esfuerzo físico

Definición: persistencia e intensidad que conlleva a la realización o práctica de alguna actividad.

- Primero: poco esfuerzo físico, actividades donde el movimiento es mínimo.
- Segundo: posiciones o movimientos constantes y diversos, alternados entre posición osteomuscular de pie y sentado.
- Tercero: trabajadores de pie en puestos de trabajo
- Cuarto: actividad constante con manipulación de objetos y personas.

- Quinto: gasto de energía, movimientos continuos, gran esfuerzo muscular y exposición a altas temperaturas.

Subfactor N° 5: esfuerzo mental

Definición: grado de atención y utilización de facultades mentales, con grandes exigencias de concentración.

- Primero: poco esfuerzo mental, actividades básicas y operativas.
- Segundo: atención y análisis en la realización de actividades laborales.
- Tercero: atención constante y esfuerzo mental continuo.
- Cuarto: alta concentración mental y desempeño.
- Quinto: concentración mental y análisis para toma de decisiones.

FACTOR: Responsabilidad

Subfactor N° 6: resultados

Definición: nivel o grado de cumplimiento de metas u objetivos con/sin instrucción y supervisión.

- Primero: está sujeto a supervisión y a realizar labores básicas sin objetivos que cumplir.
- Segundo: recibe instrucciones precisas y supervisión directa para el cumplimiento de algunos objetivos.
- Tercero: ejecución de procesos estandarizados, con cumplimiento de resultados de áreas.
- Cuarto: ejecución de proyectos o procedimientos en donde los resultados son de gran relevancia para la organización.
- Quinto: obtención de resultados que determinan la continuidad de la organización.

Subfactor N° 7: información confidencial

Definición: responsabilidad en el manejo de los datos confidenciales, que son de suma relevancia para la organización.

- Primero: manejo de datos básicos al cual se tiene acceso de manera pública.
- Segundo: manejo de un margen de información confidencial.
- Tercero: maneja constantemente información confidencial de los procesos.
- Cuarto: manejo de información confidencial sin divulgación. Dando origen a sanciones.

- Quinto: manejo de información muy confidencial, con absoluta discreción sobre los procesos y otras actividades internas.

FACTOR: *Condiciones de trabajo*

Subfactor N° 8: medio/riesgo

Definición: ambiente en el que se desempeñan las actividades, mezclado con la propensión a sufrir algún tipo de accidente en el puesto de trabajo, aún teniendo en consideración las medidas de seguridad con las que se cuente.

- Primero: ambiente de trabajo estable, pocas posibilidades de accidentes.
- Segundo: se está expuesto a diferentes ambientes de trabajo con algunas posibilidades de accidentes.
- Tercero: ambiente de trabajo agotador y exigente con posibilidades de accidentes de trabajo.
- Cuarto: ambiente de trabajo inestable con probabilidades de accidentes de trabajo.
- Quinto: constante riesgo de accidentes, por manejo de maquinaria y/o sustancias a altas temperaturas en ambientes muy inestables.

Realizada la escala de prorratoeo, se lleva a cabo la asignación de puntos para cada uno de los cargos establecidos en la organización, menos para los docentes de área que se les paga por hora laborada, el formato de asignación de puntos se presenta a continuación:

Tabla 3.5. Asignación de puntos a los cargos en la empresa ABC S.A.

	EMPRESA ABC S.A.	Versión: 1
	Asignación de puntos	
	Formato ABC 003	Fecha:

Responsable _____ Periodo de elaboración _____

Cargo	Factor 1 1.2.3	Factor 2 1.2	Factor 3 1.2	Factor 4 1	Total
Director administrativo	60.80.50	15.37,5	87,5.37,5	10	377,5
Director RR.HH.	80.80.40	15.37,5	70.37,5	10	370
Director de calidad	60.80.50	15.30	87,5.37,5	10	370
Auxiliar de calidad	60.80.30	15.22,5	70.30	10	317,5
Contador(a)	40.60.30	30.22,5	52,5.15	40	290
Jefe de servicios generales	60.40.20	37.5.7,5	17,5.7,5	50	240
Auxiliar de servicios generales	40.40.10	37.5.7,5	17,5.7,5	50	210
Totales	1090	330,2	575	180	2175

Observaciones	
Aprobación	
_____	_____
Director administrativo	Director RR.HH.

Terminada la asignación de puntos se realiza el ajuste salarial para ese periodo establecido en el siguiente formato de asignación de salarios:

Tabla 3.6. Ajuste salarial en la empresa ABC S.A.

Empresa ABC S.A.	Versión: 1
Asignación de salarios	Fecha:
Formato ABC 004	

Responsable _____ Periodo de elaboración _____

Cargos	Puntos	Salario mensual	Salario diario	Salario diario ajustado	Salario mensual ajustado
Director administrativo	377,5	\$ 3.500.000	\$ 116.667	\$ 44.459	\$ 1.333.783
Director de RR.HH.	370	\$ 1.100.000	\$ 36.667	\$ 43.576	\$ 1.307.282
Director de calidad	370	\$ 1.100.000	\$ 36.667	\$ 43.576	\$ 1.307.282
Auxiliar de calidad	317,5	\$ 640.900	\$ 21.363	\$ 37.393	\$ 1.121.790
Contador(a)	290	\$ 496.900	\$ 16.563	\$ 34.154	\$ 1.024.627
Jefe de servicios generales	240	\$ 496.900	\$ 16.563	\$ 28.266	\$ 847.967
Auxiliar de servicios generales	210	\$ 350.000	\$ 11.667	\$ 24.732	\$ 741.971
Totales	2175	\$ 7.684.700	\$ 256.157	\$ 256.157	\$ 7.684.702

Observaciones	
Aprobación	
Director administrativo	Director de RR.HH.

- *Puntos*: cantidad de puntos obtenidos para el cargo.
- *Salario mensual*: salario básico ganado.
- *Salario diario*: es el salario básico dividido en los 30 días del mes.
- *Salario diario ajustado*: es el resultado del total del salario diario dividido entre el total de los puntos y posteriormente, multiplicado por los puntos correspondientes al cargo.
- *Salario total ajustado*: es el resultado de la multiplicación del salario diario ajustado por 30 días del mes.

TALLER DE VALUACIÓN DE PUESTOS PARA LA ASIGNACIÓN SALARIAL

De acuerdo al método de puntos para asignación de salarios, desarrolle la escala de prorratoe (Tabla 3.7) con la puntuación que usted crea requiere cada grado. El grado I es el de menos valor relativo y el grado V el de mayor valor relativo.

Tabla 3.7. Escala de prorratoe

Factores	Subfactores	Grados				
		I	II	III	IV	V
Requisitos intelectuales	1. Experiencia					
	2. Conocimiento					
	3. Iniciativa					
Requisitos físicos	4. Esfuerzo físico					
	5. Concentración					
Responsabilidad por:	6. Supervisión de personas					
	7. Manejo de materiales					
	8. Datos confidenciales					
Condiciones de trabajo	9. Riesgos implícitos					
Totales						

Después de haber elaborado la puntuación por factores, determine los puntos de cada subfactor para cada uno de los puestos establecidos en la Tabla 3.8. Luego realice la sumatoria por factores y determine el número total de puntos por puesto.

Tabla 3.8. Asignación de puntos

Titulo del puesto	Factor 1 1.2.3	Factor 2 4.5	Factor 3 6.7.8	Factor 5 9.	Total puntos
Auxiliar contable					
Repcionista					
Secretaria					
Secretaria ejecutiva					
Supervisor					
Técnico industrial					
Técnico administrativo					
Jefe de talento humano					
Gerente de área					
Totales					

Luego de determinar los puntos por puesto, traslade la información a la Tabla 3.9. De acuerdo a la información suministrada, determine: el salario diario actual, el salario diario ajustado, el salario mensual ajustado, el valor por punto y el importe diario. Elabore la gráfica de dispersión de salarios.

Tabla 3.9. Ajuste salarial

Titulo del puesto	Puntos	Salario mensual actual	Salario diario Actual	Salario diario ajustado	Salario mensual ajustado
Auxiliar contable		\$ 380.000			
Recepcionista		\$ 420.000			
Secretaría		\$ 600.000			
Secretaría ejecutiva		\$ 750.000			
Supervisor		\$ 800.000			
Técnico industrial		\$ 880.000			
Técnico Administrativo		\$ 925.000			
Jefe de talento humano		\$ 2.500.000			
Gerente de área		\$ 4.000.000			
Total					

INCENTIVOS Y BENEFICIOS

Este proceso es la intención de las organizaciones de mantener fieles a sus colaboradores, ha tomado gran importancia, pues se convierte en un factor motivacional para realizar de manera más eficiente y con mayor compromiso las labores de cada uno de los empleados. Para García (2008) el proceso de incentivos y beneficios es el complemento de la compensación salarial, pues busca estimular a los trabajadores a mejorar su desempeño a través de los incentivos y generar apoyo para estimular y mantener la fuerza de trabajo a través de los beneficios.

Los incentivos, son suplementos financieros o no financieros que reciben los trabajadores por un mejor desempeño y contribuyen a mantener las personas dentro de la organización. Estos hacen parte del sistema de recompensas y sanciones del que dispone la organización para dirigir el comportamiento de los empleados. En palabras de Chiavenato (2002) la mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas financieras, como retribución a la consecución de uno o varios objetivos organizacionales, entre ellas están: 1) recompensas relacionadas con objetivos de realización empresarial, es decir la participación de los resultados anuales o semestrales; 2) recompensas vinculadas al tiempo de servicio del

empleado, concedidas en ciertos períodos de tiempo si el desempeño del empleado es satisfactorio; 3) recompensas relacionadas con el desempeño claramente excepcional, consisten en el aumento por mérito, es decir, mejoramiento salarial por diferenciación en el desempeño; y 4) recompensas relacionadas con resultados departamentales, son compartidas por el grupo en cuanto a igualdad de porcentaje en relación a la base salarial de cada empleado.

Bohlander, Sherman y Snell (2001) plantean que los planes de incentivos que se dan en las organizaciones, son de tres tipos:

- *Planes de incentivos individuales*: los pagos de incentivos se pueden determinar según las unidades producidas, la consecución de metas de desempeño, o el aumento de la productividad en la organización, hacen parte de los planes flexibles para empleados no ejecutivos que contribuyen eficientemente a las metas organizacionales.
- *Planes de incentivos grupales*: estos planes estimulan el espíritu de cooperación de todos los empleados y premia sus aportes a la organización mediante el pago de un bono de incentivo, cuando se alcanzan o superan los estándares de desempeño convenidos, gracias al estímulo de un clima psicológico que estimule la cooperación en el equipo.
- *Planes de incentivos para la empresa*: a diferencia de los dos anteriores, estos planes incluyen a todos los miembros de la organización para participar en los pagos compensatorios en cantidades especiales o diferidas según las utilidades de la organización, como resultado del éxito de la organización durante un plazo largo.

Existen diferentes métodos o modelos para planes de incentivos, y entre los más comunes se encuentran, el plan de bonificación anual, la distribución de acciones entre los empleados, la opción de compra de acciones de la compañía, la participación en los resultados alcanzados, la remuneración por competencias, planes de trabajo a destajo, comisiones de ventas, entre otros.

Para implantar alguno de los métodos de incentivos, se deben tener en cuenta algunos aspectos fundamentales, a los que hace mención Chiavenato (2002), garantizar la relación directa entre los esfuerzos y las recompensas, asegurarse de que los empleados comprendan y calculen el plan con facilidad, formular estándares eficaces y justos, garantizar los estándares sin cambiar el tamaño del incentivo, garantizar un estándar por horas especialmente para personal de fábrica, y proporcionar apoyo al plan por parte de los directivos y gerentes.

Por otra parte, los beneficios, según Chiavenato (2002), son regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios, pero generalmente constituyen una parte integral de la remuneración del personal. Además éstos incluyen servicios sociales y algunas comodidades ofrecidas por la organización dependiendo del nivel que ocupe el personal, relacionados directamente con aspectos de responsabilidad social de la organización, con el fin de evitar inconvenientes para los empleados. Estos deben estar definidos de acuerdo a la normatividad legal del territorio en que se encuentra y a la política general de remuneración de la organización.

A pesar de que los beneficios sociales son muchos y su clasificación adecuada se hace difícil, Chiavenato (2002) los clasifica en tres clases, según su exigibilidad legal, naturaleza y objetivos.

- *En cuanto a la exigibilidad legal:* los beneficios son *legales* cuando son exigidos por la legislación laboral, la seguridad social o la convención colectiva, entre ellos se encuentran las vacaciones, prima salarial, jubilación, seguro de accidentes de trabajo, auxilio por enfermedad, salario-familia o prima por matrimonio, y salario-maternidad o prima por hijo; mientras que los beneficios son *espontáneos* cuando la organización los concede libre y voluntariamente, estos incluyen las bonificaciones, restaurantes o cafeterías para el personal, transporte, préstamos, asistencia médica diferente a la de convenio, entre otros.
- *En cuanto a la naturaleza:* los beneficios son *monetarios* cuando son otorgados en dinero a través de nómina o generando prestaciones sociales, entre éstos están las vacaciones, la prima salarial, las bonificaciones y la complementación del salario en ausencia. Son *no monetarios* cuando se ofrecen no financieros, es decir, servicios de restaurante, asistencia médica, servicio social, club, transporte y horario móvil o flexible.
- *En cuanto a los objetivos:* son beneficios *asistenciales* cuando proveen al empleado y su familia de condiciones de seguridad y previsión en casos de emergencia, como la asistencia médica, asistencia odontológica, asistencia financiera, servicio social y guardería. Los beneficios son considerados *recreativos* cuando buscan proporcionar condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación y tiempo libre para el empleado y en algunos casos para la familia, entre estos se encuentran la asociación a un club, áreas de descanso en el trabajo, actividades deportivas y paseos programados. Finalmente son beneficios *supletorios* cuando buscan generar facilidades, comodidades y utilidades que mejoren la calidad de vida del em-

pleado, entre éstos están, el restaurante, transporte, estacionamiento, convenios con supermercados, etc.

Alles (2006) postula una clasificación general de los beneficios más utilizados según el nivel jerárquico que se ocupe en la organización. Para la alta dirección, es común encontrar beneficios como el bonus anual, almuerzos pagos, tarjeta corporativa para gastos de representación, automóvil asignado, teléfono móvil y cobertura médica prepagada plan abierto. Para las gerencias intermedias, cobertura médica prepagada plan abierto, asignación de automóvil y tickets de almuerzo. En el nivel de mandos medios o responsabilidad no ejecutiva se asigna la cobertura médica prepagada según la categoría del empleado y los tickets de almuerzo por un porcentaje del salario mensual bruto; en el área comercial se benefician con almuerzos pagos y gastos de representación, teléfono móvil y en caso de que su función exija alta movilidad, un automóvil asignado. Para los Niveles Staff, planes opcionales de cobertura médica prepaga en plan cerrado y tickets de almuerzo. Finalmente, las secretarías, el personal administrativo u operativo se beneficia con cobertura médica prepagada y tickets de almuerzoopcionales.

Caso de Incentivos y beneficios la empresa ABC S.A.

Incentivos

El plan de incentivos de la empresa ABC S.A. está compuesto esencialmente de incentivos no financieros, que reconocen la relación entre los resultados que se esperan de cada empleado y el desempeño que éste ha logrado en su cargo y en las relaciones con los demás empleados de la organización. Los incentivos a otorgar en la institución giran principalmente en torno al desempeño laboral y su antigüedad.

Reconocimiento al empleado del mes (desempeño laboral)

Éste es un incentivo no financiero que a través de una votación secreta, citada en reunión con el personal durante los primeros días de cada mes, elige el empleado del mes con base en algunos criterios de selección específicos para reconocer su principal característica o cualidad en el desarrollo de sus labores al interior de la organización.

Los criterios de selección del mejor empleado son definidos a partir de los criterios evaluados en la evaluación de desempeño, a través de sus respectivos formatos y a las consideraciones generadas por su respectivo jefe inmediato. Adicionalmente, el personal puede considerar criterios que en su opinión, sean apropiados para otorgar el reconocimiento a alguna cualidad específica en el momento de realizar la votación.

Una vez definidos los criterios, se da inicio a una votación en la que participa todo el personal de la organización (directivo, cargos medios y

operativos). Los empleados deben diligenciar un formato de Votación Empleado del mes, por el cual elegirán su empleado del mes, considerando los criterios individuales que reconocen importantes para dar significancia a uno de ellos por la cualidad a destacar durante ese mes.

Formato 3.1. Formato ABC 005 votación empleado del mes

	Empresa ABC S.A.	Versión:	1.0
	Votación del empleado del mes	Fecha:	
	Formato ABC 005		

A continuación escriba el nombre de la persona que usted considera debe ser elegida como el empleado del mes y los criterios por los cuales debe realizarse este reconocimiento.

Nombre del candidato:
Cargo:
Cualidad del mes:
Criterios de selección: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____

Observaciones:

Los resultados de la evaluación del desempeño hacen parte del diligenciamiento del formato ABC 006 comparación de resultados para asignación de incentivos, que una vez diligenciado arrojará información sobre la persona que haya obtenido mejores resultados durante el período anterior.

Formato 3.2. Formato ABC 006 comparación de resultados para asignación de incentivos

	Empresa ABC S.A.	Versión:	1.0
	Comparación de resultados para asignación de incentivos	Fecha:	
	Formato ABC 006		

Nombre	Nivel	Cargo	Puntaje obtenido

Posteriormente se realiza una comparación de la persona elegida en la votación y después en la comparación de resultados. De no coincidir una misma persona en los dos procedimientos, el factor de desempate será la puntuación más alta obtenida en el criterio mayormente relacionado con la característica a destacar durante ese mes. El procedimiento de elección del empleado del mes se da por terminado y para constancia de ello se firma y se aprueba el formato ABC 007 acta de votación y luego se publica en la cartelera de comunicaciones o se publica el resultado por medio de la intranet, el reconocimiento a quien haya sido elegido por el personal de la institución.

Formato 3.3. Formato ABC 007 acta de votación

	Acta de votación empleado del mes	Formato ABC 007	
--	-----------------------------------	-----------------	--

**ACTA DE VOTACIÓN No. 01
EMPRESA ABC S.A.
Febrero 2011**

Durante los primeros días del mes en curso, se citó a reunión al personal de la organización para realizar una votación secreta cuyo fin fue la elección del empleado del mes. En esta votación participaron la directora de RR.HH., el director administrativo, y los gerentes de cada área de la compañía.

Previo a la realización de la votación se definieron los criterios por los cuales para el mes de _____ de 2011 se elegiría la persona reconocida como _____, y posterior a esto se llevó a cabo el ejercicio del voto. Los criterios de selección fueron:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Una vez concluido el escrutinio, se da por terminado el proceso de elección de empleado del mes y la persona elegida fue _____, cuyo cargo es _____. Para constancia de ello, se firma y se aprueba la presente acta de votación, considerando que a las directivas de la empresa corresponde generar incentivos para el personal de la empresa ABC S.A., en conformidad con lo establecido en los procesos de gestión humana que se realizan en su interior.

Director Administrativo

Director(a) de RR.HH.

Reconocimiento por antigüedad

Para la institución y sus directivas es fundamental conservar el personal de más alto desempeño, pero también lo es, el conservar a las personas que llevan muchos años a su servicio y que conocen perfectamente las funciones de su cargo y el funcionamiento correcto de cada uno de los procesos que se llevan a cabo al interior de la empresa ABC S.A. Por este motivo es de gran interés el retener este personal en la organización, y dada la imposibilidad de otorgar incentivos financieros que motiven al personal a seguir mejorando su desempeño, el otorgar incentivos no financieros que estimulen al personal con mayor antigüedad en la compañía, que les de reconocimiento, estatus y generen mayor sentido de pertenencia por la organización y sus labores, se vuelve un objetivo esencial en el marco del plan de incentivos.

La organización actualmente cuenta con tres personas que llevan trabajando allí un número de años considerable, que de acuerdo con el tiempo de funcionamiento de la empresa ABC S.A. merecen un reconocimiento por antigüedad. Para dar reconocimiento a su entrega, compromiso, mejoramiento y labor continua en la compañía, se ha diseñado el Formato ABC 008 botón de reconocimiento por antigüedad, un incentivo para entregar a

cada una de estas personas, de manera que se destaque dentro del personal de la institución.

Formato 3.4. Botón de reconocimiento por antigüedad

	Botón de reconocimiento por antigüedad	Formato ABC 008	
--	----------------------------------------	-----------------	--



Incentivo financiero anual

La elección del empleado del mes es un procedimiento continuo durante todo el año, por tanto, al final de cada año se hace un reconocimiento financiero al empleado que más reconocimientos como empleado del mes haya logrado durante ese período.

Para esto se propone un incentivo financiero sugerido por un valor de \$100.000 Para los niveles de operativos y de servicios generales, y un valor de \$160.000 Para el nivel directivo, considerando la disposición de otorgar este incentivo por parte de la organización. Para esto se diseña una tabla de valores en el formato ABC 009 asignación de incentivo financiero, que define el valor a otorgar según el resultado que el empleado haya obtenido consecutivamente en el formato de evaluación de desempeño a nivel directivo y el formato de evaluación de desempeño a nivel de operarios y de servicios generales.

Formato 3.5. Formato ABC 009 Asignación de Incentivo Financiero

	Empresa ABC S.A.	Versión:	1.0
	Asignación de incentivo financiero		
	Formato ABC 009	Fecha:	

Promedio puntuación obtenida	Incentivo para nivel directivo	Incentivo para nivel de docencia y de servicios generales
Entre 0 - 49	No se asigna	No se asigna
Entre 50 - 69	\$94.118	\$58.824
Entre 70 - 84	\$131.765	\$82.353
Entre 85 - 100	\$160.000	\$100.000

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

García (2008) ve este proceso como complementario a los procesos de compensación, que buscan el bienestar de los empleados, la higiene y seguridad industrial son importantes, ya que las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo provocan enormes perjuicios a las personas y a las organizaciones, en términos de costos humanos, sociales y financieros”

La higiene y la seguridad son dos actividades interrelacionadas según lo menciona Rodríguez (2007), señala que éstas garantizan las condiciones personales y físicas de trabajo que pueden mantener cierto nivel de salud de los trabajadores. Asimismo, agrega que la higiene en el trabajo se relaciona con el diagnóstico y con la preservación de las enfermedades ocupacionales a partir del estudio de dos variables: el hombre y su medio ambiente de trabajo.

El autor adiciona también el establecimiento de un plan de higiene de trabajo, el cual incluye un plan organizado, basado en los servicios médicos adecuados, que incluyen botiquín de primeros auxilios, en donde se debe tener en cuenta los exámenes médicos de los miembros de la organización.

Pues bien, la higiene industrial es denominada por Chiavenato (2002) como higiene laboral y la define como “conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecuta las labores”. Adicionalmente, Fernández (1999) agrega que la higiene y seguridad en el trabajo es “garantía de la

salud laboral del trabajo y obliga al empresario a adoptar medidas que sean necesarias para evitar riesgos”

Por su parte Rodríguez (2002) concibe la seguridad industrial como seguridad en el trabajo y la define como “el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras de ambiente e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas”. Dentro de las actividades de la seguridad en el trabajo señaladas por Rodríguez (2002) también se menciona, la prevención de accidentes, robos y de incendios.

Por otro lado, Heyel (1986) define seguridad e higiene como las “diferentes actividades y disciplinas que se ocupan de mantener y promover la salud, la seguridad y la productividad de los trabajadores”.

García (2008) por su parte presenta las etapas para los programas de higiene industrial en el contexto colombiano, los cuales deben realizarse considerando las siguientes actividades, realización de estudios preliminares de cada uno de los agentes contaminantes de acuerdo con el panorama de riesgos, realizar las mediciones de cada uno de estos agentes, aplicar correctivos primero en la fuente, luego en el medio y si no es posible en éstos, en el individuo, finalmente realizar estudios de seguimiento.

A diferencia de García (2008), Rodríguez (2002) menciona el plan de higiene y seguridad en el trabajo, que contiene aspectos como:

- *Motivación al personal sobre seguridad:* ésta se basa en orientar adecuadamente a los empleados que ingresan a la organización, destacando aspectos referentes a la seguridad y detallando los procedimientos de trabajos adecuados, mediante la explicación del uso de ropas adecuadas, los posibles peligros a los que se enfrentan, así como verificar la compresión que el personal tiene de lo encontrado.
- *Programas de capacitación:* estos programas implican todo lo relativo a la salud y a la seguridad, entre los que figuran los cursos de primeros auxilios, técnicas para la prevención de accidentes, manejo de equipo peligroso y acciones de emergencia.
- *Normas de seguridad:* es conveniente que se den a conocer reglas y normas de seguridad por medio de reuniones regulares sobre seguridad.
- *Campañas de seguridad:* establecimiento de campañas con obtención de beneficios por presentar mejores resultados.
- *Control de accidentes:* se requiere analizar el historial de accidentes, para así informar a todos los miembros de la organización.

Asimismo, para cambiar los comportamientos peligrosos, el programa incluye:

1. *Provisión de personal*: es el reconocimiento de que ciertos empleados tienen más probabilidades que otros de tener accidentes, en relación a esto, se trata de establecer la vulnerabilidad de algunos empleados.
2. *Capacitación*: es la realización de capacitaciones tanto a supervisores como a empleados, en donde la seguridad sea conocimiento de todos.
3. *Reglas y controles de seguridad*: las organizaciones deben poseer reglas de seguridad, indiquen lo que se debe y no se debe hacer. En éstas se establecen manuales de seguridad que señalan las reglas y los tipos de sanciones.
4. *Programas de incentivos*: la motivación de personal usada como incentivo para reducir accidentes.

Finalmente, menciona el programa para cambiar las condiciones peligrosas que incluyen:

- *Etapa 1. Definición de condiciones peligrosas*: es necesario definir las condiciones peligrosas, para que éstas puedan ser cambiadas.
- *Etapa 2. La identificación de las condiciones de trabajo*: realizar inspecciones de condiciones que no satisfagan las normas de seguridad.
- *Etapa 3. Tomar las acciones correctivas*: es la planeación correctiva de la identificación.
- *Etapa 4. Establecer controles adecuados*: las acciones correctivas no siempre sirven para reducir los accidentes. Por lo que es necesario una valoración continua para evadir cualquier tipo de accidentalidad.

Por su parte Chiavenato (2000) también plantea etapas del plan de seguridad industrial que deben contener la seguridad en sí misma, las condiciones de trabajo, la seguridad no solo limitada al área de producción, adaptación del hombre al trabajo, movilización de los elementos para el entrenamiento y la preparación. Sin embargo, el autor también señala que la seguridad contempla tres áreas, a diferencia de Rodríguez (2002), que son importantes como, la prevención de accidentes, la prevención de robos y la prevención de incendios.

Dentro de la prevención de accidentes, se entiende accidente como una lesión corporal, perturbación funcional o enfermedad, que en ocasiones

provoca la muerte, o pérdida total o parcial de la capacidad laboral. Los accidentes de trabajo se pueden clasificar como accidente sin dejar de trabajar y accidente con inasistencia al trabajo.

Por su parte la prevención de robos se refiere al servicio de vigilancia que cada empresa debe contener. Dentro del plan de prevención de robos se incluye, la entrada y salida del personal, control de entrada y salida de vehículos, estacionamientos, ronda por terrenos, registro de máquinas, equipos, herramientas y controles contables.

La prevención de incendios, es quizás una de las más importantes, ya que se debe disponer de un conjunto de extintores adecuados, conocer el volumen correcto para los depósitos de agua, mantener un sistema de detección de alarma y proporcionar el entrenamiento al personal con los puntos clave. Igualmente, los incendios pueden ser clase A, que son los que dejan residuos después de quemarse, los de clase B, que son incendios producidos por la quema de combustibles líquidos y gaseosos y los de clase C que son incendios en equipos o instalaciones.

Del mismo modo, existen métodos para la extinción de incendios como los son, el retiro o aislamiento, el cubrimiento que es la neutralización del comburente y el enfriamiento.

De igual manera, éste autor plantea que entre los principales elementos a estudiar en un programa de higiene son:

- El ambiente físico, como la iluminación adecuada a cada tipo de actividad; la ventilación que es la adecuada salida o remoción de gases, humo y olores desagradables; la temperatura que debe medir los niveles acorde a la resistencia en temperatura del ser humano y los ruidos que busca eliminar los ruidos o medir el nivel de acuerdo a la audición del individuo.
- El ambiente psicológico que plantea el desarrollo o medición de las relaciones humanas buscando se presenten en un ambiente agradable, evaluando el tipo de actividad, el estilo de gerencia y la eliminación de posibles fuentes de estrés y otras enfermedades laborales.
- Los principios de ergonomía que buscan la mejor adecuación de las máquinas y equipos a las condiciones del cuerpo humano y su tamaño, orientados a reducir la necesidad del esfuerzo físico humano.

También, este autor señala las condiciones ambientales de trabajo divididas en tres grupos: las ambientales de trabajo, condiciones de tiempo y condiciones sociales.

Dentro de las condiciones ambientales de trabajo se destacan:

- *La iluminación*: es la cantidad de luminosidad en el sitio de trabajo, en donde se establecen los estándares de acuerdo a la actividad a realizar, asimismo la iluminación debe cumplir con requisitos como ser la suficiente, estar en constante y uniforme distribución, estar ubicada de manera que no encandile. La iluminación puede ser directa, indirecta, semi-directa, semi-indirecta.
- *Ruido*: considerado como un sonido o bullicio indeseable, en donde se produce un efecto desagradable dependiendo la intensidad del sonido, la variación de los ritmos o irregularidades, frecuencia o tonos de los mismos.

Por otro lado, Chiavenato (2000) también afirma que existen unas condiciones atmosféricas que influyen en la realización del trabajo, como lo son temperatura y humedad.

Por otro lado, Rodríguez (2002) agrega que es conveniente distinguir entre riesgo, accidente y enfermedad de trabajo, señala que:

- El riesgo de trabajo, son los accidentes y enfermedades a la que están expuestos los trabajadores en ejercicio del trabajo.
- El accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional o posterior, producida en ejercicio de trabajo.
- Enfermedad de trabajo es finalmente, el estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga origen en el medio ambiente del trabajador, y son presentadas por los agentes físicos, químicos, biológicos y psicosociales.

García (2008) contribuye a esto, los programas de “salud ocupacional que tienen como objetivo reducir los riesgos de salud tanto físicos, biológicos y psicológicos a través del desarrollo de normas y procedimientos de prevención médica o asistencia médica preventiva”. Además, menciona que en “el programa de salud ocupacional se deben establecer indicadores sobre las incapacidades causadas por enfermedades o accidentes de trabajo, con el objetivo de prevenir enfermedades o accidentes que generen como consecuencias el aumento en los niveles de ausentismo y rotación de la organización, que traen como resultado la disminución de la productividad y competitividad de la misma”.

En Colombia, la salud ocupacional está reglamentada mediante la Resolución 1016 de Marzo 31 de 1989, por la cual se establece la organización, funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional que deben desarrollar los empleadores en el país. Además, se menciona en los

programas de salud ocupacional se incluyen todos los exámenes preventivos exigidos por ley a todos los trabajadores, los programas de protección de salud a los empleados y sus familias, la elaboración de mapas de riesgos y capacitación o charlas informativas sobre medicina preventiva, entre otros.

CALIDAD DE VIDA LABORAL

El término Calidad de Vida Laboral surgió en 1972 en una conferencia internacional sobre teoría y práctica de democratización del trabajo. Jacobs y Hombruger (1992) lo consideran uno de los valores empresariales más importantes, ya que es el que más puede influir en la creación de una fuerza de trabajo realmente preocupada por la empresa.

Blanch et al (2003) acuñan la calidad de vida laboral, como el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto y en su entorno de trabajo. Afirman también que ésta debe ser entendida desde una doble dimensión, es decir, a nivel objetivo relacionado con las condiciones de trabajo, y a nivel subjetivo vinculado a las percepciones y valoraciones sobre el mejoramiento de las condiciones laborales, el ambiente social, el clima organizacional y la estructura de oportunidades de promoción.

Para Chiavenato (2002) el concepto de CVL incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos del sitio de trabajo, y asimila dos posiciones antagónicas: la reivindicación del empleado por el bienestar y la satisfacción en el trabajo, y el interés de las organizaciones por sus efectos potenciales en la productividad y la calidad de vida.

La calidad de vida laboral está estrechamente relacionada con los procesos de salud y bienestar que se desarrollen en las organizaciones, en búsqueda de un mejor desempeño de los trabajadores (García, 2008). Es el área de gestión humana, la que debe hacerse responsable de la calidad de vida laboral, a fin de desarrollar cada uno de sus procesos de la mejor manera, de tal forma que los empleados de la organización también desarrollen las suyas con el máximo de compromiso y entusiasmo a beneficio de la organización. Esta autora considera que no se pueden desconocer las emociones de los trabajadores, pues afectan la productividad y la efectividad, por tanto no pueden ser descuidadas y requieren de un esfuerzo por parte del área. Dado que las organizaciones tienen como objetivo desarrollar una fuerza laboral eficiente, deben diseñar sus actividades considerando apoyar las características positivas de los empleados, ya que dentro de la calidad de vida, según Jacobs y Hombruguer (1992) se encuentran la necesidad de triunfar, enorgullecerse, aprender continuamente, estimular

su mente y sus sentidos, socializar y establecer relaciones de mutuo apoyo y perseguir un fin determinado para su propia dignidad.

Chiavenato (2002) considera que dado que la CVL representa el grado de satisfacción de las necesidades de quienes conforman la organización mediante el trabajo, se deben tener en cuenta múltiples factores para realizar un análisis de la calidad de vida laboral. Estos factores son, la satisfacción con el trabajo ejecutado, las posibilidades de tener futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, los beneficios alcanzados, las relaciones humanas con el grupo y la organización, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad y responsabilidad de decidir y las posibilidades de participar. Además, la CVL integra los aspectos intrínsecos y extrínsecos del cargo, generando comportamientos y motivación para el trabajo.

La calidad de vida laboral comprende todas aquellas actividades correspondientes a la higiene y seguridad industrial, compensación, el ambiente en el que se desarrollen las actividades, relaciones interpersonales, satisfacción en el trabajo y todas las demás consideraciones que inciden en el nivel de satisfacción del empleado con la empresa, según García (2008). La calidad de vida laboral depende de la ejecución correcta de cada uno de los procesos de gestión humana a la organización, teniendo como base de funcionamiento procesos de motivación y satisfacción del personal.

Según Chiavenato (2002), la calidad de vida laboral no está determinada únicamente por las características individuales o situacionales, sino también por la actuación sistémica que existen entre esas características individuales y las organizacionales. De esta manera, el autor presenta los tres modelos de CVL más importantes:

1. *Modelo de Nadler y Lawler*: la calidad de vida se fundamenta en cuatro aspectos, que a medida que se incrementen la mejoran. Estos aspectos son la participación de los empleados en las decisiones, la reestructuración de trabajo, la innovación en el sistema de recompensas y el mejoramiento del ambiente de trabajo.
2. *Modelo de Hackman y Oldham*: según los autores, las dimensiones del cargo producen estados psicológicos críticos que conducen a resultados personales y de trabajo que afectan la CVL, y estas dimensiones son la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, el significado de la tarea, la autonomía, la retroalimentación del trabajo propio, la retroalimentación extrínseca y las interrelaciones.
3. *Modelo de Walton*: para él, existen ocho factores que afectan la CVL y son la compensación justa y adecuada, las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, el empleo y desarrollo de la capacidad, las oportunidades de crecimiento continuo y seguridad, la integración

social en la organización, la reglamentación, el trabajo y espacio total de vida, y la importancia social de la vida en el trabajo.

PUNTOS A DESTACAR

La compensación es el proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas, recalando que para ello deben fijarse las políticas salariales, es decir, el conjunto que directrices por las cuales la organización refleja su filosofía y por las que se estudian los asuntos relacionados con la remuneración del personal, las cuales no permanecen estáticos sino que por el contrario se modifican según la situación.

Para la determinación de la estructura salarial se tiene en cuenta los métodos de evaluación de los puestos, entre los más destacados se encuentran *el método de graduación, el método de alineamiento, el método de puntos*, y por último, *el método de comparación de factores*. La evaluación de puestos pretende determinar el valor relativo del trabajo, compara un puesto con los otros, basándose en su contenido que tiene como fin la determinación de la mejor forma de compensación para el personal.

Por otro lado dentro del bienestar del personal se encuentran los incentivos, que son suplementos financieros o no financieros que reciben los trabajadores por un mejor desempeño y ayudan a retener las personas dentro de la organización. Estos hacen parte del sistema de recompensas y sanciones del que dispone la organización para dirigir el comportamiento de los empleados.

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DEL PERSONAL

Este macroproceso busca el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas a nivel tanto personal como profesional dentro de la organización, busca generar en el individuo un sentimiento de desarrollo a nivel integral.



Figura 4.1. Macroprosesos de gestión humana

Este macroproceso involucra los procesos de formación de los empleados a través de la capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional y los planes de carrera, en donde el empleado asciende y progresas dentro de la organización; la evaluación y mejoramiento del desempeño, en donde el empleado es calificado de acuerdo a lo realizado dentro de la organización; y finalmente el sistema de información y monitoreo de gestión humana, el cual inspecciona constantemente todas las actividades realizadas por los empleados. En este macroproceso, lo que se pretende básicamente es mejorar todos los factores que ejercen influencia en el trabajador.

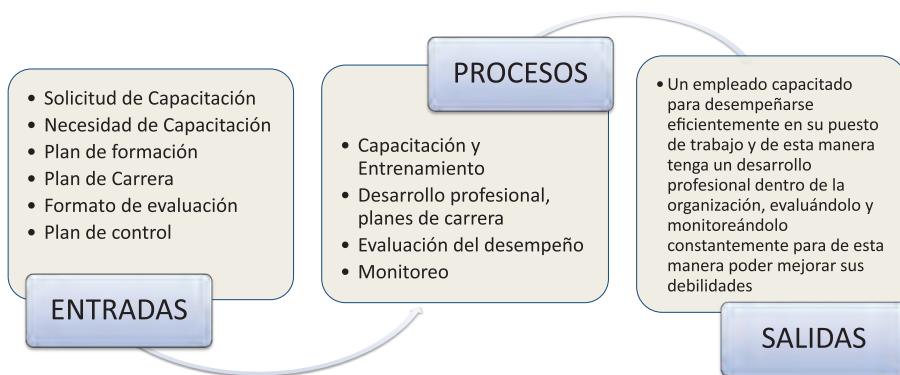


Figura 4.2. Diagrama del macro-proceso de desarrollo del personal

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Hoy más que nunca en las organizaciones es reconocida la importancia del capital humano debido al inmenso aporte que las personas realizan a través de sus talentos, aptitudes, dedicación y compromiso a la consecución de los objetivos organizacionales, porque por medio del talento de los seres humanos se pueden alcanzar las ventajas competitivas que una organización busca, además generar beneficios para todos sus colaboradores. Incluso si la organización sabe cuáles son las cualidades y habilidades que cada persona posee, es indispensable dentro de ésta una política de capacitación que permita el desarrollo a través de la adquisición de nuevos conceptos, ideas y prácticas al colaborador y que a su vez ayuden al correcto desempeño de todas sus funciones dentro de la empresa.

La capacitación y entrenamiento es un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional en general. Carmona (2004) define la capacitación como “la generalidad de los esfuerzos que realiza una organización para impulsar el aprendiza-

je de sus trabajadores a corto plazo". Así entonces, la capacitación es el proceso mediante el cual la organización provee a los trabajadores de las herramientas y métodos necesarios para el fortalecimiento de sus habilidades, destrezas y conocimientos en un momento determinado. Por otro lado, Byars y Rue (1997) entienden la capacitación como "el proceso que se relaciona con el mejoramiento y el conocimiento de aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización". Entre tanto, Carmona (2004) argumenta que "el desarrollo de personal se refiere al mejoramiento de las habilidades de una persona para desarrollar habilidades futuras" además, agrega que es la mejor inversión que se puede hacer en el recurso humano, por lo tanto la capacitación no debe ser tomada como un gasto para la organización sino como una inversión, debido a las grandes recompensas y beneficios que se generan para ésta.

García (2008) muestra la diferencia existente entre capacitación y entrenamiento, plantea que el entrenamiento es el proceso que se realiza para mejorar las habilidades y destrezas del empleado en el cargo que desempeña. Es muy técnico y se centra en destrezas físicas o repetitivas. Se enfoca principalmente en el cargo, a diferencia de la capacitación que puede tener un alcance que trasciende de el cargo hasta el nivel personal y de aprendizaje. Chiavenato (2000) agrega que "el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos definidos". Igualmente, el autor señala que dentro del contenido de entrenamiento, se deben incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento, como son la transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo y modificación de actitudes y desarrollo de conceptos.

Con el entrenamiento se busca reducir la brecha existente entre el desempeño que actualmente tienen los empleados y el que se requiere para alcanzar todos los objetivos propuestos de la manera más económica posible; con éste se pretende aumentar los conocimientos y capacidades de los trabajadores para que puedan ejecutar adecuadamente su cargo. Además, el entrenamiento brinda los medios necesarios para posibilitar el aprendizaje de las personas dentro de la organización y de esa forma se optimizan los recursos humanos con los que cuenta a través del esfuerzo y la actitud de los colaboradores hacia su mejoramiento personal y su contribución al crecimiento de la empresa.

Por otro lado, Rodríguez (2002) señala que "la capacitación es una acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje". De igual forma, es necesario destacar que Rodríguez (2002) señala en términos de los objetivos de capacitación, el incrementar la productividad, promover la eficiencia del trabajador, promover un ambiente de mayor

seguridad, al mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos, contribuir a reducir las quejas, entre otros.

La capacitación es una actividad que ante todo debe ser planificada de acuerdo a los requerimientos de la empresa, respecto a ésto Llanos (2005) comenta que las necesidades de la capacitación son el insumo principal para generar un plan de acción, misma que posibilita la programación de la capacitación y constituye la guía de secuencia de acciones.

El proceso de capacitación abarca cuatro etapas, en las que coinciden diferentes autores, entre los que podemos señalar por un lado, Sherman, Bohlander y Snell (1999), quienes afirman la existencia de cuatro fases:

1. *Detectar la necesidades de capacitación*, la cual incluye un análisis organizacional como observación del entorno y definición del área de enfoque de capacitación, análisis de tareas, en donde se enumeran las tareas u obligaciones, análisis de personas a capacitar, en donde se determinan las personas con más deficiencias en las tareas y que necesitan la capacitación. Dentro de esta etapa o fase Llanos (2005) señala las técnicas para obtener las necesidades de capacitación tales como: entrevista, observación, cuestionario, encuesta, listas de verificación, tarjetas, período de actuación, corrillos, comités, simulaciones, evaluación de méritos y planeación de carrera.
2. *Diseño del programa de capacitación*, después de detectado las necesidades de capacitación, se sugiere diseñar el entorno de aprendizaje necesario para aumentar el aprendizaje, asimismo, se indica que el enfoque de las capacitaciones debe desarrollarse al menos en cuatro cuestiones: objetivos de capacitación, deseo y motivación de la persona, principios de aprendizaje y características de los instructores. Rodríguez (2002) por su parte, señala que dentro del programa de capacitación se debe incluir: quienes van asistir, las instalaciones y los materiales. Chiavenato (2000) agrega que dentro de la programación del entrenamiento se debe tener en cuenta básicamente: ¿Qué se debe enseñar?, ¿quién debe aprender?, ¿cuándo debe enseñarse?, ¿dónde debe enseñarse?, ¿cómo debe enseñarse y quién debe enseñar?
3. *Implementar el programa de capacitación*, en donde se eligen los métodos de instrucción de acuerdo a los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender. El autor realiza en ésta, una separación de métodos de capacitación dados en empleados no ejecutivos, como capacitación en el puesto de trabajo, capacitación de aprendices, capacitación combinada, instrucción escolarizada, instrucción programada, métodos audiovisuales, capacitación por computadora, instrucción por Internet, método de simulación, ex-

periencia en el puesto, seminarios y conferencias, estudio de caso, juegos de negocio, representación de papeles y los que usan ejecutivos. A esta etapa Rodríguez (2002) le agrega que existen métodos de enseñanza viables para la realización de la capacitación entre los que se encuentran, conferencia, mesa redonda, demostración –ejecución, dramatización, representación, grupos de discusión y métodos de casos.

4. *Evaluación del programa de capacitación*, se señala si la capacitación quedó bien realizada o no, ésta se realiza con base a cuatro criterios, reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Chia-venato (2000) agrega que la evaluación debe considerar aspectos como, determinar si el entrenamiento produjo modificaciones, verificar si los resultados de entrenamiento se presentan en relación con la consecución de metas de la empresa, igualmente, es necesario considerar si las técnicas de entrenamiento empleadas son efectivas, donde se distinguen tres niveles, el organizacional, el de recursos humanos y el de tareas y operaciones.

Por otro lado, Rodríguez (2002) también postula los tipos de capacitación:

- *Capacitación para el trabajo*: en la que se incluye la capacitación de pre ingreso, la inducción y la capacitación promocional.
- *Capacitación en el trabajo*: en la que se introduce el adiestramiento y la capacitación específica y humana.
- *Desarrollo*: que se compone de la educación formal para adultos, integración de la personalidad y actividades recreativas y culturales.

Otros autores, Strauss y Sayles (1985) presentan otra forma de clasificar las capacitaciones, siendo de la siguiente manera, *capacitación en clase*, la que se hace fuera del trabajo; *capacitación en servicio*, llamada también informal y combinaciones entre la *capacitación de antesala* y *capacitación trabajando* como aprendiz o maestro.

Etapas del proceso de capacitación

Entonces tenemos las cuatro etapas de la capacitación en las que coinciden diferentes autores, a continuación se describe una por una para entender el proceso de la capacitación:

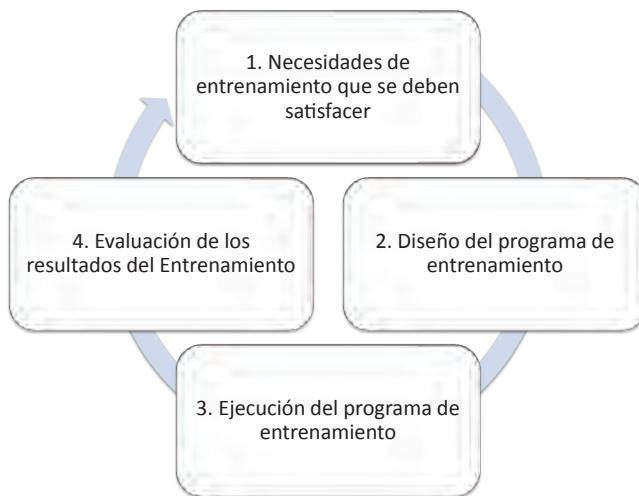


Figura 4.3. Las cuatro etapas del proceso de capacitación

Necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer

Las necesidades de capacitar al personal surgen en medio de los cambios en el entorno de las organizaciones, orientadas a mejorar las habilidades de sus colaboradores e incrementar su motivación por medio de la implementación de un plan de acción, mediante el cual se capacite al empleado y a futuro se vea ese aprendizaje traducido en un aumento de la productividad y bienestar, tanto para la empresa como para el mismo empleado.

Para la elaboración del inventario de necesidades de capacitación se puede hacer un análisis según Chiavenato (2000) desde tres niveles:

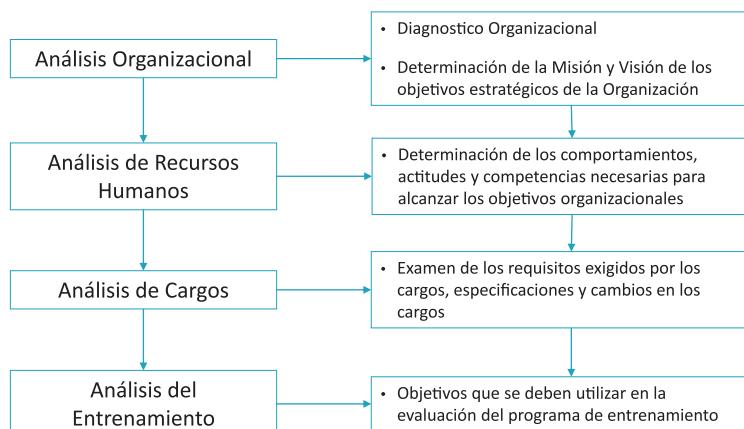


Figura 4.4. Inventario de necesidades de capacitación

- a) Hacer un análisis de la organización en su conjunto, reiterando su misión, visión, objetivos, recursos y también del entorno que rodea a la misma, para determinar dentro del plan de capacitación qué debe enseñarse de acuerdo con ésto y para implementar una filosofía de capacitación en la empresa.
- b) Analizar los recursos humanos de la organización para determinar si son suficientes en cuanto a cantidad y calidad para desarrollar sus funciones y actividades, tanto actuales como futuras. Para ésto se realiza una evaluación de datos que relacionan a las personas con los cargos, cómo el nivel de calificación exigido por el puesto de cada empleado, la actitud de éstos respecto al trabajo y a la empresa, entre otros, los cuales permiten identificar los vacíos actuales y los que se preveen en ciertos plazos, las obligaciones laborales, económicas, legales y de planes de expansión de la organización.
- c) Hacer un análisis del cargo tomando en cuenta los requerimientos que el cargo demanda del ocupante, porque además de analizar la organización y las personas, la capacitación tiene que considerar también cuáles son los cargos para los qué las personas deben ser entrenadas, estableciendo en qué consiste el cargo, cuáles son sus actividades diarias o eventuales que se realizan en él, y qué tipo de habilidades tanto mentales como físicas son necesarias para ejercerlas.

Las necesidades de capacitación que se identifican de acuerdo al análisis hecho en los tres niveles anteriores, deben ser clasificadas entre “prioritarias o urgentes” para luego solucionarlas.

Medios para inventariar las necesidades de capacitación

Para identificar las necesidades de capacitación como se dijo antes, se requiere elaborar un diagnóstico a través del análisis de los tres niveles planteados por Chiavenato para identificar que la información sea pertinente y pueda ser agrupada de una manera sistemática para su posterior análisis. Dentro de las principales herramientas para llevar acabo un inventario de necesidades de capacitación, tenemos la evaluación de desempeño por la cual se puede observar los empleados que están presentando un rendimiento que está por debajo de lo que el cargo exige y qué partes de la empresa están necesitando reforzarse a través del entrenamiento.

Otro de los métodos es la observación con la que se puede constatar en qué sectores de la empresa existen señales de un trabajo inefficiente como, una perdida inadecuada de materia prima, el daño de la maquinaria, problemas disciplinarios, entre otros. También a través de entrevistas de los

trabajadores con los supervisores y los gerentes, para determinar los entrenamientos necesarios relacionados con problemas puntuales.

Diseño del programa de entrenamiento

El diseño del programa de entrenamiento es el segundo paso dentro del proceso, el cual se nutre con la información recolectada en el inventario de necesidades, y consiste básicamente en la formulación estructurada de los métodos que se emplearán para la formación del personal respectivo en las necesidades de capacitación que requiera.

Para diseñar un programa de capacitación debemos plantearnos una serie de interrogantes, que al ser resueltos conformarán lo que será la estructura y contenidos del programa:

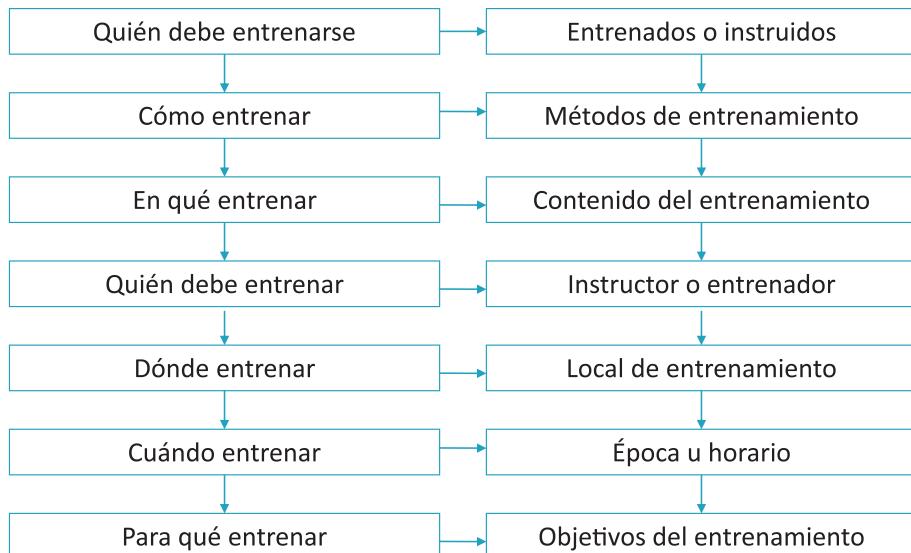


Figura 4.5. Interrogantes para el diseño del programa de entrenamiento

¿A quién vamos a entrenar? Con este interrogante lo que hacemos es definir la persona o grupo de personas que necesita ser capacitado, evaluamos las características generales y en lo posible las individuales, para conocer su nivel de conocimiento, su actitud frente al aprendizaje, características sociales, raciales, generacionales, entre muchas otras, que podrían ayudar a filtrar la opción más acertada a la hora de capacitarlos.

¿En qué se va a entrenar? Esta pregunta esencialmente es resuelta con base al inventario de necesidades previamente identificado, aquí diseñamos todos los contenidos que debe tener el curso, y según la composición

de estos contenidos, se puede ya ir formando una idea básica de qué métodos utilizar.

¿Quién debe entrenar? Aquí debemos identificar, según los contenidos del curso, quién o quienes son las personas idóneas para impartir estos conocimientos al personal a capacitar, evaluar si contamos con estas personas dentro de la organización o debemos traerlo de fuera.

¿Cuándo vamos a entrenar? Con esta cuestión pasamos a identificar los momentos más adecuados para desarrollar el programa, según la disponibilidad de la empresa y del empleado, tratando de tener la menor repercusión sobre el desarrollo de las actividades laborales, para así no incurrir en mayores gastos. Aquí requerimos de estudios logísticos.

¿Cómo podemos entrenar? Cuando nos preguntamos ésto, debemos hacer un repaso de todo lo que ya hemos planteado, para que con base en eso podamos escoger los métodos más acertados para entrenar a nuestro personal.

¿En qué lugar entrenar? En este punto debemos escoger que locaciones podemos utilizar para hacer las capacitaciones, si contamos dentro de la empresa con espacios idóneos para éstas, si podemos adecuarlos, o si es más viable recurrir a sitios fuera de ésta.

¿Para qué se entrena? Aquí se ubican los objetivos del programa de capacitación, los cuales serán posteriormente los criterios claves para la evaluación del programa, ya que del cumplimiento de estos depende directamente el éxito o el fracaso del plan de capacitación.

Ejecución del programa de entrenamiento

La implementación del programa de entrenamiento supone desde el principio, la interacción entre el capacitador y el capacitado, estos, sin importar el nivel jerárquico ocupado dentro de la organización, deben adaptarse a un rol preestablecido que garantice el éxito del programa pasando desde la interacción social, hasta llegar al logro de los objetivos. Otro punto sustancial, es la cooperación que deben tener los jefes y dirigentes de la empresa a lo largo del proceso de capacitación, ya que no solo debe establecerse un proceso continuo de entusiasmo, colaboración, y esfuerzo, sino que también una actitud abierta y de reciprocidad por parte de la dirección que invita a la motivación y el desempeño de los aprendices.

De igual manera se debe garantizar que el material utilizado dentro del curso sea de la mejor calidad, un material trabajado en proporción a los resultados que se esperan del aprendiz, asimismo los instructores deben haber sido escogidos con criterios concretos, ya que de estas personas depende en mayor medida el éxito del programa, no solo se debe asignar una persona con muchos conocimientos, sino que posea la capacidad de trasmisitirlos acertadamente.

También para que el programa sea exitoso se debe garantizar que al terminar las capacitaciones se mantenga una dinámica de aprendizaje continua, en donde los aprendices tengan la oportunidad de retomar lo discutido en los cursos, y recibir un soporte permanente de los capacitadores o del personal de apoyo para escuchar en cualquier momento sus inquietudes y sugerencias, esta dinámica ayuda a la evaluación del curso, ya que el ambiente de retroalimentación genera propuestas de parte de los colaboradores que pueden ser útiles para otros cursos.

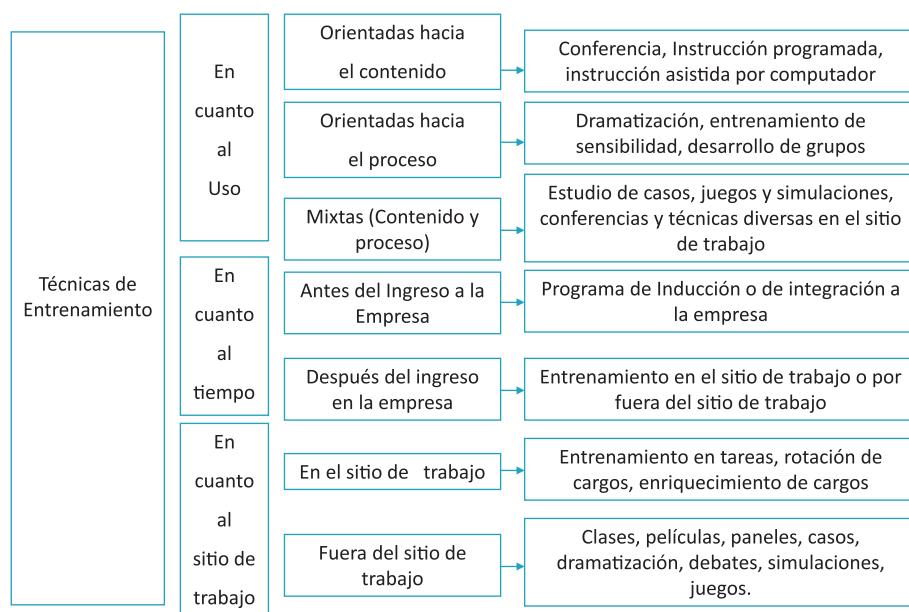


Figura 4.6. Técnicas de entrenamiento para la implementación del programa de capacitación

Evaluación de los resultados de entrenamiento

El programa de entrenamiento debe justificar la inversión realizada y por lo tanto debe garantizar una mejoría en el desempeño, tanto del capacitado, como del departamento y de la compañía en general, es así como la evaluación del programa de entrenamiento debe comprobar si los objetivos propuestos por el programa han sido cumplidos satisfactoriamente, es decir, que los colaboradores adquirieron e introyectaron el contenido de los cursos.

El programa se debe evaluar en la ejecución de las actividades de la empresa, los elementos de evaluación de resultados según Connors (1993) son:

- a. Datos concretos, como cifras en ahorro de costos, mejoramiento de la calidad, ahorro de tiempo y satisfacción de los empleados.
- b. Medidas de resultados, como la cantidad de clientes atendidos, de tareas completadas, de productividad, de los procesos completados y del dinero empleado.

DESARROLLO PROFESIONAL Y PLAN DE CARRERA

Aunque el entrenamiento es un proceso importante dentro de la gestión humana, por considerarse una actividad de mejoramiento indispensable, según García (2008), no es suficiente para las necesidades organizacionales en el contexto actual de cambio, ya que este exige nuevas organizaciones y una nueva actitud en las personas, para lo cual se hace indispensable un proceso de educación y orientación hacia futuro como el desarrollo de personal; por lo tanto las organizaciones de hoy requieren empleos competitivos y capacidad de adaptarse a contextos cambiantes y complejos. El área de recursos humanos debe preservar su capital humano como valor fundamental, crear valor, compromiso, diseñar procesos que garanticen que las estrategias de la organización sean ejecutadas en el momento oportuno, en aras de ser más competitivas.

Chiavenato (2002) define el desarrollo de las personas como un proceso relacionado con la educación y la orientación hacia el futuro, centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, más que en el cargo actual. Para Bohlander (2001) el desarrollo profesional es uno de los temas más importantes de la administración, para los nuevos empleados, para los antiguos y para quienes desean ingresar a la población económicamente activa. Según De Cenzo y Robbins (2001), el desarrollo del empleado se centra en los futuros puestos que él puede llegar a ocupar dentro de la organización, lo que implica adquirir nuevas habilidades y aptitudes.

Nadler y Nadler (1990) definen el desarrollo de recursos humanos como un “conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, proporcionadas por la organización dentro de un período específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o crecimiento humano, incluyendo tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo”.

Rodríguez-Serrano (2004) plantea que es ideal que cada persona en la organización tenga su propio programa de desarrollo de sus capacidades, para así, guiar el progreso de la persona en la organización. De esta forma, cada persona consigue progresar desarrollando armónicamente los factores de desempeño eficaces necesarios para ejecutar los puestos asignados en su trayectoria de carrera.

La función de desarrollo de recursos humanos, en palabras de Alles (2006) tiene como objetivos principales el incrementar las capacidades de

los empleados para asegurar su crecimiento y avance en la carrera; mejorar las capacidades intelectuales y emocionales de ellos; focalizar aspectos menos tangibles como las actitudes, los comportamientos y los valores, y tomar en cuenta datos como sus preferencias de carrera, evaluaciones de desempeño y las necesidades organizacionales.

Esta misma autora, ha determinado que en consecuencia de lo anterior, se puede decir que las principales funciones del desarrollo de recursos humanos son, 1) administrar las descripciones de puestos y supervisar su vigencia, 2) definir los planes de carrera de la organización, 3) coordinar las evaluaciones de desempeño o implementar las herramientas para llevarlas a cabo, 4) administrar los sistemas de planes de sucesión, y en algunas ocasiones 5) supervisar la formación y el entrenamiento del personal.

A medida que los empleados adquieren antigüedad y madurez personal en la organización, los conocimientos, habilidades, actitudes y aspiraciones se modifican y motivan al empleado de manera diferente. Por tanto, Carmona (2004) plantea cinco etapas de desarrollo profesional:

1. *Preparación para el trabajo*: es un período durante el cual las personas adquieren conocimientos, capacidades y habilidades para competir en el mercado laboral que haya escogido según su profesión.
2. *Ingreso a una organización*: el proceso de solicitud y selección de una empresa para trabajar según las aspiraciones de la persona, es la segunda etapa.
3. *Iniciación del desarrollo personal*: una vez fortalecido en su carrera y en la organización, el empleado aprende lo relacionado con el puesto de trabajo, las reglas y normas de la organización, y se establecen metas más completas.
4. *Parte central de la carrera profesional*: aquí se evalúa el estilo de vida laboral que se ha llevado y se revalúa un nuevo estilo que acoja los objetivos logrados y las metas replanteadas que están por cumplir.
5. *Final de la carrera profesional*: implica la productividad constante y la preparación definitiva para desvincularse de la vida laboral, para lo cual las normas legales vigentes de pensión o jubilación determinan parámetros.

Bohlander (2001), asegura que aunque el desarrollo profesional requiere de un nivel considerable de análisis y muchos planes, se necesita ofrecer un conjunto de herramientas y técnicas que sirvan a los empleados para calibrar el potencial que requieren para triunfar dentro de la organización. De Cenzo y Robbins (1996), mencionan los principales métodos de desarrollo de personas en el cargo actual y fuera de él. Estos métodos son:

Métodos en el Cargo Actual

- *Rotación de cargos*: consiste en desplazar a través de varias posiciones de la organización a las personas, con el fin de ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. Ésta puede ser vertical u horizontal generando un aumento de experiencias individuales y desarrollo de nuevas ideas.
- *Posiciones de asesoría*: bajo la conducción y supervisión de un gerente, una persona con elevado potencial puede trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización.
- *Aprendizaje práctico*: es una técnica de entrenamiento a través de la cual el empleado se dedica de tiempo completo a analizar y resolver problemas en proyectos o en otro departamento.
- *Asignación de proyectos*: representa la oportunidad de participar en proyectos de la compañía, de tal forma que se involucra en la toma de decisiones, se aprende observando y se investiga sobre problemas específicos de la organización.
- *Participación en cursos y seminarios externos*: es un método que ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas, a través de cursos formales de lectura y seminarios.
- *Ejercicios de simulación*: esta técnica de entrenamiento y desarrollo incluye estudios de caso, juegos de empresas, simulación de roles, entre otros que ofrecen la oportunidad de crear un ambiente real simulado, con el fin de estimular los participantes a proponer y participar de los problemas gerenciales y de la vida organizacional cotidiana.
- *Entrenamiento fuera de la empresa*: propone la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización, a través de un entrenamiento externo especializado que enseñe la importancia de trabajar en equipo.
- *Estudio de caso*: una persona se enfrenta a una descripción escrita de un problema organizacional, y debe analizarlo, diagnosticar y presentar alternativas de solución, a través de habilidades de análisis, comunicación y persuasión.
- *Juegos de empresas*: los equipos de empleados o gerentes compiten entre sí tomando decisiones computarizadas respecto a situaciones reales o simuladas.
- *Centros de desarrollo interno*: este método involucra centros localizados en la empresa, en donde se expone a los gerentes y sus empleados a ejercicios reales, que les permitan desarrollar y mejorar las habilidades personales.

Métodos fuera del cargo

- *Tutoría*: los ejecutivos de alto nivel de la organización, son los encargados de asistir y asesorar a los empleados que aspiran a ascender a otros niveles de la organización, de forma tal, que sirvan como sistema de apoyo y soporte profesional y político al interior de la organización, pues son quienes definen los objetivos corporativos, las prioridades y los estándares.
- *Asesoría a los empleados*: el gerente es el encargado de brindar asesoría a sus empleados para desarrollar su cargo, cuando surge algún problema de desempeño y el proceso de disciplina, que ha generado un comportamiento inadecuado con el ambiente de trabajo o el cargo por parte del empleado.

Planificar las carreras de los empleados de una organización, es un método del desarrollo del personal para ayudar a los empleados a identificar su potencial y la intensidad de sus intereses. Chiavenato (2002) define carrera como “una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional”, además de que ésta presupone desarrollo profesional gradual en cargos cada vez más elevados y complejos.

Según Alles (2006), hacer carrera es crecer en cierta dirección hasta donde lo permitan las posibilidades del individuo y hasta donde sea productivo para la organización. El desarrollo de carrera para ella es aplicable a todos los niveles de la organización, y puede ser planificada por ésta o no. Chiavenato (2002) considera el desarrollo de la carrera como un proceso formalizado y secuencial cuyo objetivo es la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen el potencial para ocupar cargos más elevados.

Para Carmona (2004) las organizaciones deben ofrecer a sus empleados la oportunidad de seguir una trayectoria profesional y gestionarla adecuadamente, pero a su vez, los empleados se deben fijar metas y objetivos realistas de talento, habilidades, y motivación. Alles (2006) considera que los principales objetivos de los planes de carrera deben ser, favorecer la retención del personal clave, asegurar la continuidad gerencial y possibilitar el desarrollo y la realización del personal. Además la autora asegura, que dentro de la organización las carreras pueden crecer en diferentes sentidos.

- *Ascendente*: promoción a una posición superior.
- *Enriquecimiento o expansión*: profundización en la posición, ya que enriquece su puesto con nuevas técnicas y metodologías.
- *Desplazamiento lateral*: asignación en otra posición del mismo nivel jerárquico para cubrir necesidades de la empresa o por requerimiento del empleado.

- *Descendente realineamiento.* asignar un puesto de menor nivel que esté de acuerdo a las posibilidades reales del empleado.

Para el desarrollo de las carreras de los empleados en la organización, Chiavenato (2002) hace mención de las principales herramientas utilizadas por las organizaciones. Éstas son:

- *Centros de evaluación:* método de retroalimentación sobre fortalezas y debilidades de los candidatos, que los ayuda a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y reales.
- *Pruebas psicológicas:* utilizadas desde la selección del personal, sirven para ayudar a los empleados a comprender sus intereses y habilidades.
- *Evaluación del desempeño:* es una fuente de información valiosa sobre las habilidades de los empleados, pues ayuda a identificar factores claves a desarrollar.
- *Proyecciones de ascenso:* son juicios hechos por los gerentes sobre el potencial de progreso de los empleados, para así mejorar sus conocimientos y experiencias.
- *Planeación de remplazo:* consiste en la formación para cubrir posiciones más complejas que los preparan para asumir más responsabilidades.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño tiene su inicio en las fuerzas armadas de los Estados Unidos que acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales.

El War Department de dicho país adoptó, en 1917, este proceso de valoración, principalmente, para los siguientes fines:

- Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.
- Elegir a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.
- Evaluar periódicamente a los oficiales, para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

Cabe destacar, que con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a la administración de personal de las organizaciones, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo.

El desempeño según señala Rodríguez (2002) describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado, sin embargo, en la con-

ceptualización de evaluación de desempeño, el autor señala que “es una técnica de dirección, a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa y al puesto que ocupa”.

No obstante, otros autores como Chiavenato (2000) afirman que el desempeño varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionales, además este autor toma la evaluación de desempeño como “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”. Por su parte, Carmona (2004) agrega que la responsabilidad de la evaluación recae específicamente sobre los jefes.

Por otro lado, Rodríguez (2002) afirma que dentro de la evaluación de desempeño deben considerarse aspectos tan relevantes como el qué se debe evaluar, en donde señala que muchas empresas desconocen en ocasiones el objetivo central de la evaluación de desempeño, asimismo, indica cómo a través de ésta se valora el desempeño de las labores que realizan los empleados. El autor también señala que las evaluaciones de desempeño, sirven como verificación del control de calidad, añadiendo que el departamento de personal es el que generalmente realiza la evaluación de desempeño.

Respecto a la evaluación, se afirma que ésta debe poseer un marco de referencia preciso del desempeño de un empleado. Para lograr ese objetivo, los sistemas de evaluación deben estar relacionados con el trabajo, ser prácticos y usar las normas de desempeño confiables. No obstante, para que el método sea práctico, se requiere que esté basado en normas y medidas de desempeño, las primeras son los niveles que sirven para medir los resultados deseados de cualquier puesto, mientras que las medidas de desempeño, son la base de confiabilidad y conducta crítica que indica el desempeño.

El sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso de investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

Por otro lado, Rodríguez (2002) también afirma que existen diversos métodos de evaluación de desempeño, clasificados en métodos de desempeño orientados al pasado y métodos de desempeño orientados al futuro:

Métodos de desempeño orientados al pasado: estos métodos tiene la ventaja de ocuparse del desempeño que ya se ha producido y que es posible evaluar, entre los que se pueden encontrar:

- *Escala de calificación:* en esta el evaluador valora al individuo según factores como iniciativa, confiabilidad, disposición a cooperar, actitud y cantidad de trabajo. Este método se basa exclusivamente en opiniones del evaluador, sin embargo el diseño está muy relacionado con el desempeño. La forma se tramita anotando la respuesta más apropiada, para la dimensión del desempeño. Una de las ventajas que tiene este método, es que la elaboración y su manejo son de bajo costo; por otro lado, la gran desventaja es que las desviaciones del evaluador tienen probabilidades de reflejarse en un instrumento subjetivo.
- *Escala de calificación basada en la conducta:* el método trata de reducir la subjetividad y las desviaciones implícitas en las medidas subjetivas de desempeño, en este método las posiciones en la escala se describen en conductas relacionadas con el trabajo, es más probable una evolución objetiva a lo largo de la escala.
- *Lista de verificación:* en este método el evaluador no valora el desempeño sino solo lo registra. En esta el evaluador escoge frases o palabras que describan las características y el rendimiento de cada empleado, la clave para la puntuación de este método suele conservarla el departamento de personal. Este método cuenta con la ventaja de ser económico, fácil de llevar a la práctica y la capacitación de calificadores es mínima. Del mismo modo, posee desventajas como la desviación de los calificadores, el uso de criterio de personalidad en lugar de los del desempeño, lo que genera mala interpretación de los conceptos.
- *Método de elección forzada:* este método consiste en evaluar el desempeño humano por parte del evaluador mediante la elección entre varios grupos de enunciados, al parecer iguales, que corresponden más o menos a la persona que se evalúa. La naturaleza de las frases pueden tener variaciones en dos sentidos: bloques firmados por frases de significado positivo o negativos o bloques que están formados por frases con significado positivo.
- *Métodos de incidentes críticos:* en este método se le solicita a la persona que hace la revisión que elabore un registro de incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. Los hechos críticos son las acciones del empleado que en realidad hacen notable que su desempeño sea efectivo o inefectivo, de ahí se clasifican los encabezados con las hojas de registro, para cada empleado y anotarlo. Este método se ocupa de la conducta real del sujeto y no de sus rasgos de personalidad.
- *Métodos de investigación de campo:* por medio de este método, un analista del departamento de personal, solicita supervisión de infor-

mación específica sobre el rendimiento de cada empleado. Después el analista elabora la evaluación basada en esta información. El analista registra las calificaciones en la forma específica, para así desembocar la posibilidad de planear conjuntamente la supervisión de desarrollo de la empresa.

- *Método de evaluación en grupo:* este método consiste en que un grupo de personas se reúnen en conferencia con un coordinador y discuten la evaluación que ha sido preparada previamente por el supervisor, después de sostener una entrevista con el empleado respecto de los requisitos del puesto. Después el coordinador, tiene otra entrevista con el empleado donde discuten las normas, el desempeño del empleado y cualquier acción de desarrollo para el mejoramiento. Este método es valioso porque permite tomar decisiones útiles acerca de sueldos, ascensos y méritos.
- *Métodos de evaluación de desempeño orientados al futuro:* este tipo de evaluaciones se enfocan en el rendimiento del futuro, evaluando el potencial de los empleados o estableciendo los objetivos de desempeño futuro. Dentro de ésto podemos encontrar:
- *Método de autoevaluaciones:* el objetivo es que los empleados realicen una autoevaluación de su desempeño en donde se pretende mejorar el autodesarrollo. En este método se utiliza formas basadas en esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación de desempeño.
- *Administración por objetivos:* este es un método de evaluación de desempeño que se basa en la conversión de los objetivos de la organización en los objetivos del individuo. su finalidad es que los empleados conjuntamente con su jefe establezcan los objetivos de desempeño para el futuro, en donde los empleados obtienen la motivación en torno a lo cual dirigen sus objetivos.
- *Método de centro de evaluación:* este método se usa para predecir cual será el desempeño futuro del individuo y es específicamente importante en la toma de decisiones respecto a promociones del personal.

Por otro lado Rodríguez (2002) también señala que existen una etapas en la evaluación del desempeño, entre las cuales se pueden destacar:

1. *Fijación de los objetivos de evaluación:* una de las responsabilidades del departamento de personal es la fijación de objetivos del sistema, en donde se pretende que la evaluación proporcione información acerca del desempeño del pasado, presente y futuro.

2. *Diseño del sistema de evaluación*: En este paso se diseña el sistema de evaluación, por lo tanto, no hay que olvidar que se deberá acotar el interés y valor, tanto para los empleados como para la organización
3. *Implantación del sistema de evaluación*: en ésta junto con los datos recabados de un sistema de evaluación del desempeño se podrá planear, organizar y controlar fácilmente el desempeño de los empleados. Por lo general, el sistema intentará en su implementación atender los objetivos específicos y determinar políticas basadas en la aplicación personal.
4. *Control y evaluación de desempeño*: en esta etapa se verifica si el sistema está bien establecido, si se ha garantizado el éxito que dependerá de la retroalimentación de la información que resulte de la ejecución de la evaluación. En esta etapa Sherman, Bohlander y Snell (1999) señalan que además de la retroalimentación continua que debe hacerse, en necesario establecer una entrevista cuando se ha llegado a casa, ya que esta ayuda a reanudar los lazos que el empleado tiene con la organización y pueden ser determinantes para establecer nuevas trayectorias.

Finalmente García (2008) señala que entre las diferentes formas que se tiene para evaluar dependiendo del encargado, se encuentran:

- *Autoevaluación del desempeño*: En donde cada persona debe evaluar su propio desempeño dentro de la organización guiándose o tomando como base alguna referencia, para que no existan elementos de subjetividad en el proceso.
- *Evaluación por parte de los superiores*: ésta la realiza el jefe inmediato que es quien conoce mejor la información relacionada con el desempeño de su subordinado y con las actividades y tareas que éste realiza.
- *Evaluación del empleado y gerente*: en esta el gerente sirve como guía al empleado mientras éste evalúa su desempeño y se retroalimenta gracias a la información que le suministra su jefe.
- *Evaluación por parte del equipo de trabajo*: para su realización el grupo de trabajo o equipo evalúa el desempeño de cada uno de los individuos que lo componen.
- *Evaluación 360 grados*: ésta consiste en que el empleado es evaluado por todas las personas que interactúan con él dentro del proceso, ya sean sus superiores, subordinados, sus compañeros, sus clientes tanto internos como externos, lo que permite generar una visión más realista del desempeño del empleado.

- *Evaluación hacia arriba:* en ésta los subordinados evalúan el comportamiento y desempeño del gerente o jefe inmediato, relacionado con el apoyo que les brinda para alcanzar los objetivos establecidos.
- *Comisión de evaluación del desempeño:* esta evaluación la realiza un grupo de personas que son designadas especialmente para dicho fin, estas personas pueden ser miembros o no de la organización, y con ésto lo que se busca es el equilibrio y objetividad en la evaluación.
- *La realizada por el área de gestión humana,* es cuando la evaluación la realiza el área de gestión humana, la cual es un estamento más centralizado y burocrático.

MONITOREO

Chiavenato (2002) plantea que monitorear significa acompañar las operaciones y actividades de la empresa, con el fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada, acompañando, orientando y manteniendo el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.

Más que una fiscalización, es un control de las personas para permitirles su desarrollo y el logro de las expectativas y metas de la organización con ellas, en palabras de García (2008). Con el control se pueden tomar decisiones gerenciales estratégicas que no serían viables, si la organización no se mantiene al tanto de lo que pasa con las personas que las conforman.

Para esta misma autora, el Monitoreo puede variar según el estilo de gerencia de cada organización, pues algunas lo pueden asumir como un control exhaustivo, que en palabras de Chiavenato (2002), se enfoca de manera tradicional siguiendo el paradigma de la teoría X, basándose en la desconfianza en las personas y controlando su comportamiento. Otras organizaciones pueden asumirlo como una plataforma de cambio, al estar en contacto permanente con la realidad organizacional permitiendo la autonomía de sus miembros, considerando un enfoque moderno siguiendo el paradigma de la teoría Y, confiando en las personas e incentivando su comportamiento, dando lugar al autocontrol y a la flexibilidad.

Este proceso, para ser llevado a cabo, incluye herramientas como las bases de datos y los sistemas de información gerenciales, según García (2008). Las bases o bancos de datos son una colección de datos distribuidos de una forma tabular especial, según sea su utilización. Las actividades del área de gestión del personal requieren la utilización de bancos de datos interconectados que faciliten la obtención y almacenamiento de datos de diferente grado de complejidad, entre los que se encuentran según Chiavenato (2002), registro de personal, de cargos, de secciones, de remunera-

ción, de beneficios, de entrenamiento, de candidatos, registros médicos y otros, según las necesidades de la organización.

Por su parte, los sistemas de información gerencial son aplicaciones tecnológicas de diversas clases, usadas para la identificación y análisis de variables estratégicas a la hora de ejecutar proyectos, programas, decisiones, entre otros. Drucker (2002), define el sistema de información de R.H. como un sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre el personal de la organización, de tal forma que los gerentes puedan tomar decisiones eficaces. Un sistema de información para la gestión de personas, según este último autor, cubre:

- Planeación estratégica de R.H.
- Formulación de objetivos y programas de acción en R.H.
- Registros y controles de personal.
- Informes sobre remuneración, incentivos, beneficios, plan carrera, etc.
- Informes sobre cargos y secciones.

PUNTOS A DESTACAR

Hay que resaltar que en el desarrollo del personal se busca el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas a nivel tanto personal como profesional dentro de la organización, además busca generar en el individuo un sentimiento de desarrollo a nivel integral. En éste se involucran los procesos de formación de los empleados a través de la capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional y los planes de carrera, en donde el empleado asciende y progresá dentro de la organización, la evaluación y mejoramiento del desempeño, en donde el empleado es calificado de acuerdo a lo realizado dentro de la organización, y finalmente el sistema de información y monitoreo de gestión humana, el cual controla constantemente todas las actividades realizadas por los empleados.

Cabe resaltar la diferencia existente entre capacitación y entrenamiento, en el cual el entrenamiento es el proceso que se realiza para mejorar las habilidades y destrezas del empleado en el cargo que desempeña. Es muy técnico y se refiere más a destrezas físicas o repetitivas. Se enfoca principalmente en el cargo; a diferencia de la capacitación que puede tener un alcance más profundo hasta el nivel personal y de aprendizaje.

Cabe resaltar también que el desarrollo de las personas es un proceso relacionado con la educación y la orientación hacia el futuro, centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que tiene como objetivos principales el incrementar las capacidades de los empleados para asegurar su crecimiento y el avance en su carrera.

La evaluación del desempeño es una técnica de dirección, a través de la cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa y al puesto que ocupa. Aunque hay que tener en cuenta, que el desempeño varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionales.

Por último se encuentra el proceso de Monitoreo, que significa acompañar las operaciones y actividades de la empresa, con el fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada, acompañando, orientando y manteniendo el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.

CAPÍTULO 5

RELACIONES CON EL EMPLEADO

Este Macroproceso tiene como objetivo mantener las relaciones laborales empleado-patrono, en donde, se distingan por ser tanto legales como legítimas. Este macroproceso involucra la negociación colectiva y la relación con los sindicatos si los hay, la cesación o ruptura laboral que garantiza la terminación legal del vínculo del empleado y la organización.



Figura 5.1. Macroprocesos de gestión humana



Figura 5.2. Diagrama del macro-proceso de las relaciones con el empleado

NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y RELACIÓN CON EL SINDICATO

La negociación, es quizás uno de los procesos menos mencionados dentro de la gestión humana, ya que muchos desconocen quizá cómo es su funcionamiento dentro de la misma, es por eso que por un lado, Sherman, Bohlander y Snell (1999) señalan que la negociación colectiva dentro de la gestión humana es “un proceso de negociar un acuerdo laboral incluyendo el uso de presiones económicas por ambas partes”. Chiavenato (2000) también afirma que la negociación colectiva, es fruto de la estructura sindical del país y de los propios intereses en juego. Para el autor, “la negociación es el proceso de búsqueda del mejor resultado posible de aceptación de ideas, propósitos o intereses, de modo de que las partes involucradas terminen la negociación conscientes de que fueron escuchados”.

Asimismo, Carmona (2004) menciona que para la existencia de estas negociaciones son necesarios los contratos colectivos, los cuales son “convenios que se firman entre empresa y trabajadores para establecer beneficios extralegales o modifican las normas legales existentes para el usufructo de un grupo o la totalidad de los trabajadores”, de la misma forma, señala que los contratos colectivos afectan las prestaciones sociales y los contratos individuales. Este autor agrega que existe una clasificación en los contratos como son, *convención colectiva*, que es firmada por varios patronos o asociaciones patronales en donde se fijan las condiciones que regirán los contratos de trabajo y su vigencia, *pacto colectivo*, que es el convenio que se firma entre la empresa, su representante legal y cada uno de los trabajadores para convenir los beneficios extralegales y aumentos salariales periódicos para los trabajadores y *contratación sindical* que se usan en caso de huelgas legales para que los sindicatos asuman la res-

ponsabilidad de atender el proceso de la empresa, para dejar inactivos los equipos.

Por otro lado, Sherman, Bohlander y Snell (1999) también señalan el proceso de negociación que se establece, donde se destacan:

- *Preparación de las negociaciones*: ésta incluye la planeación de la estrategia y la recolección de datos para apoyar la propuesta de negociación, en éste se permite a los negociadores revisar y diagnosticar las debilidades, mientras las negociaciones anteriores están aun frescas en la memoria.
- *Recolección de datos para la negociación*: ésta incluye la recolección de datos internos respecto a quejas, acciones disciplinarias, trasferencias, promociones, despidos, tiempo extraordinario, antiguas resoluciones de arbitraje y pagos de salarios.
- *Patrones de negociación*: se realiza una deliberación en la cual los sindicatos pactan las cláusulas sobre los salarios y otras prestaciones que son similares a la de otros contratos de una industria o región.

De la misma forma, estos autores plantean que se debe tener un manejo de las negociaciones en donde se incluyen equipos de negociadores, análisis de propuestas, solución de propuestas y zona de negociación.

Por su parte, y como lo señala Carmona (2004) el procedimiento de negociación colectiva depende de la convicción y transacción que tenga la gerencia o representantes con los trabajadores. García (2008) agrega que “la negociación colectiva busca el establecimiento de un contrato que puede ser la ratificación de un contrato anterior, la derogación de partes de un contrato, o del contrato en su totalidad sustituyéndolo por uno nuevo”.

La negociación colectiva incluye la negociación, administración e implantación de los convenios escritos, por los que las empresas y los sindicatos dirigen sus relaciones laborales. También incluye los procesos de conciliación de las disputas patrón-trabajador. La palabra colectivo indica que los representantes del sindicato y de la empresa negocian los términos de contrato para los empleados como grupo (Rodriguez, 2007).

Asimismo, dentro de la normatividad de la negociación colectiva se encuentran los sindicatos, que de acuerdo a la Ley 50 de 1990 se determina:

ARTICULO 38. El artículo 353 del Código Sustantivo del Trabajo, quedará así:

Artículo 353. Derecho de asociación.

1. De acuerdo con el artículo 12, el Estado garantiza a los empleadores, a los trabajadores y a todo el que ejerza una actividad independiente, el derecho de asociarse libremente en defensa de sus intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos, y a éstos el derecho de unirse o federarse entre sí.

2. Las asociaciones profesionales o sindicatos deben ajustarse, en el ejercicio de sus derechos y cumplimiento de sus deberes, a las normas de este título, y están sujetos a la inspección y vigilancia del Gobierno en cuanto concierne al orden público y en particular en los casos que aquí se establecen.

3. Los trabajadores y empleadores, sin autorización previa, tienen el derecho de constituir las organizaciones que estimen convenientes, así como el de afiliarse a éstas, con la sola condición de observar los estatutos de las mismas.

ARTICULO 39. El artículo 354 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado parcialmente por el artículo 15 de la Ley 11 de 1984, quedará así:

Artículo 354. Protección del Derecho de Asociación.

1. En los términos del artículo 292 del Código Penal, queda prohibido a toda persona atentar contra el derecho de asociación sindical.

2. Toda persona que atente en cualquier forma contra el derecho de asociación sindical será castigada cada vez con una multa equivalente al monto de cinco (5) a cien (100) veces el salario mínimo mensual más alto vigente, que le será impuesta por el respectivo funcionario administrativo del trabajo, sin perjuicio de las sanciones penales a que haya lugar. Considerérense como actos atentatorios contra el derecho de asociación sindical, por parte del empleador:

a) Obstruir o dificultar la afiliación de su personal a una organización sindical de las protegidas por la ley, mediante dádivas o promesas, o condicionar a esa circunstancia la obtención o conservación del empleo o el reconocimiento de mejoras o beneficios;

b) Despedir, suspender o modificar las condiciones de trabajo de los trabajadores en razón de sus actividades encaminadas a la fundación de las organizaciones sindicales;

c) Negarse a negociar con las organizaciones sindicales que hubieren presentado sus peticiones de acuerdo con los procedimientos legales;

d) Despedir, suspender o modificar las condiciones de trabajo de su personal sindicalizado, con el objeto de impedir o difundir el ejercicio del derecho de asociación, y;

e) Adoptar medidas de represión contra los trabajadores por haber acusado, testimoniado o intervenido en las investigaciones administrativas tendientes a comprobar la violación de esta norma.

ARTICULO 40. El artículo 356 del Código Sustantivo del Trabajo, quedará así:

Artículo 356. Sindicatos de Trabajadores. Clasificación. Los sindicatos de trabajadores se clasifican así:

- a) De empresa, si están formados por individuos de varias profesiones, oficios o especialidades, que prestan sus servicios en una misma empresa, establecimiento o institución;
- b) De industria o por rama de actividad económica, si están formados por individuos que prestan sus servicios en varias empresas de la misma industria o rama de actividad económica;
- c) Gremiales, si están formados por individuos de una misma profesión, oficio o especialidad;
- d) De oficios varios, si están formados por trabajadores de diversas profesiones, disímiles o inconexas. Estos últimos sólo pueden formarse en los lugares donde no haya trabajadores de una misma actividad, profesión u oficio en número mínimo requerido para formar uno gremial, y sólo mientras subsista esta circunstancia.

ARTICULO 41. El artículo 361 del Código Sustantivo del Trabajo, quedará así:

Artículo 361. Fundación.

- De la reunión inicial de constitución de cualquier sindicato los iniciadores deben suscribir un “acta de fundación” donde se expresen los nombres de todos ellos, sus documentos de identificación, la actividad que ejerzan y que los vincule, el nombre y objeto de la asociación.
- En la misma o en sucesivas reuniones se discutirán y aprobarán los estatutos de la asociación y se designará el personal directivo, todo lo cual se hará constar en el acta o actas que se suscriban.

ARTICULO 42. El artículo 362 del Código Sustantivo del Trabajo, quedará así:

Artículo 362. Estatutos.

Toda organización sindical tiene el derecho de redactar libremente sus estatutos y reglamentos administrativos. Dichos estatutos contendrán, por lo menos, lo siguiente:

1. La denominación del sindicato y su domicilio.
2. Su objeto.
3. Condiciones y restricciones de admisión.
4. Obligaciones y derechos de los asociados.
5. Número, denominación, período y funciones de los miembros de la directiva central y de las seccionales en su caso; modo de integrarlas o elegirlas, reglamento de sus reuniones y causales y procedimiento de remoción.
6. Organización de las comisiones reglamentarias y accidentales.
7. Cuantía y periodicidad de las cuotas ordinarias y su forma de pago.
8. Procedimiento para decretar y cobrar cuotas extraordinarias.

9. Sanciones disciplinarias y motivos y procedimiento de expulsión, con audiencia, en todo caso, de los inculpados.
10. Épocas de celebración de asambleas generales ordinarias y de asambleas de delegatarios, en su caso; reglamento de las sesiones, quórum, debates y votaciones.
11. Reglas para la administración de los bienes y fondos sindicales; para la expedición y ejecución de los presupuestos y presentación de balances y expedición de finiquitos.
12. Normas para la liquidación del sindicato.

ARTICULO 43. El artículo 363 del Código Sustantivo del Trabajo, quedará así:

Artículo 363. Notificación.

Una vez realizada la asamblea de constitución, el sindicato de trabajadores comunicará por escrito al respectivo empleador y al inspector del trabajo, y en su defecto, al alcalde del lugar, la constitución del sindicato, con la declaración de los nombres e identificación de cada uno de los fundadores. El inspector o el alcalde, a su vez, pasarán igual comunicación al empleador inmediatamente.

CESACIÓN O RUPTURA LABORAL

La ruptura laboral hace referencia a la terminación del contrato laboral de un trabajador en la organización, causando así el rompimiento de la relación entre ambas partes. La ruptura laboral es definida por Gómez, Balkin y Cardy, citados por García (2008) como la salida de un empleado de la organización, que tiene implicaciones tanto para los empleados como para la misma organización.

Los procedimientos de terminación de un contrato, cierran el proceso de vida laboral de los trabajadores en las empresas, y por tanto están sujetos al cumplimiento estricto de normas legales específicas, según lo afirma Carmona (2004). Este tipo de situaciones de ruptura son medidas, por un índice de rotación que indica el ritmo en que los empleados abandonan la organización, con el fin de hacer un seguimiento y control de los costos que implica reemplazar un empleado.

Según García (2008), la ruptura laboral se puede dar de manera voluntaria o de manera involuntaria, dependiendo de cuál parte de la relación tome la iniciativa de dar por terminado el contrato. La ruptura laboral voluntaria, se produce cuando es el empleado quien toma la decisión de terminar la relación con la empresa, retirándose de ella por motivos personales, un mejor empleo, falta de motivación, jubilación o simplemente abandono.

Por otra parte, según esta misma autora, la *ruptura laboral involuntaria* se produce cuando es la empresa la que decide terminar la relación contractual, ya sea por razones económicas, mala adaptación y adecuación entre el empleado y la organización. Este tipo de ruptura se puede clasificar de dos formas, cese o despido. García (2008) define el cese, como la decisión final que genera una mala adecuación entre el empleado y la empresa, resultado de un rendimiento insuficiente, la incapacidad de un empleado de corregir comportamientos inaceptables que la empresa ha intentado modificar, o faltas graves cometidas; mientras el despido, es la decisión última de la empresa cuando requiere reducir costos y ya se han agotado los otros medios y alternativas.

La terminación del contrato laboral en Colombia está reglamentada por el Código Sustantivo de Trabajo, que en su Artículo 61, modificado por el Artículo 5 de la Ley 50 de 1990, establece que ésta se da:

- a) Por muerte del trabajador.
- b) Por mutuo consentimiento.
- c) Por expiración del plazo fijo pactado.
- d) Por terminación de la obra o labor contratada.
- e) Por liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento.
- f) Por suspensión de las actividades del empleador durante más de 120 días.
- g) Por sentencia ejecutoriada.
- h) Por decisión unilateral en los casos del Artículo 7 del Decreto Ley 2351 de 1965 y Artículo 6 de esta ley.
- i) Por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer las causas de suspensión del contrato.

Las normas legales, también establecen las justas causas por las que se puede terminar unilateralmente el contrato de trabajo, en el Artículo 62 del CST, modificado por el Artículo 7 del Decreto de Ley 2351 de 1965, tanto por parte del patrono como del trabajador. Estas justas causas son:

- a) Por parte del patrono:
 - 1. El haber sufrido engaño por parte del trabajador, mediante la presentación de certificados falsos para su admisión o tendientes a obtener un provecho indebido.
 - 2. Todo acto de violencia, injuria, malos tratos o grave indisciplina en que incurra el trabajador en sus labores, contra el patrono, los miembros de su familia, el personal directivo o los compañeros de trabajo.

3. Todo acto grave de violencia, injuria o malos tratos en que incurra el trabajador fuera del servicio, en contra del patrono, de los miembros de su familia o de sus representantes y socios, jefes de taller, vigilantes o celadores.
4. Todo daño material causado intencionalmente a los edificios, obras, maquinarias y materias primas, instrumentos y demás objetos relacionados con el trabajo, y toda grave negligencia que ponga en peligro la seguridad de las personas o de las cosas.
5. Todo acto inmoral o delictuoso que el trabajador cometa en el taller, establecimiento o lugar de trabajo o en el desempeño de sus labores.
6. Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones especiales que incumbe al trabajador de acuerdo con los artículos 58 y 60 del Código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta grave calificada como tal, en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.
7. La detención preventiva del trabajador por más de treinta (30) días, a menos que posteriormente sea absuelto; o el arresto correccional que exceda de ocho (8) días, o aun por tiempo menor, cuando la causa de la sanción sea suficiente por sí misma para justificar la extinción del contrato.

b) Por parte del trabajador

1. El haber sufrido engaño por parte del empleador, respecto de las condiciones de trabajo.
2. Todo acto de violencia, malos tratos o amenazas graves inferidas por el patrono contra el trabajador o los miembros de su familia, dentro o fuera del servicio, o inferidas dentro del servicio por los parientes, representantes o dependientes del empleador con el consentimiento o la tolerancia de éste.
3. Cualquier acto del empleador o de sus representantes que induzca al trabajador a cometer un acto ilícito o contrario a sus convicciones políticas o religiosas.
4. Todas las circunstancias que el trabajador no pueda prever al celebrar el contrato, y que pongan en peligro su seguridad o su salud, y que el patrono no modifique.
5. Todo perjuicio causado maliciosamente por el empleador al trabajador en la prestación del servicio.
6. El incumplimiento sistemático sin razones válidas por parte del patrono, de sus obligaciones convencionales o legales.

7. La exigencia del empleador, sin razones válidas, de la prestación de un servicio distinto, o en lugares diversos de aquél para el cual se le contrató.
8. Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones que incumben al empleador, de acuerdo con los artículos 57 y 59 del Código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta grave calificada como tal, en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.

El Artículo 64 del CST, Subrogado por el Artículo 6 de la Ley 50 de 1990, y modificado por el Artículo 28 de la Ley 789 de 2002, reglamenta la terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa.

Carmona (2004) plantea que debe existir un procedimiento administrativo, del cual se encargue el departamento de personal, para efectuar el retiro del trabajador de la empresa cualquiera que sea la causa. Este proceso, según el autor, comienza con la *carta de retiro* por parte de la empresa o del trabajador según sea el caso. En caso de que sea el trabajador el que envíe la carta de retiro, la empresa debe responder de inmediato a través de una carta, aceptando el retiro. El paso siguiente es proceder a efectuar la liquidación definitiva del trabajador, la cual involucra el tiempo de servicio, el salario actual, régimen de cesantías, indemnización, descuento de preaviso, descuentos por demandas de alimentos, descuento de cooperativas, préstamo de vivienda, entre otros.

El proceso de ruptura laboral puede llegar a ser traumático, tanto para el empleado como para la organización, ya que de no realizarse en forma adecuada y legal, se puede incurrir en pérdidas para la empresa, como consecuencia de demandas y procesos jurídicos. Para el empleado, según García (2008), esto puede traer consecuencias para los empleados, como la incapacidad de suplir sus necesidades físicas y psicológicas, y para esto las organizaciones están desarrollando programas de recolocación que ayuden a los empleados a superar el estrés emocional, brindándoles asistencia para encontrar otro empleo.

PUNTOS A DESTACAR

La negociación colectiva es el proceso de búsqueda del mejor resultado posible de aceptación de ideas, propósitos o intereses, de modo que las partes involucradas terminen la negociación conscientes de que fueron escuchados. La negociación, es quizás uno de los procesos menos mencionados dentro de la gestión humana, ya que muchos desconocen quizá, como es su funcionamiento dentro de la misma.

De igual forma cabe destacar que existe la normatividad de la negociación colectiva, en la que se encuentran los sindicatos como forma de asociación, de acuerdo a la Ley 50 de 1990, Artículo 353. Derecho de asociación, Artículo 354. Protección del Derecho de Asociación, Artículo 356. Sindicatos de Trabajadores, entre otros.

Por otro lado, la ruptura laboral es un proceso que hace referencia a la terminación del contrato laboral de un trabajador en la empresa, causando así el rompimiento de la relación entre ambas partes. La ruptura laboral es la salida de un empleado de la organización, que tiene implicaciones tanto para los empleados como para la misma organización.

CAPÍTULO 6

CASO DE ESTUDIO

EL CASO DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL: MARCO EMPRESARIAL³

En 1944 en la ciudad de Cali fue fundada la organización objeto de estudio, con la misión de fabricar y comercializar neumáticos y otros elementos, a base del caucho o de sus sustitutos. Esta ciudad fue escogida por la firma importadora debido a su cercanía con el puerto de Buenaventura, lo que facilitaría el ingreso de las materias primas y los equipos, y la salida de los productos industriales, pues desde la segunda guerra mundial este puerto era el principal en importaciones de llantas, acero, hierro y maquinaria.

La producción inicial de la empresa era de cinco llantas al día, y disponía de doce trabajadores. La producción aumentó cada vez más con el paso de los días, debido a la gran acogida de los productos, por lo cual la planta ubicada en el centro de la ciudad no dio abasto. Por esta razón, en el año 1956 la empresa se trasladó al municipio de Yumbo, y desde ese entonces sus oficinas principales y su planta de producción de llantas y productos para reencauche funcionan allí.

En la planta se hicieron grandes inversiones para su mejoramiento y expansión, que permitieron aumentar la capacidad productiva de la compañía en un 50% y se convirtió en la primera planta de aeroreencauche

³ Este caso de estudio es producto del proyecto de investigación denominado “La Gestión Humana y su Relación con el Management, la Cultura Organizacional y el Capital Social”, desarrollado por el grupo de investigación humanismo y gestión de la Facultad de Administración de la Universidad del Valle, y se presenta como fortalecimiento de vínculo y de redes, en el marco del macroproyecto de investigación que realiza la Red Nacional en gestión humana.

para Latinoamérica. En 1973 la compañía empezó a fabricar productos industriales y alcanzó una cifra récord en llantas producidas.

Hoy, las principales líneas de productos de la empresa son llantas para⁴: automóvil convencional, automóvil radial, automóvil high performance, camioneta radial, camioneta convencional, camión radial, camión convencional, agrícola, muevetierra, industrial, kelly llantas.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En una entrevista realizada a la Gerente de la División de Recursos Humanos, se logró obtener la estructura general de la organización objeto de estudio.

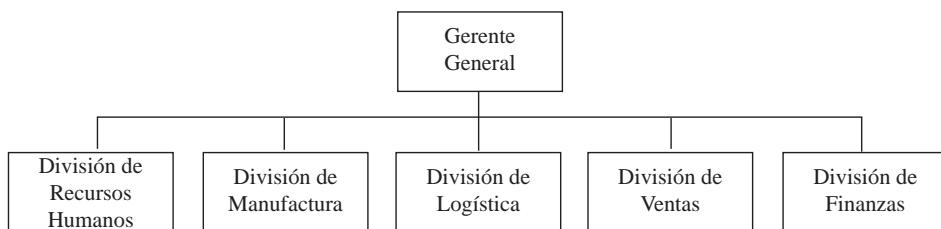


Figura 6.1. Estructura organizacional general de la empresa

Para finales del año 2004, la organización contaba con 411 colaboradores con vínculo directo, 22 personas con contratos de práctica y aprendizaje provenientes de diferentes instituciones técnicas, tecnológicas y universitarias.

En el año 2006 se entrevistó a la gerente de la división de recursos humanos, quien afirmó que la empresa en ese momento tenía en total 757 empleados, entre personas con contratación directa e indirecta. Esta cifra se encontraba repartida de la siguiente manera: 13% son del grupo de empleados, 42% del grupo de operarios, 3% estudiantes en práctica y provenientes del Sena, lo cual permite concluir que hay un 58% de los colaboradores que pertenece a la compañía, un 27% son empleados temporales y un 15% contratistas.⁵

⁴ Tomado de la página de la empresa objeto de estudio.

⁵ Tomado de entrevista a gerente de recursos humanos.

**DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA
EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO**

Descripción del área de gestión humana: división de recursos humanos

La empresa objeto de estudio tiene definida en su estructura el área de gestión humana, y ésta es denominada *división de recursos humanos*. La persona que está a cargo es ingeniera industrial y lleva 16 años en la organización, desempeñándose en el área de producción y en los últimos tres años en recursos humanos. En la actualidad esta división reporta directamente a la presidencia, ya que anteriormente lo hacía a la división de manufactura. Esto deja en evidencia la importancia que han tomado las áreas de gestión humana dentro de las organizaciones.

Esta división está integrada por 48 personas, de las cuales cuatro hacen parte de la estructura organizacional formal, pertenecen al nivel administrativo y tienen contrato directo con la empresa. La mayoría de las personas restantes son de nivel operativo y con contratos de trabajo temporales, que en su mayoría tienen antigüedad en la organización.

Esta división se encuentra al mismo nivel de las demás gerencias que hacen parte de la organización. A continuación se observa la estructura de la división de recursos humanos de la empresa objeto de estudio.



Figura 6.2. Estructura división de recursos humanos

La misión de la división de recursos humanos está enmarcada en el desarrollo de los procesos de gestión humana dentro de la empresa: reclutamiento, selección, contratación, inducción, análisis y diseño de cargos, compensaciones, higiene y seguridad industrial, relaciones laborales, entre otros.

De llevar a cabo las funciones, actividades y procesos de gestión humana, se encarga la gerente de recursos humanos y su asistente, que es

a su vez asistente de la vicepresidencia de manufactura. Esta división se compone de tres áreas:

Área de relaciones laborales y seguridad física

Esta área la dirige la gerente de relaciones laborales, que es abogada de profesión, y es quien maneja los procesos de contratación, retiros y acciones disciplinarias para el personal directo y los temporales, compensación, relaciones con el sindicato y la administración de la convención colectiva. En el área la contratación, es entendida como la relación directa con los asociados y el manejo de personal temporal⁶. La compensación se refiere a los aspectos legales de la parte laboral, la seguridad física, la administración de la vigilancia, la coordinación de empresas privadas de seguridad y la membresía de la empresa con diferentes entidades de seguridad a nivel nacional y/o local.

En lo que a seguridad corresponde, la organización pertenece al comité de empresas americanas, ya que es una multinacional, y debe cumplir con una serie de características y aspectos específicos para la protección física de la planta.

Además de ésto, el área de relaciones laborales también administra la fundación de la empresa, y la gerente de relaciones laborales, es también la directora ejecutiva de la fundación.

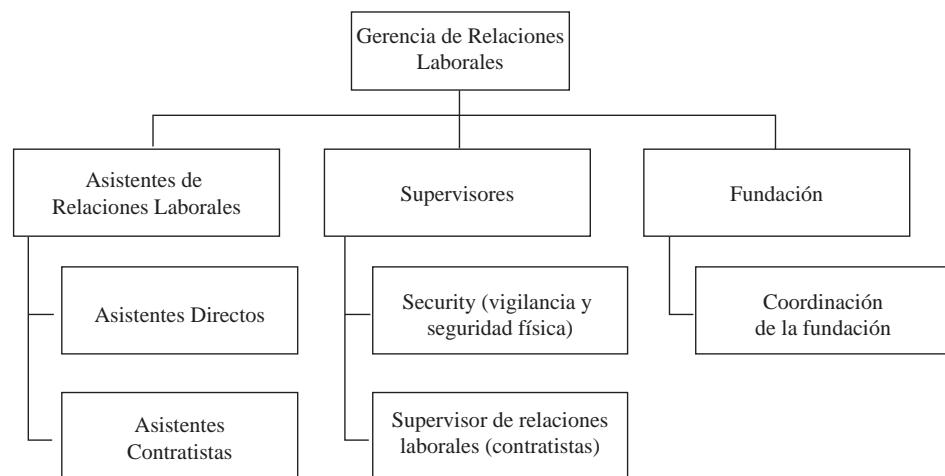


Figura 6.3. Estructura del área de relaciones laborales

⁶ Información suministrada por la gerente de relaciones laborales. Abril de 2006.

Área de seguridad industrial, selección y capacitación

El área es dirigida por el gerente de seguridad industrial y entrenamiento y actualmente, el cargo lo ocupa un ingeniero industrial. En esta área se lleva a cabo la ejecución del plan de salud ocupacional de la compañía, el cumplimiento de lo relacionado con las leyes que reglamentan la seguridad industrial y los riesgos profesionales y los procesos de selección y capacitación del personal.⁷

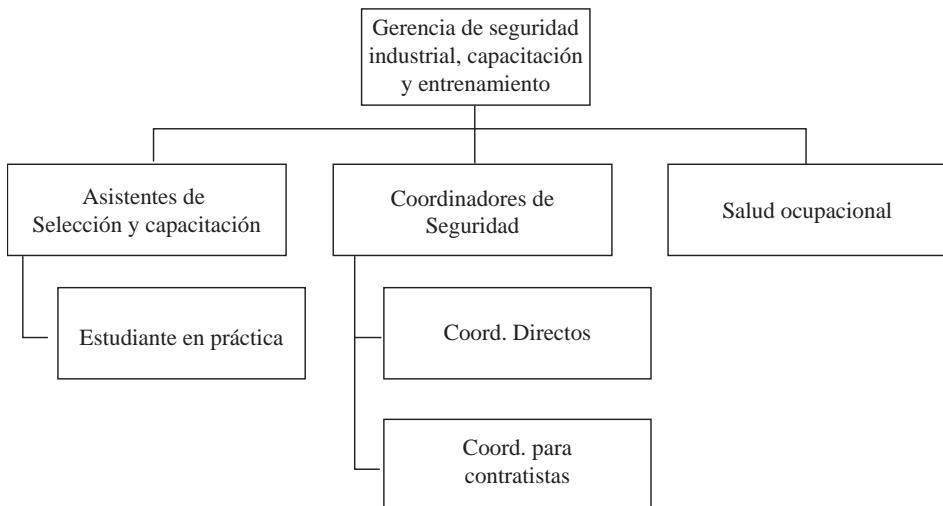


Figura 6.4. Estructura del área de seguridad industrial, capacitación y entrenamiento

Coordinación de servicios especiales de recursos humanos

Esta Coordinación es dirigida por la coordinadora de servicios especiales de recursos humanos, quien es trabajadora social. En esta área se llevan a cabo los procesos de comunicación interna de la organización, desde cada una de sus divisiones (manufactura, logística, ventas, finanzas y recursos humanos); lo relacionado con el campo del trabajo social; programas de bienestar para los asociados y el entorno familiar, cuando sea el caso; el programa de atención al trabajador (PAT); el servicio de transporte, de aseo y jardinería, y el destino de los residuos de planta (departamento 85)

⁷ Información suministrada por la gerente de recursos humanos. Marzo de 2006.

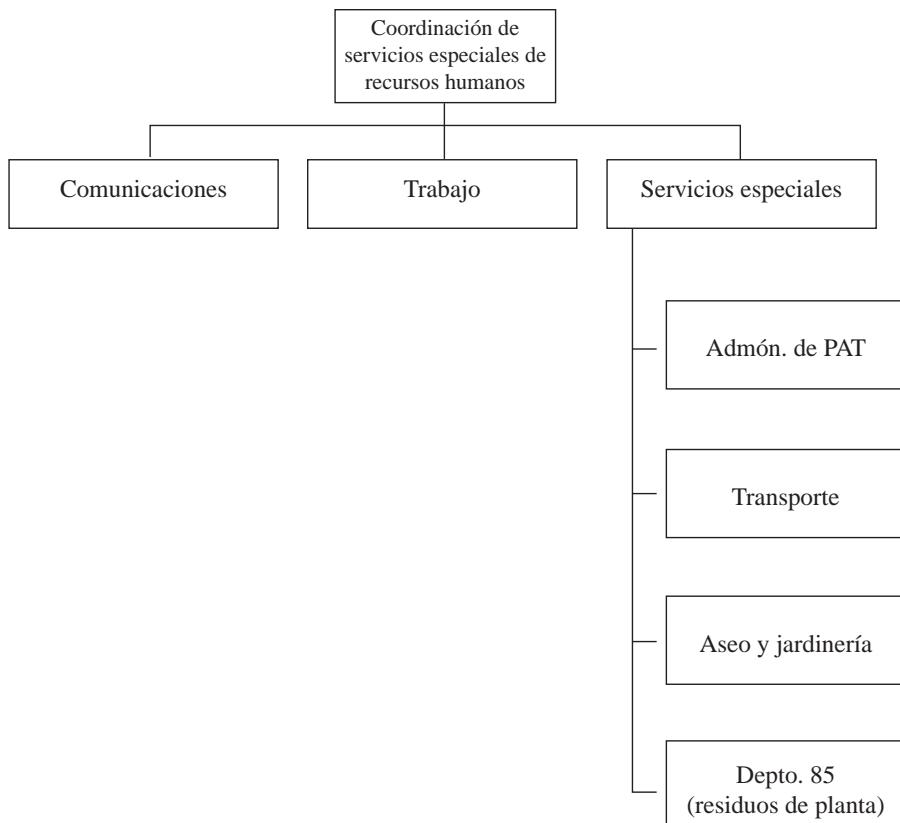


Figura 6.5. Estructura de la coordinación de servicios especiales de recursos humanos

Fuente: entrevista realizada a la coordinadora de servicios especiales de recursos humanos.
Abril de 2006.

Descripción de los macroprocesos en la división de recursos humanos

Es importante conocer la manera en que se llevan a cabo los procesos de gestión humana, y las actividades que se realizan en cada uno de ellos, por tanto, se efectúa una descripción de cada uno, tomando como base las entrevistas realizadas a los encargados de cada proceso, la observación directa y el análisis documental. De igual forma, es importante analizar cada proceso y plantear su relación con la estrategia de la organización objeto de estudio.

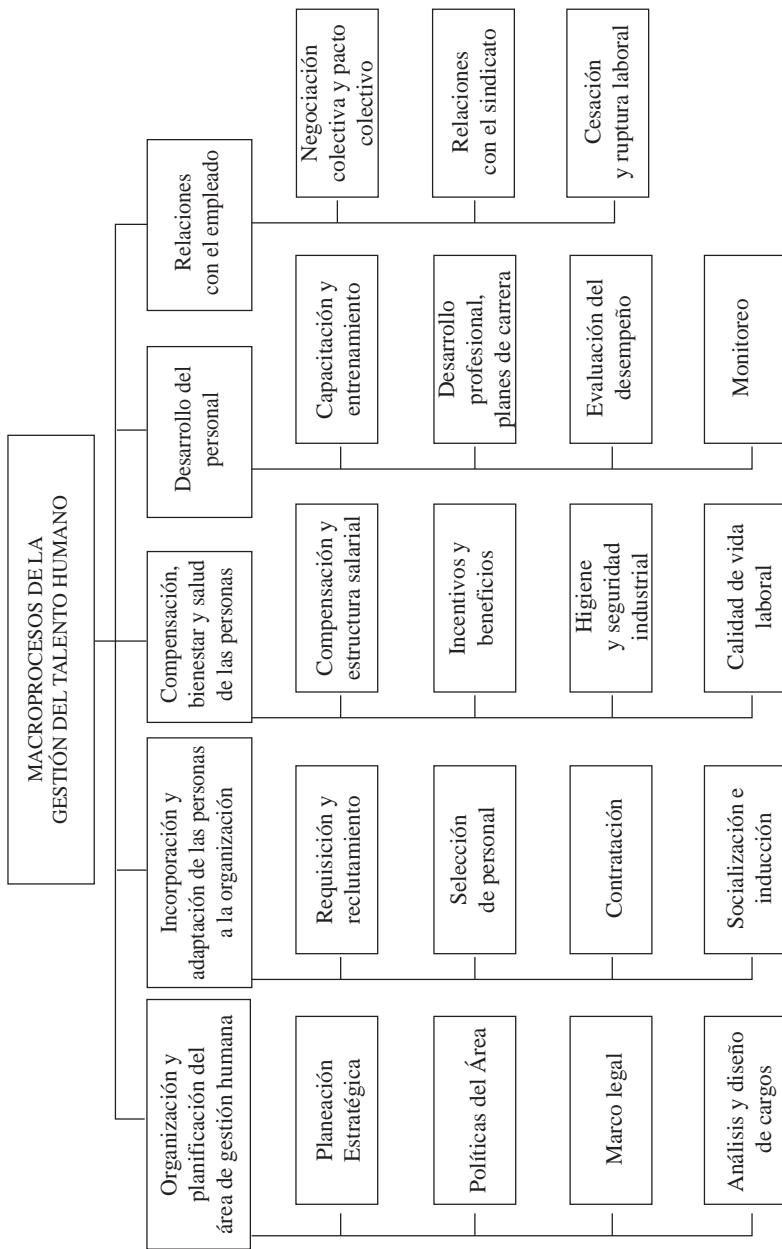


Figura 6.6. Macroprocesos de gestión humana

Los procesos de la gestión humana han sido agrupados de diversas formas, por diferentes autores según su juicio sobre la base de la relación que tengan entre sí o el significado que representen para cada autor. Por tanto, se hace necesario identificar una serie de macroprocesos de gestión humana que contenga los procesos, una relación lógica de actividades secuenciales y aporten a la generación de valor. García (2008) identifica y describe cinco macroprocesos de gestión humana, cuyos procesos tienen un orden lógico secuencial, y a la vez pueden ser desarrollados simultáneamente, como lo muestra la figura 6.6 La clasificación propuesta se usa como referencia para definir la relación entre los procesos de gestión humana, la estrategia y el cambio organizacional en el estudio de caso realizado, y su descripción se presenta a continuación.

Macroproceso organización y planificación del área de gestión humana

El objetivo de este macroproceso es preparar y definir las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos del área de gestión humana. Los procesos que lo componen son:

- a) *Planeación estratégica del talento humano*: la empresa objeto de estudio utiliza un sistema de requisición para las solicitudes de ingreso de personal, a través del cual justifican, en diferentes aspectos, la necesidad de contratar a alguien para un nuevo cargo o para que una persona ocupe un cargo existente. La gerencia de recursos humanos hace parte del comité que aprueba la nueva contratación y plantea las ventajas y desventajas que tiene para un área y para la empresa, el incorporar, o no, un nuevo empleado. La planeación estratégica de personal permite a la empresa asegurarse de que tiene el número y la calidad de personas necesarias para cumplir con sus objetivos. Los cargos en la empresa surgen según las necesidades puntuales de la filial; mandatos corporativos o cambios legales y nuevas necesidades del negocio
- b) *Marco legal laboral colombiano*: Las modalidades de contratación de la empresa objeto de estudio, considerando que es una empresa grande y multinacional, cumplen la legislación colombiana, lo cual implica que tanto los empleados con contratación directa y quienes tienen contratos de servicios temporales, tienen derecho a las consideraciones establecidas por la ley. La organización no distingue entre los empleados directos y los contratados a tiempo definido, por el contrario, casi todos, incluyendo sus familias, participan de los eventos de la empresa y se acogen a sus beneficios⁸.

⁸ Soporte de recursos humanos. Junio de 2006.

- c) *Políticas del área de gestión humana:* Las políticas de recursos humanos incluyen las pautas para la realización de acciones concretas en la organización, de forma tal que se pueda dar solución a problemas y situaciones rápidamente, según criterios específicos de planeación, organización y desarrollo del personal. Estas políticas en la organización, hacen énfasis en la planeación, reclutamiento, selección, salario, beneficios, entrenamiento y seguridad del personal.
- d) *Análisis y diseño de cargos:* El análisis y diseño de cargos en esta empresa, se encuentra determinado por los lineamientos que establece la casa matriz en USA, y pueden adaptarse a las necesidades de la compañía a nivel regional, siempre y cuando los cambios sean justificados y sometidos a un proceso de aprobación. De igual forma, los nuevos cargos se dan por requerimientos puntuales de la filial, cambios legales o nuevas necesidades del negocio.

El análisis y diseño de cargos en la empresa se encuentra soportado en los *jobdescriptions* (*descripción del cargo*), que son documentos que especifican las actividades, responsabilidades, habilidades y características de los individuos, líneas de autoridad, indicadores de logros, objetivos del puesto y los requerimientos físicos, entre otros aspectos. La idea de plantear el *jobdescription*, es que los colaboradores conozcan el objetivo del cargo, del área y los organizacionales, y así sea más claro su nivel de aporte al cumplimiento de los lineamientos estratégicos generales: calidad del producto y seguridad de las personas. Las responsabilidades que se especifican en las descripciones del cargo, varían según el tipo de cargo:

- Nivel gerencial y ejecutivo: los perfiles de los cargos tienen responsabilidades estipuladas y definidas corporativamente desde la casa matriz en USA.
- Nivel operativo: cada gerente es responsable de actualizar los *jobsdescription* del personal a su cargo y por ende los organigramas. Los lineamientos corporativos generalmente integran todo y las estructuras son equivalentes en todos los países en los que tiene presencia la compañía.

Los *jobdescription* son revisados oficialmente cada año⁹, pero se hace revisión de los puestos de trabajo cuando, hay un cambio en ellos, son integrados, son ocupados por una persona nueva, son ocupados por una per-

⁹ Información suministrada por el gerente de seguridad industrial, capacitación y entrenamiento. Abril de 2006.

sona que ocupaba otro puesto anteriormente. De la descripción del cargo se obtienen los perfiles que se buscan para ocupar los cargos.

Los *jobdescription* de cada puesto de trabajo forman una base de datos organizada para la realización del análisis y el diseño de cargos, diferenciando los puestos para contratistas, temporales y los permanentes (*salary* y *hourly*). Esta base de datos está disponible para todos los empleados, para observar la descripción de su puesto, sin modificarlo. Si lo consideran necesario, estas modificaciones deben presentarse al jefe inmediato, para que una vez autorizadas, sean enviadas a la división de recursos humanos para su evaluación y aprobación.

Las especificaciones generales del *jobdescription* para un cargo administrativo (*salary*)¹⁰ son:

- Identificación de la posición.
- Contribuciones.
- Especificación del trabajo y formación adicional.
- Relaciones de trabajo.
- Información adicional.

Por su parte, las especificaciones generales del *jobdescription* para un cargo operativo (*hourly*)¹¹ son:

- Distribución del puesto y área específica en que va a trabajar.
- Generalidades del puesto.
- Características físicas y mentales.
- Destrezas.
- Descripción de actividades, responsabilidades y aspectos generales.

Análisis del macroproceso organización y planificación del área de gestión humana y su aporte a la estrategia organizacional

La planeación estratégica del personal, la definición de políticas concretas para la división de recursos humanos y la descripción y delimitación de las funciones de cada cargo en un documento formal a nivel corporativo, hace del trabajo en la empresa objeto de estudio, una labor con las responsabilidades justas y necesarias que orienta los objetivos que se deben perseguir con el desempeño.

¹⁰ Esta información fue suministrada por el gerente de seguridad industrial, capacitación y entrenamiento. Abril de 2006.

¹¹ *Ibid*

En esta organización, la planeación estratégica del personal, contribuye al cumplimiento de la estrategia organizacional, permitiendo a la empresa contar con el personal adecuado en el momento indicado y facilitando que se lleven a cabo de funciones con alta calidad, teniendo un personal cualificado, brindando un buen servicio en condiciones seguras y contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos. La planeación estratégica del personal resulta ser el método asertivo frente a los cambios y variaciones en la demanda de empleados a futuro, para cumplir con las metas propuestas.

La organización se caracteriza porque las personas que hacen parte de ella, independientemente del nivel en que se encuentren, tienen conocimiento de los resultados de su trabajo, garantizando que la gente conoce los indicadores generales que mostrarán su desempeño y lo que se espera de ellos. Un empleado de la organización además de conocer sus funciones, conoce de qué manera éstas se integran con los demás procesos que se desarrollan en el área a la que pertenece y en la organización, y la manera como esto contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En esta organización, los empleados se esfuerzan por cumplir estándares de calidad, servicio al cliente y seguridad definidos por la organización, ya que conocen perfectamente la relación entre el cumplimiento eficiente de sus funciones y los lineamientos estratégicos de la organización. Una vez los empleados conocen los objetivos del cargo, y además los del área y de la organización, será más claro el aporte que realizan desde sus cargos, a los objetivos estratégicos generales.

La división de recursos humanos aporta a la estrategia organizacional a través del macroproceso de organización y planificación del área de gestión humana, porque puede participar en la modificación o estructuración de las funciones de cualquier cargo de la organización, analizando y logrando la coherencia entre las modificaciones del cargo y los cambios que se presentan en la organización y el entorno. El objetivo es lograr integrar las funciones de los cargos y los objetivos estratégicos de la organización.

Macroproceso incorporación y adaptación de las personas a la organización

Este macroproceso tiene como objetivo la vinculación y asimilación de las personas en la organización y su sinergia con su estrategia y su cultura. Se compone de procesos como:

- a) ***Requisición y reclutamiento:*** La organización objeto de estudio privilegia las fuentes de reclutamiento internas, considerando las hojas de vida de los asociados, del personal temporal o las que llevan los

contratistas de sus familiares, amigos y vecinos. Una de las políticas de la organización es reconocer a los trabajadores como la primera opción a seleccionar¹². Esta política permite a los colaboradores de la organización, definir un plan de carrera dentro de ella, orientando sus posibilidades y esfuerzos al desarrollo.

El jefe del área en donde se genere la vacante, debe diligenciar el formato de requisición, indicando el perfil de la persona que se necesita, y así dar inicio al reclutamiento y selección de personal. La gerencia de seguridad industrial, selección y capacitación se hace cargo del reclutamiento, y es llevado a cabo por la asistente de selección y capacitación. Las hojas de vida elegidas en este proceso, pasan a quien será el jefe inmediato de la persona contratada y éste define si cumplen o no con el perfil requerido, y decide quiénes pasarán a la etapa de selección.

Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas y externas, según la asistente de capacitación y selección. En la empresa se maneja una base de datos completa, que incluye la información de todas las hojas de vida que llegan constantemente a la organización, y es actualizada con frecuencia.¹³ En las hojas de vida se identifica quién recomienda a la persona, datos personales, universidad de la que proviene, estudios formales, el folder de archivo físico en el que se guardará la hoja de vida, el cargo al que aspira y la ocupación actual de las personas. Las hojas que se reciben de fuentes internas, como se mencionó anteriormente, provienen del personal que trabaja con la empresa o las personas que se desempeñan como contratistas o temporales. La organización privilegia candidatos que trabajen en ella, sobre todo para el caso de traslados y ascensos, independientemente de su forma de contratación. Las hojas de vida recibidas de fuentes externas, son captadas de la base de datos de clickempleo.com, de Legis, y es la principal fuente de reclutamiento externo de la organización.

- b) Selección de personal:** la organización cuenta con un proceso de selección estricto denominado *target selection*¹⁴, que es aplicado a todas las personas que aspiren a ingresar a la organización y que consta de pruebas psicotécnicas y de conocimiento, ejercicios de simulación y entrevistas con diferentes personas de la organización,

¹² Asistente de capacitación y selección. Mayo de 2006.

¹³ Información suministrada por la asistente de selección y capacitación. Mayo de 2006.

¹⁴ Palabras de la gerente de recursos humanos. Marzo de 2006

lo cual asegura que la persona elegida posee el mejor perfil y cuenta con las cualidades necesarias para mantener un desempeño adecuado dentro de la organización. La gerencia de seguridad industrial, selección y capacitación, se encargan de llevar a cabo el proceso. Para cada cargo se exige un puntaje diferente, por lo cual los puntajes que se obtienen en las pruebas están divididos en niveles. El proceso de selección se compone de las siguientes etapas¹⁵:

1. Pruebas psicotécnicas: pruebas de inteligencia (secuencias lógicas), pruebas de lógica (percepción), aptitud matemática, razonamiento abstracto, pruebas de observación (atención y percepción). Una vez terminadas las pruebas, si el candidato obtiene un puntaje mínimo promedio, que depende del cargo, éste pasa a la siguiente etapa del proceso.
2. *Assesment center* o centro de evaluación: a través de un estudio de caso, se verifican las competencias que tiene el aspirante en la identificación y solución de problemas. Éstas son técnicas de simulación de casos, que enfrentan al aspirante a problemas reales, para observar las decisiones que toma.
3. Descripción de actividades: algunos cargos requieren pruebas técnicas que evalúan los conocimientos particulares que debe poseer el candidato en su labor, y superar ésta, es requisito indispensable para continuar en el proceso.
4. Primera entrevista: esta entrevista es por competencias y se considerarán máximo cinco competencias por cargo, será realizada por la asistente de capacitación y selección. En esta etapa se analizan las responsabilidades del cargo, se describen las actividades de éste y así se identifican las habilidades para poder implementar las competencias. En esta entrevista se consideran aspectos como, criterios de adaptabilidad, criterios de seguridad, actitud de la persona y comunicación.
5. Segunda Entrevista: La realiza el jefe inmediato del cargo al que aspira el candidato. Se evalúan las habilidades específicas que se requieren para un desempeño adecuado del cargo y se considera la empatía que surja entre el jefe y el candidato. Al final de esta entrevista los candidatos con el puntaje acumulado que se encuentren empadados, realizarán una entrevista adicional que definirá la situación.

¹⁵ La información contenida en cada uno de estos pasos fue suministrada directamente por la persona encarga del proceso de selección: la asistente de capacitación y selección.

6. Entrevista de ventas: el personal de ventas tiene unos criterios diferentes de selección, relacionados con lo que se espera de ellos, según el perfil que exijan las posiciones de mercadeo y ventas que desean cubrirse.
7. Examen médico: superadas las anteriores etapas, el jefe inmediato define quién ocupará el cargo. Este candidato debe realizarse los exámenes de laboratorio estipulados por la empresa, según la legislación colombiana, y después se debe hacer el examen médico ocupacional, para definir si el candidato es apto o no para el cargo, si es apto con limitaciones o no es apto. Si en el examen médico se evidencia que el candidato no es apto para ocupar el cargo, no será contratado, así haya superado las etapas anteriores. Si el candidato es apto, se le debe informar cuáles son los documentos que debe presentar para continuar con la contratación.

En el caso de los cargos operativos, sólo se realiza una entrevista y el resto de las etapas del proceso de selección. Para el personal temporal, *Proservis* (empresa encargada de la contratación) realiza el proceso de selección. La gerencia de relaciones laborales y seguridad física, revisa toda la información del personal, aunque no dependan directamente de la empresa, ya que estarán al interior de ella como trabajadores en misión, y deben cumplir los requisitos necesarios para desempeñar el cargo.

c) **Contratación:** las modalidades de contratación empleadas, siguen los lineamientos legales en Colombia. La gerencia de relaciones laborales y seguridad física se encarga de la contratación en la empresa, la parte documental del contrato, según la modalidad por la que se vaya a vincular a la organización. Los contratos que se manejan en la organización son:

- *Contratos a término indefinido:* cuando la compañía contrata directamente a una persona, se denomina *asociado*. Así mismo, a las personas que reciben salario mensualmente se les denomina *salary*, y a quienes reciben su salario semanalmente *hourly*.
- *Contratos a término definido:* este tipo de contratos se realizan por *Proservis* (empresa de servicio temporal). El ejecutivo de esa empresa realiza la contratación, afilia a la seguridad social a los empleados y definen el tipo de contrato por el que se vinculará. A término de la

labor se contratan empresas de seguros globales (Sodexo), denominados contratistas, que cumplen labores de aseo y mantenimiento o muy específicas a nivel de planta.

- *Contratos de aprendizaje:* son vinculaciones realizadas con personas que están haciendo su práctica empresarial. Anteriormente se privilegiaban los convenios con el SENA, pero actualmente se cuenta con cupos para practicantes de otras instituciones. Así mismo, se reciben estudiante en práctica, provenientes de las universidades.

Como parte de los requisitos para la contratación, según las políticas de la empresa a nivel global, todos los asociados deben firmar la política de confidencialidad, que determina que todo lo que aprendan, conozcan o se desarrolle en la organización, es propiedad intelectual de ésta. También se cuenta con una política de acoso sexual y una de protección del buen nombre de la empresa, que los empleados deben firmar y son de carácter obligatorio para las personas que ingresan por cuenta de la empresa.

Como parte de la contratación se realiza la afiliación a la seguridad social (ARP, EPS y Fondo de pensiones) y también el ingreso a los sistemas de nómina y recursos humanos. Se define el día de ingreso a la compañía, considerando que en las entrevistas de selección se le dio a saber su salario y las condiciones de trabajo en las que se desempeñaría.

- d) *Socialización e inducción:* el proceso de inducción de la organización objeto de estudio, permite una rápida empatía, identificación y sinergia de la persona que ingresa y la organización. Este proceso dura dos días y es responsabilidad de la asistente de capacitación y selección y la persona que será el jefe inmediato de quien ingresa. El procedimiento es igual para todos los cargos y se presenta de la siguiente forma¹⁶:

Día 1 - Inducción general

Inducción general sobre la empresa, que incluye las siguientes actividades:

- Entrega de los documentos relacionados con las políticas, normas disciplinarias, normas de seguridad, normas ambientales, normas de calidad, normas administrativas, horarios, rutas de buses, pre-

¹⁶ Esta información fue suministrada por la asistente de capacitación y selección. Mayo de 2006; y complementada con las entrevistas realizadas a los gerentes de área.

sentación de la empresa. El empleado debe firmar el documento como constancia de que los recibió y tiene la obligación de leerlos.

- Visualización del video corporativo y video de seguridad.
- Entrega de un folleto de *la carta a García*.
- Entrega del reglamento de higiene y seguridad.
- Entrega del reglamento laboral y lo referente a la convención colectiva de trabajo.
- A los asociados se les entrega un libro llamado Fanegas de Diamantes.
- Coordinación de la ruta de transporte, y se dan las especificaciones para que el individuo se informe sobre cómo debe abordar el transporte.
- Al personal asociado se le entrega carné, acceso a las puertas y acceso al casino.
- Al final el inducido debe firmar un registro de inducción, en el cual aparece toda la información y herramientas que recibió en el día.

Día 2 - Inducción al puesto

Inducción al puesto de trabajo, que incluye las siguientes actividades:

- Presentación del nuevo integrante a todos los miembros de la organización, a través de un correo electrónico con la foto y los datos de esta persona.
- Recorrido por todos los puestos de trabajo para presentarlo a los miembros de la organización. Pasa a su jefe inmediato en su sitio de trabajo, y es éste quien inicia la inducción en el puesto y el entrenamiento práctico.
- Para el área operativa, el entrenamiento del cargo que va a desempeñar, tiene una duración relacionada con la complejidad del cargo y puede ser entre tres semanas y dos meses. Ningún empleado puede iniciar labores sin haber realizado este entrenamiento, ya que al final de este proceso se hace entrega de la certificación para la labor, que lo identifica como una persona calificada, pues estos cargos incluyen el manejo adecuado de equipos e implementos de seguridad, que se deben ejecutar siguiendo normas establecidas en el reglamento de seguridad industrial¹⁷.

¹⁷ Soporte derecursos humanos. Junio de 2006.

Análisis del macroproceso incorporación y adaptación de las personas a la organización y su aporte a la estrategia organizacional

La organización objeto de estudio justifica, desde diferentes aspectos, las necesidades de una nueva contratación a través de su sistema de requisiciones para la solicitud de ingresos de nuevo personal. La planeación estratégica del personal de la organización, atiende los requerimientos de la empresa, cambios y variaciones en la demanda de empleados a futuro, y su asertividad asegura el número y calidad de personas necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En los procesos de incorporación y adaptación de las personas a la organización, la gerencia de recursos humanos es fundamental frente a las nuevas contrataciones, pues ayuda a plantear las ventajas y desventajas que tiene para un área o toda la empresa, el incorporar un nuevo empleado en determinado cargo.

En cuanto al reclutamiento, el hecho de que la empresa privilegie las fuentes internas, a través de un plan de sucesión, mejora el sentido de pertenencia, la motivación y compromiso de las personas con el cumplimiento de las metas del área en que se desempeñan, de la división a la que pertenecen y de la organización en general. Este tipo de reclutamiento facilita la orientación y el desarrollo de los planes que se definan para cumplir con las metas de calidad y seguridad de los empleados, que hacen parte fundamental de la estrategia de la organización.

Para la compañía, el contar con un proceso de selección estricto, asegura que los individuos seleccionados cuentan con el mejor perfil y las mejores cualidades, para garantizar que su desempeño será adecuado. Este tipo de procesos de selección complejos, permite a las organizaciones elegir personas cualificadas altamente, lo que contribuye al aprovechamiento de oportunidades de ascenso o traslados y hace más cercana la ejecución del plan carrera. Además, este tipo de procesos genera efectos más rápidos en la adaptación de las personas al cargo y a la empresa, y mejores resultados en el cumplimiento de sus labores, y por ende, los objetivos del área y de la organización.

En cuanto a la contratación, la organización, considerando que es una empresa que hace parte de una multinacional, cumple con la legislación colombiana que rige este aspecto. Esta empresa permite que sus empleados contratados directamente (asociados) y quienes están contratados a término definido, tengan iguales derechos a todas las consideraciones que la ley establece, sin diferenciar entre ellos, lo cual genera un alto grado de compromiso con la calidad de los productos y las labores, y la seguridad de las personas, lo que orienta la estrategia de la organización y la encamina hacia el cumplimiento de los objetivos de manera eficiente.

En la organización es esencial la rápida identificación del individuo con la organización y sus objetivos. Por tanto, el proceso de inducción a través del conocimiento general de la empresa y el conocimiento particular del cargo, trae como beneficio que los empleados se desempeñen adecuadamente en sus puestos de trabajo y su eficiencia se vea reflejada en la calidad de los productos y en el manejo apropiado de los equipos e implementos de seguridad.

A través de los procesos de incorporación y adaptación de las personas a la organización, la División de recursos humanos en la empresa objeto de estudio aporta a la estrategia organizacional, dando respuesta a las necesidades de la organización de la mejor manera, con los procesos debidamente estructurados. Esto es posible, ya que el área está conformada por expertos que aportan su conocimiento para el manejo adecuado de las personas que hacen parte de la organización, de tal manera que se dé una respuesta acertada a las necesidades que surgen en la organización. Pero la principal contribución del área, es la estructuración de los procesos de incorporación y adaptación, que permiten dar una respuesta acertada a las necesidades que surgen, por el entorno particular en que se encuentra inmersa la organización, y además cumplir las estrictas políticas y normas corporativas establecidas por formar parte de una multinacional. La División de recursos humanos participa en todos los procesos que componen la incorporación y adaptación de las personas, y de su eficacia y correcta ejecución depende la calidad de las personas que ingresan a la organización.

Macroproceso compensación, bienestar y salud de las personas

El objetivo de este macroproceso es desarrollar el sistema de compensación y bienestar para los empleados, de tal forma que se sientan motivados y satisfechos, y se genere sostenibilidad de los mismos dentro de la organización. Se pretende un equilibrio entre las necesidades del personal y la capacidad de la organización. Los procesos que lo componen son:

- a) ***Compensación y estructura salarial:*** el sistema de compensación de la organización objeto de estudio se encuentra claramente establecido para los empleados administrativos y los operativos. De este proceso se encarga la gerencia de relaciones laborales y seguridad física. En el caso de los administrativos, se establecen, analizan y ponderan cuatro factores básicos, por una empresa de consultoría externa¹⁸: impacto, innovación, comunicación y conocimiento. La remuneración de los cargos administrativos medios y altos es confidencial, y depende sobretodo del desempeño y el aporte del individuo, más que del cargo en el que se desempeñe. En el caso de los

¹⁸ Según la gerente de relaciones laborales. Mayo de 2006.

cargos operativos, la compensación salarial se establece en la convención colectiva de trabajo, negociada con el sindicato.

Para diseñar el plan salarial, la organización considera los aspectos jurídicos, los sindicatos, las políticas de la empresa y la equidad, y también la satisfacción de las necesidades de los asociados. Por tanto, tienen en cuenta el salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV). Los aspectos relacionados con las escalas salariales y los aumentos, hacen parte de la convención colectiva de trabajo que se negoció con SINTRAINCAPLA (Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria transformadora del caucho, plástico, polietileno, poliuretano, sintéticos, partes y derivados de estos procesos) y están sujetas a las políticas organizacionales. Debido a esto, cuando un empleado es ascendido, debe esperar un lapso de tiempo para lograr su nivelación salarial.

La compensación en la organización para cargos administrativos está determinada por una política corporativa que se definió en la casa matriz¹⁹. La gerente de recursos humanos afirma que en la empresa hay un proceso de valoración de cargos que permite definir las escalas salariales para cargos administrativos y operativos, y su actualización se hace anualmente, a través de una encuesta para todos los cargos de la empresa, que va desde el presidente hasta el último cargo, con el fin de evaluar si los salarios y los sistemas de compensación y beneficios se encuentran a la par con el mercado. La decisión última depende únicamente de las políticas corporativas. La organización considera los siguientes factores para definir las tarifas salariales de los cargos administrativos²⁰, que arrojan una valoración numérica concreta, que define los puntos del cargo y determina la escala salarial que debe llevar. Esta valoración se denomina *raterange*²¹. Los factores a evaluar son:

- *Impacto*: depende de la suma de dinero, de la cual sea responsable la persona, ya sea que maneje presupuestos o porque le ha sido asignado una cantidad para la ejecución de un proyecto.
- *Innovación*: nivel de exigencia en innovación que requiere el cargo.
- *Comunicación*: nivel de comunicación que exige el cargo en cuanto a reportes (locales: a gerentes locales o directores; regionales o corporativos: vicepresidentes globales) y la responsabilidad con áreas internas o externas.

¹⁹ Gerente de recursos humanos. Marzo de 2006.

²⁰ Información suministrada por la gerente de recursos humanos. Marzo de 2006.

²¹ Información suministrada por la gerente de relaciones laborales y seguridad física. Abril de 2006.

- *Conocimiento:* los factores anteriores incluyen este factor, que ayuda a sustentar su valoración. La organización utiliza tablas para definir cómo medir los factores mencionados dentro de cada cargo.

Para el nivel operativo se usan metodologías diferentes, para los empleados directos se hace a través de la convención colectiva o tarifas salariales por horas. La convención colectiva de trabajo incluye los aumentos de salarios, las horas extras y los recargos nocturnos²². Esta convención incluye cómo se debe pagar, tablas según la antigüedad de las personas, si se encuentran en el área de producción o mantenimiento, y cómo se aumentarán los salarios en cuanto al *hourly*²³.

El aumento salarial de todos los trabajadores de empresa está sujeto a la siguiente política²⁴: quienes hayan ingresado a la empresa antes del 31 de Julio de 2001, están amparados por esta convención. El aumento se realizará a partir del 24 de septiembre de cada año, aplicando el incremento al índice total nacional de precios al consumidor (I.P.C) del año inmediatamente anterior, suministrado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

b) Incentivos y beneficios: en este proceso, la organización no realiza grandes distinciones entre los niveles jerárquicos o los tipos de contratación. Los beneficios, se puede decir, son iguales para todos, y se han creado con el fin de generar un buen clima laboral entre los diferentes empleados, sin ningún tipo de discriminación o preferencias. El sistema de administración de las compensaciones es coordinado por la gerencia de relaciones laborales, y en la organización ha logrado establecer una relación entre el esfuerzo personal y la compensación.

Incentivos para empleados de operaciones: la organización cuenta con una serie de incentivos cuando los operarios superan las metas de producción definidas, que pueden ser financieros o no financieros. En algunos casos el reconocimiento es económico y en otros es un reconocimiento público por la eficiencia de la labor que desempeña el colaborador. También se realizan reconocimientos por escrito con copia a la hoja de vida del asociado, en algunos casos²⁵.

²² Ibíd.

²³ Ibíd.

²⁴ Convención colectiva de trabajo. empresa objeto de estudio. 2005-2010 p.104

²⁵ Información suministrada por la coordinadora de servicios especiales de recursos humanos. Abril de 2006.

Incentivos para el personal administrativo: Existe una serie de incentivos para el personal administrativo, entre los que se encuentran las bonificaciones, actividades deportivas, reconocimiento por número de años de trabajo.

Beneficios

La empresa objeto de estudio cumple con los beneficios que determina la legislación laboral en Colombia, y además posee planes y programas adicionales que contribuyen a un clima organizacional positivo y agradable, convirtiéndola en un destino laboral apetecido dentro del mercado laboral. Algunos programas de beneficios que tiene la organización, son²⁶:

1. Beneficios en salud general

- Aportes a EPS: los empleados están afiliados al plan obligatorio de salud.
- Cobertura de Servicios: la empresa en sus instalaciones cuenta con un área adaptada para el funcionamiento de un consultorio para medicina general y otro para odontología. Quienes atienden los consultorios son profesionales adscritos a las EPS.
- Plan alterno de salud: los costos de la medicina prepagada para pareja e hijos (hasta los 25 años) de los asociados, o los padres en caso de trabajadores solteros, son cubiertos por la organización objeto de estudio.

2. Otros Beneficios

- Los trabajadores están afiliados a los fondos de pensiones obligatorios.
- Con los aportes realizados a la caja de compensación del Valle del Cauca (Comfandi), la empresa apoya la labor social de la entidad y el bienestar que ésta representa para sus trabajadores.
- Si llegase a surgir una emergencia, la organización, mediante la gerencia de relaciones laborales realiza préstamos para calamidad doméstica a sus asociados, que se descuentan por nómina, con previa autorización del interesado.
- La organización entrega auxilios por maternidad, defunción y anteojos.

²⁶ Informe social de la empresa objeto de estudio. 2004.

- Programas para el jubilado, que incluyen acceso a préstamos para calamidad doméstica, participación en jornadas de salud preventiva, celebraciones de navidad y ancheta navideña.

3. *Otros programas*

- Vivienda: la organización destina anualmente una cantidad de dinero para el fondo de vivienda, que es administrado por la Gerencia de relaciones laborales y seguridad física, considerando los lineamientos corporativos y los definidos en convención colectiva vigente²⁷.
- Transporte: el servicio de transporte para movilizarse desde su hogar hasta la organización y de regreso a sus hogares, es otro servicio brindado por la empresa.
- Alimentación: la cafetería de la empresa es administrada por otra contratista llamada *Eurest*. Ésta cuenta con cuatro turnos de alimentación: cena, desayuno, almuerzo y comida.
- Actividades deportivas internas: torneos de fútbol, natación y sapo.
- Actividades deportivas externas: participación en los juegos empresariales.
- Actividades para la familia: estas actividades son para todos los empleados de la organización, asociados, en misión y contratistas. A lo largo del año, la organización realiza numerosas celebraciones, reconociendo la importancia de las familias de sus empleados. Algunas de las celebraciones son, día de la madre, el día de los niños, vacaciones recreativas, premio a la excelencia académica, entrega de anchetas navideñas, fiesta infantil de navidad, día del padre, feria de la salud, día del jubilado. Todo esto reconociendo la importancia de la integración familiar para el bienestar de los empleados y la organización.
- Fondo de empleados: este fondo es para todos los empleados, incluyendo a los trabajadores en misión y contratistas, e incluye beneficios como préstamos a bajo interés, facilidad para la adquisición de electrodomésticos y otros artículos, pago de seguros para el vehículo y para el hogar, servicio de recreación a través de los activos en Santa Marta y Silvia, servicios funerarios, servicios de emergencia médica. Los beneficios del fondo también pueden ser disfrutados por los trabajadores en misión y contratistas.

²⁷ Tomado de: informe social de la empresa estudiada. 2004, p. 22

4. Programa de atención al trabajador (PAT)

Este es un programa que ofrece a los trabajadores y sus familias (conyugues, hijos y padres), diferentes servicios que ayudan a mejorar su calidad de vida en torno a: cuidado integral de la salud, capacitación y desarrollo personal, celebraciones especiales, recreación y deportes, programas corporativos y de reconocimiento. De este programa hacen parte Comfandi y el fondo de empleados de la organización, proveedores de servicios para los trabajadores y sus familias. Los servicios que incluye este programa, son:

- Línea de cuidado integral de la salud: programa de acondicionamiento físico, programa relax, feria de la salud, programa de modificación de conducta para la familia.
- Línea de capacitación y desarrollo personal: programa de nivelación primaria y bachillerato, preparación para el proceso de jubilación, programas de capacitación empresarial, capacitación en artes y oficios, programa de orientación vocacional, programa de desarrollo personal, orientación familiar y asesoría psicológica.
- Línea de programas corporativos y de reconocimiento: premio a la excelencia académica, open house para la familia, pines de aniversario, menciones especiales, celebraciones por récords.
- Línea de recreación y deportes: torneos deportivos, maratón de spinning, yoga y taichi, participación en torneos externos, convenio de servicios club Comfandi Arroyohondo, convenios centros creativos y vacacionales, programas de turismo.
- Línea de celebraciones especiales: día de la mujer, día del niño, día de las madres, día del padre, vacaciones recreativas, festival de las cometas, fiesta de navidad, día del jubilado.

5. Otros servicios especiales

Los asociados de la organización, a través de la División de recursos humanos, tienen acceso directo, personal y confidencial a asesoría: jurídica, tributaria, en derecho de familia, manejo de seguros.

Otro beneficio incluye a las familias de los trabajadores, ya que cuentan también con un apoyo educativo definido en la Convención Colectiva de Trabajo, mediante el cual todo colaborador tiene

derecho a un auxilio educativo para cada uno de sus hijos, que se encuentren estudiando preescolar, primaria, secundaria y carreras intermedias o universitarias, y que dependan económicamente de él. Adicionalmente a este beneficio el trabajador tiene derecho a una beca por familia, cumpliendo con los mismos requisitos del auxilio educativo.

Finalmente, la organización objeto de estudio cuenta con el apoyo de Comfandi, en el desarrollo de un programa denominado Alpeinco, a través del cual los asociados, trabajadores en misión y contratistas, pueden realizar sus estudios de secundaria tomando las clases directamente en la empresa, pues un profesor adscrito a la caja de compensación les brinda la orientación y enseñanza necesaria para optar por el título académico.

c) **Higiene y seguridad industrial:** este es uno de los aspectos más importantes para la empresa objeto de estudio, por lo cual se cumple con la normas de higiene y seguridad que rigen en Colombia y las normas establecidas por la misma empresa para el manejo de los equipos y los implementos necesarios para la realización de las labores. La seguridad de los empleados de la misma, hace parte de las orientaciones estratégicas de la organización. Este proceso es administrado por la gerencia de seguridad industrial, capacitación y entrenamiento, e inicia con la orientación hacia el OGSM (O: Objetivos; G: Goal o metas; S: Strategy o estrategia y M: Medidas²⁸).

La empresa cuenta con el AOP (*anual operation plan*), que es un plan de operación de la compañía por un año, que plantea la seguridad industrial y la salud ocupacional de la planta de producción, que integra todas las regiones de la compañía. De ese AOP surgen los compromisos y el programa OGSM, que incluye los objetivos, la medición de los resultados y los compromisos. Internacionalmente se manejan cuatro estrategias en seguridad y salud ocupacional, liderazgo, comportamiento, ergonomía y mantenimiento preventivo, de las cuales se genera el plan final de seguridad industrial y salud ocupacional²⁹.

Para la consecución de los principales objetivos en seguridad industrial en la organización, se cuenta con la participación fundamental de la gerencia en todos los programas de seguridad. Dentro de los objetivos están, el reducir el porcentaje de accidentalidad, la ergonomía del puesto de trabajo, el mejoramiento continuo en mante-

²⁸ Información suministrada por el gerente de seguridad industrial, capacitación y entrenamiento. Abril de 2006.

²⁹ *Ibid.*

nimiento de las condiciones de trabajo y el comportamiento de las personas.

Es política de la empresa objeto de estudio que el trabajo se realice bajo las mejores condiciones de higiene y seguridad, con el fin de evitar accidentes y enfermedades profesionales en cualquier área de trabajo, según lo establece el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial³⁰. Las anomalías, fallas y/o condiciones anormales en el área de trabajo, relacionadas con la higiene y seguridad, deben ser reportadas por el personal de la empresa.

La organización en estudio cuenta con los siguientes programas de apoyo a los reglamentos y políticas de seguridad³¹:

- POES: pare, observe, evalúe y siga, programa de entrenamiento en observación de seguridad, cuyo fin es cambiar las conductas y comportamientos inseguros. Con este programa se observa a las personas trabajando, cuestionarlos, utilizar los sentidos y retomar el ciclo de observación.
- PTAS: son unas técnicas psicológicas de apoyo a la seguridad, que pretenden generar un impacto en la conducta de las personas con el fin de mejorar la seguridad en el trabajo. Inicialmente se identifica la conducta a modificar, después se evalúa o se mide, para así efectuar un análisis funcional e intervenir para cambiarla, evaluándola una vez modificada y haciéndole seguimiento.
- Reducción de accidentalidad: es un programa enfocado en lograr la reducción de accidentes laborales.
- Programa de inspecciones: constantemente el personal staff realiza inspecciones a los cargos operativos, para identificar los actos o comportamientos inseguros que se evidencian en horas de trabajo. En todas las áreas de trabajo se realizan inspecciones de seguridad, según su nivel de riesgo. Cuando un área ha presentado una mayor accidentalidad, se hacen algunas preguntas sobre los comportamientos comunes allí, para revisarlos en una lista de chequeo, con la que se dejan en evidencia algunos aspectos. Esta inspección deja claro qué debe hacer el operario y qué está haciendo realmente. Se realiza una vez al mes y cada supervisor encargado debe hacer ocho inspecciones mensuales.
- Análisis de riesgo: evalúa los riesgos de una operación y se establecen medidas preventivas y controles para evitarlos.

³⁰ Reglamento de higiene y seguridad industrial. p. 9.

³¹ Información suministrada por un coordinador de seguridad. Mayo de 2006.

- Cero conductas inseguras: cada persona diligencia un formato, indicando las oportunidades de mejoramiento y los factores de riesgo que detecta. Es así como se identifican nuevos riesgos y se toman medidas de control frente a peligros existentes que no habían sido evidentes.
- CTI's: instrucciones específicas y precisas para una máquina, que se determinan a nivel corporativo, e indican las normas de seguridad que se deben cumplir con cada equipo.

d) **Calidad de vida laboral:** la organización objeto de estudio como apoyo a los procesos de higiene y seguridad industrial que se llevan a cabo en su interior, desarrolla actividades, programas y políticas que además de mejorar la calidad de vida en el trabajo, mejoran el desempeño y las relaciones interpersonales. En la organización podemos encontrar:

Salud ocupacional

La organización objeto de estudio no sólo aporta a una aseguradora de riesgos profesionales, para dar cumplimiento a la ley de seguridad social, sino que también realiza una labor conjunta para el desarrollo de diversas actividades y programas que se ocupan de afianzar y fortalecer cada vez más una cultura de seguridad para el trabajador, mediante el reconocimiento de las condiciones y conductas consideradas inseguras en el área de trabajo.

Comité de ergonomía

Se encarga de evaluar los riesgos ergonómicos en cada una de las posiciones de trabajo, que se encuentran al interior de la organización, con el fin de dar las recomendaciones apropiadas, que mejoren las condiciones del área de trabajo en la que se desarrolle las funciones. Este comité elaboró el mapa de riesgos ergonómicos para toda la planta en el año 2004, que es actualizado conforme van cambiando las necesidades.

Representantes de seguridad

Este programa representa uno de los trabajos más significativos que se han desarrollado entre la ARP y la empresa objetivo de estudio, denominado *Programa de formación de representantes de seguridad*, mediante el cual se capacita a los trabajadores para manejar las herramientas que los ayudan a identificar conductas y condiciones inseguras en su área de trabajo, y la mejor forma de intervenir, controlarlas o suprimirlas, buscando que se formen como líderes en

seguridad para sí mismos y sus compañeros. En este programa se capacitan asociados, trabajadores en misión y contratistas, y cuenta con el aval y la asesoría de la ARP que cubre al personal asociado y los trabajadores en misión.

Análisis del macroproceso compensación, bienestar y salud de las personas y su aporte a la estrategia organizacional

El proceso de compensación en la organización objeto de estudio, resulta ser muy importante para los colaboradores que hacen parte de ella, pues la organización tiene especial cuidado con las escalas salariales y los paquetes de pagos y compensaciones, de forma tal que éstos sean percibidos como adecuados por sus colaboradores, y sientan que corresponden al aporte y esfuerzo que ponen en el cumplimiento de su labor. Para la organización también es importante negociar los aspectos salariales con el sindicato, pues ésto para los empleados genera sensación de bienestar y equilibrio entre lo que hacen y lo que les es reconocido, y por tanto los compromete a ejercer un rendimiento adecuado.

Con el mismo objetivo, la empresa no hace distinciones entre los niveles jerárquicos o los tipos de contratación, para permitir a los empleados acceder a los programas de incentivos y beneficios, por el contrario, la mayoría de los empleados y familias tienen acceso a ellos. Reconocer la relación directa entre el esfuerzo personal en sus labores y los sistemas de compensación, incentivos y beneficios, aporta al cumplimiento de los objetivos del área en que trabaja el colaborador y a los de la organización, lo cual se puede ver reflejado en la calidad de los productos y el bienestar de las personas.

El aporte de la División de recursos humanos a la estrategia de la organización objeto de estudio, a través de los procesos relacionados con la compensación, los incentivos y los beneficios, se desprende del papel activo que tiene en la definición de las tarifas salariales y en la delimitación de aspectos principales a tener en cuenta para la compensación y los incentivos. Esta área además, lleva a cabo programas que mejoran los beneficios para los trabajadores, y son administrados por personas cuyo primordial objetivo es lograr aumentar el nivel de compromiso del individuo con la organización, a través de la identificación de cada persona con los objetivos organizacionales y la percepción de equidad y justicia respecto a los sistemas de compensación, incentivos y beneficios.

Por su parte, el proceso de higiene y seguridad industrial, es considerado uno de los aspectos constitutivos para la empresa objeto de estudio, pues hace parte de las orientaciones estratégicas más importantes para el cumplimiento de la labor. Es así como la coherencia entre las políticas

organizacionales, el desarrollo y administración de los procesos que se llevan a cabo en la División de recursos humanos, queda en evidencia. Con este proceso se aporta a la estrategia organizacional en la medida en que se administran programas para el mantenimiento y mejoramiento de la seguridad, que es un símbolo que representa la importancia de las personas para la organización. Respecto a ésto, la división de recursos humanos incluye en el proceso de negociación con el sindicato, el mejoramiento del ambiente de trabajo en el desarrollo de las labores.

Macroproceso desarrollo de personal

Este macroproceso tiene como objetivo desarrollar las habilidades intelectuales y emocionales de las personas a nivel profesional y personal, y así contribuir a la generación de nuevo conocimiento, innovación y las competencias necesarias para que las personas en la organización puedan favorecer a la generación de valor. Los procesos que lo componen son:

- a) ***Capacitación y entrenamiento:*** la gerencia de seguridad industrial, capacitación y entrenamiento se hace responsable de este proceso. En la organización están definidos los programas de certificaciones y recertificaciones para el nivel operativo, que permite a los empleados tener suficientes conocimientos sobre el manejo adecuado de las máquinas y las herramientas que utilizan en el cumplimiento de sus funciones. Estos programas de certificaciones son llamados OBT (entrenamiento basado en objetivos), y se ejecutan a través de los entrenadores de labor (*labor trainers*), que son operarios expertos en cada una de las áreas y se encargan de entrenar al nuevo personal en las labores del cargo. Este entrenamiento va desde el ingreso del trabajador a la organización y debe cumplir con un estricto programa de entrenamiento que será certificado. Su duración puede variar, constituyendo un periodo de tres semanas y dos meses, según la complejidad del cargo³². 18 meses después de haber terminado el primer entrenamiento, la organización comienza uno, para que el empleado se actualice en diferentes aspectos de su labor y así otorgarle la recertificación. El proceso de recertificación pretende actualizar los conocimientos adquiridos anteriormente, buscando que el colaborador esté al tanto de las innovaciones y nuevas formas de las tareas que desempeña en su cargo, con la firme intención de lograr su integridad personal y mejorar la calidad del producto.
Estos programas de entrenamiento fomentan la flexibilidad del trabajador en las diferentes actividades que se realizan dentro de la planta,

³² Información suministrada por la asistente de selección y capacitación. Mayo de 2006.

logrando así formar un personal con conocimiento para trabajar en diferentes labores.

Los programas de capacitación son elaborados en conjunto entre los jefes inmediatos y los empleados, orientándolos según las necesidades individuales de cada persona. Todas las personas de la organización, sin importar el tipo de vinculación contractual que tengan, son capacitadas. Las necesidades de capacitación son evidenciadas a través del IPR (*Individual Performance Review*), que es un documento en el que se definen los objetivos específicos para cada cargo de la compañía, por lo cual se considera una revisión individual del desempeño. Con base en este documento se realiza la evaluación del desempeño anual, pues se utiliza como indicador, que identifica las debilidades y necesidades de formación que tiene cada persona. Estas necesidades de capacitación identificadas son agrupadas en temáticas generales, sobre las que se empieza a trabajar con las diferentes entidades de formación (universidades e institutos de capacitación) que refuerzan la formación de los asociados. La capacitación está encaminada a brindar herramientas para el crecimiento personal y laboral.

A nivel administrativo, algunos programas de capacitación, entrenamiento y formación están relacionados con el plan de sucesión (*succecionplanning*), por medio del cual se pretende orientar la carrera de los ejecutivos de alto potencial dentro de la empresa objeto de estudio.

Desarrollo profesional y planes de carrera: la organización cuenta con un plan de sucesión (*succesing plan*) que se basa en la información de cada empleado en la base de datos, que incluye datos sobre conocimientos, perfil y logros de cada colaborador³³. La evaluación del desempeño sirve para identificar el potencial de las personas, y así definir su *carriad plan*, que es conocido como el pronóstico de los cargos que ocupará una persona de la organización, durante los próximos años, antes de ocupar altos cargos. Con la evaluación no sólo se mide el rendimiento de los asociados, sino que también se desarrollan sus competencias, pues a través de ésta se focaliza a las personas que necesitan realizar estudios postgrados, de otros idiomas o que requieren viajar para reforzar algunos conocimientos³⁴.

³³ *Ibid.*

³⁴ Gerente de seguridad industrial, capacitación y entrenamiento. Mayo de 2006.

La organización cuenta también con auxilios educativos y becas para realizar estudios de secundaria, universitarios o carreras intermedias, cuyos montos están definidos en la Convención Colectiva de Trabajo.

b) Evaluación del desempeño: los sistemas de evaluación del desempeño en la organización objeto de estudio, no obedecen a criterios puntuales de cada área en particular, ya que tanto a nivel administrativo como a nivel operativo, la evaluación del desempeño obedece a lineamientos corporativos basados en una metodología denominada *Performance Management Process* (PMP), que utiliza un instrumento denominado *Individual Performance Review* (IPR). En este documento se establecen los objetivos individuales de cada empleado, que son concertados con el jefe inmediato, luego de que se ha definido una relación clara de estos objetivos con los del área y los de la compañía, de forma tal, que estén orientadas en su sentido. Todos los planes de acción que se diseñen para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el IPR, deben ser cumplidos por los empleados, ya que establece sus parámetros de medición. En la organización, la evaluación del desempeño corresponde a una metodología corporativa que facilita el realizar un seguimiento sistemático del cumplimiento de las estrategias y planes de acción trazados por la compañía.

Este método sugiere una evaluación supervisada, ya que cada gerente evalúa su personal a cargo, los directores evalúan a los gerentes y las evaluaciones que éstos hicieron de su personal a cargo, y al comité ejecutivo lo evalúa el comité regional³⁵. Además de este no se utilizan otros métodos de evaluación.

Una vez han transcurrido seis meses después de la evaluación, se debe hacer una revisión de los objetivos, con el fin de evaluar cómo se está avanzando a favor de éstos, pues los objetivos pueden variar por efectos del negocio³⁶. En esta etapa cada jefe se reúne con sus subalternos y da respuesta a interrogantes como ¿cómo estamos? ¿Qué hemos hecho?, calificándose de 1 a 10, de acuerdo a los resultados³⁷. De estos resultados se espera que el 3% de los asociados esté en E (*exceed expectations*), es decir, que cumple con las expectativas y además realiza contribuciones adicionales a los objetivos del negocio; el 85% en M (*meet expectations*), es decir, que el asociado cumple con la mayoría de las expectativas, pero no hace contribuciones adicionales a los objetivos; y el 5% en U (*unsatisfactory*), lo

³⁵ Información suministrada por la gerente de recursos humanos. Junio de 2006

³⁶ Comentario de la gerente de recursos humanos.

³⁷ Información suministrada por la gerente de relaciones laborales. Junio de 2006.

cual quiere decir que el asociado no cumple con la mayoría de las expectativas que han sido definidas, por lo cual se debe iniciar un plan de mejoramiento con ellos. Una vez obtenidos los resultados de la evaluación se empieza a establecer nuevos objetivos, premiar méritos, supervisar desempeño, modificar objetivos, implementar planes de desarrollo, entrenar y aconsejar, determinar nuevos logros, y verificar el aporte individual a los objetivos corporativos.

La evaluación del desempeño clasifica a los asociados en tres posiciones: *A*, que son las personas con *high potencial*, quienes pueden cumplir todos sus objetivos y realizar aportes significativos al negocio; *B*, personas que están bien y tienen posibilidades de mejorar y ser *A*; *C*, son quienes definitivamente deben mejorar. El plan de capacitación y entrenamiento juega un papel importante, pues debe desarrollar competencias de tres formas: coaching, autoestudio o autodesarrollo, y finalmente capacitación y entrenamiento.

Luego de identificar las necesidades de los asociados, según los resultados de las evaluaciones, los asociados se reúnen con sus jefes para discutir sus requerimientos.

Los resultados de la evaluación del desempeño sirven para³⁸:

- Definir el plan de sucesión de la empresa, es decir, decidir qué personas deben prepararse para asumir otro cargo en la compañía. Esta evaluación afecta directamente el *successionplanning* de la organización.
- Determinar el potencial de las personas para así definir su *carrier plan*, es decir, pronosticar por cuántos cargos pasará una persona durante los próximos años para que pueda ser promocionada a altos cargos dentro de la organización.
- Identificar las necesidades de desarrollo y mejoramiento de los asociados, para así acompañarlo en el crecimiento profesional y personal dentro de la organización.
- Reconocer las debilidades del sistema de evaluación, valoración de cargos, escalas salariales y de los sistemas de recursos humanos.

c) **Monitoreo:** este proceso en la organización está íntimamente relacionado con la evaluación del desempeño, pues ésta va ligada al plan de desarrollo organizacional de la empresa; no sólo mide el rendimiento de personal, sino que también atiende las competencias a desarrollar de sus colaboradores. Los resultados de la evaluación

³⁸ Información suministrada por la Gerente de Recursos Humanos. Junio de 2006.

del desempeño son supervisados, ya que como se mencionó anteriormente, cada gerente evalúa su personal a cargo, los directores evalúan a los gerentes y las evaluaciones que éstos hicieron de su personal a cargo, y al comité ejecutivo lo evalúa el comité regional³⁹. Como parte del monitoreo, una vez que se obtienen los resultados, se comienza por establecer nuevos objetivos, premiar méritos, supervisar desempeño, modificar objetivos, implementar planes de desarrollo, entrenar y aconsejar, determinar nuevos logros, y verificar el aporte individual a los objetivos corporativos.

Análisis del macroproceso desarrollo de personal y su aporte a la estrategia organizacional

Los procesos de Desarrollo del personal están orientados al mejoramiento de las destrezas, habilidades y cualidades de las personas, para lograr aportes que tengan gran impacto y significado en la calidad y productividad de la organización objeto de estudio. Dentro de la capacitación, los programas de certificaciones y recertificaciones a nivel operativo, permiten a los operativos tener conocimientos suficientes para el cumplimiento de sus funciones y el mantenimiento de su seguridad. La evaluación del desempeño está ligada directamente a los programas de capacitación, pues evidencia las necesidades para orientar el plan de sucesión de los individuos que presenten un desempeño superior. Los programas de capacitación están articulados con el nivel de desempeño de los asociados, lo que permite tener una clara orientación sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estos procesos permiten al empleado tener claramente identificado el nivel de desempeño y los aportes que debe realizar para cumplir los objetivos de la empresa.

La División de recursos humanos de la organización aporta a la estrategia de la misma, desde este macroproceso, desde la definición, puesta en marcha y seguimiento al entrenamiento del personal de acuerdo a sus necesidades de capacitación y desarrollo, llevando a cabo actividades que permitan adquirir y/o afianzar los conocimientos y habilidades apropiados para el cumplimiento de las labores y dar respuesta a las proyecciones del plan de carrera que la organización tiene preparado para sus empleados más sobresalientes. Desde la evaluación del desempeño, la División aporta a la estrategia, en primer lugar, porque el gerente de recursos humanos participa en la sistematización y análisis de la información contenida en el *Individual Performance Review*, y en segundo lugar, la gerencia de seguridad industrial, capacitación y entrenamiento utiliza los resultados que se obtienen, con el fin de llevar a cabo actividades relacionadas con el mejoramiento del desempeño.

³⁹ Ibíd

Macroproceso relaciones con el empleado

El objetivo de este macroproceso es mantener las relaciones laborales entre el empleado y el empleador. En la organización objeto de estudio este macroproceso es administrado por la gerencia de relaciones laborales.

La organización tiene ampliamente estructurado un *programa de comunicación en cascada* (PCC), que facilita la difusión de todas las disposiciones establecidas por la corporación, la región y la filial colombiana, para que éstas sean conocidas por todos los empleados y así se orienten adecuadamente las relaciones laborales. Este programa de comunicación difunde toda la información considerada oficial e importante, de acuerdo al área involucrada, y viene desde la gerencia o algún miembro del comité ejecutivo, pasa a nivel staff y baja por toda la estructura de la organización, hasta las personas involucradas. Además de ésto, se utilizan medios de comunicación masiva como boletines internos y video magazines, que hacen parte de una diversidad de programas en comunicación que buscan la participación activa de los trabajadores en todos los procesos internos de la compañía, reforzar los valores corporativos y reconocer el aporte de los trabajadores, aumentando el sentido de pertenencia⁴⁰.

Cuando la organización recibe información global sobre cómo va, ésta es transmitida para que el personal se informe sobre la situación, para ésto se realizan reuniones de comunicación donde se reúne el personal *hourly* y se le informa sobre los resultados de manufactura del mes, la posición de la planta frente a otras, qué se espera de ellos y cuáles son los siguientes retos.

A nivel externo, la organización tiene una publicación institucional cuyo nombre es el mismo de la empresa, y es entregada a través de una red de distribución, para compartir información sobre productos y servicios, dar un reconocimiento a la labor de los asociados y distribuidores, y mantener informados a todos, sobre programas de mejoramiento que se llevan a cabo en el interior de la organización, entre otros.

Este macroproceso involucra los siguientes procesos; en la organización objeto de estudio se llevan a cabo de la siguiente manera:

- a) ***Negociación colectiva y relación con el sindicato:*** Aproximadamente el 40% de los trabajadores de la empresa están sindicalizados y se rigen bajo una Convención Colectiva de Trabajo que fue negociada entre la empresa y el Sintraincap⁴¹ (Sindicato nacional de trabajadores de la industria transformadora del caucho, plástico, polietileno, poliuretano, sintéticos, partes y derivados de estos pro-

⁴⁰ Coordinadora de servicios especiales de recursos humanos. Abril de 2006.

⁴¹ Informe social de la empresa estudiada. 2004.

cesos) concerniente al período 2005-2010. Para los empleados es muy gratificante que la empresa les permita tener una representación formal y establecer niveles de negociación satisfactorios, ya que ésto legitima las disposiciones y decisiones concertadas, y permite que los empleados se identifiquen con los procesos realizados por la división de recursos humanos.

Mediante el sindicato, los trabajadores cada cuatro años presentan un pliego de peticiones a la empresa, que debe pasar por procesos de negociación abiertos y centrados en el futuro de la organización como fuente de empleo y progreso, y finalmente se consolida en la Convención Colectiva de Trabajo. Como parte esta se entrega un auxilio al sindicato con destinación al plan de desarrollo integral del sindicato, se otorgan permisos y viáticos para la participación de los representantes de los trabajadores en congresos y actividades sindicales a nivel nacional e internacional.

b) Cesación o ruptura laboral: la ruptura laboral en la organización se lleva a cabo de acuerdo con las disposiciones legales colombianas. Normalmente, la cesación laboral en la compañía se da por dos razones: la compañía no desea trabajar más con una persona o una persona ya no quiere trabajar más con la compañía.

La gerente de recursos humanos de la organización afirma que se cumple con la ley, e inclusive se va más allá de la ley, ya que hay trabajadores que están en diferentes categorías de indemnización, según la ley que los cobija en su momento, por lo cual se acuerda con las personas sobre lo que se debe hacer: que la compañía los despida o que sean ellos quienes renuncien. Por ejemplo, la organización tiene una cobertura en salud de seis meses después del retiro de la persona, que cubre al empleado y su familia⁴², lo cual ayuda a las personas a contar con este apoyo mínimo en salud, mientras encuentra otra oportunidad de empleo.

En la organización, la Convención Colectiva de Trabajo define los lineamientos para dar por terminado el contrato de trabajo con justa causa, por parte de la empresa y por parte del trabajador.

Terminación del contrato por justa causa⁴³

Se considera que el trabajador incurre en falta grave, y por lo tanto la empresa podrá dar por terminado unilateralmente su contrato de trabajo con justa causa, en cualquiera de los siguientes casos:

⁴² Información suministrada por la gerente de recursos humanos. Junio de 2006.

⁴³ Tomado del reglamento interno de trabajo. p. 76

1. Si el trabajador engañase a la empresa mediante la presentación de certificados falsos para su admisión o tendientes a obtener un provecho indebido.
2. Todo acto de violencia, injuria, malos tratos o grave indisciplina en que incurra el trabajador en sus labores, contra el patrono, los miembros de su familia, el personal directivo y los compañeros de trabajo.
3. Todo acto de violencia, injuria o malos tratos en que incurra el trabajador fuera de servicio, en contra del patrono, de los miembros de su familia o de sus representantes y socios, jefes de taller, vigilantes o celadores y demás compañeros de trabajo.
4. Todo daño material causado intencionalmente a los edificios, obras, maquinaria y materias primas, instrumentos y demás objetos relacionados con el trabajo y toda grave negligencia que ponga en peligro la seguridad de las personas o de las cosas.
5. Todo acto inmoral o delictuoso que el trabajador cometa en el taller, establecimiento o lugar de trabajo en el desempeño de sus labores.
6. Cualquier violación grave de las obligaciones y deberes generales o especiales, así como las prohibiciones que incumben al trabajador con los artículos 85, 84, y 85 del presente reglamento interno de trabajo y con los artículos 58 y 60 del código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta grave calificada como tal en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o este reglamento.
7. La detención preventiva del trabajador por más de treinta (30) días, a menos que posteriormente sea absuelto, o el arresto correcional que exceda de ocho (8) días, o aún por un tiempo menor, cuando la causa de la sanción sea suficiente por sí misma para justificar la extinción del contrato. Para el personal beneficiado por pacto o convención colectiva, fallos arbitrales, se aplicará lo establecido en ellos.
8. El que el trabajador rebele los secretos técnicos o comerciales o dé a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa.
9. El deficiente rendimiento en el trabajo en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en labores análogas, cuando no se corrija en un plazo razonable a pesar del requerimiento del patrono.
10. La sistemática inejecución, sin razones válidas, por parte del trabajador, de las obligaciones convencionales o legales.

11. Todo vicio del trabajador que perturbe la disciplina del establecimiento.
12. la renuncia sistemática del trabajador a aceptar medidas preventivas, profilácticas o curativas, prescritas por el médico de la empresa o por las autoridades para evitar enfermedades o accidentes.
13. La ineptitud del trabajador para realizar la labor encomendada.
14. La enfermedad contagiosa o crónica del trabajador, que no tenga carácter de profesional, así como cualquier otra enfermedad o lesión que lo incapacite para el trabajo, cuya curación no haya sido posible durante ciento ochenta (180) días. El despido por esta causa no podrá efectuarse, si no al vencimiento de dicho lapso y no exime a la empresa de las prestaciones e indemnizaciones legales y convencionales derivadas de la enfermedad.
15. El retardo injustificado en las horas de entrada al trabajo, en la mañana o en la tarde o en el turno correspondiente sin excusa suficiente, cuando cause perjuicio grave a la empresa, aún por primera vez.
16. La falta total del trabajador al trabajo en la mañana, o en la tarde, o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa por tercera vez.
17. Las omisiones o negligencias en el cumplimiento de los deberes contractuales, que den lugar a cuatro o más llamadas de atención, con base en informaciones concretas de la falta cometida.
18. Si el trabajador incurre por tercera vez dentro del mismo año, que se encontrara desde la fecha de la primera falta en incumplimiento de cualquiera de las demás obligaciones contractuales o reglamentarias a su cargo.
19. Si el trabajador faltare al trabajo, sin permiso del jefe respectivo, por lapso mayor de dos (2) días, salvo en los casos expresamente exceptuados en la ley, lo cual será considerado como abandono del puesto.
20. Si el trabajador cometiere robo o hurto comprobados o ejecutare otros actos contra la moral o que demuestre falta de probidad y honradez.

Son justas causas para que el trabajador de por terminado unilateralmente el contrato de trabajo, las siguientes:

1. Haber sufrido engaño por parte del patrono, respecto a las condiciones de trabajo.
2. Todo acto o violencia, malos tratos o amenazas graves inferidas por el patrono contra el trabajador o los miembros de su familia

dentro o fuera del servicio, por los parientes representantes o dependientes del patrono con el consentimiento o la tolerancia de éste.

3. Cualquier acto del patrono o de sus representantes, que induzca al trabajador a cometer un acto ilícito o contrario a sus convicciones políticas o religiosas.
4. Todas las circunstancias que el trabajador no pueda prever al celebrar el contrato y que pongan en peligro su seguridad o su salud, y que el patrono no se percate a modificar.
5. Todo perjuicio causado maliciosamente por el patrono al trabajador en la prestación del servicio.
6. El incumplimiento sistemático sin razones válidas por parte del patrono, de sus obligaciones legales o convencionales.
7. La exigencia del patrono sin razones válidas, de la prestación de un servicio distinto, de sus obligaciones legales o convencionales.
8. La exigencia del patrono, sin razones válidas, de la prestación de un servicio distinto o en lugares diversos de aquel para el cual se le contrata.
9. Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones que incumben al patrono de acuerdo con los artículos 57 y 59 de Código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta grave calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.

Análisis del macroproceso relaciones con el empleado y su aporte a la estrategia organizacional

Buscando un mejor ambiente laboral y de las condiciones para el desarrollo de las relaciones laborales, la división de recursos humanos, con su gerente, participa en los procesos de negociación con el sindicato. También se encarga de llevar a cabo las actividades relacionadas con la ruptura laboral, procurando que el proceso perjudique lo menos posible a las partes de la relación laboral.

La representación formal que les otorga el sindicato a los empleados, legitima las disposiciones que se negocian y hace mayor el reconocimiento e identificación de los empleados con algunos procesos realizados por la división de recursos humanos, entre los que se encuentran la contratación, las compensaciones, la ruptura laboral, la higiene y seguridad industrial, la capacitación y el entrenamiento, entre otros, todo esto debido a que los empleados aceptan las disposiciones que se dicten al respecto y son fuente de motivación para cumplir los objetivos de sus cargos.

La división de recursos humanos aporta a la estrategia de la organización desde este Macroproceso, porque es la encargada de administrar los programas que se llevan a cabo para el mantenimiento y mejoramiento de los procesos vinculados las relaciones entre los empleados y el mantenimiento del buen ambiente en éstas, lo que representa un aspecto importante para la organización, pues manifiesta su interés en el bienestar de las personas, en los procesos de negociación con el sindicato y la construcción de un mejor ambiente para desempeñar las labores. Además, esta División es la encargada de llevar a cabo procesos de ruptura que minimicen los efectos negativos del rompimiento de la relación empleado-empresa, perjudicando en la menor medida posible a ambas partes.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

- Una transformación en la estructura de la organización, puede conllevar a procesos de cambio organizacional exitosos y efectivos, pues en el estudio de caso se deja en evidencia cómo privilegiar el área encargada de la gestión humana en la organización, colocándola al nivel jerárquico de otras áreas, puede influenciar positivamente a la compañía como un todo, pues desde allí, el área, puede aportar más efectivamente a los procesos estratégicos de la organización, dejando de ser sólo un área funcional y operativa, y pasando a ser un área estratégica que trabaja, aboga y se preocupa por las personas, que son las que contribuyen a alcanzar los logros de la organización.
- El estilo de liderazgo de la persona que se encuentra a cargo del área de gestión humana, influye directamente en la forma en que se estimula a otros en la realización de sus funciones y en el nivel de efectividad del área y la organización como un todo. Además, éste dilucida la importancia que tienen las personas y su comportamiento, e incide en la eficiencia de los procesos que se desarrollen con los demás.
- La organización objeto de estudio cuenta con procesos de gestión humana cuya orientación es sistemática y se encuentran formalmente establecidos por escrito. Esta sistematización facilita efectuar seguimiento y control a las actividades que se realizan y así dar cuenta del desarrollo que logran los procesos de gestión humana, sus resultados y su impacto en la administración general del negocio, y sobre todo su aporte a la estrategia de la organización y la manera en que contribuyen al cambio organizacional.
- Las estrategias generales de la empresa objeto de estudio, son definidas desde la casa matriz, como parte de un plan estratégico global, que es transmitido a las direcciones regionales y filiales, como

parte de un sistema de comunicación en cascada. El sistema de administración de objetivos en cascada, que se utiliza en esta organización, aunque si bien puede limitar el aporte que cada filial hace a la definición de los objetivos corporativos, permite que éstos sean transmitidos claramente a través de cada uno de los niveles organizacionales (corporación - región - filiales por país), al igual que las políticas y planes corporativos y regionales, para que sean convertidos en políticas y planes de filiales, que en conjunto contribuyan a los lineamientos corporativos. La división de recursos humanos de la organización facilita a este tipo de comunicación corporativa, desde el Macroproceso de Relaciones con los empleados, pues a través de diferentes estrategias de comunicación y el uso del sistema en cascada, informa al personal sobre la situación actual de la empresa, lo que se espera de cada uno y a dónde se quiere llegar. Las estrategias particulares establecidas por la empresa objeto de estudio para dar cumplimiento a los objetivos corporativos, se encuentran orientadas a la calidad del producto, la seguridad de las personas y el servicio al cliente.

- Con la definición y delimitación de los Macroprocesos de gestión humana en la organización estudiada, evidencia la articulación existente entre los procesos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través de orientaciones estratégicas de la compañía que se inician desde las personas que la conforman. En el análisis y descripción presentando se descubre cómo cada proceso que se lleva a cabo por la División de recursos humanos, soporta el cumplimiento de los objetivos de la organización, y logra una identificación de los empleados con las estrategias definidas por la compañía para el cumplimiento de los objetivos regionales y de la corporación.
- La administración estratégica involucra aspectos relacionados con la gestión humana, en el caso de estudio, pues los asociados de la organización (de nivel operativo y nivel administrativo) desempeñan sus funciones y roles, considerando los objetivos globales y siguiendo los lineamientos corporativos establecidos. Los objetivos específicos de cada cargo son definidos y revisados por el jefe de área, y son la guía de los empleados, pues ésto les muestra cómo se valoran sus aportes de acuerdo con los objetivos particulares previamente concertados.
- La División de recursos humanos de esta organización está al mismo nivel de las demás gerencias, y tiene el mismo nivel de participación en comités y reuniones, pues es considerada un área clave para el desarrollo de la organización. Esta división define las prioridades en la organización, respecto a la administración del personal, con-

siderando los detalles para que cada uno de sus procesos impulse y afiance las políticas y los lineamientos corporativos, y logrando un gran nivel de integración con éstos. Lo último permite que los aspectos relacionados con el personal de la organización no sólo se consideren una eventualidad, sino que sea un hilo conductor con la estrategia de la organización, sin desconocer que esta a veces resuelve asuntos prioritarios que son operativos. Con ésta organización se reitera que las tareas operativas y del quehacer diario no son la labor permanente del área de gestión humana, sino que va más allá y se ocupa de aspectos estratégicos de la organización.

- Para la organización objeto de estudio, la división de recursos humanos se ha convertido en un socio estratégico, con el desarrollo de procesos relacionados con el personal, ajustados a los lineamientos y políticas de la organización y la legislación colombiana. Esta división ha logrado que los empleados se identifiquen con las funciones que desempeñan y permite que realicen un aporte significativo al logro de los objetivos de la organización.

ANEXOS

ANEXO 1

Con el propósito de evidenciar el mínimo de requisitos de la responsabilidad Social en las relaciones entre empleadores y trabajadores, a continuación se presenta una revisión general de estos requerimientos legales en la legislación laboral colombiana, empezando por el Código Sustantivo de Trabajo e incluyendo las demás leyes relacionadas con el derecho individual de trabajo y el derecho colectivo.

CÓDIGO SUSTANTIVO DE TRABAJO DERECHO INDIVIDUAL DEL TRABAJO

Contrato de trabajo

El Código Sustantivo de Trabajo en su Artículo 46, determina claramente una de las primeras obligaciones mínimas con que debe cumplir el trabajador, ofreciéndole garantías a quienes prestan sus servicios. Las personas contratadas a término fijo inferior a un año, tienen derecho a acceder al pago de vacaciones y prima de servicios proporcionales al tiempo laborado.

El Artículo 53 del CST, que hace referencia a los Efectos de la Suspensión del contrato de trabajo, cuando se ha llegado a esa instancia por alguna de las 7 razones contempladas, el Artículo 51 del mismo CST, menciona que para el empleador se interrumpe la obligación de pagar los salarios correspondientes al período de la suspensión, pero se debe garantizar el derecho irrenunciable que tiene el trabajador a la seguridad social, así éste haya participado en el cese de actividades, por lo

cual los aportes para el pago de salud y pensión son obligatorios, según Sentencias C-1369-00 y C-933-00 de 2000.

Obligaciones generales y especiales del empleador

El CST en su Capítulo V, sobre la ejecución y efecto del contrato laboral, hace énfasis en su Artículo 56 sobre las obligaciones de las partes en general, especificando así, que corresponden al empleado las obligaciones de protección y seguridad para con los trabajadores. A su vez, especifica en el Artículo 57 las obligaciones especiales del empleador:

1. Poner a disposición de los trabajadores los instrumentos adecuados y materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Proveer a los trabajadores de espacios apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales, garantizando razonablemente la seguridad y la salud.
3. Prestar primeros auxilios inmediatos en caso de accidente o enfermedad. Por tanto, los establecimientos que empleen más de 10 trabajadores, deben contar con los implementos necesarios para los primeros auxilios, según las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada, en las condiciones, períodos y lugares acordados.
5. Respetar la dignidad personal del trabajador, sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador las licencias correspondientes para ejercer su voto, desempeñar cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de calamidad doméstica grave comprobada, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización, o para asistir al entierro de sus compañeros
7. Expedir certificaciones que consten el tiempo de servicio, índole de la labor, salario devengado, y en caso de requerirse, examen sanitario y certificación sobre si el trabajador ha sido sometido a examen médico. Estas certificaciones se realizan a solicitud del trabajador cuando ha expirado el contrato.
8. Correr con los gastos razonables de traslado (ida y regreso), si para la prestación de los servicios se ha hecho cambiar de residencia al trabajador. Estos comprende también los de los familiares que conviven con él.
9. Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

Además de esto, la Ley 20 de 1982 en el Artículo 10, expone que otra obligación especial del empleador, es garantizar el acceso del trabajador menor de dieciocho (18) años de edad a la capacitación remunerada, a las licencias no remuneradas que requiera la actividad escolar y la afiliación al Instituto de Seguros Sociales.

Prohibiciones al empleador

Por otra parte, el Código Sustantivo de Trabajo también especifica las prohibiciones a los empleadores en el Artículo 59. Estas prohibiciones son:

1. Deducir, retener o compensar el monto de los salarios o parte de él, y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores, sin autorización escrita de éstos o mandamiento judicial, a excepción de casos como: multas por retrasos o faltas al trabajo sin excusa suficiente (Art. 113); Descuentos permitidos y retenciones de cuotas sindicales, cooperativas y cajas de ahorro autorizadas en forma legal, cuotas del seguro social obligatorio y sanciones disciplinarias (Art. 150 y 400); autorización especial por escrito de inspectores de trabajo (Art. 151); préstamos para viviendas, como abono a intereses y capital (Art. 152)
2. Obligar a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes establecidos.
3. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación en relación al trabajo.
4. Limitar o presionar a los trabajadores en su derecho de asociación.
5. Imponer obligaciones de carácter religioso o político a los trabajadores, o impedirles el derecho al voto.
6. Hacer, autorizar o tolerar propaganda política en los sitios de trabajo.
7. Hacer o permitir rifas, colectas o suscripciones en el sitio de trabajo.
8. Emplear en las certificaciones del Artículo 57, signos convencionales que perjudiquen a los interesados, o adoptar el sistema de “lista negra”.
9. Ejecutar o autorizar actos que vulneren o restrinjan los derechos de los trabajadores u ofendan su dignidad.

Finalización del contrato laboral

Un trabajador podrá terminar unilateralmente el contrato laboral sin previo aviso por justa causa, según el Artículo 62, cuando el empleador haya incurrido en:

1. Engaño respecto a las condiciones de trabajo.
2. Actos de violencia, malos tratos o amenazas graves inferidas contra el trabajador o su familia, por parte del empleador, parientes, representantes o dependientes con su consentimiento o tolerancia.
3. Actos que induzcan al trabajador a cometer ilícitos o contrarios a sus convicciones políticas o religiosas.
4. Circunstancias que el trabajador no pueda prever al celebrar el contrato y que pongan en peligro su seguridad o salud, y que el empleador no modifique.
5. Perjuicios causados maliciosamente al trabajador en la prestación del servicio.
6. Incumplimiento sistemático sin razones válidas de sus obligaciones convencionales o legales.

7. Exigencia sin razones válidas de la prestación de un servicio distinto o en un lugar diferente de aquel para el cual se le contrató.
8. Violaciones graves de las obligaciones o prohibiciones que le incumben según los artículos 57 y 59 del CST, o faltas graves calificadas en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.

Por su parte, la terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa es especificada en el Artículo 64, y hace referencia a la condición resolutoria por incumplimiento de lo pactado con una indemnización de perjuicios por parte del responsable. Si la terminación del contrato de trabajo sin justa causa comprobada por parte del empleador, éste deberá indemnizar al segundo en los siguientes términos:

- En los contratos a término fijo, se debe cancelar el valor del salario correspondiente al tiempo que falte para cumplir con el plazo del contrato.
- En los contratos a término indefinido la indemnización se pagará así:
 1. Si el trabajador devenga menos de diez (10) SMLMV, le corresponden treinta (30) días de salario, si el trabajador lleva menos de un año en servicio. Si el trabajador lleva más de un año de servicio continuo, se le pagan veinte (20) días adicionales de salario sobre los treinta (30) básicos mencionados, por cada año de servicio subsiguiente al primero, y proporcionalmente por fracción.
 2. Si el trabajador devenga diez (10) SMLMV o más, le corresponden veinte (20) días de salario, si lleva menos de un año de servicio. Si lleva más de un año de servicio continuo, le corresponden quince (15) días adicionales de salario, sobre los veinte (20) días básicos mencionados, por cada año subsiguiente al primero y proporcionalmente por fracción.

Sustitución de empleadores

El Artículo 69 del CST, hace referencia a las responsabilidades de los empleadores cuando se presenta una sustitución de empleadores, es decir, un cambio de empleador por otro, subsistiendo la identidad del establecimiento. Estas responsabilidades son:

1. El antiguo y el nuevo empleador responden por las obligaciones que a la fecha de la sustitución se le exigen al antiguo.
2. El nuevo empleador responde a las obligaciones que se den después de la sustitución.
3. El nuevo empleador debe cubrir las pensiones mensuales que se exijan después de la sustitución, cuyo derecho haya nacido antes de este evento.
4. El antiguo empleador puede acordar con los trabajadores el pago definitivo de sus cesantías por todo el tiempo de servicio hasta que llegue el momento de la sustitución, sin que se entienda como terminado el contrato laboral.

5. De no realizarse el anterior acuerdo, el antiguo empleador debe entregar el valor total de las cesantías al nuevo empleador.
6. El nuevo empleador puede acordar con los trabajadores el pago definitivo de sus cesantías por todo el tiempo de servicio hasta la sustitución, con los mismos efectos del numeral 4º.

Igualdad de condiciones

En caso de que un empleador tenga contratados a su servicio trabajadores colombianos y extranjeros, debe ocupar un 90% de colombianos como trabajadores ordinarios, y un 80% como personal calificado, de especialistas, de dirección o de confianza, según el Artículo 74 del CST sobre proporción e igualdad de condiciones. Los trabajadores nacionales tienen derecho a exigir remuneración y condiciones laborales iguales que los extranjeros que desempeñen iguales funciones en la misma empresa.

Período de prueba

La etapa inicial de un contrato laboral, denominado período de prueba, cuyo objetivo es apreciar las aptitudes del trabajador y evaluar las condiciones de trabajo, está estipulado y reglamentado por los Artículos 77, 78 y 80 del CST. Este período debe ser estipulado por escrito y bajo las mismas condiciones del contrato laboral. Para los servidores domésticos, el período de prueba son los primeros quince (15) días de servicio. En los demás casos, el período no puede exceder los dos (2) meses de duración. Para contratos a término fijo inferiores a un año, este no podrá exceder la quinta parte el contrato inicialmente pactado. Los trabajadores que se encuentren en período de prueba gozan de todas las prestaciones, sin excepción alguna.

Contrato de aprendizaje

El Código Sustantivo de Trabajo, en su Título II período de prueba y aprendizaje, define las condiciones y efectos jurídicos del contrato de aprendizaje. Este contrato debe realizarse por escrito, bajo las normas del contrato de trabajo, y el trabajador se obliga a prestar un servicio a cambio de que el empleador le proporcione los medios para adquirir formación profesional por un tiempo determinado y por un salario convenido.

El Artículo 86 especifica las obligaciones especiales del empleador, además de las obligaciones establecidas para el contrato laboral, y son:

1. Facilitar los medios apropiados para que el aprendiz reciba la formación profesional metódica completa del oficio del contrato.
2. Pagar un salario pactado según una escala establecida, para sus períodos de trabajo y de enseñanza.

3. Preferir al aprendiz en igualdad de condiciones para ocupar las vacantes relativas a la profesión que aprendió, una vez terminado el contrato de aprendizaje.

Este contrato de aprendizaje no puede exceder de tres años de enseñanza y trabajo alternados en períodos sucesivos. Los primeros tres meses se presumen como período de prueba.

Contrato de trabajo con determinados trabajadores

El Código Sustantivo de Trabajo presenta los requisitos a cumplir por los empleadores cuando se vaya a contratar trabajadores para determinados oficios o tipos de trabajo, en el Título III.

En el Artículo 89, el CST especifica el trabajo a domicilio, consistente en la prestación de servicios remunerados por parte de una persona o su familia en su propio domicilio, por cuenta de un empleador. Cuando un empleador requiera este tipo de contratos, debe obtener la autorización de un inspector de trabajo o en su defecto Alcalde del lugar. De igual forma debe llevar un libro autorizado y rubricado que registre todos sus trabajadores, las características del trabajo y el monto y forma de retribución. Periódicamente al empleador se le solicitarán informes a presentar a las autoridades administrativas del trabajo, acerca de las condiciones y tarifas de trabajo de los empleados a su servicio.

Los profesores de establecimientos particulares de enseñanza, tienen contratos de trabajo celebrados por el año escolar, salvo estipulaciones. El Artículo 102 especifica que para el efecto de los derechos a vacaciones y cesantías, el año escolar de trabajo equivale a un año del calendario. Las vacaciones reglamentarias dentro del año escolar son remuneradas y excluyen las vacaciones legales, si las primeras exceden de quince (15) días.

En el caso de los choferes de servicio familiar, el Artículo 103, especifica que a su contrato laboral se le aplican las disposiciones establecidas para trabajadores domésticos, pero las cesantías, las vacaciones remuneradas y el auxilio en caso de enfermedad no profesional se liquida en la forma ordinaria. El preaviso para la terminación unilateral del contrato de trabajo, tanto para el servicio doméstico como para los choferes de servicio familiar, será de siete (7) días.

Reglamento de trabajo

Un empleador que ocupe más de cinco (5) trabajadores permanentes en empresas comerciales, más de diez (10) trabajadores permanentes en empresas industriales, más de diez (10) trabajadores en empresas mixtas, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales, están obligados a tener y adoptar un reglamento de trabajo. El artículo 108 define las disposiciones normativas que debe contener este reglamento:

1. Empleador y lugar de trabajo comprendido por el reglamento.
2. Condiciones de admisión, aprendizaje y período de prueba.
3. Trabajadores accidentales o transitorios.
4. Horario laboral (entrada y salida, turnos).
5. Horas extras y trabajo nocturno (pago).
6. Días de descanso legalmente obligatorio, horas o días de descanso convencional o adicional, vacaciones remuneradas, permisos.
7. Salario mínimo legal o convencional.
8. Lugar, día, hora de pago y períodos.
9. Tiempo y forma de acoger los servicios médicos suministrados.
10. Prescripciones de orden y seguridad.
11. Indicaciones para evitar riesgos profesionales y prestar primeros auxilios.
12. Organigrama (Orden jerárquico).
13. Labores que no deben ejecutar mujeres y menores de dieciséis (16) años.
14. Normas especiales (higiene, regularidad y seguridad en el trabajo)
15. Obligaciones y prohibiciones para el empleador y el trabajador.
16. Escala de faltas, sanciones disciplinarias y aplicación.
17. Persona ante quien se deben presentar reclamos de personal y tramitación de éstos.
18. Prestaciones adicionales a las obligatorias.
19. Publicación y vigencia del reglamento.

En caso de que el reglamento contenga cláusulas que desmejoren las condiciones del trabajador, según lo establecido por la ley, éstas no producen efecto alguno. Los contratos individuales, pactos y convenciones colectivas y fallos arbitrales sustituyen el reglamento si las condiciones son más favorables para el trabajador, según el Artículo 109. Este reglamento de trabajo debe ser aprobado por la dirección regional de trabajo, para que una vez aprobado, sea publicado en el lugar de trabajo, mediante la fijación de dos copias legibles en diferentes sitios.

En cuanto a las sanciones disciplinarias, el CST establece en su Artículo 111, que éstas no pueden consistir en penas corporales, ni medidas lesivas de la dignidad del trabajador, y tampoco se pueden imponer sanciones no previstas en el reglamento, contrato, pacto o convención. La suspensión de trabajo, según el Artículo 112, no puede exceder de ocho (8) días, la primera vez, ni de dos (2) meses en caso de reincidir. Por su parte, las multas, especificadas en el Artículo 113, sólo pueden ser causadas por retrasos o falta sin excusa suficiente, sin exceder la quinta parte del salario de un día, que puede ser descontada por el empleador.

Salarios

En Capítulo I del Título V del Código Sustantivo de Trabajo, se declaran las disposiciones generales que el empleador debe considerar, en cuanto a los salarios se refiere, ya que hace énfasis en las prohibiciones, obligaciones y derechos que tienen las partes, considerando el tipo de salario a recibir y otros pagos que no se consideran dentro de este.

1. El empleador y el trabajador pueden acordar la modalidad de salario que se pagará, siempre respetando el salario mínimo.
2. Cuando el trabajador devenga un salario ordinario mayor a diez (10) SMLMV, se debe estipular por escrito un salario que además de retribuir, compensa el valor de las prestaciones, recargos y beneficios, primas legales, extralegales, cesantías e intereses, excepto las vacaciones. El salario integral no podrá ser inferior al diez (10) SMLMV, más el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al 30% de esta cuantía, en ninguno de los casos. (Ley 50 de 1990). Este salario no está exento de las cotizaciones a seguridad social, ni aportes al SENA, ICBF y cajas de compensación familiar.
3. En cuanto al salario en especie, el Artículo 129 reglamenta que el empleador no puede acordar con el trabajador que éste llegue a constituir y conformar más del 50% del total del salario. Si el trabajador devenga el salario mínimo legal, el salario en especie no podrá exceder el 30% de éste.
4. Las propinas no pueden pactarse como retribución del servicio que presta el trabajador, ya que las propinas no constituyen salario. Artículo 131.
5. El dinero debe pagarse en períodos iguales y vencidos. El pago de los sueldos no puede ser mayor a un mes.
6. El pago del trabajo en horas extras y el recargo nocturno debe hacerse junto con el salario ordinario del período en que se han causado, o a más tardar con el pago del período siguiente.
7. Cuando el pago del salario se estipula en moneda extranjera, el empleador debe realizar su pago en su equivalente en moneda nacional, si el trabajador se lo exige, al tipo de cambio oficial del día en que se efectúe el pago.
8. El pago del salario en mercancías, fichas u otros medios, denominado trueque, es prohibido, a menos de que se trate de una remuneración parcialmente suministrada en alojamiento, vestido y alimentación para el trabajador y la familia.
9. Se prohíbe al empleador vender, a sus trabajadores, mercancías o víveres, a menos que el trabajador tenga libertad absoluta para hacer sus compras donde quiera y exista publicidad de las condiciones de venta.
10. Se prohíbe al empleador realizar el pago del salario en centro de vicios, lugares de recreo, expendios de mercancías o bebidas alcohólicas, a menos de que el trabajador labore en ese establecimiento. Éste debe efectuarse en el lugar donde el trabajador presta sus servicios.
11. El salario se paga directamente al trabajador o a quien éste autorice por escrito.
12. El trabajador tiene derecho a percibir salario, aún cuando no haya prestado el servicio, por disposición o culpa del empleador.
13. Solamente en pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales se pueden estipular salarios básicos fijos para saldar la liquidación del descanso dominical y las prestaciones proporcionales al salario.
14. No pueden establecerse diferencias en el salario por razones de edad, sexo, nacionalidad, raza, religión, opinión política o actividades sindicales.

A igual trabajo desempeñado en puesto, jornada y condiciones iguales, corresponde un salario igual.

Salario mínimo

El Código Sustantivo de Trabajo considera el salario mínimo, como el derecho que todo trabajador tiene a percibir para suplir sus necesidades y las de su familia. Según el Artículo 146, éste se fija tomando en cuenta el costo de vida, las modalidades de trabajo, la capacidad económica de las empresas y las condiciones de cada región y actividad. Su fijación anual modifica automáticamente los contratos de trabajo que han sido estipulados con un salario inferior. El salario mínimo legal o convencional no es embargable.

Prohibiciones para el empleador respecto a los salarios

El empleador no puede deducir, retener o compensar el salario o parte de éste, sin orden escrita del trabajador o sin mandamiento judicial. Si hay orden escrita del trabajador, la retención o deducción no se puede efectuar si afecta el salario mínimo legal o convencional o la parte declarada inembargable. En este caso debe contarse con la autorización por escrito del inspector de trabajo. Artículos 149 y 151. El excedente del salario mínimo mensual, es sólo embargable en una quinta parte.

Por otra parte, según el Artículo 156 del mismo, todo el salario puede ser embargado hasta en un 50% a favor de las cooperativas legalmente autorizadas y para cubrir pensiones alimenticias.

Prelación de los salarios

Los pagos pendientes a trabajadores por concepto de salarios, cesantías, prestaciones sociales e indemnizaciones laborales, se tendrán como gastos pagaderos con preferencia sobre los demás créditos causados o exigible en caso de quiebra del empleador, según lo dicta el Artículo 157 del CST.

Jornada de trabajo

El Artículo 160 del CST (modificado por el Artículo 25 de la Ley 789 de 2002) define que se considera trabajo ordinario el que se realiza entre las seis (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.), y el trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.).

La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana, salvo en labores insalubres o peligrosas, jornada de trabajo de un menor (cuatro horas diarias y veinticuatro semanales, si está entre doce y catorce años; seis horas diarias y treinta y seis semanales, si está entre los catorce y dieciséis años; y ocho horas diarias y cuarenta y ocho semanales si está entre dieciséis y dieciocho años), por turnos de trabajo sucesivos que no excedan

de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) a la semana, y por acuerdo sobre la jornada diaria flexible de trabajo distribuida en máximo seis días a la semana, con descanso obligatorio de un día, y horarios variables de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10), sin que se excedan las cuarenta y ocho (48) horas semanales. En ningún caso se podrá contratar a un trabajador para la ejecución de dos turnos el mismo día, aún con su consentimiento, salvo en labores de supervisión, dirección, confianza o manejo.

Las horas de trabajo de cada jornada deben distribuirse al menos en dos secciones, con un intermedio que se adapte a las necesidades de los trabajadores.

La jornada máxima legal de trabajo no cobija determinadas actividades, por tanto quedan excluidas personas que desempeñen cargos de dirección, confianza o de manejo; servicios domésticos en centros urbanos o en el campo (que en caso de residir en la casa del empleador no podrán tener una jornada que exceda las diez (10) horas diarias); labores discontinuas, intermitentes o de vigilancia cuando residan en el sitio de trabajo.

El Artículo 163 del CST presenta una excepción en cuanto al límite máximo de trabajo previsto, que puede ser elevado por el empleador sin permiso del Ministerio de Trabajo por razones de fuerza mayor, casos fortuitos, amenaza o presencia de accidente, que provoquen que la marcha normal del establecimiento sea perturbada gravemente

La Ley 50 de 1990 adicionó un artículo al CST por su artículo 21, sobre la dedicación exclusiva en determinadas actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, cuando las empresas tienen más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas semanales, durante dos horas de dicha jornada.

Por su parte, las horas extras de trabajo, sean diurnas o nocturnas, no pueden exceder las dos (2) horas diarias, ni doce (12) semanales. Si la jornada llegase a ampliarse, por acuerdo entre las partes, a diez (10) horas, ese día no se podrán laborar horas extras.

Trabajo nocturno y suplementario

Cada uno de los recargos que se generen en estos casos, se produce de manera exclusiva, sin acumularlo con ningún otro recargo, según el Artículo 168 del CST.

La tasa de liquidación de recargo para el trabajo nocturno se remunera con un 35% del valor del trabajo diurno, a excepción del caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales.

El trabajo extra diurno se remunera con una tasa del 25% sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

El trabajo extra nocturno se remunera con una tasa del 75% sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

Trabajo para menores de edad

El Artículo 171 del CST determina que los menores de catorce (14) años no pueden trabajar en las empresas industriales ni agrícolas, cuando esta labor impida su asistencia a la escuela.

Los menores de dieciocho (18) años no pueden trabajar durante la noche, excepto en empresas no industriales y en el servicio doméstico, siempre que las labores no sean peligrosas para su salud o moralidad. Tampoco pueden trabajar como pañoleeros o fogoneros, en los buques de transporte marítimo.

Descansos obligatorios

Por norma general del CST en su Artículo 172, el empleador está obligado a dar descanso dominical remunerado a sus trabajadores, con una duración de veinticuatro (24) horas, cuyo valor es el salario ordinario de un día. El pago del descanso dominical se hará proporcional al tiempo laborado, en caso de que el trabajo no implique la prestación de servicios en todos los días laborales de la semana. El trabajador que por ese mismo día reciba un auxilio o indemnización en dinero por enfermedad o accidente de trabajo, no tiene derecho a la remuneración del descanso dominical.

Para el caso de remuneraciones que no tengan un salario fijo, la remuneración del descanso dominical, es el promedio de lo devengado por el trabajador durante la semana inmediatamente anterior.

Existen algunas excepciones al día de descanso dominical obligatorio, especificadas en el Artículo 175, modificado por el Artículo 27 de la Ley 50 de 1990. El trabajo durante el día de descanso obligatorio se permite únicamente retribuyendo un descanso compensatorio remunerado. (Labores que no se pueden interrumpir por naturaleza técnica, labores de necesidades inaplazables, labores de servicio doméstico y choferes particulares, y jornadas de 36 horas semanales).

Por otra parte, todos los trabajadores tienen derecho a un descanso remunerado en otros días de fiesta, de carácter civil o religioso, especificados por el Artículo 177 del CST: 1ro de Enero, 6 de Enero, 19 de Marzo, 1ro de Mayo, 29 de Junio, 20 de Julio, 7 de Agosto, 15 de Agosto, 12 de Octubre, 1ro de Noviembre, 11 de Noviembre, 8 de Diciembre y 25 de Diciembre. Además los días jueves y viernes santos, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús. Para el caso de los días 6 de Enero, 19 de Marzo, 29 de Junio, 15 de Agosto, 12 de Octubre, 1ro de Noviembre, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús, cuando no caiga en día lunes, se trasladarán al lunes siguiente a dicho día, y si caen domingo, igualmente el descanso remunerado se trasladará al lunes. La

remuneración correspondiente a los días festivos se liquida de la misma forma que el descanso dominical, sin que haya descuento alguno por faltas al trabajo.

Trabajo dominical y festivo

El trabajo durante los días de descanso obligatorio, se remunerará con un recargo del 75% sobre el salario ordinario, y será reconocido en todos sus aspectos otro día convenido entre las partes, como descanso dominical obligatorio institucionalizado. El trabajador tiene derecho a un descanso compensatorio remunerado o a una retribución en dinero, según sea su elección. Quien labore habitualmente en día de descanso, sólo tiene derecho a un descanso compensatorio remunerado, sin su retribución en dinero.

Los formas en que se puede dar el descanso compensatorio, las establece el Artículo 183 del CST, y son, en otro día laborable de la semana siguiente, o desde el medio día o las trece horas del domingo, hasta el medio día o las trece horas del lunes.

Quienes laboren los domingos y días de fiesta, dado que sus conocimientos técnicos o su trabajo no se puede reemplazar sin grave perjuicio, será remunerado con el recargo dispuesto para estos días.

En el caso de labores que no pueden ser suspendidas y el personal no puede tomar el descanso en el curso de una o más semanas, se acumulan los días de descanso hasta la semana siguiente a la terminación de labores, o se paga la remuneración correspondiente, según decida el trabajador.

Vacaciones anuales remuneradas

El Artículo 186 del CST establece que los trabajadores que hayan prestado sus servicios durante un año, tienen derecho a 15 días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas. Por su parte, los profesionales y ayudantes de establecimientos privados dedicados a la lucha contra la tuberculosis y en servicio en aplicación de rayos X, tienen derecho a 15 días de vacaciones remuneradas por cada 6 meses de servicio.

La fecha de vacaciones debe ser dada por el empleador al año siguiente con 15 días de anticipación, o por petición del trabajador, concediéndolas sin que se afecte el servicio. De presentarse una interrupción justificada durante las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas, según lo especifica el Artículo 188.

La remuneración del período de vacaciones se hará por el salario ordinario que esté devengando el día en que el trabajador comience a disfrutar de ellas, según el CST en su Artículo 192. Si el salario es variable, se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador el año inmediatamente anterior.

Si el trabajador termina su contrato laboral sin haber disfrutado las vacaciones, su compensación se hará en dinero, proporcionalmente por fracción de año, tomando como base el último salario devengado.

Dado que está prohibido compensar en dinero las vacaciones, cuando éstas se acumulan, el trabajador en todo caso gozará anualmente de al menos seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, que no son acumulables. Los días restantes se pueden acumular hasta por dos años. Si son trabajadores técnicos, especializados, de confianza, de manejo o extranjeros, la acumulación puede ser hasta por cuatro años.

Prestaciones patronales comunes

El empleador está obligado a pagar las prestaciones correspondientes a los primeros auxilios, trabajos prohibidos, gastos de entierro del trabajador y protección a la maternidad, que dejarán de estar a su cargo cuando el riesgo de ellas sea asumido por el Instituto Colombiano de Seguros Sociales.

Todos los trabajadores tienen derecho a las prestaciones y garantías que les correspondan, cualquiera que sea su jornada laboral, según lo establece el Artículo 197.

El Artículo 205 del CST, establece que los empleadores deben prestar primeros auxilios a los trabajadores en caso de accidente y deben contar con medicamentos necesarios para las atenciones de urgencias, para prestar sin demora la asistencia médica o farmacéutica necesaria. De llegarse a retrasar la asistencia médica al trabajador enfermo o lesionado, por culpa del empleador, éste está obligado a pagar una suma de cinco (5) veces el salario mínimo diario más alto, por cada día de retraso.

Cuando hay culpa comprobada por parte del empleador, en la ocurrencia del accidente o enfermedad profesional, éste debe otorgar una indemnización total y ordinaria por perjuicios, como lo establece el Artículo 216 del CST.

Para el pago de las prestaciones en dinero, correspondientes a estas obligaciones, se debe tomar en cuenta el salario que el trabajador tenga asignado en el momento en que se accidentó o fue diagnosticado por enfermedad. Si el salario no es fijo, se debe realizar un promedio de lo devengado por el trabajador en el último año de servicios, según el Artículo 219.

Enfermedad no profesional

Si un trabajador presenta incapacidad comprobada, ocasionada por enfermedad no profesional, el empleador debe pagar a éste un auxilio monetario hasta por 180 días. Las dos terceras partes de un salario durante los primeros 90 días, y la mitad de un salario por el tiempo restante.

Suministro de calzado y vestido de labor

Cuando un empleador ocupe uno o más trabajadores permanentes, deberá otorgar a éstos una dotación de forma gratuita, que consta de un par de zapatos y un vestido de labor, si cada uno de éstos devenga el salario mínimo más alto vigente y ha cumplido tres meses de servicio en la empresa. El Artículo 234 del CST establece la prohibición de compensar en dinero.

Protección a la maternidad

El Estado protege especialmente la maternidad, por tanto establece las prestaciones con las que debe cumplir el empleador en este caso:

- El Artículo 236 establece que la trabajadora tomará doce (12) semanas de licencia remunerada en la época del parto, con base en el salario que devenga en el momento de iniciar el descanso.
- El esposo o compañero permanente tendrá cuatro (4) días de licencia remunerada de paternidad, si está cotizando solo al Sistema General de Seguridad Social en Salud. Si ambos padres están cotizando, se concederán ocho (8) días hábiles de licencia remunerada al padre.
- En caso de que una trabajadora sufra un aborto o parto prematuro no viable, tiene derecho a una licencia de dos o cuatro semanas, remunerada con el salario que devenga en el momento de iniciar el descanso.
- Durante el período de lactancia, el empleador debe conceder a la trabajadora dos descansos de 30 minutos cada uno, dentro de la jornada laboral, para amamantar su hijo, sin que le sean descontados de su salario, durante los primeros seis meses de edad.
- Está prohibido despedir una trabajadora por motivo de embarazo o lactancia, según lo establece el Artículo 239 del CST. Si alguna trabajadora llegase a ser despedida bajo estas circunstancias, tiene derecho a una indemnización equivalente al salario de sesenta (60) días, fuera de las indemnizaciones y prestaciones correspondientes al contrato de trabajo, y además del pago de las doce (12) semanas de descanso en época de parto, si no las ha tomado.
- Si no se cumple con la obligación de otorgar los descansos remunerados, la trabajadora tiene derecho como indemnización, al doble de la remuneración de los descansos no concedidos, según el Artículo 243.

Trabajos prohibidos

El Artículo 242 del Código Sustantivo de Trabajo, establece el tipo de trabajos prohibidos bajo cualquier circunstancia:

- Emplear menores de 18 años de edad y a las mujeres en trabajo de pintura industrial en que se utilice la cerusa, el sulfato de plomo u otro producto que contenga estos pigmentos.

- Emplear mujeres y menores de 18 años de edad en trabajos subterráneos de las minas ni labores peligrosas, insalubres o que requieran grandes esfuerzos.

Gastos de entierro del trabajador

Por regla general, el empleador está obligado a cubrir los gastos de entierro de cualquiera de sus trabajadores hasta una suma correspondiente al salario del último mes, según lo establece el Artículo 247, sin incluir los trabajadores accidentales o transitorios.

Auxilio de cesantía

El CST establece por regla general que todo empleador está obligado a pagar a sus trabajadores, una vez se termine el contrato, un auxilio de cesantía correspondiente a un mes de salario por cada año de servicios y proporcionalmente por fracción de año.

El Artículo 253 indica que para liquidar el auxilio de cesantía, se debe tomar como base el último salario mensual devengado por el trabajador. Los pagos parciales antes de que se termine el contrato de trabajo están prohibidos, salvo en los casos autorizados.

Los trabajadores tienen derecho a exigir el pago parcial de su auxilio de cesantía para adquirir, construir, mejorar o liberar bienes raíces destinados a su vivienda, y los empleadores pueden hacer préstamos a sus trabajadores sobre el auxilio de cesantía para estos fines.

Prestaciones patronales especiales

Los empleadores deben cumplir con unas prestaciones especiales para los trabajadores, las cuales se establecen en el Título IX del CST, que incluyen las pensiones de jubilación, el auxilio de invalidez, seguro de vida colectivo obligatorio, entre otros.

Pensión de jubilación

El Artículo 267 del CST establece que en caso de que un trabajador no haya sido afiliado al Sistema General de Pensiones por omisión del empleador y sea despedido sin justa causa, si ha laborado entre 10 y 15 años, anteriores o posteriores a la vigencia de la presente ley, tendrá derecho a que dicho empleador lo pensione desde la fecha de su despido, si tiene 62 años cumplidos (hombre), o 57 años (mujer). Si el despido se produce después de 15 años de servicio, la pensión se pagará cuando el trabajador despedido cumpla 55 años de edad, hombre, o 50 años de edad, mujer.

Auxilio por enfermedad no profesional e invalidez

El Artículo 279 del CST establece que el monto mensual de la pensión de vejez, correspondiente a las primeras 1.000 semanas de cotización, equivale al 65% del ingreso base de liquidación. Por cada 50 semanas adicionales, hasta las 1.200, este porcentaje incrementará en un 2%, llegando al 73% del ingreso base de liquidación. Por cada 50 semanas adicionales a las 1.200, hasta las 1.400, el porcentaje se incrementará en 3%, hasta completar el monto máximo del 85% de ingreso base de liquidación. Esta última será el valor máximo total de la pensión.

Escuelas y especialización

Los empleadores están obligados a cumplir con cierta reglamentación en torno a los estudios de los hijos de sus trabajadores y la formación de estos últimos. Estas medidas a cumplir son:

- Escuelas primarias: las empresas que cuenten con un capital de \$800.000 o más, están en la obligación de establecer y sostener escuelas primarias para los hijos de sus trabajadores, cuando los lugares de trabajo se encuentra a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones en donde funcionan las escuelas oficiales, y si hay al menos veinte de estos niños en edad escolar. Artículo 285.
- Estudios de especialización técnica: estas mismas empresas están obligadas a costear permanentemente estudios de especialización técnica, relacionada con la actividad, en establecimientos nacionales o extranjeros, a sus trabajadores o a los hijos de éstos, a una razón de uno por cada 500 trabajadores, o fracción superior a 250. Artículo 286.
- Escuelas de alfabetización: todas las empresas están obligadas a establecer y sostener una escuela de alfabetización, por cada cuarenta niños, hijos de sus trabajadores.

Seguro de vida colectivo obligatorio

Toda empresa permanente debe efectuar el seguro de vida colectivo de todos sus trabajadores y cubrir el riesgo de la muerte, cualquiera que sea la causa, según lo determina el Artículo 289 del CST.

Según el Artículo 292, los empleadores obligados a pagar el seguro de vida de los trabajadores, mientras el Instituto de Seguros Sociales asume el riesgo, deben pagar a los beneficiarios del asegurado un mes de salario por cada año de servicios, sin que el valor sea inferior a doce (12) meses de salario, ni exceda 100 veces el salario mínimo mensual más alto. Si la muerte del trabajador ocurre por accidente de trabajo o enfermedad profesional, el valor del seguro será el doble, sin exceder 200 veces el salario mínimo mensual más alto.

Si algún trabajador que ha fallecido figura como asegurado por dos o más empresas, sólo en aquella donde prestaba sus servicios al tiempo de la muerte y existe un contrato de trabajo, está obligada a pagar el seguro.

De terminarse un contrato de trabajo, la obligación del seguro cesa, salvo en caso en los que el contrato termine por despido injusto o cuando el trabajador esté afectado por una enfermedad no profesional, cuya obligación de reconocer y pagar el seguro se extiende hasta tres meses después de la terminación del contrato; y si termina por accidente de trabajo o por afección e enfermedad profesional, se extenderá hasta por seis meses más.

Prima de servicios

Todas las empresas están obligadas a pagar a sus trabajadores como prestación especial, una prima de servicios definida por el Artículo 306 del CST, que no constituye salario en ningún caso.

- Empresas cuyo capital sea de doscientos mil pesos (\$200.000) o superior, deben pagar un mes de salario discriminado por semestres del calendario, es decir, una quincena el último día de junio y otra quincena los primeros veinte días de diciembre, a quienes hayan trabajado durante todo el respectivo semestre, y proporcionalmente a quienes no.
- Empresas cuyo capital sea menor de doscientos mil pesos (\$200.000), deben pagar quince (15) días de salario pagadero una semana el último día de junio y otra semana los primeros veinte (20) días de diciembre, a quienes hayan trabajado todo el respectivo semestre, y proporcionalmente a quien no.

Trabajadores de la construcción

Los trabajadores de obras o actividades de la construcción, según el Artículo 310, cuyo valor excede de diez mil (\$10.000) se les reconocerá el auxilio de cesantía por todo el tiempo servido, a razón e tres días de salario por cada mes completo de trabajo, y las vacaciones remuneradas de quince (15) días hábiles consecutivos por cada año de servicios y proporcionalmente por fracción de año. Además, gozarán de asistencia médica por enfermedad no profesional que ocurra durante la ejecución del contrato, hasta por tres meses, y el auxilio monetario correspondiente.

En caso tal en que se presenten lluvias que impliquen peligro para la salud del trabajador, debe suspenderse el trabajo a la intemperie, salvo las que no sean susceptibles de interrupción. Esta suspensión no da lugar a reducciones salariales y si se puede compensar posteriormente el tiempo perdido.

Trabajadores de empresas de petróleos

Las empresas petroleras, en los trabajos que se realicen en lugares alejados de los centros urbanos, están obligadas a cumplir las determinaciones establecidas en los Artículos 315, 316, 317, 318 y 321.

- Construir habitaciones para sus trabajadores, en los lugares de exploración y explotación del petróleo, tomando en cuenta los preceptos higiénicos, las condiciones especiales del clima, la región y la aparición de enfermedades.
- Suministrar alimentación sana y suficiente, o dar el salario que sea necesario para obtenerla, de acuerdo a los precios de la región. La alimentación que se suministre en especie se considera parte del salario.
- Sostener un médico en ejercicio, por cada 400 trabajadores, y uno más por cada 400 o fracción mayor de 200.
- Construir uno o varios hospitales, de acuerdo con el número de trabajadores y familiares inscritos, con dotación de elementos modernos y provisión suficiente de drogas para atender las necesidades.
- Practicar un examen médico, clínico y de laboratorio a todo el personal que haya de ser contratado, con el fin de evitar el ingreso de personas que padeczan enfermedades infectocontagiosas.

Trabajadores de la zona bananera

El Artículo 326 del CST determina que toda empresa agrícola de la zona bananera del Magdalena, que tenga a su servicio más de cinco (5) trabajadores, está obligada a suministrar asistencia médica, quirúrgica, hospitalaria y farmacéutica en caso de enfermedad no profesional, hasta por tres meses, cuando su capital sea menor a doscientos mil pesos (\$200.000), o hasta por seis (6) meses si su capital es superior.

Trabajadores de empresas mineras e industriales del Chocó

Las empresas de este departamento están obligadas a suministrar a sus trabajadores bajo las mismas condiciones que se definen en el apartado anterior, debiendo tener un médico en ejercicio por cada doscientos (200) trabajadores o fracción no inferior a cincuenta (50). Artículo 327.

Cuando el término de la asistencia ha transcurrido, las empresas cuyo capital excede los doscientos mil pesos (\$200.000), no puede despedir al trabajador, sin reconocerle una indemnización por dos mensualidades de su salario y los gastos de transporte al centro poblado más cercano, donde haya médico y hospital oficial.

Trabajadores de minas de oro, plata y platino

El Artículo 331 del CST obliga a las empresas a suministrar preventivos y curativos del paludismo, y tratamiento especial a los trabajadores atacados por endemias tropicales.

Trabajadores de empresas agrícolas, ganaderas y forestales

Las empresas que ocupen quince (15) o más trabajadores residentes en ellas, están obligadas por el Artículo 334 del CST a suministrar alojamiento adecuado, destinar un local para asistencia de enfermos y proveer medicamentos o medios terapéuticos de urgencia.

Además, de acuerdo al Artículo 337, estas empresas donde haya veinte (20) o más niños en edad escolar, hijos de sus trabajadores, tienen la obligación de suministrar un local apropiado para establecer una escuela.

Protección a las prestaciones

Las prestaciones sociales que se establecen en el CST, son de carácter irrenunciable, a excepción de los casos de invalidez y enfermedad no profesional que estén presentes en el momento de iniciar la prestación de un servicio a un empleador. De no cumplir con los requisitos establecidos en el Artículo 341 del CST, las renuncias a las prestaciones no tendrán efecto. De igual forma, el Artículo 343 prohíbe determinantemente la cesión de las prestaciones de un trabajador.

Además, las prestaciones sociales son inembargables, cualquiera que sea su cuantía, a excepción de las cooperativas legalmente autorizadas y las pensiones alimenticias que pueden embargar o retener un monto no mayor al 50% del valor de la prestación respectiva. Este principio lo dicta el Artículo 344 del CST.

Por otra parte, los salarios, las prestaciones sociales y las indemnizaciones laborales tienen prelación de pago sobre los demás créditos que tenga el empleador en caso de quiebra o insolvencia, según el Artículo 345.

Higiene y seguridad en el trabajo

Todo empleador está obligado a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores; practicar los exámenes médicos a su personal y adoptar medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores a su servicio, según lo exige el CST en su Artículo 348.

Cuando los empleadores tengan a su servicio diez (10) o más trabajadores permanentes, deben elaborar un reglamento de higiene y seguridad, que contenga disposiciones normativas sobre la protección e higiene personal de los trabajadores, la prevención de accidentes y enfermedades, servicio médico, sanidad del establecimiento, provisiones, elementos de protección, y normas especiales dependiendo del tipo de empresa, según lo reglamente el Artículo 350.

DERECHO COLECTIVO DEL TRABAJO

Sindicatos

Los trabajadores y los empleadores, según lo dispone el Artículo 353 del CST, tienen derecho a asociarse libremente en defensa de sus intereses, formando así asociaciones profesionales o sindicatos, sometidos a la inspección y vigilancia del Gobierno. Sin autorización previa, tienen derecho a constituir las organizaciones que estimen convenientes y afiliarse a éstas, con la condición de observar sus respectivos estatutos.

De esta manera, el Artículo 354 dicta que está prohibido a toda persona atentar contra el derecho de asociación sindical, y de hacerlo será castigada con una multa equivalente a un monto de cinco (5) a cien (100) veces el SMLMV, cuando:

- Obstruya o dificulte la afiliación de su personal a una organización sindical.
- Despida, suspenda o modifique las condiciones de trabajo de los trabajadores en razón de evitar la fundación de las organizaciones sindicales.
- Se niegue a negociar con las organizaciones sindicales que hubieren presentado sus peticiones.
- Despida, suspenda o modifique las condiciones de trabajo de su personal sindicalizado para impedir o difundir el ejercicio del derecho de asociación.
- Adoptar medidas de represión contra los trabajadores por haber acusado, testimoniado o intervenido en las investigaciones a comprobar la violación de esta norma.

Fuero sindical

El Artículo 405 define el fuero sindical como la garantía de que gozan algunos trabajadores de no ser despedidos, ni desmejorados en sus condiciones de trabajo, ni trasladados a otros establecimientos sin justa causa. Bajo el fuero sindical están amparados, según el Artículo 406:

- Fundadores de un sindicato, desde el día de su constitución hasta dos (2) meses después de la inscripción en el registro sindical, sin exceder seis (6) meses.
- Trabajadores que, con anterioridad a la inscripción en el registro sindical, ingresen al sindicato, para quienes el amparo rige por el mismo tiempo que para los fundadores.
- Miembros de la junta directiva y subdirectivas de todo sindicato, federación o confederación de sindicatos, cinco (5) principales y cinco (5) suplentes, y los miembros de los comités seccionales, un (1) principal y un (1) suplente. El amparo será por el tiempo que dure el mandato y seis (6) meses más.

- Dos de los miembros de la comisión estatutaria de reclamos, que designen los sindicatos, las federaciones o confederaciones sindicales, por el mismo período de la junta directiva y por seis (6) meses más, sin que pueda existir en una empresa más de una comisión estatutaria de reclamos.

Trabajadores oficiales

Los trabajadores de todo servicio oficial tienen derecho de asociación en sindicatos, con excepción de los miembros del Ejército Nacional y de los cuerpos o fuerzas de policía de cualquier orden, según lo determina el Artículo 414. De igual forma, el Artículo 416-A establece que las organizaciones sindicales de los servidores públicos tienen derecho a que las entidades públicas les concedan permisos sindicales para que, siendo designados, puedan atender las responsabilidades que se desprenden del derecho fundamental de asociación y libertad sindical.

Conflictos colectivos de trabajo

Cuando se presente un conflicto colectivo que pueda suspender las actividades, un arreglo directo es la opción que tienen los trabajadores, pues el Artículo 433 determina que para iniciar conversaciones, el patrono o representante está obligado a recibir a los delegados de los trabajadores dentro de las veinticuatro (24) horas siguientes a la presentación oportuna del pliego de peticiones para iniciar conversaciones.

Si el empleador se niega o evade el inicio de las conversaciones de arreglo directo dentro del término señalado, será sancionado por las autoridades del trabajo, con multas entre cinco (5) y diez (10) veces el salario mínimo mensual más alto por cada día de mora, a favor del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

Cierre de empresas

Las empresas de servicios públicos que no dependan directa ni indirectamente del Estado, no pueden suspender ni paralizar labores sin permiso del Gobierno o sin dar aviso a este con seis meses de anticipación, según lo determina el Artículo 464.

Por su parte las empresas que no son de servicio público, según el Artículo 466, no pueden clausurar labores, total o parcialmente en forma definitiva o temporal sin previa autorización, salvo fuerza mayor o caso fortuito, y sin perjuicio de las indemnizaciones a que haya lugar por razón de contratos de trabajo concertados por un tiempo mayor.

LEY 50 DE 1990 – REFORMA AL CÓDIGO SUSTANTIVO DE TRABAJO

Esta ley por la cual se le introducen reformas al Código Sustantivo de Trabajo y se dictan otras disposiciones, establece en su Artículo 99 un nuevo régimen especial del auxilio de cesantía, cuyas características son:

- El 31 de diciembre de cada año se hará la liquidación definitiva de cesantía por la anualidad o fracción correspondiente, sin perjuicio de la que deba efectuarse en fecha diferente por la terminación del contrato.
- El empleador debe cancelar al trabajador los intereses legales del 12% anual o proporcional por fracción, en los términos de las normas vigentes sobre el régimen tradicional de cesantía, con respecto a la suma causada.
- El valor liquidado por concepto de cesantía se consignará antes del 15 de febrero del año siguiente, en cuenta individual a nombre del trabajador en el fondo de cesantía que el mismo elija. Si el empleador incumple el plazo, debe pagar un día de salario por cada día de retardo.
- Si al terminar el contrato laboral, existen saldos de cesantía a favor del trabajador, que todavía no se hayan entregado al fondo, el empleador se los pagará directamente con los intereses legales respectivos.

LEY 100 DE 1993 – SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL

Sistema General de Pensiones

El Artículo 13 plantea las características del Sistema General de Pensiones, que tiene por objeto garantizar a la población el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, la invalidez y la muerte. Estas características son:

- La afiliación es obligatoria para trabajadores dependientes e independientes.
- La selección del régimen solidario de prima media con prestación definida, o del régimen de ahorro individual con solidaridad, es libre y voluntaria por parte del empleado. Si el empleador desconoce este derecho, será sancionado por esta ley.
- Los afiliados tendrán derecho al reconocimiento y pago de las prestaciones y de las pensiones de invalidez, vejez y sobrevivientes.
- La afiliación implica la obligación de efectuar los aportes que establece la ley.

El Artículo 15 determina que serán afiliados al Sistema General de Pensiones, en forma obligatoria, todas aquellas personas vinculadas mediante contrato de trabajo o como servidores públicos, personas naturales que presten directamente servicios al Estado, entidades o empresas del sector privado bajo la modalidad de contratos de prestación de servicios, los trabajadores independientes.

Una vez afiliados al Sistema General de Pensiones y durante la vigencia de la relación laboral o del contrato de prestación de servicios, deben cotizar obligatoriamente a los regímenes del sistema los afiliados, los empleadores y los contratistas con base en el salario o los ingresos por prestación de servicios que aquellos devenguen, según lo establece el Artículo 17 de esta ley.

En el Artículo 20 se establece el monto correspondiente a las cotizaciones, y determina que a los empleadores corresponde pagar el 75% de la cotización total y a los trabajadores el 25% de ésta, cualquiera que sea el régimen. Esta tasa de cotización es del 13,5% del ingreso base de cotización.

Obligaciones del empleador

El Artículo 22 de la presente ley, hace responsable al empleador del pago de su respectivo aporte y del aporte de los trabajadores a su servicio. Para ésto, el empleador debe descontar del salario de cada afiliado, al momento de su pago, el monto de las cotizaciones obligatorias y el de las voluntarias, y trasladará el monto a la entidad elegida por el trabajador, dentro de los plazos determinados por el Gobierno. El empleador debe responder por la totalidad del aporte, aún si no ha realizado el descuento al trabajador.

Si el empleador no consigna dentro de los plazos señalados, generará un interés moratorio. Estos intereses se abonarán en el fondo de reparto correspondiente o en las cuentas individuales de ahorro personal de los afiliados.

Pensión sanción

El Artículo 133 de la Ley 100 de 1993 subrogó el Artículo 267 del CST, determinando que el trabajador no afiliado al Sistema General de Pensiones por omisión del empleador, y que sea despedido sin justa causa después de haber laborado para él, entre diez (10) y quince (15) años, tendrá derecho a que el empleador lo pensione desde la fecha de su despido, si para ese entonces ha cumplido sesenta (60) años si es hombre o cincuenta y cinco (55) si es mujer, o desde la fecha que cumpla esa edad con posterioridad al despido.

Si el despido sin justa causa se produce después de quince años de servicios, la pensión se pagará cuando el trabajador despedido cumpla cincuenta y cinco (55) años si es hombre o cincuenta (50) años si es mujer, o desde la fecha de despido si ya los ha cumplido.

El monto de la pensión será directamente proporcional al tiempo de servicios respecto de la que le habría correspondido al trabajador en caso de reunir todos los requisitos para acceder a la pensión de vejez en régimen de prima media con prestación definida y se liquidará con base en el promedio devengado en los últimos diez (10) años de servicios.

Este Artículo en su parágrafo 3, determina que a partir del 1º de enero del año 2014 las edades a las que se refiere se reajustarán a sesenta y dos (62) años si es hombre y cincuenta y siete (57) si es mujer, para el primer caso; y sesenta (60) años si es hombre y cincuenta y cinco (55) si es mujer, para el segundo caso.

Sistema General de Seguridad Social en salud

El Sistema General de Seguridad Social regula el servicio público esencial de salud y crea condiciones de acceso en toda la población en todos los niveles de atención. Los empleadores, trabajadores, organizaciones y trabajadores independientes que cotizan al sistema contributivo y los pensionados son algunos de los integrantes de este sistema.

El Artículo 157 aclara que los afiliados al Sistema mediante el régimen contributivo son las personas vinculadas a través de contrato de trabajo, los servidores públicos, los pensionados y jubilados y los trabajadores independientes con capacidad de pago.

Deberes de los empleadores

Los empleadores, entidades o instituciones en nombre de la cual vinculen a los trabajadores, según el Artículo 161, tiene la obligación de:

- Inscribir en una entidad promotora de salud a todas las personas que tengan alguna vinculación laboral. El trabajador tiene libre elección de la EPS a la cual quiere afiliarse.
- Descontar de los ingresos laborales las cotizaciones a la EPS, de acuerdo a la reglamentación que expida el Gobierno.
- Girar los aportes y cotizaciones a la EPS de acuerdo a la reglamentación.
- Informar novedades laborales de sus trabajadores a la entidad a las cuales están afiliados.
- Garantizar un ambiente laboral sano, que permita prevenir los riesgos de trabajo y las enfermedades profesionales.

Régimen contributivo

La cotización obligatoria que aplica a los afiliados a través de este régimen, será máximo del 12% del salario base de cotización, que no podrá ser inferior al salario mínimo. Dos terceras partes de la cotización estarán a cargo del empleador y una tercera parte a cargo del trabajador. Un punto de esta cotización será trasladado al fondo de solidaridad y garantía para contribuir a la financiación de los beneficios del régimen subsidiado.

Sanciones para el empleador

Las mismas sanciones contempladas en el Sistema General de Pensiones aplican para el Sistema General de Seguridad en Salud para los empleadores que impidan

o atenten en cualquier forma contra el derecho del trabajador a escoger libre y voluntariamente la EPS a la cual desee afiliarse. Así mismo se aplican las sanciones para quien retrase el pago de los aportes, según lo establece el Artículo 210. Además, ningún empleador del sector público o privado está exento de pagar su respectivo aporte al sistema.

El Artículo 271 especifica que la multa impuesta a los empleadores por las autoridades que atente contra los derechos del trabajador, en cada caso y por cada afiliado, no podrá ser inferior a un salario mínimo mensual vigente, ni exceder cincuenta veces dicho salario.

LEY 1010 DE 2006 - ACOSO LABORAL

Por acoso laboral el Artículo 2 de la Ley 1010 de 2006, entiende toda conducta persistente y demostrable ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo o inducir a su renuncia.

Éste se puede presentar bajo diferentes modalidades generales: maltrato laboral, persecución laboral, discriminación laboral, entorpecimiento laboral, inequidad laboral y desprotección laboral.

Conductas que constituyen acoso laboral

El Artículo 7 de esta ley, dicta que se presume la existencia de acoso laboral si se acredita la ocurrencia repetida y pública de estas conductas:

- Actos de agresión física, independientemente de sus consecuencias.
- Expresiones injuriosas o ultrajantes sobre la persona, utilización de palabras soeces o con alusión a la raza, género, origen familiar o nacional, preferencia política o estatus social.
- Comentarios hostiles y humillantes de descalificación profesional, en presencia de los compañeros de trabajo.
- Injustificadas amenazas de despido expresadas en presencia de los compañero se trabajo.
- Múltiples denuncias disciplinarias de cualquiera de los sujetos activos del acoso, cuya temeridad quede demostrada.
- Descalificación humillante y en presencia de los compañeros de trabajo, de las propuestas u opiniones de trabajo.
- Burlas sobre la apariencia física o la forma de vestir, formuladas en público.
- Alusión pública a hechos pertenecientes a la intimidad de la persona.
- Imposición de deberes ostensiblemente extraños a las obligaciones laborales, exigencias abiertamente desproporcionadas sobre el cumplimiento

- de la labor encomendada y el brusco cambio de lugar de trabajo o labor contratada sin ningún fundamento objetivo.
- Exigencia de laborar en horarios excesivos respecto a la jornada laboral contratada o legalmente establecida, cambios sorpresivos del turno laboral y exigencia permanente de labor en dominicales y días festivos sin fundamento objetivo.
 - Trato notoriamente discriminatorio respecto a los demás empleados, en cuanto a otorgamiento de derechos, prerrogativas laborales e imposición de deberes.
 - Negativa a suministrar materiales e información absolutamente indispensables para el cumplimiento de la labor.
 - Negativa claramente injustificada a otorgar permisos, licencias por enfermedad, licencias ordinarias y vacaciones, cuando se cumplen las condiciones legales, reglamentarias o convencionales para pedirlos.
 - Envío de anónimos, llamadas telefónicas y mensajes virtuales con contenido injurioso, ofensivo o intimidatorio o el sometimiento a situación de aislamiento social.

Sanciones al acoso laboral

Una vez se comprueba la existencia de acoso laboral, será sancionado de la siguiente manera, según el Artículo 10 de la Ley1010:

- Como falta disciplinaria gravísima en el Código Disciplinario Único, cuando su autor sea un servidor público.
- Como terminación del contrato de trabajo sin justa causa, cuando haya dado lugar a la renuncia o el abandono del trabajo por parte del trabajador. Se debe indemnizar como corresponden según el CST.
- Sanción de multa entre dos (2) y diez (10) salarios mínimos legales mensuales para la persona que lo realice y para el empleador que lo tolere.
- Con la obligación de pagar a las EPS y las ARP el cincuenta por ciento (50%) del costo de tratamiento de enfermedades profesionales, alteraciones de salud y demás secuelas ocasionadas por el acoso laboral. Esto corre por cuenta del empleador que haya ocasionado el acoso laboral o lo haya tolerado, una vez se dictamine si la enfermedad ha sido consecuencia del acoso.
- Con la presunción de justa causa de terminación del contrato de trabajo por parte del trabajador, particular y exoneración de pago de preaviso.
- Como justa causa de terminación o no renovación del contrato de trabajo, según la gravedad de los hechos, cuando el acoso laboral sea ejercido por un compañero de trabajo o subalterno.

LEY 789 DE 2002 – MODIFICACIÓN A ALGUNOS ARTÍCULOS DEL CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO

El Artículo 30 de la Ley 789 de 2002 define el contrato de aprendizaje como una forma especial dentro del derecho laboral, mediante el cual una persona natural desarrolla formación teórica-práctica en una entidad autorizada, a cambio de que una empresa patrocinadora proporcione los medios para adquirir formación profesional metódica y completa requerida en el oficio, actividad u ocupación, por un tiempo no superior a dos (2) años, y por ésto reciba un apoyo de sostenimiento mensual, que en ningún caso constituye salario.

- El apoyo que el aprendiz recibirá del empleador o la empresa como sostenimiento mensual, será como mínimo en la fase lectiva el equivalente al 50% de un salario mínimo mensual vigente.
- El apoyo del sostenimiento durante la fase práctica será equivalente al 75% de un salario mínimo mensual vigente. Este apoyo será diferente cuando la tasa de desempleo nacional sea menor del 10%, caso en el cual será equivalente al 100% de un salario mínimo legal vigente.
- Si el aprendiz es estudiante universitario, el apoyo de sostenimiento no podrá ser inferior al equivalente a un salario mínimo legal vigente.
- Durante la práctica, el aprendiz estará afiliado en riesgos profesionales por la ARP que cubre la empresa, y en materia de salud, durante ambas fases estará cubierto por el Sistema de Seguridad Social en salud conforme al régimen de trabajadores independientes, pagado plenamente por la empresa patrocinadora.

Empresas obligadas a la vinculación de aprendices

El Artículo 32 de esta ley establece las empresas privadas que realicen cualquier tipo de actividad económica diferente de la construcción, que ocupen un número no inferior a quince (15) personas, se encuentran obligadas a vincular aprendices para los oficios u ocupaciones que requieran formación académica o profesional metódica y completa.

Las empresas industriales y comerciales del Estado y las de economía mixta del orden Nacional, Departamental, Distrital y Municipal, están obligadas a vincular aprendices en los términos de esa ley. Las demás entidades públicas no están sujetas a la cuota de aprendizaje.

Cuotas de aprendices en las empresas

El número mínimo obligatorio de aprendices para cada empresa obligada lo establecerá la regional del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, según lo define el Artículo 33, en razón de un aprendiz por cada 20 trabajadores y uno adicional por fracción de diez (10) o superior que no exceda de veinte (20).

Quienes estén obligados a cumplir la cuota de aprendizaje, podrán en su defecto cancelar al SENA una cuota mensual resultante de multiplicar el 5% del número total de trabajadores, por un salario mínimo legal vigente, lo cual se conoce como monetización de la cuota de aprendizaje, establecida en el Artículo 34.

DECRETO 933 DE 2003 – CONTRATO DE APRENDIZAJE

La afiliación al Sistema de Seguridad Social Integral para los aprendices alumnos vinculados por contrato de aprendizaje y el pago de los aportes, los cubrirá el patrocinador, según el Artículo 5, de la siguiente forma:

- Durante fases lectiva y práctica el aprendiz estará cubierto por el Sistema de Seguridad Social en salud, y la cotización será cubierta plenamente por la empresa patrocinadora, sobre la base de un salario mínimo legal mensual vigente.
- Durante la fase práctica el aprendiz estará afiliado al Sistema de Riesgos Profesionales por la ARP que cubre la empresa patrocinadora sobre la base de un salario mínimo legal mensual vigente.
- Cuando las fases se realicen simultáneamente, el aprendiz estará cubierto por salud y riesgos profesionales

Monetización de la cuota de aprendizaje

Cuando el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, determine la cuota de aprendices que le corresponde a la empresa patrocinadora, ésta podrá optar por la monetización total o parcial, de lo contrario deberá hacer efectiva la vinculación de los aprendices de acuerdo con la regulación prevista, según lo determina el Artículo 12 de este Decreto.

El Artículo 14 especifica que el SENA impondrá multas mensuales hasta por un salario mínimo mensual legal vigente, cuando el empleador incumpla con la vinculación o monetización de la cuota mínima de aprendices. El incumplimiento dentro del término señalado para la monetización, dará lugar al pago de intereses moratorios diarios.

ANEXO 2

ARTICULO 23

1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurran estos tres elementos esenciales:

- a) La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;
- b) La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obligue al país;
- c) Un salario como retribución del servicio.

ARTICULO 30

Los menores de dieciocho (18) años necesitan para trabajar autorización escrita del inspector del trabajo o, en su defecto, de la primera autoridad local, a solicitud de los padres y, a falta de éstos, del defensor de familia.

Prohibe el trabajo de los menores de catorce (14) años y es obligación de sus padres disponer que acudan a los centros de enseñanza. Excepcionalmente y en atención a circunstancias especiales calificadas por el defensor de familia, los mayores de doce (12) años podrán ser autorizados para trabajar por las autoridades señaladas en este artículo, con las limitaciones previstas en el presente código.

ARTICULO 34. CONTRATISTAS INDEPENDIENTES.

Son contratistas independientes y, por tanto, verdaderos patronos de sus trabajadores y no representantes ni simples intermediarios, las personas que contraten la ejecución de una o varias obras o labores en beneficio ajeno por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva. Pero el beneficiario del trabajo, dueño de la obra o base industrial, a menos que se trate de labores extrañas a las actividades normales de su empresa o negocio, será solidariamente responsable con el contratista por el valor de los salarios y de las prestaciones e indemnizaciones a que tengan derecho los trabajadores, solidaridad que no obsta para que el beneficiario estipule con el contratista las garantías del caso o para que repita contra él lo pagado a esos trabajadores.

ARTICULO 37

El contrato de trabajo puede ser verbal o escrito; para su validez no requiere forma especial alguna, salvo disposición expresa en contrario.

ARTICULO 38. CONTRATO VERBAL.

Cuando el contrato sea verbal, el empleador y el trabajador deben ponerse de acuerdo, al menos acerca de los siguientes puntos:

1. La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse;
2. La cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago;
3. La duración del contrato.

ARTICULO 39. CONTRATO ESCRITO.

El contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos; está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional y debe contener necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo; la cuantía de la remuneración, su forma y períodos de pago; la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación.

ARTICULO 45. DURACIÓN.

El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.

ARTICULO 46. CONTRATO A TÉRMINO FIJO.

El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente.

1. Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente.
2. No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente.

PARÁGRAFO. En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea.

ARTICULO 47. PLAZO PRESUNTIVO.

Los contratos cuya duración no haya sido expresamente estipulada o no resulte de la naturaleza de la obra o servicio que debe ejecutarse, se presumen celebrados por términos sucesivos de seis (6) en seis (6) meses.

ARTICULO 49. PRÓRROGA.

Salvo estipulación en contrario, el contrato celebrado por tiempo indefinido o sin fijación de término alguno, se entiende prorrogado en las mismas condiciones, por períodos iguales, es decir, de seis (6) en seis (6) meses, por el sólo hecho de continuar el trabajador prestando sus servicios al patrono con su consentimiento expreso o tácito después de la expiración del plazo presuntivo. La prórroga o plazo fijo del contrato celebrado por tiempo determinado debe constar por escrito; pero si extinguido el plazo inicialmente estipulado, el trabajador continuare prestando sus servicios al patrono, con su consentimiento, expreso o tácito, el contrato vencido se considera, por ese sólo hecho, prorrogado por períodos de seis (6) en seis (6) meses.

Respecto a los períodos de prueba:

ARTICULO 76. DEFINICIÓN.

Período de prueba es la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del empleador, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo.

ARTICULO 77. ESTIPULACIÓN.

1. El período de prueba debe ser estipulado por escrito, y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo.
2. En el contrato de trabajo de los servidores domésticos se presume como período de prueba los primeros quince (15) días de servicio

ARTICULO 78. DURACIÓN MÁXIMA.

El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo cuya duración sea inferior a un (1) año el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses.

Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato.

Respecto al contrato de aprendizaje se afirma lo siguiente:

ARTICULO 81. DEFINICIÓN

Contrato de aprendizaje es aquel por el cual un empleado se obliga a prestar servicio a un empleador, a cambio de que éste le proporcione los medios para adquirir

formación profesional metódica y completa del arte u oficio para cuyo desempeño ha sido contratado, por un tiempo determinado, y le pague el salario convenido.

ARTICULO 84. FORMA.

El contrato de aprendizaje debe celebrarse por escrito, y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas del contrato de trabajo.

ARTICULO 87. DURACIÓN.

1. El contrato de aprendizaje no puede exceder de tres años de enseñanza y trabajo, alternados en períodos sucesivos e iguales, para ningún arte u oficio, y sólo podrá pactarse por el término no previsto para cada uno de ellos en las relaciones de oficios que serán publicados por el Ministerio del Trabajo.
2. El contrato de aprendizaje celebrado a término mayor del señalado para la formación del aprendiz en el oficio respectivo, se considerará, para todos los efectos legales, regido por las normas generales del contrato de trabajo en el lapso que excede a la correspondiente duración del aprendizaje de ese oficio.
3. El Ministerio de Trabajo publicara periódicamente la lista de las profesiones u oficios que requieran formación profesional metódica y completa, determinando los períodos máximos de duración de los respectivos contratos para cada uno de aquellos.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. (2006). *5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- _____. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- ALPANDER, G. (1985). *Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos*. Bogotá: Editorial Norma
- ARIAS, G. y HEREDIA, E. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
- BLANCH, J.; ESPUNY, M.; GALA, C. y MARÍN, A. (2003). *Teoría de las Relaciones Laborales*. Barcelona: Editorial UOC.
- BOHLANDER, G.; SHERMAN, A. y SNELL, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (12da ed.). México: Thomson Editores.
- BOHLANDER, G. y SNELL, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos/ Managing Human Resources* (14ta ed.). México: Cengage Learning Editores.
- BYARS, L. y RUE, L. (1997). *Gestión de Recursos Humanos* (4ta ed). España: McGrawhill Interamericana.
- CALDERA, R. (2004). *Planeación Estratégica de los Recursos Humanos: Conceptos y teoría* [Edición Electrónica Gratuita]. Extraído el 20 de Agosto de 2009 de www.eumed.net/libros/2006c/219/
- CARMONA, F. (2004). *Gestión del Recurso Humano en la Empresa*. Bogotá: Tecno-Press Ediciones.
- CASTILLO, J. (2006). *Administración de Personal: Un Enfoque Hacia la Calidad* (2da ed). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- _____. (1994). *Gestión Total del Personal*. Bogotá: Editorial Grijalbo.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- _____. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- COODSTEIN, L.; NOLAN, T. y PREFFER, W. (1991). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: Editorial Mcgrawhill.

- CONNORS, T. (1993). *The Non Profit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*. New York: John Wiley.
- CROCE, M. (2009). *Guía Laboral* (2da ed.). Colombia: Artes Gráficas del Valle Editores.
- CUESTA, A. (2008). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento*. Santiago de Cali: Universidad Libre.
- DE JUAN, P. (2004). “La ‘P’ Mayúscula de los Procesos de Selección. En *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, pp. 263-271.
- DESSLER, G. (2001). *Administración de Personal* (8va ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- DOLAN; SCHULER y VALLE (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Edigrafos S.A.
- DRUCKER, P. (2002). *El management*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- ESLAVA, J. y OROZCO, M. (2000). *Diagnóstico de las Políticas generales que orientan los recursos humanos*. Dentro del marco del “Plan de Largo Plazo para el Desarrollo de los Recursos Humanos de Salud en Colombia”. Cali: Cendex - Pontificia Universidad Javeriana, Family Health Fundation – Universidad de Texas, y Fedesarrollo.
- FERNÁNDEZ, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- FERRARO, E. (2001). *Administración de los Recursos Humanos*. Madrid: Valletta Ediciones.
- GARCÍA, M. (2008). “La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica”. En: M. García, K. Sánchez y A. Zapata, *Perspectivas Teóricas para el Estudio de la Gestión Humana* (pp. 13-65). Santiago de Cali: Editorial Universidad de Valle.
- _____. (2009). *Los Macroprocesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana*. Manuscrito sin Publicar.
- GÓMEZ, L.; Balkin, D. y Cardy, R. (1991). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- HEYEL, C. (1986). *Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas*. Madrir: Editorial Grijalbo.
- JACOBS, D. y HOMBURGUER, A. (1992). *Cómo Hacer que su Empresa sea Competitiva*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- JACKSON, S. y SCHULER, R. (2003). *Managing Human Resources Through Strategic Partnerships* (8va ed.). Belmont CA: South-Western College Publishing.
- KAPLAN, R. y K. D. (2005). *Cómo Alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard*. Harvard Business Scholl Press. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- LEAL, D. (2004). *Material para preparación ECAES en el área de Gestión Humana*. Cali: Universidad del Valle.
- LLANOS, J. (2005). *Integración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
- MARIÑO, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega S.A.
- MÉNDEZ, C. (1995). *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas* (2da ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- MERCADO, S. (2002). *Administración Aplicada: Teoría y Práctica* (2da ed.). México: Limusa Noriega Editores.

- MILKOVICH, G. y BOUDREAU, J. (1996). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Delaware: Addison Wesley e Iberoamérica Wilinington.
- MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. *Código Sustantivo de Trabajo*. Recuperado el 20 de Agosto de 2009 de <http://www.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/library/documents/DocNews No 16141DocumentNo4178.PDF>.
- MONDY, W. y NOE, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9na ed.). México: Pearson Prentice Hall Hispanoamericana.
- MORALES, J. y VELANDIA, N. (1999). *Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*. Bogotá: McGraw-Hill Book Company.
- PEREDA, S. y BERROCAL, F. (2006). *Gestión de recursos humanos por competencias* (2da ed.). Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- PÉREZ, J. (1997). *Estrategia Gestión y Habilidades Directivas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Programas de Salud Ocupacional. Recuperado el 31 de marzo de 2009 de <http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/Resolucion%201016%20de%2089.%20Progrmas%20de%20Salud%20Ocupacional.pdf>
- PUCHOL, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (6ta ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- REYES, A. (2000). *Administración de Personal*. México: Editorial Limusa S.A.
- ROBBINS, S. y COULTER, M. (2005). *Administración* (8va ed.). México: Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ, J. (2002). *Administración Moderna de Personal* (6ta ed.). México: Thomson.
- _____. (2007). *Administración Moderna de Personal / Modern Adminisstration of Personnel* (7ma ed.). México: Thomson Editores.
- RODRÍGUEZ - SERRANO, J. (2004). *El modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- RUE, L. y LLORD, B. (1986). *Administración de Recursos Humanos*. México: Interamericana.
- SÁNCHEZ, F. (1993). *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa, Grupo Noriega Editores.
- SASTRE, M. y AGUILAR, E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- SHERMAN, A.; BOHLANDER, G. y SCOUT, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (11ra ed.). México: Thomson Editores.
- Steiner, G. (1969). *Management Planning*. Londres: The Macmillan Company.
- STRAUSS, G. y SAYLES, L. (1985). *Personal: Problemas Humanos de la Administración*. México: Prentice Hall.
- YEPES, F. (1991). *El Desarrollo Humano y el Éxito en las Organizaciones*. Cali: FES Programa Alegría de enseñar.
- WERTHER, William B. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill Book Company.

TRABAJOS DE GRADO CONSULTADOS

- IBARRA, V. y VARGAS, I. (2008). *Descripción y Definición de Procesos de Gestión Humana en Láminas y Cortes Industriales S.A.* Trabajo de Grado para optar por el título de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- RUIZ, J. y SALAS, L. (2009). *Definición y Diseño de los Macroprocesos de Gestión Humana en el Jardín Infantil y Escuela Maternal “Mi Universo”.* Trabajo de Grado para optar por el título de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- SÁNCHEZ, J. y DUQUE J. (2008). *Diseño de Procesos de Gestión Humana en una Pyme: Caso Productos Condorito.* Trabajo de Grado para optar por el título de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia.



Universidad
del Valle

Programa*E*ditorial

Ciudad Universitaria, Meléndez
Cali, Colombia

Teléfonos: 57(2) 321 2227 - 57(2) 339 2470
<http://programaeditorial.univalle.edu.co>
programa.editorial@correounivalle.edu.co