



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

Proyecto de investigación como requisito previo a la obtención del Título de  
Ingeniería Comercial

**“APLICACIÓN DEL S.A.R.T. EN LA GESTION DEL TALENTO  
HUMANO PARA PLAPASA S.A.”**

AUTOR:

CESAR STALYN VELASQUEZ SALGUERO

TUTOR:

MSc. RAFAEL ITURRALDE SOLORZANO

GUAYAQUIL - ECUADOR

2015

## **APROBACION DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, sobre el Tema: “La Gestión del Talento Humano para el S.A.R.T. en PLAPASA S.A.”, de Cesar Stalyn Velásquez Salguero, egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas, informo que se ha concluido con la investigación observando los parámetros metodológicos y científicos establecidos por la Institución, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Jurado examinador designado por el H. Consejo

MSc. Rafael Iturralde Solórzano

Tutor

## **DECLARACION DE AUTENTICIDAD**

Los criterios emitidos en el Proyecto de Investigación, sobre el Tema: “La Gestión del Talento Humano para el S.A.R.T. en PLAPASA S.A.”, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuestas son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Proyecto de Investigación.

-----  
CESAR STALYN VELASQUEZ SALGUERO

C.I. 0916291248

AUTOR

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad “Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil”, para que haga de este proyecto de investigación o parte de este un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

-----  
CESAR STALYN VELASQUEZ SALGUERO

C.I. 0916291248

AUTOR

## **DEDICATORIA**

Dedico este Proyecto, aquel que me creo a su imagen conforme a su semejanza, aquel que me ha guiado mis pasos a lo largo de mi vida, aquel que me enseñó que debía de esforzarme y ser valiente, que el camino sería difícil, pero siempre estaría a mi lado, su amor y animo nunca faltó.

Ese día llegó gracias a ti “DIOS”, cumpliste tu promesa, y yo cumplo con la mía, la Honra y la Gloria son para ti, gracias por no abandonarme, por ser fiel, y por fortalecerme por aquel camino que el día de hoy me permite regresar a ver atrás y decir valió creer en ti, el esfuerzo, las madrugadas largas de estudio, gracias a eso puedo tener la Bendición de tu Misericordia de obtener mi título de Ingeniero Comercial.

Gracias Padre, Hijo y Espíritu Santo

## **AGRADECIMIENTO**

A mi esposa, Jacqueline Guzmán López; que día tras día por su perspicaz insistencia de avanzar un ciclo en mi vida profesional con el termino de este proyecto investigativo.

A mis padres, Rossy Salguero Quezada y Ludendor Velásquez Cervantes; que me brindaron su apoyo y motivación constante durante mi carrera universitaria, ya que me enseñaron a ser fuerte y perseverante para llegar hacer alguien en esta vida tan competitiva.

A mis catedráticos que aportaron durante mi formación académica dentro de la carrera y de manera muy especial a los que contribuyeron a que esta investigación pueda culminar sobre todo a mi tutor MSc. Rafael Iturralde Solórzano; que me brindó su valioso tiempo y conocimiento para lograr el presente objetivo.

# RESUMEN EJECUTIVO

Para las empresas a nivel mundial y basándose en la Constitución de la República del Ecuador, “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”

Con este antecedente técnico, este proyecto investigativo es para que PLASTICOS PANAMERICANOS PLAPASA S.A., cumpla la Normativa Legal Vigente, en lo que se enfoca en uno de los aspectos para su cumplimiento.

Con el éxito del sistema de gestión de calidad ISO 9001, y con la globalización de la economía; esta empresa demanda una norma de gestión de la seguridad y la salud de tipo global que facilite la integración de los dos sistemas en uno y así llegar a implementar a la certificación de la norma OHSAS 18000.

De igual forma como formulación, implementación, control y mejora continua de este sistema de gestión, luego de ser formada la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional de PLAPASA S.A.; llega a mi criterio propio de crear este proyecto de investigación sobre *UNO* de los factores que involucran este sistema como es el Talento Humano por medio de la selección de los trabajadores, información interna y externa, comunicación interna y externa, capacitación y adiestramiento

Por todo ello PLASTICOS PANAMERICANOS PLAPASA S.A., tomará esta investigación con la finalidad de asegurarle una fuerza de trabajo bien calificado y motivado a través de la satisfacción de sus expectativas de empleo y la reducción de materiales perdidos a causa de accidentes y por interrupciones de producción no deseados.

# INDICE GENERAL

Portada	i
APROBACION DEL TUTOR	ii
DECLARACION DE AUTENTICIDAD	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN EJECUTIVO	vii

## **CAPITULO I: INTRODUCCION**

---

1.1 Descripción de la Empresa	1
1.2 Problema que se pretende abordar	4
1.2.1 Formulación del Problema	6
1.3 Justificación del estudio	6
1.4 Objetivos	7

## **CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL**

---

2.1 Introducción a los factores de riesgos	9
2.1.1 Fundamentos del modelo de Gestión	10
2.1.2 Riesgos laborales considerables	11
2.2 Marco Teórico	12
2.2.1 La gestión humana	12
2.2.2 Macro Procesos de la gestión humana	35
2.2.2.1 Organización y Planificación del área de gestión humana	36
2.2.2.2 Incorporación y adaptación de las personas a la organización	40
2.2.2.3 Compensación, bienestar y salud de las personas	45
2.2.2.4 Desarrollo del personal	47
2.2.2.5 Relaciones con el empleado	50

2.3 Marco conceptual	51
2.4 Marco Legal	52
2.5 Marco Contextual	64

### **CAPITULO III: METODOLOGIA**

---

3.1 Tipo de investigación	72
3.2 Método	72
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información	73

### **CAPITULO IV: RESULTADOS**

---

4.1 Diagnostico situación actual	75
4.2 Diseño de Procesos de la Gestión del Talento Humano	82
4.2.1 Selección de los trabajadores	82
4.2.1.1 Profesiografía	91
4.2.1.2 Estructuración del Profesiograma	94
4.2.2 Comunicación interna y externa	96
4.2.3 Capacitación y adiestramiento	101

### **CAPITULO V: CONCLUSIONES**

---

5. Conclusiones	108
-----------------	-----

### **CAPITULO VI: RECOMENDACIONES**

---

6. Recomendaciones	109
--------------------	-----

<b>GLOSARIO DE TERMINOS</b>	110
-----------------------------	-----

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	115
-----------------------------------	-----

<b>ANEXOS</b>	117
---------------	-----

# LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Manual Puesto Tipo	117
Anexo 2: Requisición de personal	118
Anexo 3: Solicitud de empleo	119
Anexo 4: Referencias Laborales	121
Anexo 5: Entrevista Técnica	122
Anexo 6: Inducción General	123
Anexo 7: Inducción específica	124
Anexo 8: Profesiograma	125
Anexo 9: Diagnostico de Necesidades de Capacitación	128
Anexo 10: Plan de Capacitación	129
Anexo 11: Registro de asistencia	130
Anexo 12: Inscripción a capacitación	131
Anexo 13: Evaluación de capacitación	132
Anexo 14: Evaluación de efectividad de capacitación	133

# CAPITULO I

## 1. INTRODUCCION

---

### 1.1 Descripción de la Empresa:

#### *Plapasa, una industria familiar exitosa*

El Ingeniero Antonio Baduy Auad tuvo la iniciativa de producir jabs plásticas para venderlas a las principales empresas embotelladoras de bebidas. Al comienzo los potenciales clientes, a quienes les presento la propuesta de transportar las botellas en jabs de plástico, no estaban convencidos que era la mejor opción frente a las jabs de madera que utilizaban, sin embargo con esfuerzo y perseverancia Antonio Baduy pudo demostrar lo contrario.

Plásticos Panamericanos S.A. nació en 1969, mientras su fundador, Antonio Baduy aun ejercía la función de alto ejecutivo en lo que hoy es Cervecería Nacional. Durante su trabajo en esa empresa fue testigo de la automatización de los procesos y el montaje de la nueva planta cervecera en Pascuales. Fue en esa época cuando se dio cuenta de que las “chancletas”, como se denominaba anteriormente a las jabs, eran poco prácticas y se torcían por ser de madera.

Partiendo de esa necesidad comenzó a informarse más, conoció que en Europa ya existían cajas plásticas para transportar las botellas, decidió viajar a Italia y Alemania, y pudo constatar personalmente su funcionamiento. Quedó maravillado, y desde ese momento supo que debía producir las jabs plásticas en Ecuador. El inicio no fue fácil, paso mucho tiempo para que las embotelladoras reconocieran la necesidad de utilizar las jabs plásticas para las bebidas, por lo que Antonio Baduy tuvo que traer a técnicos de Europa con muestras de su optimo funcionamiento y evaluación de resultados.

En 1974 se dedico por completo a la fabrica y captó sus primeros clientes: Seven Up, Fioravanti, Pepsi Cola, Cervecería y Coca Cola, que después de 44 años aun le guardan

fidelidad y siguen comprando las jabas producidas por Plapasa. Antonio Baduy resume la clave del éxito en tres palabras: tenacidad, credibilidad y eficiencia

### *Producción diversificada*

Plásticos Panamericanos PLAPASA S.A., se dedica a la elaboración de cuatro líneas: industrial, hogar, escabela e infantil



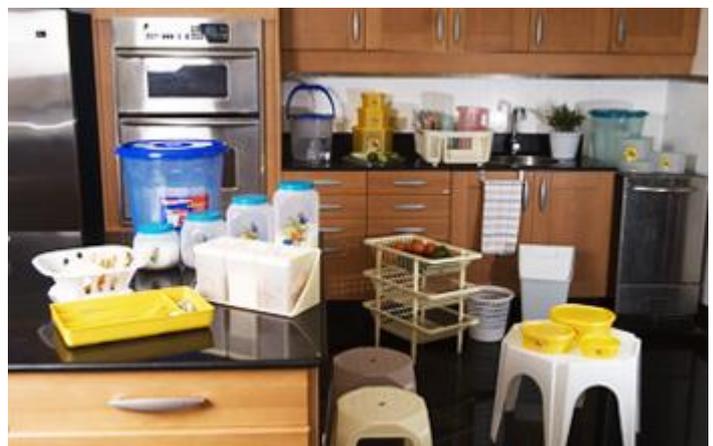
***Línea Industrial.-*** Es la más representativa para la empresa debido a que abarca el 60 por ciento de lo que fabrica en la planta, ubicada en la vía a Daule, donde las maquinarias funcionan las 24 horas. Esta línea tiene su principal componente la elaboración de jabas para la industria de cervecería y de gaseosas. Actualmente la producción de jabas en esta fábrica supera las 10 mil unidades diarias.

Siendo líderes en el mercado de jabas plásticas y con toda la experiencia acumulada a través de este tiempo, también fabrican y comercializan gavetas plásticas, las cuales han sido diseñadas con tecnología moderna que garantiza un alto desempeño del producto. Para facilitar la transportación de todo tipo de cosechas, les provee las gavetas a varios sectores industriales del país como el agrícola, pesquero, floricultor y camaronero.

En la línea Industrial además fabrican piezas específicas que se usan para ensamblajes de productos de exportación para grandes multinacionales como Icesa, Mabe, Durex, Eltesa, entre otras.

***Línea Hogar.-*** Plapasa cubre las necesidades de artículos plásticos para todos los usos dentro del hogar.

Los productos resaltan sus novedosos diseños y gran variedad de colores; ofrecen una extensa diversidad de artículos



que se usan en la cocina, lavandería, baños, dormitorios, hasta aquellos que se utilizan en patios y jardines.



**Línea Escabela.-** Comprende la elaboración de muebles, organizadores y cajoneras, ha tenido una gran aceptación entre los compradores, debido a sus facilidades de uso, movilidad y durabilidad. Esta línea es la segunda en importancia para la empresa, luego de las jabs plásticas que son su producto estrella.

Las mesas, sillas y bancos, se destacan por su resistencia y brillo, son ideales para utilizar en toda clase de eventos, no se pelan ni se decoloran. Las cómodas plásticas, las repisas y los organizadores móviles son los accesorios más eficientes para aumentar el espacio de cualquier habitación. Permiten clasificar las cosas a un bajo costo y larga duración.

**Línea Infantil.-** Se mezclan algunos productos de escabela y de los bienes para el hogar pero con la diferencia de que los tonos son pasteles, además se incluyen otros elementos básicos para los niños, como las basenillas



Los principales y más antiguos distribuidores de Plapasa son al menos 20 empresas, pero el mercado se amplió, debido al ingreso de los productos en reconocidas cadenas, como Mi Comisariato, Rio Store, Ferrisariato, Supermaxi, De Prati, entre otras.

La restricción a las importaciones de bienes en el país, beneficia a la empresa. El mercado de plástico ha crecido y eso ayuda a los productores nacionales.

Más de 300 productos se elaboran en Plapasa, cada uno es fabricado con la más alta calidad y cuidado en los detalles. Empezó haciendo jabas plásticas, y actualmente también elabora sillas, mesas, maseteros, reposteros....

## **1.2 Problema que se pretende abordar:**

Toda empresa que se encuentre constituida en la Republica del Ecuador deberá implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, para lo cual deberá tomar como base los requisitos técnicos legales, a ser auditados por el Seguro General de Riesgos del Trabajo.

Esto deberá recabar las evidencias del cumplimiento de la normativa técnico legal en materia de seguridad y salud en el trabajo, auditando la Gestión Administrativa, Gestión Técnica, Gestión del Talento Humano, y Procedimientos operativos básicos.

Para lo cual este proyecto investigativo recogerá los hallazgos sobre el nivel de cumplimiento del sistema de auditoría de riesgos de trabajo (SART), enfocado en el Talento Humano para esta empresa del sector plástico siguiendo requisitos tales como:

## **GESTION DEL TALENTO HUMANO**

### **SELECCIÓN DE LOS TRABAJADORES**

- a. Están definidos los factores de riesgo ocupacional por el puesto de trabajo;
- b. Están definidos las competencias de los trabajadores en relación a los factores de riesgo ocupacional del puesto de trabajo;
- c. Se han definido profesiogramas (análisis del puesto de trabajo) para actividades críticas con factores de riesgo de accidentes graves y las contraindicaciones absolutas y relativas para los puestos de trabajo; y,
- d. El déficit de competencia de un trabajador incorporado se solventa mediante formación, capacitación, adiestramiento, entre otros.

## **INFORMACION INTERNA Y EXTERNA**

- a. Existe diagnostico de factores de riesgo ocupacional que sustente el programa de información interna;
- b. Existe sistema de información interno para los trabajadores, debidamente integrado-implantado sobre factores de riesgo ocupacional de su puesto de trabajo, de riesgos generales la organización y como se enfrentan;
- c. La gestión técnica, considera a los grupos vulnerables (mujeres, trabajadores en edades extremas, trabajadores con discapacidad e hipersensibles y sobreexpuestos, entre otros);
- d. Existe sistema de información externa, en relación a la empresa u organización, para tiempos de emergencia, debidamente integrado-implantado;
- e. Se cumple con las resoluciones de la Comisión de Valuación de Incapacidades del IESS, respecto a la reubicación del trabajador por motivos de SST; y,
- f. Se garantiza la estabilidad de los trabajadores que se encuentran en periodos de: tramite, observación, subsidio y pensión temporal / provisional por parte del Seguro General de Riesgos del Trabajo, durante el primer año.

## **COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA**

- a. Existe un sistema de comunicación vertical hacia los trabajadores sobre: política, organización, responsabilidades en SST, normas de actuación, procedimientos de control de factores de riesgo ocupacional; y ascendente de los trabajadores sobre condiciones y/o acciones sub estándares, factores personales o de trabajo u otras causas potenciales de accidentes, enfermedades profesionales-ocupacionales; y,
- b. Existe un sistema de comunicación en relación a la empresa u organización, para tiempos de emergencia, debidamente integrado-implantado.

## **CAPACITACION**

- a. Se considera de prioridad, tener un programa sistemático y documentado para que: gerentes, jefes, supervisores y trabajadores, adquieran competencias sobre sus responsabilidades integradas en SST;

- b. Considerar las responsabilidades integradas en el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, de todos los niveles de la empresa u organización;
- c. Identificar en relación al literal anterior cuales son las necesidades de capacitación;
- d. Definir los planes, objetivos y cronogramas;
- e. Desarrollar las actividades de capacitación de acuerdo a los literales anteriores; y,
- f. Evaluar la eficacia de los programas de capacitación

## **ADiestRAMIENTO**

- a. Existe un programa de adiestramiento, a los trabajadores que realizan: actividades críticas, de alto riesgo y brigadistas; que sea sistemático y este documentado;
- b. Identificar las necesidades de adiestramiento
- c. Definir los planes, objetivos y cronogramas;
- d. Desarrollar las actividades de adiestramiento; y,
- e. Evaluar la eficacia del programa

### **1.2.1 Formulación del Problema:**

*¿De qué manera incide la Gestión del Talento Humano en el desarrollo de las actividades del personal, en seguridad y salud en el trabajo?*

### **1.3 Justificación del estudio:**

Toda actividad productiva, busca dentro de sus principales objetivos, cumplir a cabalidad su misión, por lo que es fundamental el recurso humano como fuerza motriz de toda empresa.

La Gestión del Talento Humano, se ha convertido en un pilar fundamental dentro de la gestión empresarial, siendo imprescindible para que las empresas puedan mantener su eficiencia en base a lograr un ambiente adecuado para el desarrollo de sus actividades; ya que esto conlleva a que los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basen en requisitos de habilidades, destrezas, formación, meritos y capacidades; prohibiendo así el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.

### **Beneficios Tangibles:**

- Reducción de los costos, que implica la contratación de reemplazos
- Evitar multas, sanciones, cumpliendo con las leyes del país
- Disminución del ausentismo por accidente o enfermedad
- Incrementar un aumento de la productividad

### **Beneficios Intangibles:**

- Aumenta la motivación del trabajador
- Mejora el clima laboral
- Mayor rendimiento individual y colectivo

#### **1.4. Objetivos:**

Tiene como objetivo desarrollar competencias en el Sistema de Seguridad en el Trabajo en todos los niveles de la Organización y potenciar el compromiso como requisito para el éxito de la gestión en el SART. Esta gestión se basa en atender aspectos específicos como la selección de personal, la misma que se hará en base a evaluaciones individuales que incluyan los factores de riesgo a los que se expondrá el trabajador. Esta selección deberá garantizar la competencia física y mental del trabajador.

Igualmente, se debe desarrollar un sistema de información interna y externa que permita dar a conocer al trabajador sus propios factores de riesgo en el trabajo y los de la Organización y, hacia el exterior, la gestión de salud y seguridad que desarrolla la empresa.

Desde los niveles superiores, debe implantarse un sistema de comunicación vertical escrita para transmitir la política, Organización responsabilidades, procedimientos, etc. del Sistema de gestión del SART. Esta gestión debe complementarse desde abajo por los trabajadores, respecto de hacer conocer cualquier causa de potenciales accidentes, enfermedades o pérdidas.

La capacitación debe ser prioritaria con énfasis en los riesgos del puesto de trabajo y riesgos generales de la Organización, debiendo identificarse su necesidad y efectuar planes y

programas que, finalmente deberán evaluarse en cuanto a su eficacia y eficiencia. Para trabajadores de alto riesgo como brigadistas y, otros, deberán ser implementados programas de adiestramiento que deben seguir el mismo esquema citado anteriormente respecto de la capacitación.

El Modelo Ecuador propone dentro de esta gestión, la necesidad que los profesionales del SART que se ocupen de la gestión pertinente en la Organización sean profesionales competentes y formados de cuarto nivel, reconocidos por la autoridad competente.

**General:**

Disponer de un modelo de gestión que interrelacionen sus elementos y subelementos con la finalidad prevenir y controlar la siniestrabilidad y las pérdidas, integrando a la Gestión del Talento Humano, independiente de su magnitud y/o actividad.

**Específicos:**

- Proporcionar elementos y subelementos simples y efectivos para diseñar e implantar el sistema de gestión en el ámbito del Talento Humano.
  
- Proporcionar directrices para el Sistema de Auditoria de Riesgos de Trabajo que involucren en la Gestión de Talento Humano a todos los niveles de la organización.

# CAPITULO II

## 2. MARCO REFERENCIAL

---

### 2.1 INTRODUCCION A LOS FACTORES DE RIESGOS.-

Hoy en día el tema de la Seguridad y Salud Ocupacional se ha convertido en un factor de interés dentro de las empresas, ya sea por cuestiones de Cultura Organizacional o por la Legislación Vigente.

Actualmente con fecha quince del mes de enero del dos mil catorce el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Ministerio de Relaciones Laborales, suscribieron el convenio “**Sistema Nacional de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales**” procedimiento automatizado que permitirá a las organizaciones empresariales, públicas y privadas, gestionar la seguridad y salud en el trabajo.

En este sentido las organizaciones han venido buscando las maneras de ajustarse a este cambio de paradigma y comenzar a ver el tema de la prevención de riesgos laborales como un factor determinante en la mejora de la productividad y reducción de costos, a través de la prevención de incidentes, accidente y enfermedades ocupacionales.

Un factor determinante en la prevención de riesgos laborales es la identificación de los riesgos a los cuales está expuesto nuestro Talento Humano durante la ejecución de sus tareas diarias. Para ello vamos a comenzar con algunas definiciones, según Código del Trabajo, Art. 347.- se entiende por riesgos a las eventualidades dañosas a que está sujeto el trabajador, con ocasión o por consecuencia de sus actividades

En este sentido vamos a ampliar un poco más este concepto, y la definición de riesgo la podríamos describir como: la probabilidad de que un objeto material, sustancia ó fenómeno pueda, potencialmente, desencadenar perturbaciones en la salud o integridad física del trabajador, así como en materiales y equipos.

Por otra parte, otro concepto que debemos tener en cuenta antes de comenzar nuestro procedimiento de identificación de riesgos es el de Factores de Riesgo según Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo, Resolución N. C.D. 390, el cual se consideran factores de riesgos específicos que entrañan el riesgo de enfermedad profesional u ocupacional y que ocasionan efectos a los asegurados, los siguientes: mecánico, químico físico, biológico, ergonómico y sicosocial.

La identificación de riesgos en las instalaciones de nuestra organización se va a realizar de acuerdo a las características particulares de cada centro de trabajo, es decir, no es lo mismo hacer una identificación de riesgos laborales dentro de una fábrica de plásticos que, realizar este mismo procedimiento en una refinería de petróleo.

La recolección de los datos deberá realizarse considerando la información sobre nuestra empresa, las características y trabajo que se ejecuta, los insumos utilizados, los medios existentes y el estado de salud de nuestro capital humano.

Si realizamos una analogía entre el concepto de Riesgo y Proceso Peligroso apreciamos que hay una coincidencia desde el punto de vista prevenir cualquier evento que pueda generar un daño a la salud de los trabajadores dentro de la organización, es decir que desde el punto de vista de prevención, la identificación de los procesos peligrosos para elaborar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud, es un paso fundamental de la identificación de riesgos laborales en la empresa

### **2.1.1 FUNDAMENTOS DEL MODELO DE GESTION**

- Que los elementos y subelementos se encuentren interrelacionados y permitan ser registrados, controlado y evaluados en tiempo real mediante una herramienta informatizada, flexible, actualizable y sencilla en su aplicación
- Involucrar en la gestión preventiva al nivel gerencial, en base a garantizar resultados relacionados a competitividad. Este involucramiento es requisito determinante para el éxito de cualquier gestión.

- Dar la importancia que efectivamente tiene, la gestión del talento humano y la vigilancia de la salud como sinónimo de integralidad de producto y productores.
- Considerar que solo lo que se mide se puede mejorar, es decir un enfoque técnico de la actividad preventiva que permita registrar, analizar, controlar y vigilar
- Considerar que la gestión preventiva tiene razón de ser solo si se obtienen los resultados planificados.



### 2.1.2 RIESGOS LABORALES QUE DEBEMOS TOMAR EN CONSIDERACIÓN

**MECÁNICOS:** Contempla todos los factores presentes en objetos, máquinas, equipos, herramientas, que pueden ocasionar accidentes laborales, por falta de mantenimiento preventivo y/o correctivo, carencia de guardas de seguridad en el sistema de transmisión de fuerza, punto de operación y partes móviles y salientes, falta de herramientas de trabajo y elementos de protección personal.

**FÍSICOS:** Se refiere a todos aquellos factores ambientales que dependen de las propiedades físicas de los cuerpos, tales como carga física, ruido, iluminación, radiación ionizante, radiación no ionizante, temperatura elevada y vibración, que actúan sobre los tejidos y órganos del cuerpo del trabajador y que pueden producir efectos nocivos, de acuerdo con la intensidad y tiempo de exposición de los mismos.

**QUÍMICOS:** Son todos aquellos elementos y sustancias que, al entrar en contacto con el organismo, bien sea por inhalación, absorción o ingestión, pueden provocar intoxicación, quemaduras o lesiones sistémicas, según el nivel de concentración y el tiempo de exposición.

**BIOLÓGICOS:** Grupo de agentes orgánicos, animados o inanimados como los hongos, virus, bacterias, parásitos, pelos, plumas, polen (entre otros), presentes en determinados ambientes laborales, que pueden desencadenar enfermedades infectocontagiosas, reacciones alérgicas o intoxicaciones al ingresar al organismo. Igualmente, la manipulación de residuos animales, vegetales y derivados de instrumentos contaminados como cuchillos, jeringas, bisturís y de desechos industriales como basuras y desperdicios, son fuente de alto riesgo.

**ERGONÓMICOS:** Involucra todos aquellos agentes o situaciones que tienen que ver con la adecuación del trabajo, o los elementos de trabajo a la fisonomía humana. Representan factor de riesgo los objetos, puestos de trabajo, máquinas, equipos y herramientas cuyo peso, tamaño, forma y diseño pueden provocar sobre-esfuerzo, así como posturas y movimientos inadecuados que traen como consecuencia fatiga física y lesiones musculoesqueléticas.

**PSICOSOCIALES:** La interacción en el ambiente de trabajo, las condiciones de organización laboral y las necesidades, hábitos, capacidades y demás aspectos personales del trabajador y su entorno social, en un momento dado pueden generar cargas que afectan la salud, el rendimiento en el trabajo y la producción laboral.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

**2.2.1 La gestión humana.** La gestión humana hace parte de la dinámica esencial de las organizaciones. A partir de esta idea es importante ilustrar los términos relacionados con su evolución y desarrollo. Mucho se menciona el término organización y este adquiere una connotación de simplicidad tal que se olvida su gran importancia en el desarrollo de la actividad humana en toda su extensión.

Sobre el concepto de organización se han propuesto varias definiciones y conceptos. De acuerdo a (Múnera, 2005), el término organización tiene su raíz en el vocablo griego

*organon*, que significa instrumento, y fue el nombre dado inicialmente por los pensadores al conjunto de los tratados lógicos de Aristóteles, convertidos en instrumentos de la filosofía.

La organización, según (Múnera, 2005) es un medio, no un fin, conclusión a la que llega luego de analizar las teorías económicas y apoyándose en que la organización como ente abstracto no tiene fines en sí misma sino que, integra los fines u objetivos de cada uno de los miembros que la componen.

La organización vista como medio, para (Múnera, 2005), se puede analizar desde dos perspectivas: la perspectiva economicista, en la cual la finalidad de la organización es la rentabilidad. La otra es la perspectiva integral en la cual la finalidad es la reivindicación del ser humano. La primera es situada por (Múnera, 2005) en medio del furor de la administración científica a comienzos del siglo XX. En esta perspectiva se pretende reducir el ser humano a la condición de objeto racional, físico y económico.

En la perspectiva integral, la organización es un medio para satisfacer las necesidades humanas. Esta perspectiva considera que la organización está compuesta no sólo por personas, sino por objetos y sistemas simbólicos, que de todos modos siguen siendo medios y no fines.

El punto crucial es encontrar un justo equilibrio entre estas dos perspectivas, pues en la primera el sujeto es una pieza del engranaje productivo de la organización, lo que reduce la condición humana a una funcionalidad específicamente económica.

La segunda perspectiva enfatiza la complejidad del ser humano como tal. Se comprende entonces, que el individuo en la organización no sólo produce, sino que también encuentra un espacio propicio para manifestar su misma naturaleza y la complejidad que ella implica.

En la organización las personas comparten o trabajan en pro de un objetivo, apoyándose en objetos como los recursos técnicos y financieros disponibles, al igual que en el conocimiento y experiencia propios o de sus semejantes.

(Rodríguez, 2009) por su parte, establece un comparativo entre las diversas vertientes teóricas que explican la organización. Dice esta autora que una primera vertiente denominada enfoque clásico, alimentada por las propuestas de pensadores como Durkheim, Webber, Marx,

Tonnies, entre otros, considera que la organización es de hecho el ordenamiento en general de la sociedad que define cómo se relacionan los individuos, los grupos, la manera como se establecen e interactúan las instituciones, y además, define de qué manera se articulan las relaciones de las personas en determinados contextos sociales.

En esta primera vertiente distingue (Rodríguez, 2009) tres perspectivas teóricas claramente delineadas a saber:

- Teoría clásica: Esta teoría hace referencia a la organización como espacio de dominación y de autoridad centralizada.
- Teoría neoclásica: Esta teoría considera que en la organización hay un sistema de poder, decisión e influencia que deja de lado los conflictos presentes en la interacción humana, e ignora las diferentes conductas humanas.
- Teoría moderna: Esta perspectiva teórica está fuertemente influenciada por la propuesta de Bertalanffy sobre la organización de naturaleza sistematizadora e integradora, donde las acciones de un individuo repercuten en las acciones de los otros, generando proceso de interdependencia.

La segunda vertiente advertida por (Rodríguez, 2009), se enfoca hacia la organización como la unidad constitutiva de la sociedad en sus diferentes niveles de complejidad, es decir, los núcleos o grupos sociales formados en el interior de vecindarios, barrios, comunidades, y más actualmente, en el ciberespacio, la empresa y los gremios productivos.

Igual que en la vertiente anterior, la citada autora identifica varios enfoques teóricos entre los que se destacan:

- El enfoque evolucionista: Centra a la organización en el eje evolutivo de la sociedad, haciendo depender su estabilidad y existencia del nivel de desarrollo de la organización misma.
- El enfoque interaccionista: Sitúa al ser humano como motor esencial en la existencia y justificación del Estado, la sociedad y las organizaciones empresariales a través de la

dinámica de las interacciones que otorgan sentido y significado a los hechos y acciones humanas.

- En enfoque funcionalista: se refiere a la organización como una reunión permanente de personas, estructurada y constituida para una determinada finalidad, permaneciendo en el tiempo en la medida justa de su utilidad y funcionalidad en la sociedad.
- La perspectiva del conflicto: dice que la sociedad se mantiene unida por la fuerza de las clases o grupos prevalentes, para quienes el conflicto es una constante.

Además, agrega (Rodríguez, 2009), la definición de organización ha conllevado un sesgo hacia los criterios teóricos esbozados desde el ámbito de la administración donde es prevalente la existencia de fines, objetivos, misión y visión común compartida por todos los miembros de dicha colectividad. Es decir, los diferentes desarrollos teóricos se han centrado en el análisis y comprensión de la organización en su contexto como empresa, es decir, como emprendimiento con un objetivo central de negocio.

(Rodríguez, 2009) dice además, que la organización puede ser vista desde el contexto de la política social, traducida su gestión desde el campo de los programas, proyectos e iniciativas que promuevan el bienestar, el desarrollo y la evolución de la sociedad humana. En este punto, (Rodríguez, 2009) distingue tres tipos de abordaje de las organizaciones desde la esfera de la política, los proyectos y programas sociales, a saber:

Como un conjunto de iniciativas de orden filantrópico, nacidas de la buena voluntad, la solidaridad y la afinidad con las necesidades sociales.

- Como acciones realizadas desde colectivos sociales no lucrativos cobijados bajo la premisa de la caridad y la buena voluntad, al margen de acción gubernamental y de la acción empresarial.
- Acciones promovidas y ejecutadas desde organizaciones de la sociedad civil u organizaciones no gubernamentales.

- (Dávila L. De Guevara, 2001), dice que la organización es un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos, a través del trabajo humano y la disposición de recursos tales como tecnología, dinero, materias primas, entre otras.

En contraste, frente a estas definiciones (Sánchez, 2000) afirma:

“Tal vez una de las peculiaridades de la noción de organización que se encuentra en buena parte de las teorías organizacionales tiene que ver con el carácter deshumanizado y abstracto de unidad...El papel que se le asigna al ser humano en ella varía entre una concepción puramente instrumental (hombres y mujeres son un recurso más, de la misma manera que lo son los edificios, las máquinas o los capitales) y una en donde lo humano está regido por la racionalidad económica: los seres humanos trabajan y actúan, (o se les impulsa a hacerlo) de forma productiva y eficiente porque reciben una compensación que satisface sus necesidades de supervivencia y sus deseos de bienestar y a la inversa”.

De acuerdo a lo anterior, las organizaciones son entes sociales cuyo elemento esencial y constitutivo es el individuo; el ser humano, en la amplia y variada complejidad que implica esta denominación. Ahora bien, el hecho de que el ser humano esté conformando la organización no es un evento circunstancial o fortuito. Obedece a más bien, a la articulación que la dimensión humana individual adquiere en la tarea colectiva de alcanzar metas u objetivos.

Para que esta articulación sea efectiva y alcance su plena adaptación al medio organizacional, es preciso acudir a una de las fases más importantes de la gestión en las empresas: la gestión de los recursos humanos. Pero, ¿qué se entiende por gestión humana?

El acercamiento a la cuestión de la gestión humana requiere examinar las diferentes perspectivas teóricas expuestas por diversos autores acerca de la gestión de los recursos humanos.

Para tal efecto, es claro que a lo largo de varias décadas se ha propuesto una variada gama de criterios acerca de la gestión humana y se ha abordado desde diversos enfoques, entre los que destacan el enfoque funcionalista, de mayor tradición y arraigo en la mayor parte de las

empresas, y el enfoque por competencias, que surge como novedosa propuesta de integración de los recursos humanos con las estrategias organizacionales.

El enfoque funcionalista es el de mayor presencia en las prácticas gerenciales, ya que lo relativo a las personas o lo humano en las empresas se ha tratado de manera tal que es ó hace parte de las funciones ó tareas que debe realizar todo gerente o directivo para que la dinámica del negocio de la empresa sea coherente y eficiente en el logro de los objetivos, metas, visión y misión estipuladas desde los comienzos o mejor desde que se gesta la idea de crear la empresa u organización.

En este orden de ideas, puede resultar útil aclarar términos que inevitablemente están asociados al tema planteado: *la gestión y lo humano*.

La gestión se define, según el Diccionario de la (Española, 2002), como “*la acción y el efecto de administrar*”. Pero, y entonces, ¿qué es administrar?

Para (Chiavenato, 1989), “La palabra administración viene del latín ad (dirección para, tendencia para) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro, esto es, aquél que presta un servicio a otro”.

Según (Blank, 1990):

”La Administración es el campo del conocimiento que utiliza y aplica un administrador para diseñar organizaciones y coordinar sus actividades de forma eficiente, tomando en cuenta el medio ambiente externo y la tecnología utilizada, para que las organizaciones puedan ser cada vez más eficaces en la misión para la cual fueron creadas”.

(Aktouf, 2001), señala que “administrar es hacer, es garantizar que las cosas se hagan; es encuadrar y motivar a los otros de modo que realicen lo que deben hacer...”. Añade este autor, que las definiciones más ortodoxas o clásicas sobre la administración están sujetas a los criterios sobre las funciones, actividades o tareas que debe realizar el administrador permanentemente, y que estos criterios sobreviven de una manera más ordenada desde tiempos de Fayol, con lo cual casi nada nuevo o mejor se ha encontrado o formulado a las ya conocidas funciones de Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

Lo humano, según (Galvis, 2000), *“se refiere a la esencia propia de un ser que es persona y que puede constituirse en uno tal en tanto que es hombre... hace referencia también a lo que el hombre hace, a lo que siente y a lo que piensa”*.

Dice (Galvis, 2000) que lo que el hombre hace y siente se materializa en sus emprendimientos, en la puesta en marcha de lo que piensa. La acción de trabajar en la organización, repercute de manera radical en su totalidad como ser humano, en su integralidad. Dice este autor, que sólo las personas dan vida a la organización y a las funciones administrativas, las máquinas las ejecutan. Es aquí; dice (Galvis, 2000), donde cobra gran importancia la manera de administrar las cosas y el modo de dirigir a las personas.

Por su parte (Aktouf, 2001), en una reflexión crítica sobre la administración tradicional, donde lo humano se desdibuja en la urgente necesidad de producir y de hacer rentable el negocio de la empresa, conceptúa que: *“Ya sea como máquina muscular, como animal económico atraído por la ganancia material, o como mecanismo psicológico más o menos manipulable, al empleado se le sigue considerando en gran medida una herramienta de la cual servirse o la cual teledirigir. En todo caso, es siempre quien tiene solo una cosa que hacer: ejecutar lo que se indica en la forma y el ritmo fijados”*.

Lo anterior plantea que la gestión o administración, sobre todo en lo que refiere al recurso humano o de mejor manera expresado como las personas, se trata como una función más que cumplir por parte de la gerencia o del administrador y un recurso o insumo más que tratar adecuadamente para que el negocio de la empresa sea rentable y cumpla con las expectativas.

Con este precedente, resulta entonces importante conocer los enfoques teóricos de algunos autores tales como Mondy, Dessler, Dolan y Chiavenato, entre otros sobre lo que es la administración o mejor, la dirección de las personas.

(Mondy, 2005), consideran que la administración de recursos humanos es el empleo de personas para alcanzar objetivos organizacionales. El logro de estos objetivos se alcanza gracias a la acertada gerencia o administración del esfuerzo de estos recursos. Para que esto sea posible la gerencia debe trabajar a través de un sistema integrado el cual comprende entre sus procesos los siguientes:

- El proceso empleo, que es donde la empresa u organización determina con claridad cuántos y cuáles empleados poseen las características y competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para alcanzar sus metas. Este proceso está a su vez integrado por el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección.

*El análisis de puestos* consiste en determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos previos y requeridos para el ejercicio de un trabajo.

*La planeación de recursos humanos* es el proceso mediante el cual se comparan los requerimientos de recursos humanos y su disponibilidad y establecer si hacen falta o por el contrario, hay demasiados.

*El reclutamiento*, es el proceso mediante el cual se convoca a los posibles aspirantes calificados a un puesto determinado en la organización.

*La selección* consiste en la elección de entre los aspirantes al cargo vacante a quienes la organización considere más apropiados para ocuparlo y pertenecer a ella.

- El Desarrollo de Recursos Humanos, función en la cual no sólo consiste en la capacitación, sino en, la planeación de las carreras particulares y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño.

*Está orientada hacia la capacitación y el desarrollo*. En primer término, la capacitación está dirigida a proporcionar a los miembros de la organización los conocimientos y habilidades requeridas y necesarias para el ejercicio de sus funciones. *El desarrollo* es un aprendizaje que va más allá del empleo actual, ya que su enfoque es hacia futuro.

*La planeación de la carrera*, es un proceso continuo en el cual un individuo establece metas y medios para su alcance

*El desarrollo de carrera* es un criterio formal que la organización utiliza para garantizarse la disponibilidad de las personas adecuadamente capacitadas e idóneas cuando sean requeridas.

*El desarrollo organizacional* es un proceso de cambio planeado para mejorar la organización en su estructura, sistemas y procesos en pos de una mejor eficacia organizacional.

*La evaluación de desempeño* consiste en la revisión y evaluación formal del desempeño de las tareas tanto individuales como del grupo. Es útil para identificar y superar las posibles deficiencias y optimizar el trabajo de los individuos.

- Compensaciones y prestaciones, se refiere al total de las gratificaciones proporcionadas a los empleados tales como:

*Sueldo*: retribución en dinero que se recibe por la ejecución de un trabajo.

*Prestaciones*: Remuneraciones económicas adicionales diferentes al sueldo básico, que incluye vacaciones pagadas, incapacidades por enfermedad, días feriados y seguro asistencial de salud.

*Gratificaciones no económicas*: recompensas no monetarias u otros incentivos.

- Seguridad social y salud, se refiere a:

*La seguridad social* tiene que ver con la protección a los empleados de posibles accidentes o lesiones que puedan sufrir en el ejercicio de sus funciones.

*La salud* se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados.

- Relaciones laborales y con empleados, se trata de las relaciones de la empresa con las agrupaciones de empleados o sindicatos.

- Investigación de recursos humanos, tiene como finalidad el conocer todo lo relacionado con el ambiente laboral, como por ejemplo, las causas del ausentismo, los accidentes laborales, etc.
- Interrelaciones de las funciones de la administración de recursos humanos, hace referencia a la articulación que debe existir entre las diferentes áreas de la organización para que las decisiones que se tomen por la gerencia sean plenamente canalizadas por las áreas y los efectos sean los esperados de acuerdo a las estrategias planteadas.

(Dessler, 1998) por su parte, establece su criterio frente al tema refiriéndose a la gestión humana como la Administración de Personal, la cual considera como una función del proceso administrativo. Esta función de administración de personal la equipara a la formación de equipos de trabajo, entendiéndola como los conceptos y técnicas que se requieren para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo administrativo, y que consiste básicamente en los siguientes pasos:

- **Análisis de puestos:** Es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a éstos y las características personas que se contratarán para ocuparlos. Él análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta información se usa para elaborar las descripciones de los puestos y las especificaciones del mismo.
- **La Planeación de las necesidades de mano de obra y reclutamiento de los candidatos a los puestos:** La planeación del personal o el empleo se refiere al proceso de hacer planes para ocupar o eliminar vacantes futuras, basados en el análisis de los puestos que estarán vacantes o se necesitarán, y si éstos serán ocupados por candidatos internos o externos.
- **La Selección de los candidatos más opcionados a ocupar los puestos:** La selección de los empleados debe su importancia a tres motivos básicos. En primer término, su propio desempeño siempre dependerá, en parte, del de sus subordinados. Los empleados que cuenten con las habilidades y los atributos adecuados trabajaran mejor para usted y para la compañía. Los empleados que carezcan de estas habilidades o que

se dediquen a molestar u obstruir no tendrán un buen desempeño y en consecuencia, el suyo y el de la compañía sufrirán las consecuencias. La selección eficaz también es importante porque el reclutamiento y la contratación de empleados son muy caros.

- La Inducción y la Capacitación de los nuevos miembros de la organización: La inducción es el proceso permanente para infundir en todos los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos.

La capacitación se refiere a los métodos que usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Por consiguiente, capacitar podría significar enseñar a un operador de máquina a operar su nueva máquina.

- La administración de salarios y/o compensaciones: Son todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados y que derivan de su empleo, y tienen dos componentes básicos. Por una parte, los pagos monetarios directos, en forma de sueldos, salarios, incentivos, bonos y comisiones y, por la otra, los pagos indirectos en forma de beneficios económicos, como los seguros y las vacaciones pagadas por el empleador.
- Determinar los beneficios e incentivos: Dessler presenta la siguiente tipología de beneficios:
- Pago de tiempo no laborado:

Incluye pagos suplementarios; por ejemplo, vacaciones y días no laborados (feriados y ausencias prolongadas por enfermedad), y seguro de desempleo.

- Beneficios relacionados con seguros:

Seguro de vida en grupo

Planes de asistencia médico-hospitalaria gratuita o subsidiada

Asistencia médico-hospitalaria a accidentados y a las personas que dependen de ellos

Seguro médico-hospitalario para enfermedades prolongadas y casos de embarazo

Programas internos de salud y bienestar

➤ Beneficios relacionados con la jubilación:

Planes de seguridad social

Planes de pensión o de complementación de la jubilación

➤ Beneficios de servicios a los empleados:

Planes de asistencia al empleado

Cooperativas de crédito y de financiación

Servicio social y de consejería

Clubes o asociaciones

Restaurantes, incluidos programas de dieta

Servicios relacionados con el trabajo: guarderías, cafeterías, restaurante, transporte subsidiado, asistencia a los familiares, subsidios a la educación, etc.

➤ Beneficios flexibles:

El programa de beneficios flexibles incluye un programa básico de cobertura y varios en torno de éste. El programa básico es fijo y representa la protección que no puede ser cambiada, mientras los demás beneficios son flexibles y opcionales, dependiendo de la necesidad de cada persona. Si la persona no utiliza los beneficios flexibles, se acumularán en su cuenta personal para gastarlos en situaciones de contingencia. La cantidad de beneficios flexibles puede variar de un año a otro.

➤ Efectuar la evaluación del desempeño de los empleados en los cargos: Calificar a un empleado comparado con su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica: 1) establecer las normas del trabajo, 2) evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas

normas y 3) volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media.

- El proceso de comunicación organizacional: la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

- Estimular el desarrollo gerencial: El Desarrollo Gerencial tiene como propósito preparar (mediante la impartición de conocimientos, cambio de actitudes o mejoramiento de habilidades) de la mejor manera a los gerentes, teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de toda la organización.

Es muy importante aclarar que el Desarrollo Gerencial es una herramienta poderosa para preparar a los empleados y en especial a los gerentes, a asumir posiciones de nivel más elevado, lo que lleva a que aumente el nivel de talento gerencial así como la promoción "desde dentro" en una organización.

(Dolan, 1999), es más directo y simplemente reduce la gestión humana a una serie de procesos que se desarrollan en los departamentos de recursos humanos de las organizaciones, tales como:

- La planificación de los recursos humanos, donde se determinan los requerimientos de personal, sus aptitudes y cualidades, a partir de las estrategias y objetivos organizacionales.
- El análisis del puesto de trabajo. Se trata de conocer ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿por qué se hace?

- La cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización. Habiéndose determinado las necesidades de personal y su articulación con la estrategia organizacional, se procede al reclutamiento, selección, orientación y asignación de los puestos de trabajo a los candidatos.
- El aumento del potencial y desarrollo del individuo. Se refiere al mejoramiento y afinación de las capacidades y potencialidades de los empleados para que aumenten su rendimiento y crecimiento profesional.
- Evaluación de la actuación de los empleados. Se hace la medición del rendimiento individual de los empleados y se toman decisiones respecto a ascensos, traslados, retribuciones, etc.
- La retribución de los empleados. La retribución se da cuando se ha evaluado el valor del puesto de trabajo, el rendimiento y la contribución del empleado al objetivo y estrategia organizacional. Se incluye el diseño del sistema de compensaciones y la administración de salarios.
- La gestión estratégica e internacional de los recursos humanos. El factor humano es determinante en la competitividad de la empresa y por tanto, dicho recurso se incorpora al proceso de análisis estratégico. Se hace necesario el conocer qué tan débil o fuerte es el componente humano y tomar las decisiones más acordes con el negocio de la empresa y su gestión en el entorno.

Otra argumentación acerca de la gestión humana es la expuesta por (Rodríguez, 2007) quien dice:

*“La administración de personal se aplica a la dotación de recursos humanos, a la administración de sueldos, a la capacitación y desarrollo, a la negociación del contrato colectivo, etc., por lo tanto, toda persona de cualquier nivel en cualquier tipo y tamaño de empresa interviene en la administración de personal, la planeación de recursos humanos, la organización del trabajo y la dirección y control de la organización en la que trabaja.”*

Y agrega:

*“cuando una organización alcanza cierto nivel de complejidad, es de esperar que incluya una unidad especializada de personal, es decir, un departamento de recursos humanos responsable de apoyar a los otros departamentos...La administración de un sistema de recursos humanos requiere que la estructura de organismo social incluya una serie de unidades orgánicas especializadas, dirigidas por personas capacitadas para realizar todas las funciones del sistema de personal”.*

Ahora bien, desde las perspectivas descritas anteriormente, la gestión humana se reafirma en su naturaleza como función propia de la gerencia, pues es claro que la consecución de los objetivos organizacionales mediante una acertada función de dirección involucra un adecuado manejo de un equipo o grupo de colaboradores que facilitan la tarea de alcanzar los objetivos propuestos.

Una importante teoría que soporta este argumento es la planteada por (Chiavenato I. , 1998), quien afirma que al hablarse de Administración de Recursos Humanos, se está hablando de Administración de personas que trabajan en organizaciones desempeñando determinadas labores.

Además, dice (Chiavenato I. , 1998) que las organizaciones dependen de las personas para el alcance de sus objetivos. No les es suficiente con la disponibilidad de recursos financieros o técnicos, pues los bienes y servicios los producen las personas, y éstas a su vez, dependen cada vez más de las organizaciones, ya que por su medio logran sus objetivos individuales, creando así una relación cíclica y sistémica.

Es por ello que el autor clasifica los procesos de gestión humana en subsistemas, pues son un conjunto de elementos dinámicos y relacionados con el fin de realizar una actividad en búsqueda de un objetivo ya establecido.

Resulta claro observar en estas aproximaciones conceptuales que la gestión humana está fuertemente ligada a la función de dirección la cual, según (Monroy, 2000): *“es una de las funciones más significativas del proceso administrativo. Supone conseguir resultados organizacionales a través de la gente”.*

Hasta ahora se ha visto que los diferentes autores plantean la gestión humana como una actividad propia de la gerencia y la subdividen en varios pasos o etapas que el directivo debe cumplir para que la gestión organizacional sea verdaderamente efectiva. Lo que sí es claro, es que la gestión humana está fuertemente ligada ¿qué es obtener resultados organizacionales a través de la gente?

Alcanzar los objetivos organizacionales a través de la gente significa el tener una adecuada articulación entre lo que la empresa persigue en la puesta en marcha de su negocio y la actividad de las personas que laboran en ella, de tal modo que ambas partes logren con su actividad la meta última propuesta desde el mismo momento en que se gestó la organización y su negocio.

Es decir, la gestión humana se amplía en su contexto organizacional cuando la conducción del personal se hace mediante adecuadas políticas de dirección que promuevan el acople de las actividades e intereses de los individuos con los intereses y actividades de la organización como negocio.

De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que la tarea de los administradores, gerentes o directivos del área de recursos humanos o de gestión humana, es orientar y encauzar a las personas que laboran en la organización de tal manera que el logro de la eficacia sea tangible mediante un esfuerzo común y una articulación coherente, que permita a la organización como un todo única satisfacer los requerimientos del entorno en el cual se realiza su actividad.

El Área de Gestión Humana tradicionalmente ha estado asociada a lo que en antaño se conoció como Recursos Humanos, y por esta razón se ha tratado como un área más de la organización. Ahora bien, como anteriormente se mencionó, existen diferentes enfoques desde los cuales se puede abordar lo referente a la planificación de los recursos humanos. Uno de estos enfoques es el de las competencias, ya que la organización como ente social y creación del ser humano es desde su génesis de naturaleza cambiante, mutante, proclive a las transformaciones ambientales del entorno. Al hablar de las competencias, es importante tener en cuenta a que se refiere el término en el contexto en que se está planteando.

Según (Hooghiemstra & Fernández, 2004) las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas. Las competencias pueden relacionarse con el desempeño que indica que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de sí mismo y los conocimientos suscitados por una situación, sirven para predecir unas conductas que, a su vez, anuncian un desempeño concreto.

Las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado. En las organizaciones, dice (Hooghiemstra & Fernández, 2004), estas conductas llevan a una mejora constante de la calidad, la productividad, las ventas y otros resultados económicos, así como a la innovación en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Las competencias se diferencian en la medida en que pueden desarrollarse.

Por esto, (Hooghiemstra & Fernández, 2004) plantea:

*“Desde el punto de vista costo/eficacia, la norma será: “contratar por la motivación fundamental y los rasgos de carácter (competencias), y luego desarrollar en cada persona los conocimientos y las capacidades”.* La mayoría de las empresas y organizaciones actúan a la inversa: contratan sobre la base de las acreditaciones académicas (graduados provenientes de buenos colegios y universidades), suponiendo que los candidatos aportarán, o se les podrá inculcar, las motivaciones y rasgos de carácter adecuados. En términos de costo/eficacia, es preferible contratar a personas con una base apropiada (motivos y rasgos de carácter) y luego formarles en los conocimientos y capacidades necesarias para realizar un trabajo específico. O en palabras de un director de personal: “se puede enseñar a un pavo a trepar a un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla”, concluye Hooghiemstra.

De acuerdo a lo anterior es que; según (Carretta & Fernández, 2004), las empresas se ven precisadas a planear estrategias de más corto plazo debido a las cambiantes y breves condiciones del entorno. La misma automatización de las tareas implica en la actualidad abordar las necesidades de personal con criterios diferentes a simplemente disponer de personal capacitado, ya que muchas de las tareas anteriormente realizadas por este personal hoy día son realizadas por procesos automatizados.

Para este autor, el sistema de planificación de los recursos humanos es la forma en que las empresas intentan lograr la articulación o adaptación entre las personas y la organización para lograr una ventaja competitiva. Este sistema consta de una serie de métodos o subsistemas, a saber:

- *Sistema de diseño y evaluación de puestos de trabajo.* Básicamente, determina cuáles son los tipos de puestos que se necesitan cubrir, y cuánto es necesario pagar por ellos, para el logro de un flujo de trabajo coherente con los objetivos del negocio organizacional.
- *Sistema de información interna.* La proporcionan los supervisores y directivos sobre la gestión y el rendimiento laboral del personal actual y qué potencial y competencias aún no han sido descubiertas y utilizadas adecuadamente.
- *Selección y contratación.* Se aplica tanto hacia adentro de la organización como hacia afuera debido al vínculo existente con el entorno laboral y evaluar sus requerimientos y competencias.
- *Programas de formación y desarrollo,* donde se hace una evaluación del desempeño del personal y de sus competencias con el propósito de establecer programas de mejoramiento de conocimientos técnicos y de compromiso profesional hacia los estándares establecidos por la empresa.
- *Sistema de remuneraciones y recompensas,* se refiere a las políticas salariales de cada compañía según resultados obtenidos y a la capacidad y talento profesional.
- *Planes de Carrera,* que desde la perspectiva de las competencias, es como un mapa de carreteras que une los diferentes puestos de trabajo muy próximos entre sí por sus características particulares.
- *Los planes de sucesión,* hacen referencia a la identificación de los candidatos más idóneos para los puestos de mayor valor agregado de una organización. Estos planes permiten a la empresa determinar las competencias actuales críticas, necesarias para el éxito futuro. Del cuidado y atención que se le otorgue a estos planes depende que la

organización no sufra algún tipo de traumatismo cuando uno de sus miembros considerado como “clave” en el organigrama abandona la empresa inesperadamente.

Asimismo, resulta interesante la propuesta de (Pérez & López, 2007), cuando destacan que entre las características de la nueva forma de organización del trabajo, sobresalen la versatilidad y el enriquecimiento de las tareas, el trabajo en equipo y la participación en la toma de decisiones.

Esto implica una adaptabilidad del empleado a las nuevas circunstancias cambiantes del entorno, de tal modo que pueda suplir con holgura suficiente las exigencias de las regulaciones en materia de recursos humanos, sobre todo en lo que tiene que ver con las habilidades necesarias para el ejercicio de sus funciones, de tal modo que se dinamice su gestión en un ambiente organizacional más competitivo.

Estiman (Pérez & López, 2007), que la gestión de recursos humanos desde el punto de vista de las competencias es una metodología eficaz de dirección, ya que “*considera al ser humano de una forma integral*”, es decir, es la única perspectiva que articula efectivamente la dirección de recursos humanos con la estrategia, creando valor en las funciones que los miembros de la organización realizan.

El planteamiento de estas autoras se dirige hacia la tendencia mundial hacia el replanteamiento de la gestión tradicional del recurso humano en busca de una transformación hacia una práctica moderna que genere y multiplique el valor de las empresas mediante un incremento sustancial de la productividad de los empleados. Lo anterior es posible si realizan las siguientes actividades:

- Formar a las personas en la realización de las tareas propias de la organización, en los procesos productivos, y en la optimización y refinamiento del perfil laboral como requisito para incrementar su producción.
- Capturar, modelar y difundir el conocimiento tanto del individuo como el de la organización, en aras de la preservación del hacer y el saber hacer, generando ventaja competitiva.

- Favorecer el empoderamiento de las funciones, con el propósito de facilitar la incorporación de los mejores modos de hacer las mejores prácticas empresariales.
- Extender la gestión de recursos humanos hacia todos aquellos miembros de la organización que cuenten con nivel de autoridad y mando.

En la perspectiva planteada por (Pérez & López, 2007) se plantea una alternativa al enfoque funcional, que es el que tradicionalmente ha predominado donde el énfasis estaba en la selección, reclutamiento, retribución y salarios. El enfoque hacia la gestión de recursos humanos por competencias privilegia los conocimientos, habilidades, aptitudes, destrezas y valores que permiten a los empleados armonizar y articular su desempeño con la estrategia organizacional.

Agregan estas autoras que el potencial humano (entendido como la capacidad de razonamiento, el valor creativo, los estándares morales y éticos, etcétera) puede quedar en la sombra, sin que pueda realizarse o manifestarse si la organización no hace el esfuerzo necesario para transformar ese potencial en desempeño de excelencia. Este esfuerzo es posible mientras el individuo posea las siguientes características:

- Conocimiento. Debe poseer amplio dominio de aspectos conceptuales y prácticos para realizar el trabajo. Es vital que conozca la misión, objetivos, planes y estrategias de la empresa.
- Habilidades. Capacidad mental y física para realizar la labor encargada.
- Personalidad. Su actitud frente al trabajo y sus relaciones interpersonales.
- Compromiso. Significa el nivel de conexión personal y afectiva con la misión y objetivos de la empresa.

Otra posición interesante es la planteada por (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001) quien afirma que los términos “recursos humanos”, “capital humano” y “activos intelectuales” , hace referencia a que las personas poseen capacidades que impulsan el desempeño

organizacional, y por tanto establecen cierta diferenciación en el funcionamiento de una organización.

Dice (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001):

”Definir al personal de la organización, diseñar puestos y equipos, desarrollar las habilidades de los trabajadores, identificar métodos para mejorar el desempeño laboral y recompensar los éxitos de los empleados, todas estas actividades que se identifican genéricamente como aspectos de la Administración de Recursos Humanos, son tan pertinentes para los gerentes de línea como para los gerentes del departamento de Recursos Humanos.

Para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que puedan ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada. Al mismo tiempo, es necesario estar al corriente de aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales que faciliten o restrinjan los esfuerzos por alcanzar metas organizacionales”.

En efecto, una persona motivada, debidamente valorada y apreciada en su dimensión humana integral, resulta ser algo más que un recurso utilizable para alcanzar un objetivo corporativo, pues, se convierte en un elemento indispensable que apropia como suya la estrategia empresarial y es una extensión de la organización frente a un entorno cambiante e incierto. Es aquí donde y cuando se mide la verdadera capacidad no sólo del empleado sino de la gerencia para potencializar y hacer más efectiva su gestión de negocio.

Una propuesta interesante es la planteada por (González A, 2006), quien afirma que la tendencia actual es la puesta en marcha de un nuevo modelo de Gestión de los Recursos Humanos conocido como Gestión por Competencias. Este nuevo modelo se enfoca en la detección, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias, las cuales otorgan valor agregado a la empresa brindándole la diferenciación como ventaja competitiva. Citando a Graminga, González concuerda en que la Gestión por Competencias genera múltiples beneficios a las personas y a las organizaciones entre las que se destacan las siguientes:

- La posibilidad de definición de perfiles profesionales en aras de refinar y aumentar la productividad.

- Se favorece el desarrollo de equipos competentes para ciertas tareas específicas que requiere el trabajo.
- Permite identificar las posibles falencias o puntos débiles favoreciendo la intervención oportuna para garantizar la obtención de los resultados.
- La gerencia se apoya en objetivos y metas medibles, alcanzables y con seguimiento directo.
- Los resultados pueden optimizarse y se puede aumentar la productividad.
- Se genera en los miembros de la organización un compromiso de autodesarrollo, ya que todos sienten y apropian las metas y objetivos como propias.
- Se favorece la atención de la gerencia hacia asuntos diferentes a programas de entrenamiento y desarrollo que nada tienen que ver con las necesidades propias de la empresa o de cada puesto de trabajo

Al abordar el planteamiento sobre la gestión humana se han expuesto dos puntos de vista diferentes: uno funcional como una actividad propia de la gerencia y el otro enfocado hacia las competencias de recursos humanos. La anterior exposición de estos dos enfoques tiene como finalidad presentar un vistazo muy ligero, pero no por eso menos valioso, sobre lo que las nuevas corrientes teóricas proponen frente al tema de la gestión de los recursos humanos, ya que las organizaciones al ser entes sociales están sujetas a continuos cambios y sobre todo a las variables del entorno que cada vez exigen adaptabilidad y mayor efectividad en sus procesos y gestión.

Pero el interrogante que surge es ¿Cuáles son las perspectivas de la gestión de recursos humanos en el siglo XXI? El criterio expuesto por (Bonache & Cabrera, 2006) ofrece una posible respuesta. Dicen estos autores, que el nuevo escenario competitivo, exige que las empresas adopten una visión amplia y estratégica de tal modo, que les permita obtener ventajas competitivas a mediano y largo plazo, garantizando de esta manera su misma supervivencia. Este reto no es tan fácilmente alcanzable como lo es el enunciarlo. Agregan

(Bonache & Cabrera, 2006) que ajustar los programas de recursos humanos con las oportunidades del entorno, las estrategias empresariales y las particularidades de cada organización, no se sucede en el término de un día para otro. Esto implica una orientación nueva tanto para la mentalidad y actitud de los encargados de los recursos humanos como de las directivas y aún de los mismos empleados. Este cambio de mentalidad y de gestión puede implementarse mediante el seguimiento minucioso de las siguientes acciones:

- Aplicar una gestión de recursos humanos proactiva y fomentar la cooperación entre la gerencia y el departamento de recursos humanos.
- Tener en cuenta los resultados de la empresa como una variable clave en el diseño de la aplicación de los programas de recursos humanos.
- Estar atento y de manera continua al entorno competitivo.
- Hacer que los sistemas de recursos humanos dependan de las fuerzas internas y externas que afectan a la empresa.
- Hacer un seguimiento y análisis de las consecuencias estratégicas de los programas de recursos humanos en las distintas operaciones de la empresa.
- Considerar a los profesionales de recursos humanos como asesores internos que puedan proporcionar orientaciones tendientes a mejorar la gestión de la gerencia.
- Establecer un ambiente de esfuerzo conjunto y armónico entre los directivos y los responsables de la gestión de recursos humanos.
- Favorecer y apoyar la flexibilidad organizacional para hacer frente a los desafíos planteados por el cambio del entorno.

Ahora bien, para los propósitos y objetivos de este documento, los autores han considerado tomar como punto de partida el enfoque funcional de la gestión de recursos humanos, ya que se aproxima más al objetivo planteado por lo que se hace necesario el acercamiento teórico bajo la orientación de un modelo específico y delineado, que permita una mejor y cabal

comprensión del tema y de sus particulares componentes, para lo cual se ha tomado como punto de partida lo expuesto por (García, 2008) para quien la gestión humana es definida como:

*“la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, el management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva.”*

Según lo anterior, al hacerse visible que mediante la función de dirección se estructura y ejecuta la gestión humana, es decir, todo lo que comprende el ser y el hacer del individuo en la organización, las actividades, políticas y planes mencionados por (García, 2008), adquieren un significancia trascendente pues se constituyen en el eje vertebral de la organización y su latencia en el entorno.

Así pues, la adecuada gestión humana depende de la adecuada y eficiente función de dirección. Y esta adecuada y eficiente función de dirección está signada por el conocimiento que se tenga del comportamiento humano, por la destreza en el planteamiento de las estrategias empresariales y en la vinculación y articulación con el ser humano.

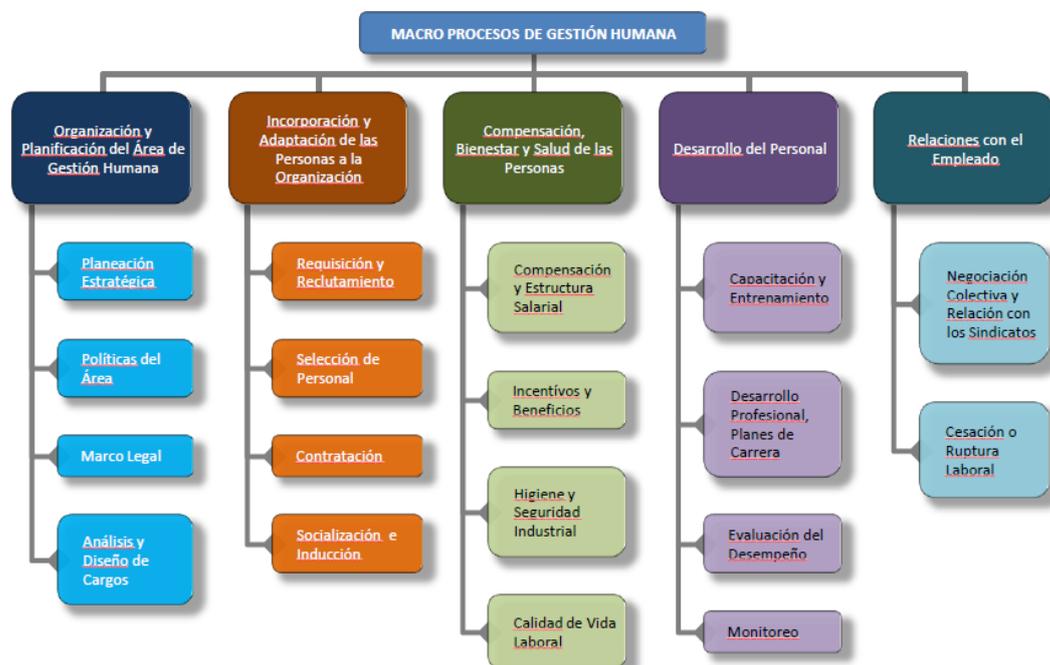
**2.2.2 Macro procesos de la gestión humana.** De acuerdo a lo planteado por (García, 2008), las funciones de gerencia llevadas a cabo durante la gestión de Recursos Humanos se constituyen en procesos. Dice que los procesos pueden entenderse como actividades consideradas como naturales que las organizaciones realizan para el logro de sus objetivos, o mejor, son las que las organizaciones realizan para fines de mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad, productividad, etc. Y que siguen la ruta establecida en la misión y la visión de la organización.

En general, (García, 2008) establece que los procesos, desde una perspectiva sistémica, son una serie de causas que generan salidas, resultados, bienes o servicios a clientes que demandan de estos, agregando valor a la transformación de insumos suministrados por proveedores o fuentes de información. Con la mirada puesta en lo macro, (García, 2008) define que *“los procesos son actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir*

una organización.” Agrega que un macro proceso es una sumatoria de subprocesos que se realizan siguiendo la secuencia lógica que orienta al macro proceso en la consecución de los objetivos y alcance de la misión organizacional.

Según lo anterior, esta autora plantea que los procesos o actividades que se desarrollan en el área de gestión humana pueden denominarse macro procesos de la gestión humana. Estos macro procesos los ubica en cinco grandes categorías, a saber:

**Figura 1. Macroprocesos de la gestión humana**



*Fuente: García, M. (2008). La Gestión Humana en las Organizaciones: Una perspectiva teórica. Pág. 21*

**2.2.2.1 Organización y planificación del área de gestión humana.** Según (García, 2008), este macro proceso está dirigido hacia la organización del área para que su gestión y funcionamiento se lleven a cabo correctamente y de manera armónica de tal modo que se busque el mejoramiento continuo del personal y la potencialización y desarrollo de sus capacidades.

En este macro proceso se busca esencialmente integrar a los empleados con la estructura organizacional siguiendo los caminos marcados por las metas empresariales trazadas. Básicamente consiste en:

- *La planeación estratégica del talento humano.* Este proceso se orienta hacia la definición del recurso humano necesario para el alcance de los objetivos.

Luego de analizar lo expuesto por (Dolan, Schuler, & Valle, 1999) infiere que la planeación de personal incluye un análisis de los grados de capacidad de todos los niveles organizacionales, de las vacantes actuales y esperadas y planes para reducciones, dotaciones, cambio, además de la capacitación y desarrollo de personal que establezca indicadores de fortalezas y debilidades del personal.

Según esta autora, la planeación estratégica como proceso puede presentarse como planeación adaptativa de personal, que se presenta justo después de la planeación estratégica de la empresa intentando adaptarse a ella para que su implementación sea posible.

También, puede presentarse como planeación autónoma y aislada de personal, donde la planeación del recurso humano es independiente de la planeación organizacional general.

Citando a (García, 2008) considera una tercera forma señalada como planeación integrada en la que “la planeación de personal es parte competente y debe coordinar con la planeación integral de la organización”

Concluye (García, 2008) diciendo que la planeación de personal está directamente relacionada con los objetivos organizacionales y debe estar sustentada en las especificaciones de personal.

La definición de políticas orientadas al talento humano. “Son las pautas que guían el camino para la realización de acciones, definidas con el fin de que se pueda sortear cualquier obstáculo que se genere, dando respuesta o solución a problemas o situaciones que se presenten con cierta frecuencia. El área de gestión humana debe definir claramente sus políticas, ya que son estas las que condicionan el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones que realiza el personal.

Deben existir políticas de gestión humana que giren en torno a la planeación, reclutamiento, selección, salarios, beneficios, entrenamiento y seguridad del personal, determinando las fuentes, las condiciones y criterios bajo los cuales se realizarán y los requisitos que se deben cumplir para que las labores en toda la organización sean eficientes y contribuyan a lograr los objetivos. Este proceso establece los criterios de planeación, organización y desarrollo del personal, que permitirán el aprovechamiento de oportunidades futuras para la empresa y el logro de los beneficios que se buscan en el empleado y en la organización.”

- *El análisis o entendimiento del nuevo marco legal laboral que cubre la organización.* Las personas directamente relacionadas con el área de gestión humana deben estar al tanto de la normatividad pertinente y vigente para proporcionar a los empleados tener un proceso de equidad y justicia en la ejecución de sus labores. Esta normatividad debe igualmente, estar regulada según principios y leyes fundamentales y básicas de orden nacional y que son de aplicación general en todas las organizaciones sin distinción de su negocio o actividad organizacional. Como ejemplo está que al momento de seleccionar y vincular empleados a la organización no es admisible la discriminación por cuestiones de credo religioso, orientación sexual, o tipo racial.

La normatividad permite que todos tengan el principio de la igualdad como preámbulo al favorecimiento y protección de sus derechos para garantizar un mínimo de calidad de vida atendiendo aspectos tan fundamentales como la salud y las contingencias económicas, para permitir a las personas una eficaz integración con la sociedad en que viven procurándoles bienestar y amparo.

- *El análisis y diseño de cargos.* Dice García que los puestos de trabajo son el eslabón que existe entre los individuos, la estructura y los resultados de la organización. Citando a (Chiavenato I. , 1998) quien afirma que cargo es una descripción de las actividades desempeñadas por una persona, la cual ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa, para García 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.

De acuerdo a lo anterior, el análisis y diseño de cargos es el proceso que consiste en describir y registrar la finalidad de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las cuales se realiza, y los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias, según lo definen Gómez-Mejía y otros, citados por (García, 2008). El objetivo de este análisis es proporcionar información detallada de cómo lleva a cabo la organización sus funciones, cómo tiene asignadas las respectivas responsabilidades, cómo quiere alcanzar sus objetivos, las relaciones de comportamiento humano, etcétera.

Dice (García, 2008), que el análisis y diseño de cargos está compuesto por dos elementos muy importantes a saber: el análisis de cargo o del puesto, que refiere a la descripción del puesto, sus funciones, actividades y responsabilidades, dando como resultado la descripción del puesto. El segundo elemento es el diseño del cargo, que hace referencia a la definición del perfil que se requiere para cumplir con las funciones descritas, dando como resultado las especificaciones del puesto. Esto es lo que comúnmente se conoce como “manual de funciones”, cuya finalidad es la de contribuir al mejoramiento del desempeño de las personas y el aumento de la productividad de la organización.

Según la citada autora, posterior al análisis y diseño de cargos se obtiene la información necesaria para que un empleado sepa cuál es la expectativa que se tiene de su desempeño, qué se espera que aporte para el mejoramiento de su gestión y cómo puede y qué puede aportar para incrementar la productividad de la empresa.

Sin embargo, reconoce esta autora que en las circunstancias actuales que viven las organizaciones, se ha venido imponiendo el análisis de competencias, centrado en las condiciones reales del ser humano, sus necesidades y la forma como se comporta o cómo es lo que se espera de su comportamiento y que reflejo tienen sus habilidades en su gestión dentro de la organización.

Agrega que hoy día se trata de traslapar funciones y responsabilidades entre cargos, con el propósito de generar e incentivar dinámicas de grupo más efectivas y sobre productivas.

**2.2.2.2 Incorporación y adaptación de las personas a la organización.** En este macro proceso, se busca definir quién debe trabajar dentro de la organización, reuniendo y cumpliendo con los requisitos definidos en el perfil del cargo y el mejor método de adaptación y socialización del empleado dentro de la misma.

Aquí se plantea la doble vía de macro proceso: por un lado está la posibilidad de que la empresa escoja el mejor candidato para que se vincule a la misma, y por el otro lado, está la circunstancia en la cual el candidato escoge a la empresa en la que puede y quiere prestar sus servicios. Es así como a empresa debe estar preparada para promoverse y resultar atractiva para los mejores candidatos.

Resulta evidente que cada organización o empresa se reserva sus propias metodologías o maneras para incorporar y adaptar a los candidatos más opcionados al momento de vincularlos a su actividad o negocio.

Este macro proceso comprende los siguientes elementos:

- *Requisición y reclutamiento.* Dice García, que la requisición y el reclutamiento definen o establecen adecuadamente los perfiles necesarios y de ahí descubrir o identificar a los candidatos posibles para ocupar la o las vacantes disponibles para tal efecto.

La requisición es el paso inicial para efectuar el reclutamiento, ya que es en este paso donde se establecen los criterios necesarios del perfil del candidato que se necesita para que ocupe el puesto de trabajo disponible ofrecido por la empresa. Estos criterios pueden abarcar desde aspectos psicológicos y psicosociales hasta aspectos técnicos, competencias y habilidades personales, entre otros.

El reclutamiento por su parte está definido, según DeCenzo y Robbins, citados por (García, 2008), como *“el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización”*.

Según (García, 2008), en el proceso del reclutamiento es importante tener en cuenta y bien definido cuál es el mercado laboral de donde van a requerirse los posibles

candidatos. Dice que este mercado laboral, citando a Rodríguez, está compuesto de las ofertas de oportunidad de trabajo de las diversas organizaciones y de la demanda de las personas que están dispuestas a trabajar, o que al estar laborando desean cambiar de empleo.

Estima (García, 2008), que el reclutamiento es un proceso de comunicación donde la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado laboral, para atraer hacia sí a los mejores candidatos. Complementa este argumento diciendo que además deben tenerse muy en cuenta en el proceso de reclutamiento de personal las políticas generales de la empresa, las políticas de provisión de vacantes, el análisis y diseño de cargos, el proceso de planeación de personal, y las características legales y culturales de la región donde lleva a cabo su actividad la organización.

Agrega que el reclutamiento puede adquirir dos matices: uno es el reclutamiento interno, que tiene que ver más que con la provisión de cargos es con la promoción del empleado dentro del organigrama de la empresa, ya sea con fines de optimización de procesos de gestión o ya sea con propósitos de motivación. El otro matiz es el reclutamiento externo que consiste en buscar y atraer en el mercado laboral de manera precisa y eficaz a los mejores candidatos con las características más acordes con los requerimientos de personal planteados.

Dice además, que para que el proceso de reclutamiento sea efectivo, es necesario que los procesos de planeación de recursos, de planteamiento de necesidades y de requisición sean adecuados y correctamente realizados, de tal modo que se puedan aprovechar para escoger al mejor personal disponible en el mercado laboral, así como para planear e iniciar los programas de entrenamiento y capacitación en el tiempo fijado y cubrir las vacantes a la mayor brevedad posible.

- *Selección de personal.* El objetivo de este proceso es escoger entre el abanico de posibles candidatos reclutados a aquellos posibles postulantes que se adecuen más a los cargos ofrecidos por la empresa, de tal modo que se mantenga la efectividad y el desempeño de la organización.

Esta selección de personal debe estar orientada en el apoyo al desarrollo efectivo de los objetivos de la empresa, ya de hecho la adecuada selección de personal permite que la organización pueda mejorar u optimizar sus procesos y negocios en el entorno en el cual desarrolla su actividad.

Para que esta optimización de procesos y efectividad en los negocios de la empresa sean factibles es necesario tener presente el nivel de conocimiento de la actividad empresarial y de la misma empresa así como del entorno en el que está inmersa.

Además, es preciso que las todas las áreas de la empresa confluyan en sus procesos de comunicación efectiva con el área de gestión humana, ya que de ese modo la selección efectiva del personal requerido será un hecho manifiesto. En otras palabras, se requiere de una verdadera y eficaz sinergia de todas las áreas de la empresa en pos de contar con el personal más idóneo y competente que pueda favorecer sus intereses y objetivos.

También, (García, 2008) establece que es necesario cumplir con una serie de pasos en la ejecución del proceso de selección de personal. Estos pasos son:

- El estudio de las hojas de vida. Está determinado por el perfil requerido para el cargo.
- Pruebas de perfil y/o psicotécnicas. Permiten identificar de manera predictiva a los posibles aspirantes que más se acerquen al perfil demandado, según la personalidad y las competencias particulares e individuales.
- La entrevista y evaluación psicológica. Se trata de corroborar información surtida por la hoja de vida mediante una charla profunda con el aspirante para conocer su historia, características personales, intereses, rasgos culturales, valores y proyectos o expectativas frente al cargo ofrecido, y por otro lado, una charla técnica para la evaluación de conocimientos, destrezas y habilidades para el puesto demandado.
- Elaboración del ranking. Se hace una ponderación comparativa de los candidatos para preseleccionar a los más opcionados y luego escoger al que va a ocupar el cargo.

Asimismo, existen una serie de instrumentos para llevar a cabo este proceso selectivo tales como:

Las entrevistas. Comprende la indagación, confrontación y verificación o complementación de la información suministrada en la hoja de vida.

Las pruebas de conocimiento. Consiste en exámenes teórico-prácticos, verbales o escritos respecto al conocimiento, capacidad y habilidades de un postulante para aplicar o resolver asuntos propios de un cargo.

La simulación de trabajo. Es una prueba de caso real o supuesto donde el aspirante debe realizar algunas actividades físicas o verbales relativas a la solución de situaciones conflictivas del cargo. Se trata de medir las capacidades de la persona y sus reacciones y comportamiento frente a eventos determinados en el ejercicio del cargo.

La visita domiciliaria. Es una visita de carácter exploratorio sobre las condiciones socio-económicas en que vive el candidato y permite conocer su entorno social y familiar.

El estudio de seguridad o factibilidad de riesgo de seguridad. Se trata de medir que tan riesgoso en lo social puede resultar contratar al aspirante.

Pruebas médicas. Se trata de conocer la situación de salud física del aspirante.

- *La contratación.* Define la contratación como el proceso mediante el cual una persona natural o empleado se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica o empleador, quedando bajo subordinación a ésta mediante el pago de una remuneración o salario. Este mecanismo está descrito y amparado por la legislación laboral vigente siempre y cuando se cumpla en sus requerimientos esenciales.

El contrato puede presentar dos modalidades: una modalidad escrita, en la cual un documento es suscrito por las partes donde deben quedar consignado tanto el lugar y fecha de celebración, la identificación y domicilio de las partes, el lugar de

prestación del servicio, la naturaleza del trabajo contratado, la cuantía de la remuneración, la forma de pago, el período de pago y la duración del contrato pactado. La modalidad verbal se realiza de manera oral entre las partes y se verifica siempre que haya servicio personal, subordinación y salario, cuánto será el monto de la remuneración, la duración del contrato, el tipo de trabajo a realizar. Si no se especifica la duración del contrato se entenderá como indefinida.

De acuerdo a la duración los contratos pueden ser tácitos o escritos, de manera indefinida o a término fijo. En algunos casos se considera que los contratos a término fijo pueden ser con duración de un año o máximo dos, con un periodo de prueba de noventa días. Si es por menos tiempo se podría considerar como eventual ya sea continuo o discontinuo.

- *Socialización e inducción.* Básicamente es un programa de orientación al aspirante seleccionado para que pueda asimilar de manera efectiva y rápida la cultura organizacional y conozca los pormenores de cómo es que se trabaja en la empresa, es decir, que se comporte como se debe en la organización. Se trata de que el candidato asimile los valores, conductas comportamientos y estándares de trabajo que se espera por parte de la gerencia y la organización que el aspirante cumpla.

Según Robbins citado por (García, 2008), la socialización consiste en un proceso de tres fases, a saber:

- ✓ Pre ingreso. Es la etapa previa al ingreso. Se evalúa a los aspirantes con valores, expectativas y actitudes concordantes con la cultura de la empresa. Igualmente para que los novatos conozcan sobre la empresa, su misión, su visión, etcétera.
- ✓ Ingreso. Se conoce como inducción. Se notifica al elegido su nueva condición de empleado, se le da a conocer el reglamento, las instalaciones de la empresa, la descripción del cargo, programas y beneficios de la organización, así como la presentación del novato a los demás miembros de la organización para facilitar su integración social.

- ✓ **Metamorfosis.** Es la adaptación permanente de la fuerza laboral mediante un proceso de comunicación continuo.

(García, 2008) hace especial énfasis en que este proceso es de suma importancia, pues de la correcta puesta en marcha del mismo se deriva un grado de compromiso mayor y efectivo del novato a la organización y a la identificación y articulación con los objetivos y cultura de ésta.

El proceso de inducción consta de dos fases:

- ✓ **Introducción del novato a la organización y sus políticas de personal y lo relacionado con la oficina de talento humano.**
- ✓ **La introducción del novato al puesto de trabajo, a conocer a su jefe, sus compañeros de trabajo, y conocer aspectos específicos del puesto de trabajo para un desempeño más efectivo del mismo.**

**2.2.2.3 Compensación, bienestar y salud de las personas.** El objetivo de este macro proceso es, según (García, 2008), desarrollar un sistema que permita incentivar, motivar y satisfacer las necesidades más sentidas de los empleados, buscando la sostenibilidad y mantenimiento de los empleados dentro de la organización.

Este macro proceso se desarrolla en los siguientes procesos:

- **Compensación y estructura salarial.** Es el proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas. La compensación está compuesta por:

Compensación financiera. Puede ser directa o indirecta. La compensación financiera directa está constituida por el salario, las bonificaciones, las comisiones y las primas y vacaciones. La compensación financiera indirecta la constituyen los pagos y dineros que no hacen parte de los derechos de ley, tales como horas extras, las primas y vacaciones extralegales, propinas, etcétera.

Compensación no financiera. Está compuesta por 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 en el trabajo.

Dice (García, 2008), que el salario es la remuneración del trabajo efectuado por una persona por cuenta de otra, en virtud de un contrato de trabajo. El salario puede ser de diversas formas, tales como: *por unidad de tiempo* que es pago de acuerdo con el tiempo que el empleado permanece a disposición de la empresa (hora, semana, quincena o mes). *Por resultados* según la cantidad producida. Por tarea que es una fusión de las dos primeras.

- *Incentivos y beneficios.* Este proceso puede ser el total de la compensación o un suplemento de la misma, con la finalidad de estimular en los trabajadores un mejor desempeño y desarrollo de sus funciones y tareas. Los incentivos son todos aquellos suplementos financieros o no financieros que los empleados reciben por un mejor desempeño, es decir, es una gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se convierten en miembros de la organización, a cambio de tiempo dedicado, esfuerzo y otros recursos personales.

Existen diferentes modelos de incentivos, a saber:

- ✓ Planes de trabajo a destajo, que se basa en el número de unidades producidas en un determinado lapso de tiempo. Unidad producida a tiempo, unidad pagada al trabajador.
- ✓ Superación de estándar de producción, se paga un porcentaje adicional por cada unidad producida de más.
- ✓ Bonos anuales, se pagan al empleado al final del periodo por su contribución a incrementar el rentabilidad del negocio de la empresa y el logro de objetivos organizacionales.
- ✓ Opción de comprar acciones de la compañía, es decir, que de acuerdo a su desempeño laboral y rendimiento el empleado tiene la opción de hacerse codueño de la empresa.

- ✓ Comisiones por ventas. Se refiere a un porcentaje del valor de la venta.
- ✓ Sistema de sugerencias. De acuerdo a los aportes e ideas que conduzcan efectivamente a la productividad del negocio, la empresa comparte los proporcionalmente los beneficios obtenidos.
- ✓ Pago por méritos. Si el desempeño individual del empleado ha sido meritorio, se le reconoce un aumento salarial.
- ✓ Reparto de utilidades. Al final del periodo anual, si el aporte de cada empleado ha sido meritorio y si la rentabilidad lo permite, se paga un porcentaje sobre el total de los beneficios recibidos por la empresa.

La finalidad de estos planes de incentivos es el de motivar a los trabajadores para que mejoren continuamente su desempeño laboral individual y grupal y esto se refleje en la productividad y rentabilidad del negocio de la organización. Asimismo, los beneficios son complementarios de estos incentivos y pueden extenderse hacia el núcleo familiar del trabajador, brindando seguridad, bienestar y confort, concluye García.

- Calidad de vida laboral. Para definir la calidad de vida laboral, García cita a (Chiavenato I. , 1998), quien afirma que ésta representa que tan satisfecho se encuentra el empleado en sus necesidades personales a través del trabajo que realiza en la empresa. Agrega (García, 2008) que la calidad de vida laboral está relacionada con los procesos de salud y bienestar que las empresas ejecutan con la finalidad de que sus empleados logren un nivel de desempeño mejor.

**2.2.2.4 Desarrollo del Personal.** Según (García, 2008), este proceso busca el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas tanto en el aspecto personal como en el aspecto profesional. Para este propósito se lleva a cabo a través de procesos tales como:

- Capacitación y entrenamiento. Los cambios tecnológicos según (García, 2008), obligan a que los empleados mejoren y actualicen sus habilidades con mayor frecuencia. (Rodríguez, 2007), citado por García, define la capacitación como un acto intencional que proporciona los medios necesarios en pro del aprendizaje. De acuerdo

a esto, García considera que los objetivos de la capacitación organizacional se orientan hacia el mejoramiento de la calidad en la productividad, los servicios y la competitividad. En lo que refiere a la capacitación del personal, los objetivos se inclinan hacia el mejoramiento del rendimiento y la eficiencia en las tareas, al igual que en el empleado como tal se busca que éste aumente su nivel de satisfacción y calidad de vida en el trabajo.

Como entrenamiento, (García, 2008) considera al proceso mediante el cual es posible mejorar las habilidades y destrezas del empleado en el cargo que desempeña. El entrenamiento se centra más en el cargo mismo, en tanto la capacitación se extiende más allá del cargo llegando a lo personal y al aprendizaje.

- Desarrollo profesional y planes de carrera. Citados por (García, 2008), dicen que: “el desarrollo es un esfuerzo para ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesitará en el futuro”. Afirma que el desarrollo dentro del cargo se efectúa de acuerdo a los siguientes métodos: *rotación de cargos, posiciones de asesorías, aprendizaje práctico, asignación de proyectos, participación en cursos y seminarios externos, ejercicios de simulación, entrenamiento externo, estudio de casos. Asimismo dicen que el desarrollo por fuera del cargo se llevan a cabo mediante los siguientes métodos: tutoría y asesoría a los empleados.*
  
- Evaluación del desempeño. Según (García, 2008), “la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado que busca estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas dentro de la organización, verificando su aporte a la organización”. Estima también que el desempeño permite comparar los estándares definidos por la organización con el desarrollo de las actividades por parte de los empleados.

(Dessler, 1998), citado por García, afirma que “la evaluación de desempeño califica a un empleado comparando su actuación presente o pasada, con las normas establecidas con las actividades del cargo”. Es importante tener en cuenta que se deben establecer indicadores de evaluación orientados hacia la medición del grado de contribución al logro de los objetivos, metas, visión y misión de la organización por parte de los trabajadores, ya que facilitan los procesos de mejoramiento de gestión de los mismos y sirve de estímulo para potencializar sus

capacidades y destrezas particulares. Según García, (Chiavenato I. , 1998) plantea algunos métodos para ejecutar este proceso, a saber: escala gráfica, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos.

(García, 2008) plantea que hoy día las escalas se plantean con una orientación hacia la medición del desempeño a través de indicadores medibles y que aporten información sobre el grado o nivel de aporte del trabajador a la dinámica productiva del negocio de la empresa. Para tal efecto, se encuentra que los indicadores más utilizados son los financieros, los indicadores de satisfacción del cliente, y los indicadores que miden el grado de innovación aportado.

Por lo anterior, dice la citada autora, el sistema de evaluación más utilizado actualmente es el de la evaluación participativa por objetivos, en la cual todos los estamentos de la organización, desde las directivas a los empleados de más bajo rango, participan conjuntamente favoreciendo procesos de retroalimentación necesarios para orientar la búsqueda y alcance de mejores desempeños y niveles de productividad. Este método consta de las siguientes etapas:

- ✓ Formulación de objetivos de manera consensual entre empleado y superior.
- ✓ Desarrollar un compromiso personal frente al logro de los objetivos formulados en consenso.
- ✓ Asignación de recursos y medios negociada por el empleado para que alcance los objetivos.
- ✓ Medición específica del desempeño del empleado.
- ✓ Monitoreo constante y comparación de resultados con objetivos propuestos.
- ✓ Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continúa.

Asimismo, (García, 2008) estima que es necesario definir cómo se va a realizar la evaluación y quién será el encargado de realizarla. Las formas de realizar la evaluación pueden ser:

autoevaluación de desempeño, evaluación por parte de los superiores, evaluación empleado-gerente, evaluación por parte del equipo de trabajo, evaluación hacia arriba, comisión de evaluación del desempeño y evaluación realizada por el área de gestión humana.

- ✓ Monitoreo. De acuerdo a (Chiavenato I. , 1998), citado por García, el monitoreo son los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.

Dice (García, 2008), que “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”.

**2.2.2.5 Relaciones con el empleado.** Dice (García, 2008), que este macro proceso tiene como objetivo mantener las relaciones laborales empleado-patrono, involucrando los procesos de negociación colectiva y la relación con los sindicatos, y la cesación o ruptura laboral.

- Negociación colectiva y relación con el sindicato. García cita a Pfeffer, quien afirma que la negociación colectiva tiene como objetivo la resolución del conflicto laboral de connotación jurídica, ya que las partes se han obligado al cumplimiento de lo estipulado en los términos contractuales del contrato laboral amparado en la normatividad legal vigente en el tema laboral.

La característica principal de la negociación es la promulgación de un nuevo contrato que puede ser sustitutivo o modificadorio del anterior y no se establece entre individuos sino entre partes tales como trabajadores y patrones, quienes están debidamente representadas en términos jurídicos. Es decir, es un contrato laboral de carácter colectivo.

Según (García, 2008), existen tres tipos de contratos colectivos, a saber:

- ✓ Convención colectiva de trabajo. Es el acuerdo celebrado entre uno o varios patrones de un lado y uno o varios sindicatos del otro.

- ✓ Pacto colectivo. Acuerdo celebrado entre uno o varios patrones y cada uno de los trabajadores no sindicalizados.
- ✓ Laudo arbitral. Cuando se presenta un conflicto entre patrones y trabajadores y la negociación es infructuosa, se acude a esta figura ya sea por iniciativa de una o ambas partes o por intervención directa del estamento público que ejerza las funciones pertinentes.
- Cesación o ruptura laboral. Gómez-Mejía y otros, citados por García, definen la ruptura laboral como la no pertenencia o salida del trabajador de la organización. Dice (García, 2008), que la ruptura laboral puede ser voluntaria o involuntaria ya que ambas partes están en capacidad de dar por terminado el contrato cuando más lo estimen conveniente. En el primer caso, la ruptura voluntaria se presenta cuando el empleado renuncia a seguir perteneciendo a la organización de acuerdo a sus motivaciones particulares. La segunda, la ruptura involuntaria, se refiere al despido o al paso hacia la jubilación del trabajador.

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Gestión humana:** es el área el cual tiene por objetivo gestionar al personal nuevo y antiguo de la compañía para que realicen de manera satisfactoria sus actividades controlando el mejoramiento de ellas.
- **Reclutamiento:** Es la actividad de la gestión humana que se encarga de reclutar personas que tengan capacidades para realizar el cargo y que posiblemente pueden ser seleccionada.
- **SGPRL o SART:** La Implantación de un SGPRL es el proceso mediante el cual una organización pone en funcionamiento los procedimientos del Sistema de Gestión de la Prevención de los Riesgos Laborales.
- **Selección:** Es el proceso en el cual el área de gestión humana somete a pruebas de psicotécnicas a las personas reclutadas y posteriormente evalúa el desempeño para así seleccionar a la persona idónea.

- **Incentivos:** son el método por el cual la gestión humana motiva al empleado para que tenga un rendimiento de alto nivel en la compañía.
- **Seguridad industrial:** es el proceso el cual le da la gestión humana al empleado las herramientas para que en sus actividades tenga la plena seguridad física de que no corre ningún riesgo profesional.
- **Competencias Laborales:** este es el nuevo concepto de la gestión humana que nos dicta que el empleado debe tener unas destrezas para realizar trabajos específicos eficientemente, capaz de conseguir logros importantes, esto dictado por la empresa o el sector en general.

## 2.4 MARCO LEGAL

Según la (Asamblea Nacional Constituyente, 2008) establece mediante la Constitución en el artículo 326, numeral 5, que: "Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar";

El (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) por medio de la Ley de Seguridad Social en su artículo 155, señala que: "El Seguro General de Riesgos del Trabajo protege al afiliado y al empleador mediante programas de prevención de los riesgos derivados del trabajo, y acciones de reparación de los daños derivados de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral";

Que, el (Ministerio de Relaciones Laborales, 2005) por medio del Código del Trabajo, en su artículo 38 establece que: "Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social";

Que, el (Ministerio de Relaciones Laborales, 2005) citado Código Laboral en su artículo 410 prevé que: "Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de

trabajo que no presenten peligro para su salud o vida;...Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo";

Que, el (Ministerio de Relaciones Laborales, 2005) en el artículo 432 del Código de Trabajo dispone que: "En las empresas sujetas al régimen del seguro de riesgos del trabajo, además de las reglas sobre prevención de riesgos establecidos en este capítulo, deberán observarse también las disposiciones o normas que dictare el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social";

Que, en el numeral 8 del artículo 42 del Reglamento Orgánico Funcional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, establece como responsabilidad de la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo la siguiente: "La proposición de normas y criterios técnicos para la gestión administrativa, gestión técnica, del talento humano y para los procedimientos operativos básicos de los factores de riesgos y calificación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, y su presentación al Director General, para aprobación del Consejo Directivo";

Que, de conformidad con la disposición constante en el numeral 15 del artículo 42 del referido Reglamento Orgánico Funcional, es responsabilidad de la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo: "La organización y puesta en marcha del sistema de auditoría de riesgos del trabajo a las empresas, como medio de verificación del cumplimiento de la normativa legal";

Que, es necesario contar con las herramientas normativas que regulen la ejecución del SISTEMA DE AUDITORÍA DE RIESGOS DEL TRABAJO - "SART" a cargo del Seguro General de Riesgos del Trabajo - SGRT, como medio de verificación del cumplimiento de la normativa técnica y legal en materia de seguridad y salud en el trabajo por parte de las empresas u organizaciones, empleadores que provean ambientes saludables y seguros a los trabajadores y que de esa manera coadyuven a la excelencia organizacional; y,

En uso de las atribuciones que le confieren los literales b), c) y f) del artículo 27 de la Ley de Seguridad Social,

Resuelve:

Expedir el siguiente **REGLAMENTO PARA EL SISTEMA DE AUDITORÍA DE RIESGOS DEL TRABAJO - "SART"**:

De conformidad con el (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2010) según el Art. 9 del CD. 333, La empresa u organización deberá implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, para lo cual deberá tomar como base los requisitos técnicos legales, a ser auditados por el Seguro General de Riesgos del Trabajo.

El profesional responsable de la auditoría de riesgos del trabajo, deberá recabar las evidencias del cumplimiento de la normativa técnico legal en materia de seguridad y salud en el trabajo, auditando los siguientes requisitos técnicos legales aplicables:

## **1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA:**

### **1.1. POLÍTICA**

- a) Corresponde a la naturaleza (tipo de actividad productiva) y magnitud de los factores de riesgo;
- b) Compromete recursos;
- c) Incluye compromiso de cumplir con la legislación técnico legal de seguridad y salud en el trabajo; y además, el compromiso de la empresa para dotar de las mejores condiciones de seguridad y salud ocupacional para todo su personal;
- d) Se ha dado a conocer a todos los trabajadores y se la expone en lugares relevantes;
- e) Está documentada, integrada-implantada y mantenida;
- f) Está disponible para las partes interesadas;
- g) Se compromete al mejoramiento continuo; y,
- h) Se actualiza periódicamente.

### **1.2. PLANIFICACIÓN**

- a) Dispone la empresa u organización de un diagnóstico o evaluación de su sistema de gestión, realizado en los dos últimos años si es que los cambios internos así lo justifican, que establezca:

- a. 1 Las No conformidades priorizadas y temporizadas, respecto a la gestión: administrativa, técnica, del talento humano y procedimientos o programas operativos básicos;
- b) Existe una matriz para la planificación en la que se han temporizado las No conformidades desde el punto de vista técnico;
- c) La planificación incluye actividades rutinarias y no rutinarias;
- d) La planificación incluye a todas las personas que tienen acceso al sitio de trabajo, incluyendo visitas, contratistas, entre otras;
- e) El plan incluye procedimientos mínimos para el cumplimiento de los objetivos y acordes a las No conformidades priorizadas;
- f) El plan compromete los recursos humanos, económicos y tecnológicos suficientes para garantizar los resultados;
- g) El plan define los estándares e índices de eficacia (cualitativos y/o cuantitativos) del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, que permitan establecer las desviaciones programáticas, en concordancia con el artículo 11 del presente reglamento;
- h) El plan define los cronogramas de actividades con responsables, fechas de inicio y de finalización de la actividad; e,
- i) El plan considera la gestión del cambio en lo relativo a:
  - i.1 Cambios internos.- Cambios en la composición de la plantilla, introducción de nuevos procesos, métodos de trabajo, estructura organizativa, o adquisiciones entre otros; e,
  - i.2 Cambios externos.- Modificaciones en leyes y reglamentos, fusiones organizativas, evolución de los conocimientos en el campo de la seguridad y salud en el trabajo, tecnología, entre otros. Deben adoptarse las medidas de prevención de riesgos adecuadas, antes de introducir los cambios.

### **1.3. ORGANIZACIÓN**

- a) Tiene Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo actualizado y aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- b) Ha conformado las unidades o estructuras preventivas:
  - b.1 Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo; dirigida por un profesional con título de tercer o cuarto nivel, registrado en el CONESUP, del área ambiental-biológica, relacionado a la actividad principal de la empresa u organización, experto en disciplinas afines a los sistemas de gestión de la seguridad y salud ocupacional;

- b.2 Servicio Médico de Empresa dirigido por un profesional con título de Médico y grado académico de cuarto nivel en disciplinas afines a la gestión de la seguridad y salud ocupacional, registrado por el CONESUP;
  - b.3 Comité y Subcomités de Seguridad y Salud en el Trabajo, de conformidad con la ley; y,
  - b.4 Delegado de seguridad y salud en el trabajo;
- c) Están definidas las responsabilidades integradas de seguridad y salud en el trabajo, de los gerentes, jefes, supervisores, trabajadores, entre otros y las de especialización de los responsables de las Unidades de Seguridad y Salud, y, Servicio Médico de Empresa, así como de las estructuras de SST;
- d) Están definidos los estándares de desempeño en seguridad y salud en el trabajo; y,
- e) Existe la documentación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la empresa u organización: manual, procedimientos, instrucciones y registros.

#### **1.4. INTEGRACIÓN – IMPLANTACIÓN**

- a) El programa de competencia previo a la integración-implantación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la empresa u organización, incluye el ciclo que se indica:
- a.1 Identificación de necesidades de competencia; a.2 Definición de planes, objetivos, cronogramas;
  - a.3 Desarrollo de actividades de capacitación y competencia; y,
  - a.4 Evaluación de eficacia del programa de competencia.
- Se han desarrollado los formatos para registrar y documentar las actividades del plan, y si estos registros están disponibles para las autoridades de control.
- b) Se ha integrado-implantado la política de SST, a la política general de la empresa u organización;
- c) Se ha integrado-implantado la planificación de SST, a la planificación general de la empresa u organización;
- d) Se ha integrado-implantado la organización de SST a la organización general de la empresa u organización;
- e) Se ha integrado-implantado la auditoría interna de SST, a la auditoría interna general de la empresa u organización; y,
- f) Se ha integrado-implantado las re-programaciones de SST, a las re-programaciones generales de la empresa u organización.

### **1.5. VERIFICACIÓN/AUDITORÍA INTERNA DEL CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES E ÍNDICES DE EFICACIA DEL PLAN DE GESTIÓN.**

- a) Se verifica el cumplimiento de los estándares de eficacia (cualitativa y/o cuantitativa) del plan, relativos a la gestión administrativa, técnica, del talento humano y a los procedimientos y programas operativos básicos, de acuerdo con el artículo 11 de este reglamento;
- b) Las auditorías externas e internas deberán ser cuantificadas, concediendo igual importancia a los medios y a los resultados; y,
- c) Se establece el índice de eficacia del plan de gestión y su mejoramiento continuo, de acuerdo con el artículo 11 de este reglamento.

### **1.6. CONTROL DE LAS DESVIACIONES DEL PLAN DE GESTIÓN**

- a) Se reprograman los incumplimientos programáticos priorizados y temporizados;
- b) Se ajustan o se realizan nuevos cronogramas de actividades para solventar objetivamente los desequilibrios programáticos iniciales;
- c) Revisión Gerencial:
  - c.1 Se cumple con la responsabilidad de gerencia de revisar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la empresa u organización incluyendo a trabajadores, para garantizar su vigencia y eficacia;
  - c.2 Se proporciona a gerencia toda la información pertinente, como: diagnósticos, controles operacionales, planes de gestión del talento humano, auditorías, resultados, otros; para fundamentar la revisión gerencial del Sistema de Gestión; y,
  - c.3 Considera gerencia la necesidad de: mejoramiento continuo, revisión de política, objetivos, otros, de requerirlos.

### **1.7. MEJORAMIENTO CONTINUO**

Cada vez que se re-planifiquen las actividades de seguridad y salud en el trabajo, se incorpora criterios de mejoramiento continuo; con mejora cualitativa y cuantitativa de los índices y estándares del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa u organización.

## **2. GESTIÓN TÉCNICA**

La identificación, medición, evaluación, control y vigilancia ambiental y de la salud de los factores de riesgo ocupacional deberá realizarse por un profesional especializado en ramas afines a la gestión de SST, debidamente calificado.

La gestión técnica, considera a los grupos vulnerables: mujeres, trabajadores en edades extremas, trabajadores con discapacidad e hipersensibles y sobreexpuestos, entre otros.

### **2.1 IDENTIFICACIÓN**

- a) Se han identificado las categorías de factores de riesgo ocupacional de todos los puestos, utilizando procedimientos reconocidos en el ámbito nacional, o internacional en ausencia de los primeros;
- b) Se tiene diagrama(s) de flujo del(os) proceso(s);
- c) Se tiene registro de materias primas, productos intermedios y terminados;
- d) Se dispone de los registros médicos de los trabajadores expuestos a factores de riesgo ocupacional;
- e) Se tiene hojas técnicas de seguridad de los productos químicos; y,
- f) Se registra el número de potenciales expuestos por puesto de trabajo.

### **2.2 MEDICIÓN**

- a) Se han realizado mediciones de los factores de riesgo ocupacional a todos los puestos de trabajo con métodos de medición (cuali-cuantitativa según corresponda), utilizando procedimientos reconocidos en el ámbito nacional o internacional a falta de los primeros;
- b) La medición tiene una estrategia de muestreo definida técnicamente; y,
- c) Los equipos de medición utilizados tienen certificados de calibración vigentes.

### **2.3 EVALUACIÓN**

- a) Se ha comparado la medición ambiental y/o biológica de los factores de riesgo ocupacional, con estándares ambientales y/o biológicos contenidos en la Ley, Convenios Internacionales y más normas aplicables;
- b) Se han realizado evaluaciones de factores de riesgo ocupacional por puesto de trabajo; y,
- c) Se han estratificado los puestos de trabajo por grado de exposición;

## **2.4 CONTROL OPERATIVO INTEGRAL**

- a) Se han realizado controles de los factores de riesgo ocupacional aplicables a los puestos de trabajo, con exposición que supere el nivel de acción;
- b) Los controles se han establecido en este orden:
  - b.1 Etapa de planeación y/o diseño;
  - b.2 En la fuente;
  - b.3 En el medio de transmisión del factor de riesgo ocupacional; y,
  - b.4 En el receptor.
- c) Los controles tienen factibilidad técnico legal;
- d) Se incluyen en el programa de control operativo las correcciones a nivel de conducta del trabajador; y,
- e) Se incluyen en el programa de control operativo las correcciones a nivel de la gestión administrativa de la organización.

## **2.5 VIGILANCIA AMBIENTAL Y DE LA SALUD**

- a) Existe un programa de vigilancia ambiental para los factores de riesgo ocupacional que superen el nivel de acción;
- b) Existe un programa de vigilancia de la salud para los factores de riesgo ocupacional que superen el nivel de acción; y,
- c) Se registran y mantienen por veinte (20) años desde la terminación de la relación laboral los resultados de las vigilancias (ambientales y biológicas) para definir la relación histórica causa-efecto y para informar a la autoridad competente.

## **3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:**

### **3.1 SELECCIÓN DE LOS TRABAJADORES**

- a) Están definidos los factores de riesgo ocupacional por puesto de trabajo;
- b) Están definidos las competencias de los trabajadores en relación a los factores de riesgo ocupacional del puesto de trabajo;
- c) Se han definido profesiogramas (análisis del puesto de trabajo) para actividades críticas con factores de riesgo de accidentes graves y las contraindicaciones absolutas y relativas para los puestos de trabajo; y,
- d) El déficit de competencia de un trabajador incorporado se solventa mediante formación, capacitación, adiestramiento, entre otros.

### **3.2 INFORMACIÓN INTERNA Y EXTERNA**

- a) Existe diagnóstico de factores de riesgo ocupacional que sustente el programa de información interna;
- b) Existe sistema de información interno para los trabajadores, debidamente integrado-implantado sobre factores de riesgo ocupacional de su puesto de trabajo, de riesgos generales la organización y como se enfrentan;
- c) La gestión técnica, considera a los grupos vulnerables (mujeres, trabajadores en edades extremas, trabajadores con discapacidad e hipersensibles y sobreexpuestos, entre otros);
- d) Existe sistema de información externa, en relación a la empresa u organización, para tiempos de emergencia, debidamente integrado-implantado;
- e) Se cumple con las resoluciones de la Comisión de Valuación de Incapacidades del IESS, respecto a la reubicación del trabajador por motivos de SST; y,
- f) Se garantiza la estabilidad de los trabajadores que se encuentran en períodos de: trámite, observación, subsidio y pensión temporal /provisional por parte del Seguro General de Riesgos del Trabajo, durante el primer año.

### **3.3 COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA**

- a) Existe un sistema de comunicación vertical hacia los trabajadores sobre: política, organización, responsabilidades en SST, normas de actuación, procedimientos de control de factores de riesgo ocupacional; y, ascendente desde los trabajadores sobre condiciones y/o acciones sub estándares, factores personales o de trabajo u otras causas potenciales de accidentes, enfermedades profesionales-ocupacionales; y,
- b) Existe un sistema de comunicación en relación a la empresa u organización, para tiempos de emergencia, debidamente integrado-implantado.

### **3.4 CAPACITACIÓN**

- a) Se considera de prioridad, tener un programa sistemático y documentado para que: gerentes, jefes, supervisores y trabajadores, adquieran competencias sobre sus responsabilidades integradas en SST; y,
- b) Verificar si el programa ha permitido:
  - b.1 Considerar las responsabilidades integradas en el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, de todos los niveles de la empresa u organización;

- b.2 Identificar en relación al literal anterior cuales son las necesidades de capacitación;
- b.3 Definir los planes, objetivos y cronogramas;
- b.4 Desarrollar las actividades de capacitación de acuerdo a los literales anteriores; y,
- b.5 Evaluar la eficacia de los programas de capacitación.

### **3.5 ADIESTRAMIENTO**

- a) Existe un programa de adiestramiento, a los trabajadores que realizan: actividades críticas, de alto riesgo y brigadistas; que sea sistemático y esté documentado; y,
- b) Verificar si el programa ha permitido:
  - b.1 Identificar las necesidades de adiestramiento; b.2 Definir los planes, objetivos y cronogramas; b.3 Desarrollar las actividades de adiestramiento; y, b.4 Evaluar la eficacia del programa.

## **4. PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS OPERATIVOS BÁSICOS:**

### **4.1 INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES Y ENFERMEDADES PROFESIONALES-OCUPACIONALES**

- a) Se dispone de un programa técnico idóneo para investigación de accidentes, integrado-implantado que determine:
  - a. 1 Las causas inmediatas, básicas y especialmente las causas fuente o de gestión;
  - a.2 Las consecuencias relacionadas a las lesiones y/o a las pérdidas generadas por el accidente;
  - a.3 Las acciones preventivas y correctivas para todas las causas, iniciando por los correctivos para las causas fuente;
  - a.4 El seguimiento de la integración-implantación de las medidas correctivas;
  - y,
  - a.5 Realizar estadísticas y entregar anualmente a las dependencias del Seguro General de Riesgos del Trabajo en cada provincia.
- b) Se tiene un protocolo médico para investigación de enfermedades profesionales-ocupacionales, que considere:
  - b.1 Exposición ambiental a factores de riesgo ocupacional;

- b.2 Relación histórica causa efecto;
- b.3 Exámenes médicos específicos y complementarios; y, análisis de laboratorio específico y complementario;
- b.4 Sustento legal; y,
- b.5 Realizar las estadísticas de salud ocupacional y/o estudios epidemiológicos y entregar anualmente a las dependencias del Seguro General de Riesgos del Trabajo en cada provincia.

#### **4.2 VIGILANCIA DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES**

Se realiza mediante los siguientes reconocimientos médicos en relación a los factores de riesgo ocupacional de exposición, incluyendo a los trabajadores vulnerables y sobreexpuestos:

- a) Pre empleo;
- b) De inicio;
- c) Periódico;
- d) Reintegro;
- e) Especiales; y,
- f) Al termino de la relación laboral con la empresa u organización.

#### **4.3 PLANES DE EMERGENCIA EN RESPUESTA A FACTORES DE RIESGO DE ACCIDENTES GRAVES**

a) Se tiene un programa técnicamente idóneo para emergencias, desarrollado e integrado-implantado luego de haber efectuado la evaluación del potencial riesgo de emergencia, dicho procedimiento considerará:

- a.1 Modelo descriptivo (caracterización de la empresa u organización);
- a.2 Identificación y tipificación de emergencias que considere las variables hasta llegar a la emergencia;
- a.3 Esquemas organizativos;
- a.4 Modelos y pautas de acción;
- a.5 Programas y criterios de integración-implantación; y,
- a.6 Procedimiento de actualización, revisión y mejora del plan de emergencia.

b) Se dispone que los trabajadores en caso de riesgo grave e inminente previamente definido, en el instructivo de aplicación de este reglamento, puedan interrumpir su actividad y si es necesario abandonar de inmediato el lugar de trabajo;

- c) Se dispone que ante una situación de peligro, si los trabajadores no pueden comunicarse con su superior, puedan adoptar las medidas necesarias para evitar las consecuencias de dicho peligro;
- d) Se realizan simulacros periódicos (al menos uno al año) para comprobar la eficacia del plan de emergencia;
- e) Se designa personal suficiente y con la competencia adecuada; y;
- f) Se coordinan las acciones necesarias con los servicios externos: primeros auxilios, asistencia médica, bomberos, policía, entre otros; para garantizar su respuesta.

#### **4.4 PLAN DE CONTINGENCIA**

Durante las actividades relacionadas a la contingencia se integran-implantan medidas de seguridad y salud en el trabajo.

#### **4.5 AUDITORÍAS INTERNAS**

Se tiene un programa técnicamente idóneo para realizar auditorías internas integrado-implantado que defina:

- a) Implicaciones y responsabilidades;
- b) Proceso de desarrollo de la auditoría;
- c) Actividades previas a la auditoría;
- d) Actividades de la auditoría; y,
- e) Actividades posteriores a la auditoría.

#### **4.6 INSPECCIONES DE SEGURIDAD Y SALUD**

Se tiene un programa técnicamente idóneo para realizar inspecciones y revisiones de seguridad y salud, integrado-implantado, que contenga:

- a) Objetivo y alcance;
- b) Implicaciones y responsabilidades;
- c) Áreas y elementos a inspeccionar;
- d) Metodología; y,
- e) Gestión documental.

#### **4.7 EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL Y ROPA DE TRABAJO**

Se tiene un programa técnicamente idóneo para selección y capacitación, uso y mantenimiento de equipos de protección individual, integrado-implantado, que defina:

- a) Objetivo y alcance;
- b) Implicaciones y responsabilidades;
- c) Vigilancia ambiental y biológica;
- d) Desarrollo del programa;
- e) Matriz con inventario de riesgos para utilización de equipos de protección individual; y,
- f) Ficha para el seguimiento del uso de equipos de protección individual y ropa de trabajo.

#### **4.8 MANTENIMIENTO PREDICTIVO, PREVENTIVO Y CORRECTIVO**

Se tiene un programa técnicamente idóneo para realizar mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo, integrado-implantado, que defina:

- a) Objetivo y alcance;
- b) Implicaciones y responsabilidades;
- c) Desarrollo del programa;
- d) Formulario de registro de incidencias; y,
- e) Ficha integrada-implantada de mantenimiento y revisión de seguridad de equipos.

#### **2.5 MARCO CONTEXTUAL**

Plásticos Panamericanos S.A. nació en 1969, mientras su fundador, Antonio Baduy aun ejercía la función de alto ejecutivo en lo que hoy es Cervecería Nacional. Durante su trabajo en esa empresa fue testigo de la automatización de los procesos y el montaje de la nueva planta cervecera en Pascuales.

Fue en esa época cuando se dio cuenta de que las “chancletas”, como se denominaba anteriormente a las jabas, eran poco prácticas y se torcían por ser de madera.

En 1974 se dedico por completo a la fabrica y captó sus primeros clientes: Seven Up, Fioravanti, Pepsi Cola, Cervecería y Coca Cola, que después de 44 años aun le guardan fidelidad y siguen comprando las jabas producidas por Plapasa. Antonio Baduy resume la clave del éxito en tres palabras: tenacidad, credibilidad y eficiencia

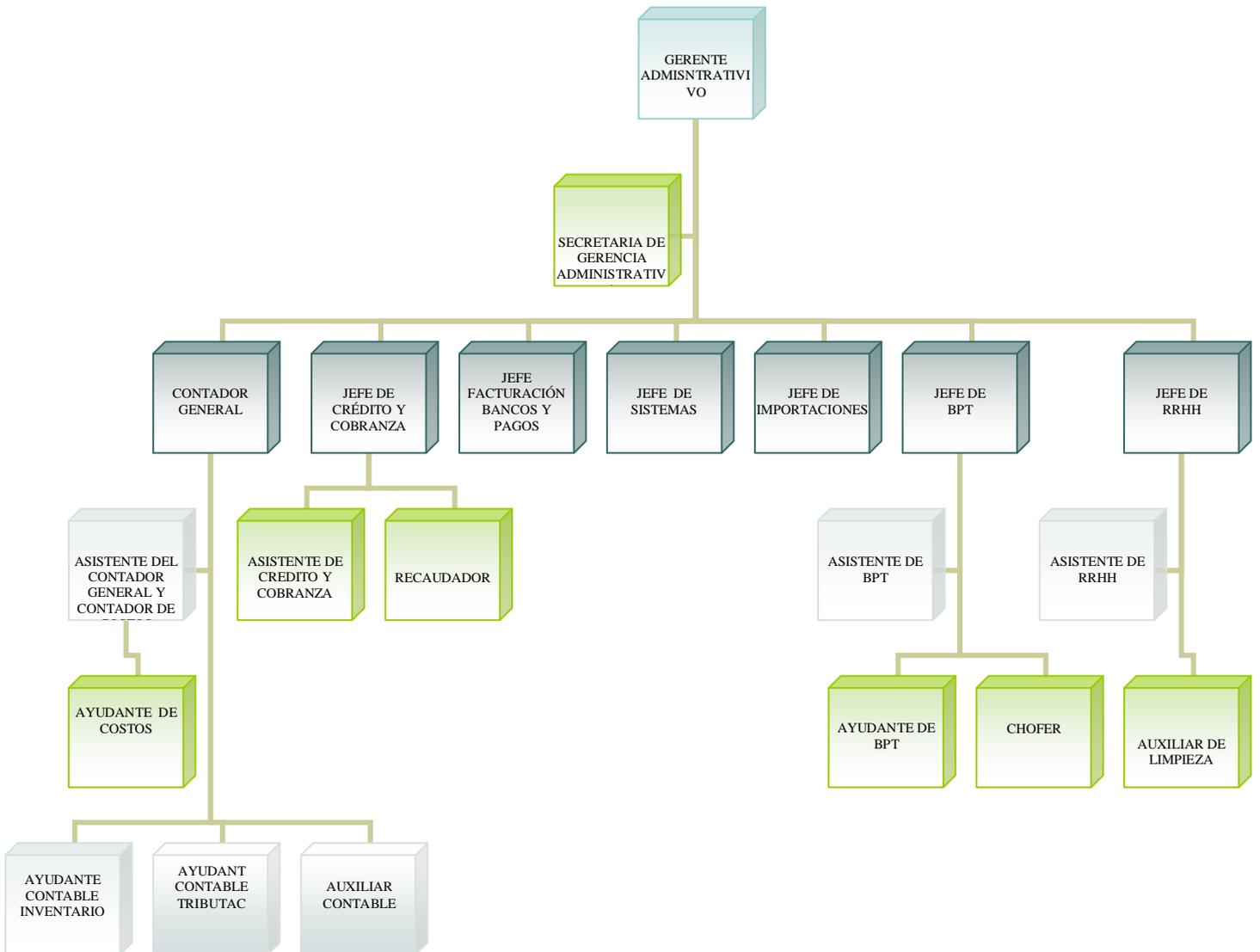
En una extensión de 17 mil metros, Plapasa tiene las áreas de producción, bodegas y administración. Las maquinarias de la empresa elaboran una jaba plástica en casi 40 segundos. Los 60 trabajadores de la planta vigilan cada detalle de la producción.

En la producción diaria de la fábrica de Plásticos Panamericanos Plapasa S.A. se obtiene un producto nuevo en menos de un minuto. Con sus 17 máquinas que hacen sus productos y sus motores permiten el ahorro de energía y mejoran la capacidad de producción de entre 30 y 40 por ciento. Estas procesadoras servirán especialmente para colocar moldes grandes, lo que significa que la línea industrial de Plapasa será mucho mejor atendida.

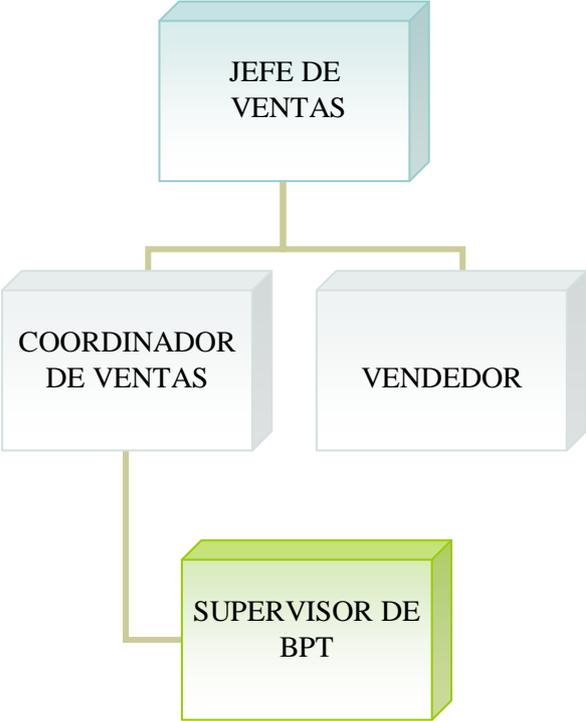
La intención de esta industria de plásticos es seguir satisfaciendo a sus clientes locales y mejorar la productividad.

Plásticos Panamericanos Plapasa S.A. actualmente cuenta con una fuerza laboral conformada por 140 personas. Los directivos aseguran que los trabajadores le dan vida a la empresa.

# AREA ADMINISTRATIVA



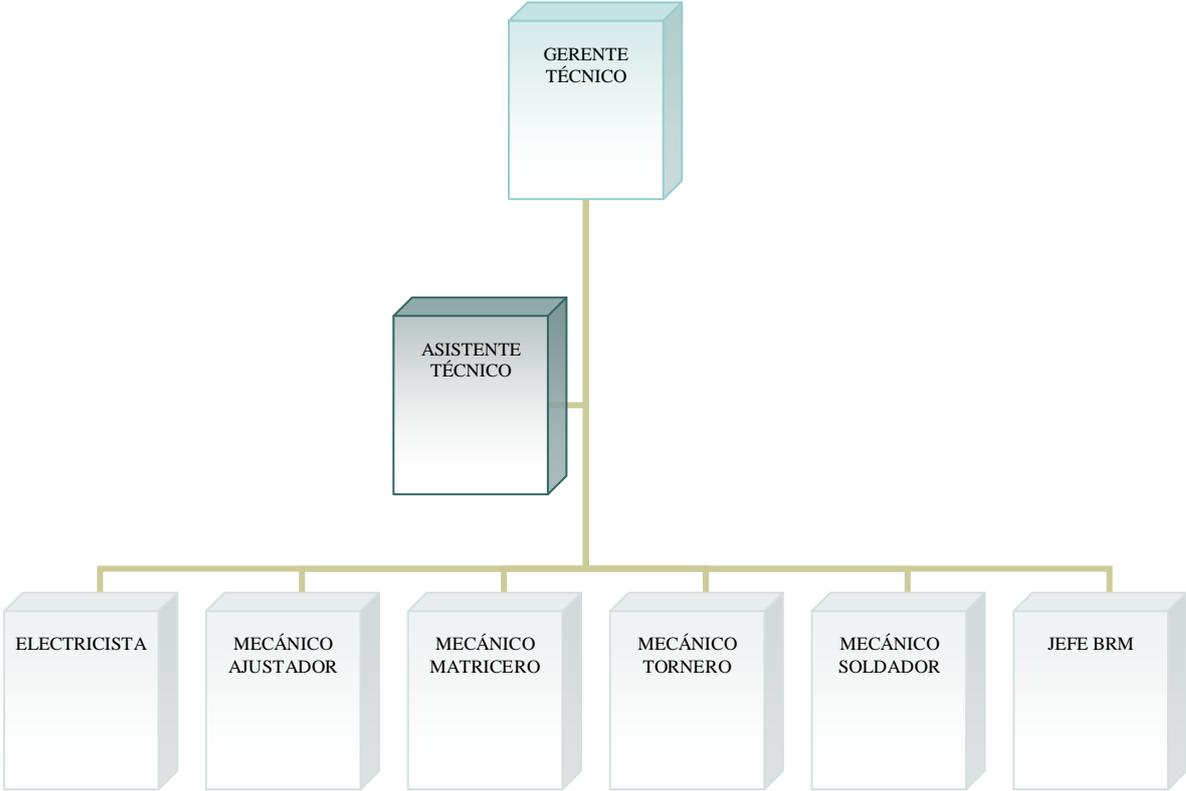
**AREA COMERCIAL**



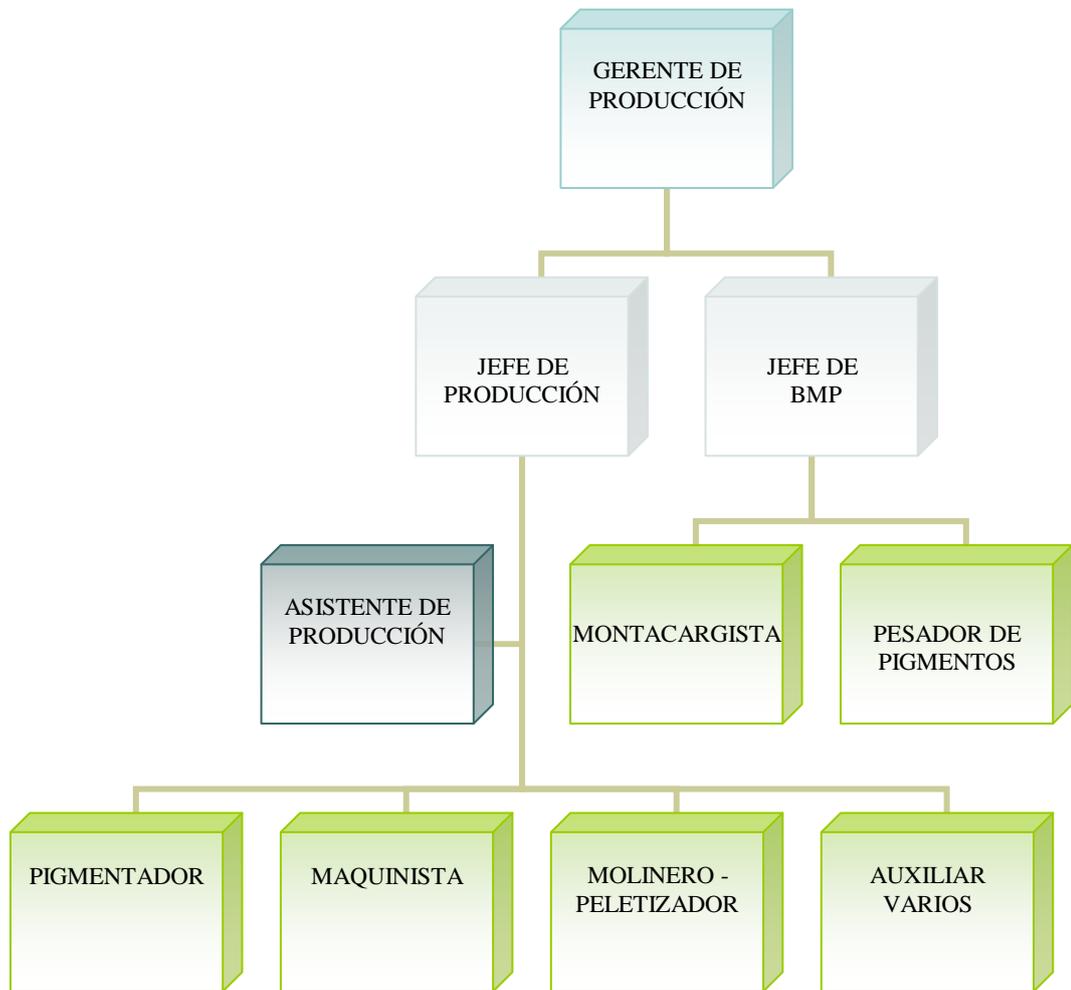
## AREA DE MARKETING



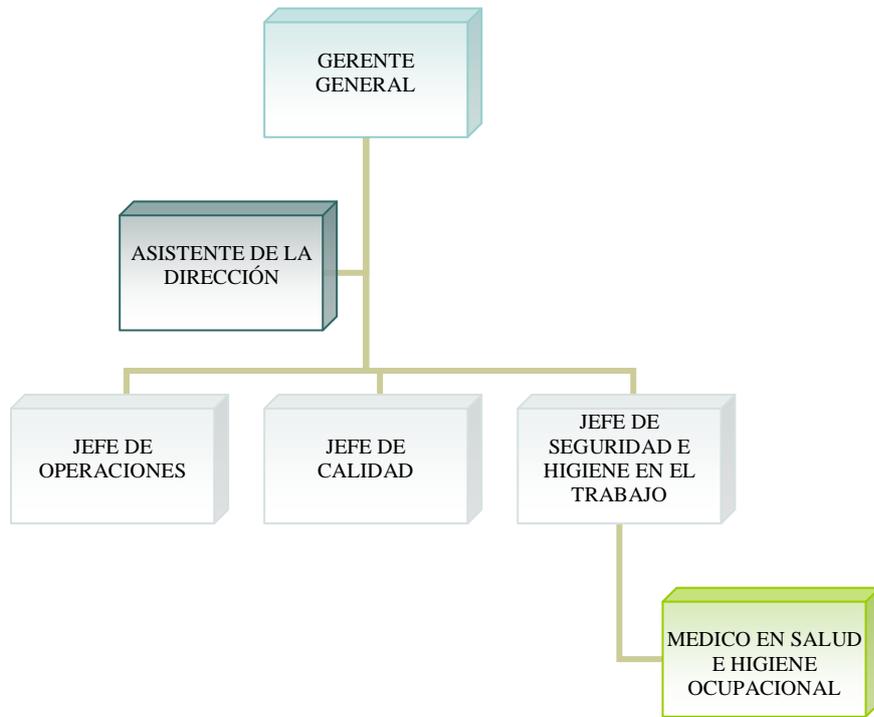
**AREA DE MANTENIMIENTO**



**AREA DE PRODUCCION**



**ALTA DIRECCION**



# CAPITULO III

## 3. METODOLOGIA

---

### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La Investigación descriptiva sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Para el caso de esta investigación, realizaremos un estudio de la situación actual de la organización desde el punto de referencia del proceso de gestión humana más enfáticamente el proceso de reclutamiento el cual consideramos que es el principal factor de problema en dicho proceso.

Esto con el fin de establecer un diagnóstico de la situación vigente y poder determinar un plan de mejoramiento o implementación de procesos para mejorar la situación actual.

Este tipo de investigación es el más adecuado ya que permite definir de la manera más precisa situaciones reales y plantear situaciones a través del análisis detallado de las actividades que actualmente se ejecutan dentro de la organización.

### 3.2 MÉTODO

Deductivo, ya que se trata de un proceso de conocimiento que parte de situaciones generales fundamentadas por un marco teórico general y que puede ser aplicada en una realidad concreta (el problema de investigación). Así, partiendo de la concepción general que se presenta de los procesos de gestión humana. Luego entonces, esto permitirá dar explicación a los hechos o las situaciones particulares que se registran dentro de la organización y así analizar y evaluar la aplicación concreta. Por tanto, será necesario la utilización de técnicas de

recolección de información tales como: Observación, encuestas, entrevistas, formatos y/o manuales.

### 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recopilación de la información que permita describir y explicar los hechos que definen el problema de investigación será necesario recurrir a:

La utilización de *fuentes primarias*, que son las que han tenido relación física directa con los eventos que se están construyendo. Para la recolección de datos se implementaron las siguientes técnicas:

- *Observación*: Observar es advertir los hechos como se presentan de una manera espontánea y consignarlos por escrito.

Es el método fundamental de obtención de datos de la realidad, toda vez que consiste en obtener información mediante la percepción intencionada y selectiva, ilustrada e interpretativa de un objeto o de un fenómeno determinado. Esta observación es participante directa, porque a través de esta se obtendrá la información necesaria con el fin de conocer los comportamientos, percepciones e inquietudes de la población a estudiar para luego diseñar un plan de gestión humana para corregir las debilidades actuales e implantar las no existentes encontradas en los diferentes procesos ejecutados actualmente por la organización.

- *Entrevistas*: Se realizan con el objetivo de indagar de manera específica y profunda acerca de los procesos de Gestión Humana aplicados en la organización. El tipo de preguntas utilizadas son las *No Estructuradas o Abiertas* que permiten al entrevistado proporcionar más detalles en sus respuestas. Las cuestiones planteadas en las entrevistas se enfocan hacia los diferentes procesos que se realizan actualmente de Gestión Humana y la forma en cómo estos son desarrollados por la persona encargada en este caso el gerente y propietario.
- *Encuestas*: Se hacen a través de cuestionarios, los cuales permiten el conocimiento de las percepciones y opiniones de los empleados en cuanto a su situación actual en la organización.

*Formatos y/o manuales:* Se hace necesario que en el transcurso del trabajo se presenten formatos y manuales los cuales permiten la estructuración adecuada de cada uno de estos procesos. La aplicación de cada uno de estos procesos estará determinada de acuerdo a la existencia o no de los mismos en la empresa. Esta es una de las herramientas más importantes utilizadas, pues permite la unificación de la información de cada uno de los procesos y a su vez provee la información necesaria de cada uno de estos, para su posterior aplicación en la empresa. Esto con el fin de asegurar que el procedimiento no quede determinado por la persona que actualmente realiza el cargo sino por un manual que puede ser seguido por cualquier persona que se enfrente en cualquier momento al cargo.

También se debe utilizar la recolección de información a través de **fuentes secundarias** que son aquellas que no tienen una relación física directa con el evento que constituye el objeto de estudio, pero que dan información adicional para su entendimiento. Sumado a lo anterior la técnica de recolección de información secundaria que se utiliza en el desarrollo de la investigación, es el análisis documental, ya que la información contenida en libros, textos escritos por fuentes reconocidas y confiables e Internet permiten dar mayor soporte a la investigación y la descripción del tema de estudio

El segundo método mencionado y utilizado son las entrevistas las cuales se realizan únicamente al personal de la empresa y en especial al gerente, se tratan de reuniones informales en las que a través de un formato de preguntas abiertas se indaga a la persona para obtener información acerca de los procesos.

# CAPITULO IV

## 4. RESULTADOS

---

### 4.1 DIAGNOSTICO SITUACION ACTUAL PLAPASA S.A.

La compañía PLAPASA S.A. actualmente no cuenta con procesos de Gestión del Talento Humano para el Sistema de Prevención de Riesgos Laborables, pero de igual manera estos se encuentran implícitos en las actividades diarias del Jefe de Calidad, como por ejemplo el coordinar programas de capacitaciones y la comunicación hacia los trabajadores sobre: política, organización, responsabilidades en SST, normas de actuación, etc.

Se detalla a continuación según escribe (King Nuñez, 2012),

### SELECCIÓN DE LOS TRABAJADORES



El primer proceso de la Gestión del Talento Humano que se presenta en la compañía es la selección del personal, que es el tema que vamos a tratar en extensión durante este proyecto.

La selección de los trabajadores tiene unos requisitos, los cuales viene definidos en el punto 3.1 del artículo 9 del Reglamento SART. Dentro de dicho punto encontramos diferentes apartados nombrados con “a”, “b”, “c” y “d”. Estos apartados deben ser evaluados con auditorías documentales, auditorías comprobatorias y sobre todo, haciendo entrevistas personales a los empleados de la organización.

Procedemos a exponer los apartados:

1.- Se deben definir perfectamente los factores de riesgo a los que se encuentran expuestos los empleados en sus lugares de trabajo.

2.- Otra cosa a tener en cuenta, es la definición de las competencias que realiza cada trabajador relacionada con su puesto de trabajo y los factores de riesgos a los que se encuentra expuesto, todo debe estar muy bien relacionado.

3.- Se tienen que definir profesiogramas, que son análisis llevados a cabo a los lugares de trabajo, con el fin de conocer cuáles son las actividades realizadas por sus trabajadores más críticas, donde el riesgo es más elevado de sufrir un accidente grave. Se deben conocer a la perfección las contraindicaciones del puesto de trabajo, tanto directas como indirectas para que puedan ser evitadas en la medida de lo posible.

4.- La formación, la experiencia, entre otras cualidades de los trabajadores disminuye la posibilidad de tener un accidente, con lo que la empresa debe facilitar a sus empleados toda la formación necesaria.

Para conocer si se cumplen o no estos requisitos del reglamento se le asigna ciertos valores.

Si se genera el cumplimiento de los apartados antes mencionados a cada uno se le ofrece el valor de  $\frac{1}{4}$ , sin embargo, si por el contrario no se cumple el requisito el valor ofrecido será de cero.

Para conocer cuál es el valor asignado a los requisitos técnico legal se realizará la suma de los valores obtenidos anteriormente.

## **INFORMACION INTERNA Y EXTERNA**



El siguiente paso es cómo se debe transmitir la información, tanto de manera interna como externa.

Dentro del Reglamento SART este tema se trata en el apartado 3.2 del artículo nº 9. A su vez, dentro del

apartado 3.2 encontramos una serie de subapartados que van desde la “a” hasta la “f”. Dichos subapartados deben ser evaluados, los requisitos observados para la evaluación son la auditoría documental, la auditoría de campo y la realización de entrevistas personales a los trabajadores que tengan algún tipo de relación con los procesos.

Los subapartados comentados anteriormente son los siguientes:

a. Se debe tener en cuenta el diagnóstico de los factores de riesgo a los que se encuentran sometidos los empleados durante su horario laboral y que tenga relación con el programa de comunicación interna.

b. Debe existir un sistema de información interna para los empleados, si está debidamente integrado no tiene por qué suponer un riesgo sino que al revés puede evitarlos.

c. Hay ciertos grupos de personas que la gestión técnica considera vulnerables, los cuales suelen ser las mujeres, los empleados de elevadas edades, empleados con minusvalías o sobreexposición a peligros.

d. Igual que comentamos anteriormente el sistema de información interna entre los empleados, pues debe haber otro igual pero externo con el que se avisa si hubiera algún accidente.

e. La comisión de valoración de incapacidades es la encargada de decidir donde se traslada a un empleado que por cualquier motivo no pueda realizar el trabajo que realizaba antes, siendo mandado a un puesto de trabajo que si pueda realizar sin peligro para su salud.

f. Se debe garantizar a los empleados su estabilidad mientras que se encuentran en períodos de trámite de papeles, observación, subsidio o pensión por parte del Seguro General de Riesgos del Trabajo, todo esto dentro del primer año, después no está obligado.

Si se cumplen los requisitos nombrados en los subapartados anteriores se le asigna a cada uno el valor de 1/6, mientras que si no se cumplen los requisitos se le asigna un valor de 0.

Para conocer el valor asignado a los requisitos técnicos legales se sumarán todos los valores obtenidos anteriormente.

## **COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA**



Durante este post vamos a tratar el punto donde se habla sobre comunicación interna y externa en la organización. Esto equivale al apartado número 3.3 del artículo 9 del Reglamento SART, dentro de dicho apartado encontramos dos sub apartados nombrados como “a” y “b” donde se explican los requisitos que una empresa debe tener para cumplir con esta parte del Reglamento. La comunicación durante un accidente en una empresa es algo muy importante, ya que puede salvar vidas dado que con una buena información los equipos de rescate sabrán donde tienen que acudir y con los medios necesarios, aumentando mucho la eficacia del servicio prestado al accidentado.

Los sub apartados “a” y “b” deben ser evaluados mediante diferentes auditorias para comprobar que se cumple por parte de la empresa. Las auditorias que les llevan a cabo suelen ser, auditoria documental, auditoria de verificación y además, se llevan a cabo entrevistas a los trabajadores de la empresa que se encuentran implicados en alguna parte de los procesos que se pretende evaluar. Todo lo comentado con anterioridad debe tener una base objetiva, es decir, no pueden darse resultados porque sí sino que tiene que tener una base apoyada en pruebas.

Para conocer mejor el contenido de los sub apartados mencionados con anterioridad, procedemos a explicarlos a continuación:

1.- Debe existir un sistema de comunicación vertical, es decir, entre los trabajadores. Mediante este sistema de comunicación deben estar informados sobre la política de la empresa, la organización, cuales son las responsabilidades en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, cuales son las normas de actuación a seguir durante un accidente, todos los procedimientos a la hora de controlar los factores que pueden generar un riesgo en sus puesto de trabajo, deben conocer las condiciones personales de cada uno durante

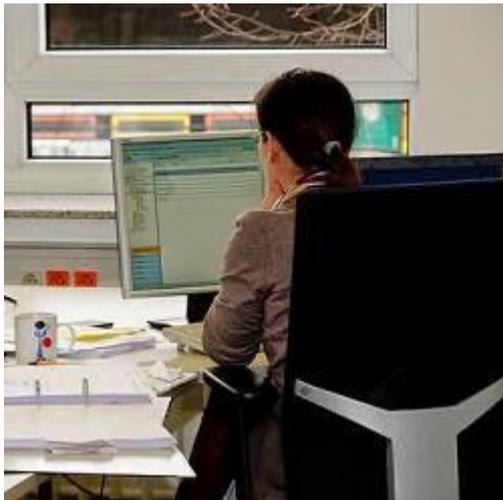
su jornada laboral para así saber cuáles pueden ser las causas potencial de un posible accidente y si algún compañero padece alguna enfermedad profesional.

2.- El otro sistema de seguridad que tiene que tener de comunicación con la organización, por si se produce algún accidente en todo momento los responsables de la organización estén al tanto de todo lo que pasa. Debe están completamente integrado en la empresa, además de que todos los trabajadores deben conocer su utilización.

Si se cumplen los sub apartados anteriores, durante la auditoria se le asigna un valor de 1/2 , mientras que si no se cumple se le asigna un valor de 0.

Los requisitos técnico legales también precisan de una valoración, por lo que para obtenerla se suman los valores obtenidos anteriormente.

## **CAPACITACION**



En este punto vamos a tratar el tema de la capacitación basándonos en el Reglamento SART. Para encontrar la capacitación en el Reglamento SART debemos irnos al apartado 3.4 dentro del artículo 9 del Reglamento. Una vez estemos en el apartado 3.4 veremos que existen diferentes subapartados nombrados con las letras “a” y “b”, y a su vez dentro del subapartado “b” hay más apartados nombrados como b.1. b.2. b.3. b.4. y b.5.

Como ya sabemos de artículos anteriores, dichos apartados deben ser evaluados. La evaluación que se le debe realizar debe tener unos puntos clave que no se deben ignorar, como son:

- Auditoría documental
- Auditoría de campo
- Entrevistas personalizadas a cada uno de los empleados de la organización que tengan relación con proceso que se va a evaluar.

Ahora vamos a ver qué requisitos se piden en cada sub apartado:

a) Se debe realizar un programa sistemático y documentado donde la prioridad sean los gerentes, jefes, supervisores y trabajadores, para que adquieran competencias en el campo de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

b) Se debe verificar si el programa mencionado con anterioridad tiene los siguientes puntos clave:

b.1: Se deben considerar cuales son las responsabilidades integradas dentro del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, incluyendo todos los niveles dentro de la organización, desde el trabajador con menor responsabilidad hasta los gerentes, jefes, etc.

b.2: Se tienen que identificar cual es la relación existente con el sub apartado anterior en base a la capacitación.

b.3: Se precisa la definición de planes, objetivos y cronogramas.

b.4: Se debe llevar a cabo actividades donde la capacitación se encuentre en concordancia con los subapartados anteriores.

b.5: Se debe llevar a cabo una evaluación de los programas de capacitación que se realicen en la organización.

Si una vez evaluados se comprueba que se cumplen los requisitos, a los apartados “a” y “b” se le asigna el valor de  $\frac{1}{2}$ , mientras que si por el contrario no se comprueba el cumplimiento se le asigna un valor de 0.

En el caso de los sub apartados b.1. b.2. b.3. b.4. y b.5, si se evidencia el cumplimiento se le da un valor de  $\frac{1}{10}$ , si se detecta un incumplimiento el valor asignado será 0. El verdadero valor obtenido de “b” será la suma de los sub apartados de este.

Para poder asignar un valor a los requisitos técnico legales se suman los valores asignados a cada apartado o sub apartado.

## ADiestRAMIENTO



En este proceso hablamos de adiestramiento basándonos en los requisitos que vienen reflejados en el Reglamento SART. La localización del adiestramiento dentro del Reglamento SART está en apartado 3.5. del artículo 9 de dicho reglamento. Dentro del apartado 3.5. encontramos diferentes subapartados, más concretamente dos, nombrados como “a” y “b”, además dentro del subapartado “b” hay algunos más nombrados como b.1. b.2. b.3. y b.4.

Los apartados que más adelante procederemos a explicar deben ser evaluados y para ello se debe tomar en consideración los siguientes requisitos, ya que se debe realizar una auditoría documental, una auditoría de campo o comprobación y una entrevista personal a cada empleado de la empresa que tenga cualquier relación con el proceso que se quiere evaluar.

Los apartados nombrados anteriormente con “a” y “b” son los que vamos a explicar ahora:

a. Debe existir en la empresa un programa de adiestramiento que se encuentre perfectamente documentado y sea sistemático, para que los trabajadores que realizan actividades críticas o de alto riesgo se encuentren protegidos.

b. Se debe verificar si el programa anteriormente mencionado contiene los siguientes puntos:

b.1. Se tienen que identificar perfectamente cuáles son las necesidades de adiestramiento.

b.2. Se deben definir, de una manera fácilmente comprensible por todos los trabajadores, los planes, objetivos y cronogramas que lleve a cabo la empresa.

b.3. Se tiene que desarrollar las actividades necesarias para el adiestramiento.

b.4. Se procede a realizar una evaluación de la eficacia del programa.

Después de la evaluación ha de generarse un valor, el cuál está preestablecido. Si se cumplen las condiciones se asigna un valor de  $\frac{1}{2}$ , mientras que si no cumple se le asigna el valor de 0.

En el caso de los sub apartados de “b” se genera el valor de 1/8 si se cumplen los requisitos, si no cumple se asigna el valor de 0.

Para poder asignar un valor a los requisitos técnicos legales se suman los valores asignados a cada apartado o subapartado.

## **4.2. DISEÑO DE PROCESOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO**

### **4.2.1. SELECCIÓN DE LOS TRABAJADORES**

#### **1. OBJETIVO**

Atraer, elegir y contratar al personal cuyos conocimientos, cualidades, aptitudes y destrezas respondan a los requerimientos del perfil definidos por el área necesitada, garantizando que la selección y contratación de los candidatos se realice de manera sistemática y eficaz.

#### **2. ALCANCE**

Este procedimiento aplica a todas las contrataciones de personal que realice PLAPASA S.A.

#### **3. RESPONSABLES**

El Departamento de Recursos Humanos es el responsable de verificar el cumplimiento de este procedimiento.

El cumplimiento cabal de este procedimiento es responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos, del Asistente de Recursos Humanos y de los Responsables de cada área solicitante.

#### **4. DEFINICIONES**

**PERFIL DEL CARGO.-** Son los lineamientos o características más relevantes que nos permite identificar los requisitos, características, rasgos, competencias y habilidades, que debe tener la persona para desempeñar de forma óptima su cargo.

**MANUAL DE FUNCIONES.-** Documento que se prepara con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados dentro de la empresa.

**RECLUTAMIENTO INTERNO.-** La empresa intenta llenar la vacante mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser Ascendidos (Movimiento Vertical); Transferidos (Movimiento Horizontal) o Transferidos con Promoción (Movimiento Diagonal).

**RECLUTAMIENTO EXTERNO.-** La empresa intenta llenar la vacante con personas ajenas a la institución solamente cuando no se pueda realizar un Reclutamiento Interno. El Reclutamiento Externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

**EVALUACIÓN.-** Proceso mediante el cual se administra pruebas de aptitudes y de personalidad a los candidatos que opten por un cargo y que cumplan los requisitos dentro de un proceso de selección.

**CONTRATACIÓN.-** Formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.

**SOLICITUD DE EMPLEO.-** Formulario donde se registran los datos de identificación del aspirante, la formación académica, las experiencias de trabajo, las referencias personales e información general.

**AVISO DE ENTRADA.-** Formulario mediante el cual el empleador inscribe al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) al nuevo colaborador desde el primer día de su contratación.

**INDUCCIÓN.-** Proceso de orientación al trabajador hacia la Misión, Visión, organigrama, Filosofía y Valores Corporativos de la Empresa así como de sus responsabilidades y tareas.

## **5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

Art. 35 Código del Trabajo.

Numeral 24, art. 42 Código del Trabajo

Numeral 33, art. 42 Código del Trabajo

Ley Orgánica de Discapacidades

Art. 329 Constitución de la Republica del Ecuador

Literal k, art. 11 Decisión 584

Literal c, numeral 1, art. 11 Acuerdo Ministerial 1404

Numeral 3, art. 9 Resolución 333

Global Compact de las Naciones Unidas.

Perfil del Cargo

Descripción del Cargo

Reglamento Interno de Trabajo.

Reglamento Interno de Seguridad Industrial e Higiene del Trabajo.

## **6. POLÍTICAS**

- Esta Política podrá ser modificada únicamente por el Departamento de Desarrollo Humano.
- En PLAPASA S.A., nos amparamos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y el Global Compact de las Naciones Unidas.
- Valoramos la diversidad del Personal, fomentamos la igualdad de oportunidades en Reclutamiento, Selección, Contratación, Promoción y Retención del personal; sin discriminación alguna.
- Cualquier Requerimiento de Personal deberá canalizarse a través del Departamento de Desarrollo Humano.
- La primera opción para cubrir una vacante será por medio del Reclutamiento Interno.
- Las personas que han laborado en la empresa, podrán ser consideradas como candidatos siempre y cuando no hubieren salido por inconvenientes con la empresa o por bajo desempeño.
- Los candidatos recomendados por personal de la Empresa, deberán someterse en igualdad de condiciones a las evaluaciones del Proceso de Selección.

- Toda persona que ingresa a PLAPASA S.A. a laborar deberá firmar contrato a plazo fijo CON cláusula de prueba, y este contrato tendrá un plazo máximo de 2 años. La terminación del mismo será como estipule la ley (Desahucio)
- Si el trabajador ya laboró anteriormente en PLAPASA S.A. por los dos años antes expuestos, este podrá ingresar nuevamente, previa aprobación de Gerencia General.
- Para ingresar por segunda vez a PLAPASA S.A., este deberá estar ausente por lo menos 6 meses y se lo volverá a contratar bajo contrato a plazo fijo SIN prueba, y este contrato tendrá un plazo máximo de 2 años. La terminación del mismo será como estipule la ley (Desahucio)
- Si el caso lo amerita, podrá ingresar por tercera y última vez a PLAPASA S.A. y este deberá estar ausente por lo menos 1 año y se lo volverá a contratar bajo contrato a plazo fijo SIN prueba, y este contrato tendrá un plazo máximo de 1 año. La terminación del mismo será como estipule la ley (Desahucio)
- El Banco de Datos es considerado Información Confidencial y únicamente el Departamento de Recursos Humanos, tendrá acceso a él.
- Queda estrictamente prohibido al personal ajeno al Departamento de Recursos Humanos, realizar negociaciones de contrataciones individuales con posibles candidatos; con Agencias de Colocaciones, Consultores, Head Hunting u otros medios.
- La Negociación Salarial será de exclusiva responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, con la finalidad de precautelar la Equidad Salarial Interna.
- La información recabada en el Proceso de Reclutamiento y Selección es de carácter confidencial y será manejada exclusivamente por el Departamento de Recursos Humanos.
- Se PROHIBE seleccionar a personas que se encuentren dentro del Primer y Segundo Grado de Consanguinidad.

## **7. DATOS DE ENTRADA, EQUIPOS Y MATERIALES**

No aplica

## 8. PROCEDIMIENTO

La contratación de un nuevo colaborador surge por la necesidad de cubrir una vacante existente, o por la creación de un nuevo cargo dentro de la empresa.

**NOTA 1:** Si la necesidad surge por la creación de un nuevo cargo, el responsable del área involucrada debe crear el “**Manual Puesto Tipo**”. Ver **Anexo 1**, y someterlo a las aprobaciones correspondientes.

Según Resolución 333, sobre el Sistema de Auditoria de Riesgos de Trabajo; se muestra solo competencias de actividades críticas con factores de riesgo de accidentes graves de los puestos que según se detalla:

- \*Maquinista
- \*Ayudante de Bodega de Producto Terminado
- \*Montacarguista
- \*Mecánico Ajustador
- \*Mecánico Tornero
- \*Mecánico Matricero
- \*Mecánico Soldador
- \*Electricista
- \*Pigmentador
- \*Molinero-Peletizador

El Responsable del área solicitante debe presentar el Formulario de “**Requisición de Personal**” Ver **Anexo 2**, al Jefe de Recursos Humanos, debidamente aprobada por la Gerencia General.

Con la solicitud recibida, el Jefe de Recursos Humanos, inicia con el Proceso de Selección, que puede ser a través de:

## **8.1. RECLUTAMIENTO INTERNO**

El Asistente de Recursos Humanos, publicara un comunicado de Reclutamiento Interno, en las Carteleras para que todos los Colaboradores puedan conocer el Perfil y las Responsabilidades que el Cargo requiere.

Los candidatos Internos deberán cubrir satisfactoriamente el Perfil del Cargo, de no hacerlo se optará por Candidatos Externos.

En igualdad de circunstancias se preferirá un Candidato Interno que a un Externo.

Antes de realizar el traslado de un Candidato Interno, primero se deberá realizar la búsqueda del reemplazo adecuado y el debido Entrenamiento en el cargo de la nueva vacante.

**NOTA 2:** Si el colaborador tiene un cargo estratégicamente superior al cargo vacante no podrá participar, porque lo ideal es que crezca a nivel profesional.

## **8.2. RECLUTAMIENTO EXTERNO**

El Reclutamiento Externo, se lo realizará únicamente si la nueva función no puede ser asumida por un colaborador que se encuentre actualmente en la empresa.

El Asistente de Recursos Humanos, procederá a evaluar las Fuentes Externas de Reclutamiento, revisando en el Banco de Datos de Candidatos Idóneos.

En caso de no contar con Candidatos idóneos, el Jefe de Recursos Humanos, procederá a realizar una publicación de anuncio en la prensa.

En determinados casos, se podrán usar entes externos de Selección (Consultoras), pero siempre con la aprobación de la Gerencia Administrativa.

Una vez que una Hoja de Vida, es receptada por el Departamento de Recursos Humanos, pasará inmediatamente a ser parte del Banco de Datos y no podrá ser devuelto bajo ninguna circunstancia.

### 8.3. SELECCION

El Departamento de Recursos Humanos, será el único que evalúe y coordine las diferentes funciones del Proceso de Selección, con el objeto que el Candidato cumpla con el perfil necesario para ocupar la vacante.

El Jefe de Recursos Humanos procederá a evaluar a los Candidatos, ya sea entrevistando y/o administrando Pruebas para poder medir las competencias, en el caso de que lo amerite.

El Asistente de Recursos Humanos, hace llenar el Formulario **“Solicitud de Empleo” Ver Anexo 3**, y realiza la Verificación de Referencias, usando el Formulario **“Referencias Laborales” Ver Anexo 4**, del último trabajo formal que haya tenido el candidato en el caso de que lo tuviera.

El Departamento de Recursos Humanos, presentará al menos tres finalistas, de los cuales el Departamento Solicitante escogerá el más idóneo para desempeñar el Cargo.

La elección definitiva para la contratación de un Colaborador deberá provenir del Jefe Inmediato de la Vacante, mediante el Formulario **“Entrevista Técnica” Ver Anexo 5**; él será el responsable del desempeño técnico del nuevo colaborador.

El Jefe Inmediato, devolverá los Documentos de los Candidatos, y comunicara el Candidato Seleccionado al Departamento de Recursos Humanos.

Con la finalidad de determinar enfermedades Pre-existentes, previo a la contratación, el Medico Ocupacional dará paso a una entrevista final, realizando una previa ficha médica para dar su respuesta final. Conforme al estado de bienestar físico, mental y social del mismo

El Servicio Médico de PLAPASA S.A. se basara en la aplicación práctica y efectiva de la Medicina Laboral, que tendrá como objetivo fundamental el mantenimiento de la salud integral de los trabajadores y aspirantes a integrarse al equipo de trabajo.

Este examen Pre-Ocupacional es el medio por el cual se conoce el estado de salud del candidato, para lo cual previa orden de exámenes que el aspirante deberá realizarse.

El médico de PLAPASA S.A., luego de saber los resultados de los exámenes médicos; este emitirá un informe de Visto Bueno Medico Ocupacional al Jefe de Recursos Humanos sobre el APTO o NO APTO del candidato a ocupar la vacante.

El Médico Ocupacional es la persona dentro de PLAPASA que tiene la última palabra si un aspirante está autorizado a ingresar o no para cumplir las funciones que serán encomendadas. En caso de ser negativa esta respuesta se volverá al reclutamiento.

Luego de aprobado el ingreso del nuevo Colaborador, el Departamento de Recursos Humanos informará al candidato elegido la fecha de inicio de sus actividades, la documentación que deberá presentar, el horario y las condiciones de trabajo.

**NOTA 3:** El Jefe de Recursos Humanos, tendrá la potestad de decidir el tipo de Evaluación a la cual cada Candidato, deberá someterse. Podrá elegir entre: Entrevista Estructurada, Entrevista Profunda (No Estructurada), Entrevista de Incidentes Críticos, Pruebas Psicológicas, Evaluaciones de Conocimientos, etc. La decisión, la tomara en base a la persona, mas no al Cargo; es decir, en la búsqueda de un mismo Cargo, un Candidato podrá ser evaluado de una manera, y otro de una manera completamente diferente.

**NOTA 4:** En el caso de que la selección externa haya sido realizada por una Consultora de Selección, no se necesita realizar las “Referencias Laborales”; pero si la Entrevista Técnica.

**NOTA 5:** Si se trata de la selección de cargos administrativos estratégicos, de liderazgo, coordinación, supervisión ó jefatura de alguna área; la Gerencia General también entrevistará a los candidatos y su opinión será de gran importancia para la decisión final.

**NOTA 6:** Dependiendo de la naturaleza del cargo, el candidato también puede ser entrevistado por el responsable de otra área.

#### **8.4. INDUCCION**

El Programa de Inducción se realiza en dos etapas:

**Inducción General, Ver Anexo 6** (Puede ser dada el primer día de trabajo ó máximo 1 semana después del ingreso del nuevo colaborador.)

**Inducción Específica, Ver Anexo 7** (Debe ser dada el primer día de trabajo).

### **Inducción General.**

El Jefe de Recursos Humanos, será el responsable de poner en conocimiento del nuevo colaborador la Filosofía, Políticas Generales, las Normas, los Valores y los Principios que la Empresa respeta.

Adicionalmente, se le informará de los principales servicios que la Empresa brinda, identificará la Estructura Organizacional, el Organigrama y los Departamentos existentes, así como los Responsables de cada uno.

El Departamento de Recursos Humanos, entregará el “Reglamento Interno de Trabajo”, conteniendo las principales Políticas y Reglamentos que rigen la actividad de la Empresa y que deben ser plenamente conocidas por el Colaborador.

El Jefe de Calidad y el Jefe de Seguridad Industrial, realizaran la inducción del Sistema de Gestión de Calidad, y Seguridad Industrial.

El Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional, entregara el “Reglamento Interno de Seguridad Industrial e Higiene del Trabajo”.

**NOTA 7:** El déficit de competencia de un trabajador incorporado se solventa mediante formación, capacitación, adiestramiento, entre otros.

### **Inducción Específica.**

El Jefe Inmediato será el responsable de realizar la Inducción Específica del Colaborador al Puesto de Trabajo.

Se le deberá entregar la Descripción del Cargo; adicionalmente, se le proporcionará un entrenamiento práctico inicial de las labores relacionadas con su cargo.

De igual manera se le deberá indicar el manejo, uso y precauciones de los Equipos y Herramientas que utilizará, así como con los Procedimientos y Controles establecidos.

**NOTA 8:** Como parte de la Inducción Específica, el Jefe Directo puede designar a otro colaborador para que se encargue de darla, siempre y cuando sea un colaborador calificado.

**NOTA 9:** En caso de Transferencias de Cargo, únicamente se realizara la Inducción Especifica.

## **9. CALCULOS**

No aplica

## **10. REGISTROS**

Requisición de Personal

Manual Puesto Tipo

Solicitud de Empleo

Referencias Laborales

Entrevista Técnica

Lista Verificación Inducción General

Lista Verificación Inducción Específica

## **11. ANEXOS**

Ninguno

### **4.2.1.1. PROFESIOGRAFIA**

Se considera a la profesiografía como la ciencia que apoya a la Gestión del Talento Humano y que nos permite conocer de manera sintetizada y grafica todos los aspectos de un determinado puesto de trabajo.

Partiendo del anterior concepto, establecemos entonces que el *Profesiograma* es: “Un documento técnico-administrativo en el cual se especifica cuantitativa y cualitativamente las características, deberes, responsabilidades y requisitos mínimos exigidos a un puesto de trabajo tomando en cuenta la determinación ponderada de dichas exigencias”.

Importante señalar que habrá tantos profesiogramas como diferentes puestos, tipo de trabajo tengan una organización.

Al momento de desarrollar los profesiogramas es importante considerar que no existen esquemas fijos a seguir para su redacción y presentación, sin embargo los expertos sugieren:

- Usar un estilo sencillo, conciso y claro, procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente (ar, er, ir)
- Evitar toda expresión que no dé información exacta y necesaria.
- Evitar todo tipo de valoraciones sin fundamento
- Evitar emitir juicios propios del personal que redacta los profesiogramas
- La descripción del Profesiograma debe ser sencilla puesto que personas de todos los niveles jerárquicos con diferentes grados de conocimientos recibirán la información de este formato.
- Prescindir de palabra ambiguas como “tal vez”, “puede ser”, “ocasionalmente”, “pocas veces”, ya que estas pueden generar conflictos interpretativos posteriormente.
- Al describir un puesto de trabajo con sus respectivas funciones, deberes y responsabilidades, es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente.
- Utilizar un correcto estilo literario, con gran corrección y fluidez sintáctica.
- Al hacer referencia a otro puesto de trabajo, debe mencionarse la denominación formal del mismo, nunca el nombre del ocupante ni expresiones como “el puesto del lado”.

### **CARACTERISTICAS DE LOS PROFESIOGRAMAS:**

- Es un instrumento técnico de la Gestión del Talento Humano que se refiere exclusivamente al puesto del trabajo.
- Organiza las conexiones técnicas y administrativas de los puestos de trabajo.
- Abarca las definiciones del puesto de trabajo y establece sus condicionantes, requisitos mínimos y características.
- Se deben elaborar previo a la creación del puesto de trabajo.
- Debe ser realizado por un profesional en administración de Personal con competencias integrales

- No son impuestos, por el contrario, son aprobados por un comité multidisciplinario o por la Dirección de la empresa.

### **EL PERFIL PROFESIOGRAFICO:**

- El perfil profesiográfico se define como el documento que especifica cuantitativa y cualitativamente las características y aptitudes que debe tener el candidato, y en cuanto a los contenidos que ha de contener se estructura de la siguiente manera:
  1. Características personales (edad, requisitos físicos....)
  2. Formación y experiencia profesional
  3. Personalidad (carácter, cualidades)
  4. Exigencias especiales respecto al puesto de trabajo.
  5. Relación entre el profesiograma y el perfil profesiográfico:

Las relaciones entre el puesto de trabajo y el candidato, y entre el profesiograma y el perfil profesiográfico son:

- El análisis del candidato se da en un momento posterior al análisis del puesto del trabajo, sin puesto de trabajo no hay posibilidad de tener un candidato.
- El perfil profesiográfico surge después del profesiograma, y en cierta medida como consecuencia de esta.
- Mientras el profesiograma se refiere única y exclusivamente al puesto de trabajo, el perfil profesiográfico hace referencia al posible mandato enfocado al candidato, ej:

Recepcionista, este debe tener amabilidad, don de gente, educación, honradez, honestidad, conocimiento de idiomas, conocimiento técnico del departamento, cultura general, presencia impecable, etc.

En resumen podríamos señalar que las relaciones entre el puesto de trabajo y el candidato, y entre el profesiograma y el perfil profesiográfico se estructura de la siguiente manera:

- Puesto de trabajo – candidato
- Profesiograma – perfil profesiográfico

#### **4.2.1.2. ESTRUCTURACION DEL PROFESIOGRAMA**

Para estructurar un profesiograma es importante contar con siete características esenciales de un puesto de trabajo:

1. Variedad de habilidades del puesto de trabajo
2. Significado del puesto
3. Identidad del puesto
4. Autonomía del puesto
5. Retroalimentación del puesto
6. Elementos cognitivos del puesto
7. Elementos de Riesgos del puesto

**Variedad de habilidades del puesto:** Diversidad o pluralidad de actividades que se requieren para realizar el trabajo, las mismas que supongan el uso de un conjunto de habilidades y características diferentes de la persona.

Las habilidades básicas del trabajo no se refieren solo a los conocimientos prácticos y educativos necesarios para completar un trabajo. Se refieren a las necesidades humanas necesarias para comunicarse eficazmente con los demás, ser sociable en el trabajo de una manera productiva y llevarse bien con los demás trabajadores: Según el sitio Web del Sistema de Extensión Cooperativo de Alabama, estas habilidades son las necesarias para conseguir un trabajo, mantenerlo y desenvolverte correctamente en el.

**Significado del Puesto:** Importancia sustancial que tiene el puesto para el desarrollo de la organización y de las personas que dependen de ella, ya sean internas como externas.

Según esta importancia se considera a los puestos como especializados y universales, los puestos especializados son aquellos en los cuales el equipo, los dispositivos y las herramientas utilizadas por el ocupante del puesto, debido a su diseño solo pueden ser empleadas en un tipo de trabajo, es decir para realizar una o un grupo reducido de operaciones. Ej.: maquina inyectora de plásticos

Los puestos universales son aquellos en los cuales el equipo, los dispositivos y las herramientas utilizadas por el ocupante puede ser empleadas de una gran variedad de trabajo u operaciones, Ej.: Computador

**Identidad del Puesto:** Se refiere cuando en su totalidad un puesto requiere hacer un trabajo identificable, es decir, hacer el trabajo desde el principio hasta el final, con un resultado visible.

La identidad del puesto se refiere al desempeño de tareas correspondientes al mismo grupo profesional o categoría equivalente, debiendo existir una correspondencia entre lo planificado y lo desarrollado ya que el incumplimiento o cumplimiento a medias de un determinado proceso en un puesto, puede impedir el cumplimiento del siguiente proceso dentro del sistema de trabajo.

**Autonomía :** Relacionada directamente con el puesto de trabajo en cuanto a la toma de decisiones y a la libertad, independencia, y discreción que le otorga a la persona para programar su trabajo y decidir los procedimientos mediante los cuales se llevaría a cabo.

La autonomía generalmente se puede convertir en pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad laboral. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; evitando así el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.

**Retroalimentación del Puesto:** Al realizar las actividades que requiere el puesto de trabajo se aporta a la persona información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento.

La retroalimentación también es reconocida como *FeedBack*; cuando un puesto de trabajo se destaca por sus logros siempre busca una retroalimentación o forma de analizar sus éxitos. Incluso una retroalimentación negativa es preferible a la ausencia positiva de esta. El ocupante de un puesto puede perder su motivación y entusiasmo si cree que nadie se preocupa de su rendimiento, la retroalimentación es una forma de reconocimiento que motiva a la gente y debe estar presente mas en el empleado que en el directivo, haciendo un énfasis especial en el asesoramiento, la autoevaluación y el autodesarrollo.

**Elementos cognitivos del puesto:** Elementos concretos de un puesto, como la conexión, el conocimiento, análisis, o el procesamiento de la información.

Existe una infinidad de elementos a analizar en un puesto de trabajo los cuales son comprendidos en la medida en que los elementos informativos que captamos en el momento se relacionan con otros. Nada tiene sentido para nosotros a no ser que lo asociemos a la información que hemos acumulado a través de nuestra experiencia vital.

**Elementos de Riesgo del Puesto:** Elementos concretos de un puesto, como iluminación, ventilación, ruido, ubicación, agentes expuestos, etc. Para cumplir con el análisis de estos elementos podemos acudir a la matriz de riesgos de la organización en estudio.

La Matriz de Riesgo de un proceso descriptivo organizado y sistemático que identifica cuantitativa y cualitativamente las actividades de un puesto de trabajo, determinando sus riesgos y sus controles, que permiten registrar los mismos en apoyo a la minimización de los riesgos, la matriz cobra real importancia cuando los datos a incorporar tienen un grado aceptable de confiabilidad, para ello hay que realizar algunos trabajos previos sobre prevención de la SSO.

La Matriz de Riesgo, sea esta por puesto o por procesos, constituye un elemento de gestión muy importante para el responsable de la aplicabilidad de la SSO permitiéndole una visión clara y fácilmente actualizable de sus riesgos. **Ver Anexo 8**

#### **4.2.2. COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA**

##### **OBJETIVO.-**

Establecer un circuito de comunicación que permita una vez detectado un riesgo dentro de la empresa comunicar su magnitud con celeridad, y analizar e implantar las medidas preventivas pertinentes de cara a eliminarlo, sustituirlo, minimizarlo o controlarlo.

## **ALCANCE.-**

Se aplica a todos los riesgos que detecte, con criterio, cualquier trabajador, en cualquier sección de la empresa, cualquiera que sea el área funcional y sea cual sea la magnitud de éstos.

El empresario debe comunicar a sus trabajadores la siguiente información relacionada con la prevención de riesgos laborales:

- Planes de evaluación de riesgos.
- Procesos de identificación de peligros y evaluación de riesgos.
- Resultados de identificación de peligros y evaluación de riesgos.
- Requerimientos legales relacionados.
- Procedimientos y políticas corporativas relacionadas.

Se denominan riesgos laborales a todos aquellos factores de la actividad laboral que puedan contribuir a producir daño en la salud de algún trabajador.

Solamente conociendo los riesgos a los que se está expuesto durante la actividad laboral se podrán establecer medidas de protección para evitar sus efectos dañinos, evitando así las condiciones inseguras del trabajo, lo que implica que sea necesaria una efectiva comunicación de los mismos.

## **DEFINICIONES.-**

**Riesgo laboral:** Posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño (accidente o enfermedad) derivado de las condiciones de trabajo.

Las condiciones de trabajo incluyen:

1. Las características generales de los locales, instalaciones, equipos, productos y demás útiles pertenecientes a la empresa.
2. La naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia.

### 3. Los procedimientos para la utilización de los agentes citados anteriormente.

Todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la generación de riesgos laborales.

#### **RESPONSABILIDADES.-**

Es responsabilidad de TODO TRABAJADOR de la empresa, informar directa e inmediatamente de todo riesgo laboral percibido.

Para ello, el trabajador podrá comunicar por escrito o verbalmente el riesgo detectado a su JEFE DIRECTO, que rellenará los primeros apartados del Formulario de Comunicación de Riesgos, y lo entregará al Responsable de Prevención dentro de la empresa que firmará una copia como acuse de recibo.

Es obligación del Trabajador Designado (Responsable de prevención dentro de la empresa) cumplimentar, el mismo día que recibe la comunicación, el último apartado (soluciones apropiadas para controlar dicho riesgo y fechas de realización).

Además, deberá distribuir el comunicado de riesgo a las personas encargadas de aplicar las medidas de prevención propuestas, a los COORDINADORES y al Servicio de Prevención.

Finalmente, deberá rellenar la casilla PLAZO para realizar la medida de prevención propuesta.

El Comité de Seguridad y Salud revisará en reuniones ordinarias trimestrales las comunicaciones de riesgos planteadas, así como las medidas de prevención propuestas, sus fechas previstas de realización y (en su caso) las razones de su no cumplimiento.

En el caso de que el riesgo se considere como GRAVE o MUY GRAVE, será responsabilidad del Comité de Seguridad y Salud, conjuntamente con el Servicio de Prevención y el responsable del departamento donde se ha detectado el riesgo, analizarlo mediante visita al Área de Trabajo donde se ha detectado el riesgo.

Es responsabilidad de las personas que se designen en el informe de comunicación de riesgos implantar las acciones correctivas necesarias en el plazo que se han fijado para evitar que el riesgo permanezca en la forma que se detectó.

Es responsabilidad compartida del Comité de Seguridad y Salud y del Servicio de Prevención, controlar y verificar la implantación de las medidas correctoras en las condiciones y plazos que se previeron.

Es tarea del Trabajador Designado procurar al Servicio de Prevención los informes de comunicación de riesgos en los plazos convenidos para estar en disposición de conocer y afrontar los riesgos detectados en la Empresa.

Es responsabilidad del Servicio de Prevención analizar el riesgo detectado según se expresa anteriormente y aportar a la Dirección la medida correctora que se integre en la planificación realizada o una nueva planificación de las tareas preventivas a abordar a partir de los nuevos datos.

Es responsabilidad de la Dirección conocer los riesgos que se generan en la empresa, las acciones preventivas que se toman, las prioridades que se establecen en cada caso, y velar por el cumplimiento de las acciones propuestas con el objeto de eliminar, sustituir, minimizar o controlar dichos riesgos.

## **CUMPLIMENTACIÓN DEL COMUNICADO DE RIESGO.-**

Aclaraciones de términos y metodología.

*Empresa :*

*Centro de Trabajo.* Nombre del centro de trabajo en que se ha detectado el riesgo.

*Sección/Puesto.* Actividad donde se sitúa el riesgo.

*Comunicante.* La persona que detecta el riesgo y/o lo informa. Si se quiere mantener el anonimato se considerará comunicante al Coordinador que rellenan el formulario, que en todo caso deberán anotar la fecha en que detectó el riesgo y firmar el documento.

*Descripción detallada del riesgo.*

Especificar de forma precisa (con sus propias palabras) en qué consiste el riesgo detectado.

*Valoración del riesgo y propuesta de mejora.*

Apartado destinado a otorgarle una magnitud al riesgo y proponer posibles actuaciones que lo elimine o reduzca.

Para ello se tendrán en cuenta dos factores: la Probabilidad y la Severidad.

La Probabilidad de materialización del riesgo depende de la frecuencia de repetición de un acto inseguro o condición insegura, su tiempo de exposición y el número de trabajadores expuestos.

Puede clasificarse como:

*Probabilidad baja:* cuando la ocurrencia es rara. Se estima que puede suceder el daño pero es difícil que ocurra.

*Probabilidad media:* cuando la frecuencia posible estimada es ocasional.

*Probabilidad alta:* cuando la frecuencia posible estimada es elevada

La Severidad más probable de las posibles consecuencias en caso de dicha materialización:

*Severidad baja:* Aquellas condiciones peligrosas o actos inseguros que puedan ocasionar lesiones leves y/o daños a la propiedad muy bajos.

*Severidad media:* Aquellas condiciones peligrosas o actos inseguros que puedan causar lesiones con baja (incapacidades transitorias) y/o daños graves a la propiedad.

*Severidad alta:* Aquellas condiciones peligrosas o actos inseguros que puedan causar muertes o incapacidades permanentes, y/o una gran pérdida en maquinaria o bienes.

Una vez identificados y localizados los riesgos y mediante la combinación de Probabilidad y de Severidad, se estiman estos en una tabla de doble entrada:

	PROBABILIDAD		
SEVERIDAD	ALTA	MEDIA	BAJA
ALTA	MUY GRAVE	GRAVE	MODERADO
MEDIA	GRAVE	MODERADO	LEVE
BAJA	MODERADO	LEVE	MUY LEVE

La entrega al Responsable de Prevención se podrá hacer: personalmente o en recepción o administración.

Los formularios y un ejemplar de este procedimiento estarán disponibles en cada tajo y/o en los vehículos de transporte de las brigadas.

**Acción Preventiva.** El responsable de Prevención debe especificar cuál, a su juicio, sería la solución para eliminar, minimizar o controlar el riesgo en un plazo razonable y seguro.

Contará en todo momento con el asesoramiento del Servicio de Prevención, que será quien tome la decisión pertinente cuando se trate de riesgos considerados como graves o muy graves

**Distribución del documento.**

Se distribuyen copias entre los miembros del Comité de Seguridad y Salud (o su equivalente) y al encargado/s de la/s área/s afectada/s con los que se consultara la medida a adoptar.

Los Comunicados de Riesgo serán revisados en reuniones ordinarias del CSS e incorporados a la Evaluación de Riesgos.

**4.2.3. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

**1. OBJETIVO**

Establecer un procedimiento normado para proporcionar formación e información a los colaboradores, a fin de fortalecerlos como personas y profesionales calificados que trabajen

en PLAPASA S.A., y que adquieran competencias sobre sus responsabilidades e incluso en Seguridad y Salud en el Trabajo.

## **2. ALCANCE**

Este procedimiento aplica a todos colaboradores de PLAPASA S.A.

## **3. RESPONSABLE**

Gerente General

Responsables de Área

Jefe de Recursos Humanos

Asistente de Recursos Humanos

## **4. DEFINICIONES**

**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:** La Detección de Necesidades de Capacitación es una herramienta que toma en consideración las características de las personas que ocupan el puesto, los requisitos ideales para desempeñarlo y las necesidades detectadas con el Jefe Inmediato.

**COMPETENCIA:** Son conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes demostrables por el colaborador, aplicables al puesto de trabajo.

**CAPACITACIÓN:** Son cursos y/o programas académicos formales, impartidos con la finalidad de cubrir las necesidades de conocimiento identificadas.

**ACTIVIDADES DE FORMACIÓN INTERNAS:** Son todos aquellos cursos y/o programas académicos formales, realizados al interior de la empresa, dictados por instructores internos y/o externos.

**ACTIVIDADES DE FORMACIÓN EXTERNAS:** Son todos aquellos cursos y/o programas académicos formales nacionales o internacionales, realizados fuera de las instalaciones de la empresa, dictados por instructores externos y en los cuales también participan personas de otras empresas.

**CHARLA.-** Exposiciones generalmente informativas breves con temas específicos, pueden desarrollarse en la Sala de Capacitación, en el área de Comedor o en los sitios de trabajo.

**CURSO.-** Es la capacitación que se realiza en un tiempo prolongado y sobre una temática específica.

**CONFERENCIA.-** Disertación sobre un tema específico y de carácter más formal.

**SEMINARIO/ TALLER.-** Es una reunión especializada que tiene naturaleza técnica y académica cuyo objeto es realizar un estudio profundo de determinadas materias con un tratamiento que requiere una interactividad entre el instructor y los participantes.

**EVALUACION DE CAPACITACIÓN.-** Nos permite conocer el criterio del colaborador respecto al instructor, metodología, materiales, contenidos de la capacitación, espacio físico donde fue efectuada, información que permitirá evaluar y seleccionar con mayor criterio a los próximos proveedores de Capacitación así como conocer sugerencias para mejorar los eventos que se realicen.

**MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD DE CAPACITACIÓN.-** Documento que permite determinar el nivel de efectividad de la capacitación brindada. La verificación la realizará el jefe inmediato hasta 90 días después de la capacitación siempre que la naturaleza de su cargo permita aplicar dicho documento de evaluación.

## **5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

Ninguno

## **6. POLITICAS**

- Es Política de PLAPASA S.A., garantizar un personal idóneo en todos sus Procesos. Es nuestro objetivo contribuir a la formación del personal, actualizándolos en conocimientos teóricos y prácticos, con la finalidad de incentivar su crecimiento profesional, mejorar el desempeño en sus funciones y elevar los estándares de calidad y productividad.
- Todas las Actividades de Formación, deberán originarse y coordinarse en el Departamento de Recursos Humanos.

- Ningún Colaborador tiene la potestad para negociar e inscribir a otro Colaborador en una Actividad de Formación, excepto la Gerencia General.
- Todo el personal de la Empresa, tendrá igualdad de oportunidades para acceder a las Actividades de Formación que se establezcan como prioritarias.
- La Empresa, asignará una partida presupuestaria, para la ejecución de las Actividades de Formación para el Personal.
- El objetivo de las Actividades de Formación, es cubrir las brechas de competencia del Personal; por lo tanto deberá estar alineada con los Objetivos Estratégicos de la Empresa, el Plan Corporativo de Capacitación y/o el Plan de Desarrollo Individual.
- Si el Participante NO ASISTE a una Actividad de Formación, de manera INJUSTIFICADA, cubrirá el costo total de éste.
- En caso que el Participante repruebe un Seminario por bajo rendimiento o retiro; el Departamento de Recursos Humanos tendrá la potestad de debitar el Valor Total, del siguiente Rol de Pago.
- El Jefe Inmediato es responsable de comunicar y justificar con la debida anticipación, al Departamento de Recursos Humanos, la inasistencia de sus Colaboradores; con la finalidad de que éstos sean reemplazados y no perder el cupo disponible.
- Los Participantes inscritos en Seminarios deberán entregar en el Departamento de Recursos Humanos, copia del material para la Biblioteca de la Empresa y copia del certificado o diploma.
- Las Actividades de Formación relacionadas con SEGURIDAD INDUSTRIAL y con SALUD LABORAL, tendrán especial énfasis y prioridad en el Plan de Capacitación.
- Los proveedores de Actividades de Formación relacionadas con SEGURIDAD INDUSTRIAL y con SALUD LABORAL, deberán cumplir las siguientes condiciones:

Estar registrados en el MRL (Ministerio de Relaciones Laborales).

Instructores Certificados con un Registro de Nivel F3 en el MRL (Ministerio de Relaciones Laborales), como mínimo.

Proporcionar Certificados y/o Diplomas avalados por el MRL (Ministerio de Relaciones Laborales) y el CISHT (Comité Interinstitucional de Seguridad e Higiene del Trabajo).

## **7. DATOS DE ENTRADA, EQUIPOS Y MATERIALES**

No aplica

## **8. PROCEDIMIENTO**

### **8.1. Elaboración del Plan de Capacitación**

El Jefe de Recursos Humanos envía comunicación vía e-mail el Formulario **“Diagnóstico de Necesidades de Capacitación” Ver Anexo 9**, a cada jefatura para que registren las necesidades de capacitación de sus respectivos equipos de trabajo.

El Asistente de Recursos Humanos, analizara y depurara los Cursos de Capacitación, a fin de aterrizarlas a la naturaleza de los cargos y al giro del negocio, finalmente son registradas en el Sistema para darles seguimiento, convirtiéndose en el Plan de Capacitación, a seguir, el mismo que es revisado por la Gerencia Administrativa y la Gerencia General antes de la realización de los cursos, para ajustar presupuestos e inversión de la Capacitación.

Las necesidades de Capacitación también pueden surgir como resultado de la Evaluación del Desempeño.

Los cursos que se hayan realizado se registran en el sistema, en el Registro **“Plan de Capacitación Anual” Ver Anexo 10**.

El Jefe de Seguridad Industrial es quien deberá de analizar la necesidad de formación del personal en temas de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Este análisis lo realizará de acuerdo:

Cambios en el Sistema Nacional de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales.

Cuando exista carencia de formación, la cual será fundamental para sensibilizar y divulgar los valores que configuren una cultura preventiva.

Las capacitaciones interna y externa de Seguridad estarán contempladas en su respectivo programa.

### **8.2. Eventos de Capacitación**

#### **8.2.1 Capacitación Interna**

Cuando se realice Capacitación Interna, el Asistente de Recursos Humanos llevara un Registro de la Asistencia del personal que participa en la capacitación. Se utiliza el Formulario "**Registro de Asistencia**" Ver anexo 11.

### **8.2.2 Capacitación Externa**

Todas las Actividades de Formación Externas, deberán ser solicitadas, con autorización del Jefe de Área y la Gerencia del Área.

Las Actividades Formativas solicitadas deberán estar necesariamente relacionadas con el trabajo que está realizando el colaborador.

El Jefe Inmediato, llenara el Formulario "**Inscripción a Capacitación**" Ver Anexo 12.

Todo requerimiento de capacitación será aprobada por la Gerencia General.

El Colaborador que asiste a la capacitación, debe entregar al Departamento de Recursos Humanos copia del material del curso recibido. Adicionalmente, debe entregar una copia del Certificado del curso al Jefe de Recursos Humanos, para que lo incluya en el File de Personal.

**NOTA 1:** Cuando no se hace efectivo el cumplimiento del Plan de Capacitación, se debe a los ajustes presupuestarios; o porque se ha dado mayor relevancia a las Capacitaciones no programadas, con la finalidad de actualizar a los Colaboradores en un conocimiento específico.

### **Evaluación de la Capacitación**

Toda Capacitación Externa, será evaluada. Se usara el Formulario "**Evaluación de Capacitación**" Ver Anexo 13. Esta será evaluada y tabulada por el Asistente de Recursos Humanos.

Ciertas Actividades de Formación, serán adicionalmente evaluadas a Nivel de Efectividad. Se usara el Formulario "**Evaluación de Efectividad de la Capacitación**" Ver Anexo 14

Al cabo de tres meses, posterior a la Actividad Formativa recibida, los Jefes de Área deberán evaluar la Efectividad de la Capacitación recibida; lo cual tiene por objeto verificar la efectividad del conocimiento recibido, que incide en la productividad del Área y/o en el mejoramiento del desempeño del Colaborador.

**NOTA 2:** El Jefe de Recursos Humanos, tendrá la potestad de decidir las Actividades de Formación que serán evaluadas a Nivel de Efectividad.

## **9. CALCULOS**

No aplica

## **10. REGISTROS**

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Plan Anual de Capacitación

Programa de Capacitación de Seguridad y Salud.

Registro de Asistencia

Registro de Capacitaciones Realizadas

Formulario Inscripción a Capacitación

Formulario Evaluación de la Capacitación

Evaluación de Efectividad de la Capacitación

## **11. ANEXOS**

No aplica

# CAPITULO V

## 5. CONCLUSIONES

---

La implementación de la Seguridad y Salud basada en el comportamiento se funda en la formación de los trabajadores no sólo en el desarrollo de las competencias, sino en el análisis y mejoramiento de actitudes del trabajador responsable de su seguridad al momento del desarrollo de sus funciones en el puesto de trabajo específico.

Consecuentemente, “el deber de prevención” no puede recaer exclusivamente en el empleador, toda vez que para su eficaz cumplimiento se requiere de la participación adecuada del trabajador.

Asimismo, resulta indispensable considerar que la formación en seguridad y salud debe ser impartida desde educación inicial como ocurre en otros países, y que han obtenido mejores resultados, toda vez que la cultura preventiva es adquirida desde temprana edad y el proceso de formación para el trabajo resulta más eficiente en materia de prevención de riesgos.

Finalmente, es necesario insistir en que la implementación de un adecuado sistema de gestión contribuye con la competitividad, productividad, rentabilidad, crecimiento, disposición para el cambio de las empresas cuyos empleadores socialmente responsables deseen alcanzar los referidos objetivos.

# CAPITULO VI

## 6. RECOMENDACIONES

---

En esta línea, con el fin de acreditar la adecuada implementación pueden obligarse voluntariamente a las diversas certificaciones como son las OHSAS 18001, sobre sistemas de seguridad y salud, ISO 9001, sobre sistemas de control de calidad, o ISO 14001, referido al mejoramiento del medio ambiente.

Siendo esto así, fácilmente podríamos implementar un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales basada en el Reglamento CD 333 a nivel Ecuatoriano, recordando que la legislación solo establece pisos mínimos que pueden ser mejorados en el sistema de gestión de seguridad y salud.

Finalmente, es evidente que SART, es un Sistema necesario en toda empresa en mejora continua, ya que, representan la aplicación adecuada de las medidas de prevención, gestión de seguridad y salud ocupacional. De esta manera se concluye:

1. Aporta una mejora continua en la gestión, mediante la integración de la prevención en todos los niveles jerárquicos y organizativos, y la utilización de metodologías, herramientas y actividades de mejora.
2. Ayuda al cumplimiento de la legislación de prevención de riesgos laborales.
3. Mejora de la imagen interna mediante el fomento de la cultura preventiva.
4. Mejora del proceso productivo.
5. La mejora de los procesos aumenta la calidad del producto o servicio comercializado.

## GLOSARIO DE TERMINOS

---

**-Accidente de Trabajo (AT):** Todo suceso imprevisto y repentino que ocasione al afiliado lesión corporal o perturbación funcional, o la muerte inmediata o posterior, con ocasión o como consecuencia del trabajo que ejecuta por cuenta ajena.

**-Accidente “In Itínere”:** O en tránsito, se aplicara cuando el recorrido se aplique a una relación cronológica de intermediación entre las horas de entrada y salida del trabajador. El trayecto no podrá ser interrumpido o modificado por motivos de interés personal, familiar o social.

**-Accidente Mortal:** Suceso cuyas lesiones producen la muerte del trabajador. Para efecto de la estadística se debe considerar la fecha del deceso.

**-Actividad:** Ejercicio u operaciones industriales o de servicios desempeñadas por el empleador en concordancia con la normatividad vigente.

**-Actividades, procesos, operaciones o labores de alto riesgo:** aquellas cuya realización implica un trabajo con alta probabilidad de daño a la salud del trabajador La relación de actividades calificadas como de alto riesgo será establecida por la autoridad competente.

**-Actividades Insalubres:** Aquellas que generen directa o indirectamente perjuicios para la salud humana.

**-Actividades Peligrosas:** Operaciones o servicios en las que el objeto de fabricar, manipular, expender o almacenar productos o sustancias son susceptibles de originar riesgos graves por explosión, combustión, radiación, inhalación u otros modos de contaminación similares que impacten negativamente en la salud de las personas o los bienes.

**-Ambiente, centro o lugar de trabajo y unidad de producción:** Lugar en donde los trabajadores desempeñan sus labores o donde tienen que acudir por razón del mismo.

**-Auditoría:** Procedimiento sistemático, independiente y documentado para evaluar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

**-Autoridad Competente:** Ministerio, entidad gubernamental o autoridad pública encargada de reglamentar, controlar y fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones legales.

**-Capacitación:** Actividad que consiste en transmitir conocimientos teóricos y prácticos para el desarrollo de competencias, capacidades y destrezas acerca del proceso de trabajo, la prevención de los riesgos, la seguridad y la salud.

**-Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo:** Órgano paritario constituido por representantes del empleador y de los trabajadores, con las facultades y obligaciones previstas

por las normas vigentes, destinado a la consulta regular y periódica de las condiciones de trabajo, a la promoción y vigilancia del programa de gestión en seguridad y salud en el trabajo de la empresa.

**-Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo:** Aquellos elementos, agentes o factores presentes en el proceso de trabajo que tienen influencia en la generación de riesgos que afectan la seguridad y salud de los trabajadores.

**-Condiciones de salud:** El conjunto de determinantes sociales, económicos y culturales que determinan el perfil socio demográfico y de morbilidad de la población trabajadora.

**-Contaminación del ambiente de trabajo:** Es toda alteración o nocividad que afecta la calidad del aire, suelo, agua del ambiente de trabajo cuya presencia y permanencia puede afectar la salud, la integridad física y psíquica de los trabajadores.

**-Contratista:** Persona o empresa que presta servicios remunerados a un empleador con especificaciones, plazos y condiciones convenidos.

**-Control de riesgos:** Es el proceso de toma de decisión, basado en la información obtenida en la evaluación de riesgos. Se orienta a reducir los riesgos, a través de proponer medidas correctoras, exigir su cumplimiento y evaluar periódicamente su eficacia.

**-Cultura de seguridad o cultura de prevención:** Conjunto de valores, principios y normas de comportamiento y conocimiento respecto a la prevención de riesgos en el trabajo que comparten los miembros de una organización.

**-Emergencia:** Evento o suceso grave que surge debido a factores naturales o como consecuencia de riesgos y procesos peligrosos en el trabajo, que no fueron considerados en la gestión de seguridad y salud en el trabajo.

**-Enfermedad ocupacional:** es el daño orgánico o funcional infligido al trabajador como resultado de la exposición a factores de riesgos físicos, químicos, biológicos y ergonómicos, inherentes a la actividad laboral.

**-Empleador:** Toda persona natural o jurídica que emplea a uno o varios trabajadores.

**-Equipos de Protección Personal (EPP):** Son dispositivos, materiales, e indumentarias específicas, personales, destinadas a cada trabajador, para protegerlo de uno o varios riesgos presentes en el trabajo que puedan amenazar su seguridad y salud. El EPP es una alternativa temporal, complementaria a las medidas preventivas de carácter colectivo.

**-Ergonomía:** Llamada también ingeniería humana, es la ciencia que busca optimizar la interacción entre el trabajador, máquina y ambiente de trabajo con el fin de adecuar los puestos, ambientes y la organización del trabajo a las capacidades y características de los

trabajadores, a fin de minimizar efectos negativos y con ello mejorar el rendimiento y la seguridad del trabajador.

**-Estadística de accidentes:** Sistema de registro y análisis de la información de accidentes. Orientada a utilizar la información y las tendencias asociadas en forma proactiva y focalizada para reducir los índices de accidentabilidad.

**-Estándares de Trabajo:** Son los modelos, pautas y patrones establecidos por el empleador que contienen los parámetros y los requisitos mínimos aceptables de medida, cantidad, calidad, valor, peso y extensión establecidos por estudios experimentales, investigación, legislación vigente y/o resultado del avance tecnológico, con los cuales es posible comparar las actividades de trabajo, desempeño y comportamiento industrial. Es un parámetro que indica la forma correcta de hacer las cosas. El estándar satisface las siguientes preguntas: ¿Qué?, ¿Quién? y ¿Cuándo?.

**-Evaluación de riesgos:** Proceso posterior a la identificación de los peligros, que permite valorar el nivel, grado y gravedad de los mismos, proporcionando la información necesaria para que la empresa esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la oportunidad, prioridad y tipo de acciones preventivas que debe adoptar.

**-Exámenes Médicos de Preempleo:** Son evaluaciones médicas de salud ocupacional que se realizan al trabajador antes de que éste sea admitido en un puesto de trabajo. Tiene por objetivo determinar el estado de salud al momento del ingreso y su mejor ubicación en un puesto de trabajo.

**-Exámenes Médicos Periódicos:** Son evaluaciones médicas que se realizan al trabajador durante el ejercicio del vínculo laboral. Estos exámenes tienen por objetivo la promoción de la salud en el trabajo a través de la detección precoz de signos de patologías ocupacionales. Asimismo, permiten definir la eficiencia de las medidas preventivas y de control de riesgos en el trabajo, su impacto, y la reorientación de dichas medidas.

**Exámenes de Retiro:** Son evaluaciones médicas realizadas al trabajador una vez concluido el vínculo laboral. Mediante estos exámenes se busca detectar enfermedades ocupacionales, secuelas de accidentes de trabajo y en general lo agravado por el trabajo.

**-Exposición:** Presencia de condiciones y medio ambiente de trabajo que implican un determinado nivel de riesgo a los trabajadores.

**-Gestión de la Seguridad y Salud:** Aplicación de los principios de la administración moderna a la seguridad y salud, integrándola a la producción, calidad y control de costos.

**-Gestión de Riesgos:** Es el procedimiento, que permite una vez caracterizado el riesgo, la aplicación de las medidas más adecuadas para reducir al mínimo los riesgos determinados y mitigar sus efectos, al tiempo que se obtienen los resultados esperados.

**-Identificación de Peligros:** Proceso mediante el cual se localiza y reconoce que existe un peligro y se definen sus características.

**-Incidente:** Suceso acaecido en el curso del trabajo o en relación con el trabajo, en el que la persona afectada no sufre lesiones corporales, o en el que éstas sólo requieren cuidados de primeros auxilios.

**-Inducción u Orientación:** Capacitación inicial dirigida a otorgar conocimientos e instrucciones al trabajador para que ejecute su labor en forma segura, eficiente y correcta.

**-Investigación de Accidentes e Incidentes:** Proceso de identificación de los factores, elementos, circunstancias y puntos críticos que concurren para causar los accidentes e incidentes. La finalidad de la investigación es revelar la red de causalidad y de ese modo permite a la dirección de la empresa tomar las acciones correctivas y prevenir la recurrencia de los mismos.

**-Lesión:** Alteración física u orgánica que afecta a una persona como consecuencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional.

**-Mapa de Riesgos:** Es un plano de las condiciones de trabajo, que puede utilizar diversas técnicas para identificar y localizar los problemas y las propias acciones de promoción y protección de la salud de los trabajadores a nivel de una empresa o servicio.

**-Medidas Coercitivas:** Constituyen actos de intimidación, amenaza o amedrentamiento realizados al trabajador, con la finalidad de desestabilizar el vínculo laboral.

**-Medidas de Prevención:** Acciones que se adoptan ante los riesgos identificados con el fin de evitar lesiones a la salud y/o disminuir los riesgos presentes en el trabajo, dirigidas a proteger la salud de los trabajadores. Medidas cuya implementación constituye una obligación y deber de parte de los empleadores.

**-Peligro:** Situación o característica intrínseca de algo capaz de ocasionar daños a las personas, equipo, procesos y ambiente.

**-Pérdidas:** Constituye todo daño, mal o menoscabo que perjudica al empleador.

**-Plan de Emergencia:** Documento guía de las medidas que se deberán tomar ante ciertas condiciones o situaciones de envergadura Incluye responsabilidades de personas y departamentos, recursos de la empresa disponibles para su uso, fuentes de ayuda externas, procedimientos generales a seguir, autoridad para tomar decisiones, las comunicaciones e informes exigidos.

**-Programa anual de seguridad y salud:** Conjunto de actividades de prevención en SST que establece la organización servicio, empresa para ejecutar a lo largo de un año.

**-Prevención de Accidentes:** Combinación de políticas, estándares, procedimientos, actividades y prácticas en el proceso y organización del trabajo, que establece una organización en los objetivos de prevenir riesgos en el trabajo.

**-Primeros Auxilios:** Protocolos de atención de emergencia que atiende de inmediato en el trabajo a una persona que ha sufrido un accidente o enfermedad ocupacional.

**-Proactividad:** Actitud favorable en el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo con diligencia y eficacia.

**-Procesos, Actividades, Operaciones, Equipos o Productos Peligrosos:** Aquellos elementos factores o agentes físicos, químicos, biológicos, ergonómicos o mecánicos, que están presentes en el proceso de trabajo, según las definiciones y parámetros que establezca la legislación nacional, que originen riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores que los desarrollen o utilicen.

**-Reglamento:** Conjunto de normas, procedimientos, prácticas o disposiciones detalladas, elaborado por la empresa y que tiene carácter obligatorio.

**-Representante de los Trabajadores:** Trabajador elegido de conformidad con la legislación vigente para representar a los trabajadores, ante el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.

**-Riesgo:** Probabilidad de que un peligro se materialice en unas determinadas condiciones y sea generador de daños a las personas, equipos y al ambiente.

**-Salud:** Bienestar físico, mental y social, y no meramente la ausencia de enfermedad o de incapacidad.

**-Seguridad:** Son todas aquellas acciones y actividades que permiten al trabajador laborar en condiciones de no agresión tanto ambientales como personales, para preservar su salud y conservar los recursos humanos y materiales.

**-Vigilancia en Salud Ocupacional:** Es un sistema de alerta orientado a la actuación inmediata, para el control y conocimiento de los problemas de salud en el trabajo. El conjunto de acciones que desarrolla proporcionan conocimientos en la detección de cualquier cambio en los factores determinantes o condicionantes de la salud en el Trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

---

- Aktouf, O. (2001). *La Administración: Entre tradición y renovación*. Santiago de Cali: Tercera Edición en español. Artes Gráficas del Valle Editores.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitucion de la Republica del Ecuador*. Montecristi.
- Blank, L. (1990). *La Administración de organizaciones: Un enfoque estratégico*. Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: International Thompson Editores.
- Bonache, J., & Cabrera, A. (2006). *Los Pilares de la Dirección de Personas*. Madrid: Prentice Hall.
- Carretta, A., & Fernández, G. (2004). *Aplicaciones en la planificación de recursos humanos*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Tercera edición.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Dávila L. De Guevara, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá: McGraw-Hill. Segunda Edición.
- Dessler, G. (1998). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Dolan, Schuler, & Valle. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Edigrafos S.A.
- Española, R. A. (2002). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa. Vigésima segunda Edición.
- Galvis, H. (2000). *De lo humano organizacional*. Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- García, M. (2008). *La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica*. Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- González A, A. L. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Hooghiemstra, T., & Fernández, G. (2004). *Aplicaciones en la planificación de recursos humanos*. Barcelona: Ediciones Deusto.

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2010). *Reglamento para el Sistema de Auditoria de Riesgos del Trabajo*. Quito.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2011). *Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo*. Quito.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (s.f.). *Ley de Seguridad Social*. Quito.
- King Nuñez, K. I. (29 de Marzo de 2012). *Comunicación organizacional*. Recuperado el 16 de Enero de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comunicacion-organizacional-formas-y-tipos.htm>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2005). *Codigo del Trabajo*. Quito.
- Mondy, W. &. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson-Educación.
- Monroy, L. (2000). *La estructura del ser humano y su relación con el proceso administrativo*. Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- Múnera, P. (2005). *El comunicador corporativo: entre la teoria y la practica*. Medellín: Zuluaga.
- Pérez, S. O., & López, M. (2007). *Gestión de recursos humanos por competencias*. México: Instituto Politécnico Nacional, Dirección de Publicaciones.
- Rodriguez, A. y. (2009). *Concepto de Organizacion: perspectivas y tipologías*. Santiago de Cali: Segunda edicion revisada ampliada.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México: Thomson Learning.
- Sánchez, K. (2000). *Por una visión integral de las organizaciones contemporáneas*. Santiago de Cali: McGraw-Hill.
- Valencia Ospina, J. C. (2012). *Diseño y Mejoramiento de los Procesos del Área de Gestión Humana*. Tesis de grado, Santiago de Cali.