

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

LÁZARO JAIME ANDRÉS TOBÓN VALLEJO

*Monografía para optar al título de
Administrador de Empresas*

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ÁREA ADMINISTRATIVA
MEDELLÍN
1998

A mi esposa María Lucía

A mi madre Lucero

A mi padre Jaime (q.e.p.d.)

A mi abuelo materno (Joaquín)

A mis tías paternas (Elvira y Pepa)

AGRADECIMIENTOS

Especial agradecimiento a los señores Hernán Siegert Latorre y Jorge Hernán Siegert Restrepo quienes me dieron la primera oportunidad de laborar en el campo de la administración del Talento Humano en sus empresas. De aquella experiencia nació la idea de ésta monografía.

Y también al director de éste trabajo, Dr. Carlos Eduardo Arango Arango por la dedicación de su tiempo en la dirección de la obra.

CONTENIDO

	pág
CONTENIDO	iv
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE ILUSTRACIONES	x
GLOSARIO.....	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
PRIMERA PARTE	1
1. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	1
1.1 LIDERAZGO	2
1.1.1 El papel del líder en el trabajo en equipo.....	4
1.2 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	10
1.2.1 Interés en el personal y la producción.....	10
1.2.2 Conocimiento sobre la administración laboral.....	11
1.2.2.1 La acción.	12
1.2.2.2 Relaciones interpersonales en el trabajo.....	12
1.2.2.3 Los ritos informales.....	12
1.2.2.4 Ritos formales.....	12
1.2.2.4.1 La conversación	13
1.2.2.4.2 El precio de pedir ayuda gratis.....	13
1.2.2.4.3 La función de interprete del administrador	14
1.3 LOS GRUPOS AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES.....	17
1.3.1 Grupos informales.....	17
1.3.2 Grupos formales.....	17
1.3.2.1 Condiciones de las labores que se deben asignar a los grupos.....	18
1.3.2.2 Manejo de reuniones.....	18
1.3.2.2.1 Preparación de las reuniones.....	18
1.3.2.2.2 Orden del día de una reunión	19
1.3.2.2.3 Inicio de la reunión	19
1.3.2.2.4 Dirección de las reuniones	19
1.3.2.2.5 Creatividad en la solución de problemas	20
1.3.2.2.6 Finalización de la reunión	22
1.3.2.2.7 Elaboración del acta.	23
1.4 LA FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN.....	24
1.4.1 Desarrollo del Sistema de Supervisión	24
1.4.2 Fortalecimiento del Sistema de Supervisión.....	24
1.4.3 Supervisión del Personal.....	25
1.4.3.1 Funciones de la supervisión de personal	25
1.4.4 La función de supervisión como un enfoque de equipo.....	27
1.5 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	28
1.5.1 Análisis de puestos y descripción de cargos	28
1.5.1.1 Objetivo básico del cargo	28
1.5.1.2 Actividades que se deben realizar	28
1.5.1.3 Relaciones funcionales	28
1.5.1.4 Identificar responsabilidades y deberes del cargo	28
1.5.1.5 Relaciones de autoridad.....	28
1.5.1.6 Condiciones ambientales. se deben estudiar cinco factores.....	29
1.5.1.7 Requisitos mínimos.....	29

1.5.1.8	Reglas para redactar un análisis de puestos.....	30
1.5.1.9	Consideraciones básicas antes de elaborar la descripción de cargos.....	31
1.5.2	Proceso de selección de personal	33
1.5.2.2	Fuentes de reclutamiento de personal	34
1.5.2.3	Análisis de las hojas de vida	35
1.5.2.4	La Entrevista	36
1.5.2.4.1	Preparación para la entrevista	36
1.5.2.4.2	Desarrollo de la entrevista.	38
1.5.2.4.2.1	Determinar la estructura de la entrevista	38
1.5.2.4.2.2	Creación del ambiente adecuado para la entrevista.....	38
1.5.2.4.2.3	La percepción.	39
1.5.2.4.2.4	La indagación	40
1.5.2.4.2.5	Entrevista con candidatos con problemas.....	40
1.5.2.4.2.6	Cierre de la entrevista.:.....	41
1.5.2.4.3	Evaluación de la entrevista:	41
1.5.2.5	Pruebas complementarias	42
1.5.2.6	Visita domiciliaria	43
1.5.2.7	Elección del candidato.	43
1.5.2.8	Inducción del nuevo empleado en el puesto de trabajo.....	43
1.5.2.8.1	Contenido de un programa de inducción	43
1.6	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	45
1.6.1	Programa de capacitación.	45
1.6.1.1	Estudio de las necesidades	45
1.6.1.2	<i>Objetivo de la capacitación.....</i>	46
1.6.1.3	<i>Tema de la capacitación</i>	46
1.6.1.4	<i>Técnicas de aprendizaje.</i>	46
1.6.1.5	<i>Desarrollo de la capacitación.....</i>	46
1.6.1.6	Evaluación de la capacitación.	47
1.6.1.6.1	En qué consiste la evaluación de la capacitación.....	47
1.6.1.6.2	Pasos en la evaluación de capacitación.....	47
1.6.1.6.3	Evaluación del Impacto de la Capacitación (EIC	48
1.6.1.6.4	La relación entre el desempeño y la capacitación. El Proceso de EIC. ...	49
1.6.1.6.4.1	Información del Lugar de Trabajo.....	49
1.6.1.6.4.2	Se ofrece un nuevo Curso de Capacitación y/o se implementan cambios al nivel de la organización	51
1.7	MOTIVACIÓN.....	65
1.7.1	El Proceso de Motivación.....	65
1.7.2	Relación entre motivación y desempeño.	66
1.7.3	Modelos de motivación.....	66
1.7.4	Métodos de motivación.....	66
1.7.5	Reglas de la motivación.....	68
1.8	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	69
1.8.1	Proceso de evaluación del desempeño.....	71
1.8.2	Métodos de Evaluación del Desempeño	71
1.8.2.1	Escala gráfica	71
1.8.2.1.1	Modelos de escalas gráficas.....	72
1.8.2.1.1.1	Continua	72
1.8.2.1.1.2	Semicontinua	72
1.8.2.1.1.3	Discontinua.....	73
1.8.2.2	Método de Selección Forzada.	75
1.8.2.2.1	Frasas con significado positivo y negativo	75

1.8.2.2.2	Frases positivas	76
1.8.2.2.3	Frases descriptivas	77
1.8.2.3	Método de entrevista	78
1.8.3	Análisis de resultados de la evaluación de desempeño	80
1.9	ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS	82
1.9.1	Características de la estructura salarial	82
1.9.2	Bases para la implementación de la estructura salarial	83
1.9.2.1	Evaluación de cargos	83
1.9.2.1.1	Procedimiento para estructurar la evaluación de cargos.	83
1.9.2.1.2	Planeación de la evaluación de cargos	84
1.9.3	Tipos de sistemas salariales	84
1.9.3.1	Asignación por puntos	85
1.9.3.1.1	Aplicación.	85
1.9.3.1.2	Ventajas	86
1.9.3.1.3	Desventajas	86
1.9.3.1.4	Desarrollo del sistema de ASIGNACIÓN POR PUNTOS.	86
1.9.3.1.4.1	Etapas del método asignación por puntos	86
1.9.3.1.4.1.1	Estratificación de la población	86
1.9.3.1.4.1.2	De cada estrato se eligen los cargos típicos.....	86
1.9.3.1.4.1.3	Elección de Factores y Grados	87
1.9.3.1.4.1.4	Ponderación de Factores.....	88
1.9.3.1.4.1.5	Asignación de Puntos a los Factores Seleccionados	89
1.9.3.1.4.1.6	Categorización de los Cargos	90
1.9.3.1.4.1.7	Ejemplo del método de asignación por puntos.....	91
1.9.4	Políticas salariales.....	97
1.9.5	Estimación de los salarios	97
1.10	SALUD, HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.....	101
1.10.1	Conformación del CPSO.....	101
1.10.2	Planeación del trabajo del CPSO	103
1.10.3	Factores de riesgos psicosociales	104
1.10.3.1	Organización y Condiciones de Trabajo.....	105
1.10.3.2	Factores humanos	111
1.10.3.3	Tipo de trabajo.	114
1.11	AUDITORÍA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.	116
1.11.1	Objetivos de la Auditoría del Talento Humano.	116
1.11.2	Procedimientos para realizar la Auditoría del Talento Humano.	117
1.11.2.1	Encuesta preliminar.	118
1.12	ENCUESTA DE RETIRO.	123
1.13	APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN MOMENTOS DIFÍCILES.	126
1.13.1	Despido cuestionable.	126
1.13.2	Ausentismo, alcoholismo y drogadicción:	126
SEGUNDA PARTE		128
2.	RELACIONES JURÍDICAS	128
2.1	REQUISITOS QUE SE GENERAN CON LA NUEVA CONTRATACIÓN DE PERSONAL.	129
2.1.1	Exámenes médicos.....	129
2.1.2	Elaboración del registro interno del	129
2.1.3	Elaboración y firma del contrato de trabajo.....	129
2.1.4	Inscripción del trabajador a la Caja de Compensación Familiar.....	129
2.1.5	Inscripción del trabajador en el sistema de seguridad social.	129

2.2	CONTRATO DE TRABAJO.....	130
2.2.1.1	Suspensión del contrato de trabajo.....	135
2.2.1.1.1	Causas de suspensión del contrato de trabajo.....	135
2.3	SALARIO.....	140
2.3.1	Anotaciones sobre el pago del salario.....	140
2.3.2	Parte embargable del salario.....	140
2.3.3	Prelación de créditos por salarios.....	140
2.3.4	Obligaciones anexas al pago del salario mínimo legal vigente.....	142
2.4	JORNADA DE TRABAJO.....	143
2.4.1	Tipos de jornada de trabajo.....	143
2.4.2	Consideraciones sobre las prestaciones sociales.....	145
2.4.2.1	Vacaciones.....	145
2.4.2.2	Cesantías.....	145
2.4.2.2.1	Aspectos generales de los fondos de cesantías.....	146
2.4.3	Seguro de vida.....	147
2.4.4	Prestaciones sociales en caso de muerte del trabajador.....	147
2.5	APORTES DEL EMPLEADOR.....	148
2.5.1	Al sistema de seguridad social.....	148
2.5.2	Aportes fiscales.....	148
2.5.3	Aportes parafiscales.....	149
2.6	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, ASPECTOS LEGALES.....	151
2.6.1	Ley 9a de 1979.....	151
2.6.1.1	Condiciones de las edificaciones.....	152
2.6.1.2	Condiciones ambientales.....	152
2.6.1.3	Agentes químicos y biológicos.....	153
2.6.1.4	Agentes físicos.....	153
2.6.1.5	Seguridad industrial.....	153
2.6.1.6	Medicina preventiva y saneamiento básico.....	154
2.6.2	Resolución No. 2013 de 1986.....	154
2.6.2.1	Conformación del Comité.....	154
2.6.2.2	Funciones del Comité Paritario de Salud Ocupacional (CPSO).....	154
2.6.3	Resolución No. 001016 de 1989.....	155
2.6.3.1	Constitución del programa de Salud Ocupacional.....	155
2.6.3.1.1	Subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo.....	155
2.6.3.1.2	Subprograma de Higiene y Seguridad Industrial.....	156
2.6.3.2	Registros que debe llevar el Comité de Salud Ocupacional.....	158
2.6.4	Decreto 1295 de 1994.....	159
2.6.4.1	Principales objetivos.....	159
	CONCLUSIÓN.....	161
	BIBLIOGRAFÍA.....	162

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Líderes no gerentes	4
Cuadro 2. Rejilla gerencial de Blake y Mouton	11
Cuadro 3. Ventajas y desventajas de los grupos formales.	17
Cuadro 4. Conductas de los miembros de los grupos ante ciertas situaciones de comunicación	19
Cuadro 5. Ejemplos palabras de acción	30
Cuadro 6. Modelo de descripción de cargos	31
Cuadro 7. Modelo de readquisición de personal.	34
Cuadro 8. Ventajas y desventajas entre las diferentes fuentes de reclutamiento de personal (más utilizadas en el medio)	35
Cuadro 9. Tipo de preguntas usadas en el cuestionario	36
Cuadro 10. Interpretación del lenguaje corporal	39
Cuadro 11. Pruebas psicológicas	42
Cuadro 12. Programa de inducción	43
Cuadro 13. Técnicas de capacitación	46
Cuadro 14. Tipos de evaluación de la capacitación	48
Cuadro 15. Ejemplos de estándares e indicadores	51
Cuadro 16. Técnicas e instrumentos de evaluación	52
Cuadro 17. Beneficios de la capacitación	63
Cuadro 18. Modelo de programa de capacitación	63
Cuadro 19. Modelo de evaluación de la capacitación.	64
Cuadro 20. Jerarquía de las necesidades de Maslow	65
Cuadro 21. Características de evaluación más comunes	70
Cuadro 22. Beneficios de la evaluación del desempeño.	70
Cuadro 23. Ventajas y desventajas escala gráfica	71
Cuadro 24 Factores de evaluación en cuadro resumen	72
Cuadro 25 Cuadro resumen de las características de cada factor modelo discontinuo.	74
Cuadro 26 Modelo de evaluación frases positivas y negativas	75
Cuadro 27. Parámetros de aplicabilidad	76
Cuadro 28. Aplicabilidad	77
Cuadro 29. Modelo de frases descriptivas	77
Cuadro 30. Ventajas y desventajas del método de selección forzosa	78
Cuadro 31. Modelo de entrevista	79
Cuadro 32. Sistemas salariales	84
Cuadro 33. Ponderación intrínseca.	92
Cuadro 34. Asignación de grados a cada cargo	92
Cuadro 35. Ponderación óptima	92
Cuadro 36. Ponderación estimada	93
Cuadro 37. Resumen de ponderaciones de los factores	93
Cuadro 38. Puntos de los factores	93
Cuadro 39. Asignación de puntos a los grados y factores por progresión aritmética	93
Cuadro 40. Asignación de puntos a los grados y factores por progresión geométrica	94
Cuadro 41. Asignación de puntos a los grados y factores por cociente	94
Cuadro 42. Evaluación final.	96
Cuadro 43. Lista de empleados, salario y salario mediano	97
Cuadro 44. Variables para establecer el sistema salarial	99
Cuadro 45. Cálculo del salario estimado	100

Cuadro 46. Consecuencias que afectan la salud de los colaboradores por la sobre carga de trabajo.	106
Cuadro 47. Medidas preventivas para controlar la sobre carga de trabajo.	106
Cuadro 48. Formas de comunicación en la organización	109
Cuadro 49. Diferentes rasgos de personalidad.	112
Cuadro 50. Tipos de trabajo riesgo psicosocial	114
Cuadro 51. Métodos de investigación para una auditoría del talento humano	116
Cuadro 52. Aspectos principales a auditar	117
Cuadro 53. Modelo de encuesta preliminar	118
Cuadro 54. Índices de medición del desempeño del talento humano	122
Cuadro 55. Modelo de encuesta de retiro	123
Cuadro 56. Diferentes formas del contrato de trabajo permitidas por la legislación colombiana.	130
Cuadro 57. Contratos de trabajo con empleados especiales.	131
Cuadro 58. Obligaciones entre las partes.	134
Cuadro 59. Prohibiciones a las partes.	135
Cuadro 60. Terminación del contrato de trabajo.	136
Cuadro 61. Formas de salarios.	141
Cuadro 62. Liquidación de jornadas de trabajo.	144
Cuadro 63. Prestaciones sociales a cargo del empleador.	144
Cuadro 64. Comparativo causales de retiro de cesantías	146
Cuadro 65. Aportes por parte del empleador y empleado	148
Cuadro 66. Aportes para fiscales	149
Cuadro 67. Obligaciones de los empleadores y empleados en salud, higiene y seguridad ocupacional.	151
Cuadro 68. Composición de cpso	154
Cuadro 69. Prestaciones a cargo de la ARP	160

LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág
Ilustración 1. Escala gráfica continua	72
Ilustración 2 Escala gráfica semicontinua	72
Ilustración 3 Escala gráfica discontinua	73
Ilustración 4. Diagrama de dispersión y tendencia del salario	98
Ilustración 5 Gráfico de línea recta ajustada de salarios	100

GLOSARIO

ADMINISTRAR. gobernar, regir, aplicar.

ÁREA DE GESTIÓN. denominada también como departamento de una organización.

ATH. Administración del Talento Humano. aplicación de las herramientas administrativas para el desarrollo y mantenimiento del Talento Humano dentro de la Organización.

MATRIZ DOFA. matriz utilizada en planeación estratégica en la cual se determinan las **Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas**, para la organización o un área de gestión determinada.

ORGANIZACIÓN. “sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas, utilizando, transformando y uniendo un conjunto específico de individuos, materiales, capitales, ideas y recursos naturales en un todo único de resolución de problemas con el fin de satisfacer necesidades humanas y recursos del medio”¹.

PYME. pequeñas y medianas empresas, tomándolas, para efectos de este trabajo, desde la famiempresita hasta empresas con menos de 100 empleados.

SEUDOSINERGIA. función equívoca de los grupos dentro de la organización.

SINERGIA. la suma de los componentes del sistema es mayor que la suma individual de cada uno de ellos, por ende, los elementos son interdependientes e interactuantes.

TALENTO HUMANO. el Talento Humano es la nueva concepción en la administración de personal, en donde se considera al hombre como tal y no como máquina.

¹ BAKKE, E.W. Concepto de Organización Social. En: Modern Organization aTheory (1959); p.37.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es permitir que el administrador de pequeñas y medianas empresas tenga acceso a un manual de consulta para mejorar la Administración del Talento Humano dentro de las organizaciones, con el fin de evitar los conflictos laborales debido a una deficiente relación interpersonal en el trabajo.

Por ello, la obra se divide en dos partes. La primera concierne a las herramientas administrativas, desde como identificar a los líderes al interior de la organización hasta como enfrentar situaciones de conflicto con los empleados.

La segunda parte, está constituida por las herramientas jurídicas básicas para la dirección del personal, de una forma fácil de entender y aplicar.

Abstract. The aim of this work is to allow small and medium enterprise managers to a handy consultation manual to look up to improve internal relationship between members of staff and employees.

This Human Resources Manual to PYMES consists in two sections:

Part one refers to management instruments that go from the identification of leaders within the company to how to face employees contestable conditions such as “alcoholics”.

Second part refers to Colombian Labor Laws, addressed to Personnel Managers, and written in a clear, comprehensible and easy to follow manner.

INTRODUCCIÓN

**“LA FALTA DE CONOCIMIENTO SOBRE LA ADMINISTRACION LABORAL
AUMENTA LOS POSIBLES CONFLICTOS”².**

La Administración del Talento Humano en las pequeñas y medianas empresas ha estado relegada a un segundo plano, en el cual, la falta de conocimiento o la omisión voluntaria han conducido a estas organizaciones a tener un sinnúmero de problemas legales y administrativos frente a los empleados.

El presente trabajo tiene como objetivo principal ofrecer las herramientas técnico-administrativas y jurídicas para el desarrollo armonioso de las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos, como entre los compañeros de labores.

No se pretende inventar nada nuevo sobre el tema, porque ha diferencia de las sociedades desarrolladas, las famiempresas, microempresas, las pequeñas y medianas organizaciones colombianas se encuentran en “pañales” frente al desarrollo de la función administrativa de la integración y gerencia del Talento Humano.

Muchas de ellas carecen de una estructura administrativa que les permita enfrentar los nuevos retos de la Administración del Talento Humano y proyectar una verdadera labor gerencial en el campo del personal.

La experiencia laboral adquirida en la Administración del Talento Humano en este tipo de organizaciones, fue motivo para compilar la legislación laboral y la Administración del Talento Humano, con el fin último de entregarle a la comunidad empresarial colombiana una herramienta de fácil consulta y aplicación en las diferentes clases de organizaciones del orden de las PYMES.

La obra se encuentra dividida en dos secciones. en la primera se trata el tema desde el punto de vista administrativo, desarrollándolo desde el concepto del Liderazgo, como cualidad fundamental que debe tener todo aquel que esté involucrado en la Administración del Talento Humano; así mismo, las organizaciones modernas no pueden girar como piñones sueltos, todos los estamentos pertenecientes a la misma deben cumplir una función sinérgica, para ello se trata el tema de los grupos al interior de ellas y la supervisión.

El orden temático no obliga a la organización a seguirlo, cada una de ellas tiene necesidades específicas frente al Administración del Talento Humano, se sugiere iniciar el proceso desde el análisis de puestos y descripción de cargos, porque se pueden estar presentando duplicidad de funciones o conflictos de intereses entre los diferentes funcionarios.

En la segunda parte se reúne en cuadros sinópticos la mayoría del texto jurídico laboral, con la finalidad de su fácil consulta y aplicabilidad en la solución de problemas.

² BILLIKOPP ENCINA, Gregorio. Administración laboral agrícola. Universidad de California. 1997

Adicionalmente, la obra cuenta con un disquete en el cual la labor de nómina se puede sistematizar.

SIN EL HOMBRE, TENIÉNDOLO EN CUENTA EN SU ESENCIA ÍNTIMA, LA ORGANIZACIÓN NUNCA PODRÁ PROGRESAR.

PRIMERA PARTE

1. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

En esta primera sección se trata la administración del talento humano dentro de las organizaciones desde el punto de vista administrativo, pero antes de analizarla, se estudia el tema de liderazgo, como elemento fundamental en la caracterización del ejecutivo que ejerce las funciones de director de grupo, y elementos importantes para el ejercicio de una buena administración del talento humano en las organizaciones.

1.1 LIDERAZGO

El liderazgo es una función esencial que depende fuertemente de la comunicación y de la motivación. El liderazgo, la comunicación y la motivación, utilizados de manera efectiva, permiten a un administrador obtener una participación activa y consciente en la consecución de los objetivos institucionales.

La responsabilidad del administrador es crear a través de la comunicación, de la motivación y del liderazgo, un ambiente propicio tal que otros lo encuentren satisfactorio y atractivo para desarrollarse. El liderazgo, la comunicación y la motivación son también esenciales para ayudar a que los demás acepten los cambios necesarios en la organización y, así mismo, para crear una atmósfera de trabajo estable y tranquila.

Los líderes parecen compartir algunos, sino todos, de los siguientes ingredientes.

1. **Dirección visionaria.** el primer ingrediente básico del liderazgo es la dirección visionaria. El líder tiene una clara idea de lo que quiere hacer - profesional y personalmente - y la fuerza para persistirlo a pesar de contratiempos y de fracasos. A menos que sepa hacia donde se dirige y porque, no podrá llegar a ningún lado.
2. **Pasión.** el segundo ingrediente básico del liderazgo es la pasión - la pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una particular pasión por una vocación, una profesión o un curso de acción. El líder ama lo que hace y ama el hacerlo.
3. **Integridad.** el siguiente ingrediente básico del liderazgo es integridad. La cual esta compuesta por tres elementos esenciales. conocimiento de sí mismo, candor y madurez.

✦ Conócete a ti mismo. es la tarea más difícil que una persona se encuentra. Pero hasta que alguien realmente se conozca, sus puntos débiles y fuertes, conozca lo que quiere hacer y porqué lo quiere hacer, no podrá tener éxito en ningún lugar más que en la parte más superficial del mundo. El líder nunca se miente a sí mismo, especialmente sobre si, sabe sus defectos así como sus cualidades, y trata con ellos directamente. Cada persona es su propia materia prima. Cuando sabe de qué consiste y qué quiere hacer con eso, entonces puede inventarse a sí mismo.

✦ Candor. es la clave al conocimiento de sí mismo. El candor está basado en honestidad de pensamiento y acción, una constante devoción a los principios y una fundamental firmeza e integridad.

✦ Madurez. es importante para un líder debido a que el liderazgo no es simplemente mostrar el camino o dar órdenes. Cada líder necesita haber adquirido experiencia y crecido a través del seguimiento, aprender a ser dedicado, observador, capaz de trabajar con los demás y aprender de ellos, nunca servil, siempre veraz. Habiendo localizado estas cualidades en sí mismo, puede fomentarlas en otros.

✦ La integridad. es la base de la confianza, la cual no es tanto ingrediente de liderazgo como es producto. Es la cualidad que no se puede adquirir sino se debe ganar. Es dada por los compañeros y seguidores, y sin ella, el líder no puede funcionar.

Otros dos ingredientes básicos del liderazgo son. la curiosidad y el atrevimiento. El líder se pregunta acerca de todo, quiere aprender lo más que se pueda y está dispuesto a correr riesgos, experimentar, intentar nuevas cosas. No se preocupa acerca del fracaso, pero acepta sus errores, sabiendo que podrá aprender de ellos. Aprender de la adversidad hace realmente verdaderos líderes

Los griegos creían que la excelencia estaba basada en un balance perfecto de eros y logos, o sentimiento y pensamiento, ambos derivan del entendimiento del mundo en todos los niveles, desde "la contemplación concreta de hechos concretos". El verdadero entendimiento se deriva del compromiso y del completo despliegue de uno mismo.

Un líder debe poseer la fuerza de integridad, sabiduría, y coraje, estas características proveen la esencia para mantenerlo en el curso adecuado de la vida.

Otros atributos del liderazgo son:

4. **CORAJE.** la fuerza interior para aceptar los retos.
5. **MORAL.** valor para aceptar la responsabilidad
6. **FÍSICO.** valor frente al peligro personal
7. **LA POTENCIA DEL INTELLECTO.** la vida, está envuelta en la confusión de una mayor o menor incertidumbre. Para aclararla se requiere un juicio sensible y discriminativo.
8. **LA CAPTACIÓN A PRIMERA VISTA.** el rápido reconocimiento de una verdad que la mente ordinariamente puede perder o percibir sólo después de un largo estudio y reflexión.
9. **DETERMINACIÓN** la capacidad de mantenerse en una decisión una vez que ha sido adoptada.

Más allá de cómo se pueda describir, el arte del liderazgo se construye mejor sobre la sabiduría y el honor, se centra en el servicio al país, y se nutre con deseo de desarrollar la percepción a primera vista.

Cuadro 1. Líderes no gerentes

Las diferencias entre líderes y gerentes son enormes y cruciales.

EL GERENTE ES	EL LÍDER ES
Administrador	Innovador
Copia	Original
Mantenedor	Desarrollador
Enfocado en los sistemas y estructuras	Enfocado en la gente
Dependiente del control	Inspirador de confianza
Corto placista	Largo placista
Cuestionador del cómo y cuando	Cuestionador del qué y porqué
Centrado en lo que es	Visionario
Imitador	Creador
Aceptante del "status quo"	Retador del mismo
Clásico buen soldado	Su propia persona
Hacedor de las cosas correctamente	Hacedor de las cosas correctas

1.1.1 *El papel del líder en el trabajo en equipo.* El cambio hacia una cultura de calidad es un concepto refrescante y valiente que, en el largo plazo, solamente puede hacer que la organización sea más capaz de cumplir su misión. Sin embargo, en la febril precipitación para instrumentar la calidad, se corre el riesgo muy real de modificar la cultura de los empleados, cuyos valores estuvieron alguna vez encarnados en el arte de la aptitud personal y la percepción a primera vista, por una cultura que enfatiza los modelos científicos, y el compromiso y consenso elaborados en comités bien informados. Más aún, en un esfuerzo paralelo y ciego para organizar equipos de calidad, se puede estar sacrificando el desarrollo de los futuros dirigentes y creando una generación de burócratas de pobre calidad, concentrados en las políticas y actividad en grupos. Cuando sean requeridos para adoptar una actitud definida y oportuna, de una manera acorde con los grandes conductores del pasado, a esa gente puede faltarle el coraje personal, la visión, y los conocimientos para interpretar y actuar en una situación determinada.*

Para instrumentar exitosamente la calidad en la organización, primero se debe comprender los atributos prevalecientes que están asociados con la sustentación de la característica más importante. **EL LIDERAZGO.**

La empresa moderna está abandonando rápidamente lo que Peter Senge llama la capacidad personal, por lo que se denomina la seudosinergia de los grupos corrientes de calidad. Si bien se esfuerzan para recortar costos y mano de obra, se despliegan las responsabilidades sobre un amplio espectro de actividades, escamoteando a dirigentes y subordinados por igual la habilidad para desarrollar y mantener las potencias personales. Sin esa supremacía de lo personal, los individuos son colectiva e insidiosamente convertidos en una masa que pueden o no producir las firmes respuestas requeridas. Si tales grupos son usados en exceso y están mal dirigidos, sus miembros pierden gradualmente la preeminencia de un pensamiento

* El modelo de destreza entender y actuar fue desarrollado por el Dr. Gus Economos, quien sugiere que los grandes dirigentes necesitan ser capaces de entender las situaciones y a la gente, y entonces obrar usando los métodos y recursos apropiados.

independiente y el coraje creativo asociado con el riesgo que se asume.

La prueba para la integración del grupo puede ser, ¿es el desafío tan oportuno, complejo, y crítico que solamente los variados conocimientos de un grupo pueden resolverlo? Si la respuesta es afirmativa, entonces el conductor auspiciante no sólo pone en acción al equipo y deja que trabaje por sí mismo, sino que lo sostiene y fomenta para conformar una verdadera unidad de alto rendimiento, que desarrollase la percepción a primera vista siguiendo los lineamientos de sus miembros.

El liderazgo no termina con la integración de los equipos de calidad; es él su mismo corazón. Los burócratas que recurren a la formación de esos grupos como una medida lineal, todavía tienen que comprender que el liderazgo individual y la calidad son y siempre lo han sido uno y el mismo.

Los equipos de calidad trabajan bien en las corporaciones, porque. primero, los grupos que operan basados en la calidad (Process Action Teams PAT) y los de desarrollo, son ideales para tratar problemas específicos funcionalmente cruzados, pero deben ser utilizados como excepción no como una regla. La regla debe ser el desarrollo del liderazgo individual en el centro de trabajo, para un uso futuro dentro de esos grupos. Por ejemplo, en la Xerox Corporation, los equipos corporativos pueden trabajar continuamente sin hacer especulaciones sobre los conocimientos para comprender y actuar, que son necesarios para superar independiente y rápidamente los factores desconocidos que aparecen durante los diferentes procesos de desempeño organizacional. Simplemente, no se debe abusar de los grupos hasta el punto de generar conductores impotentes, incapaces de desarrollar/estimular la captación a primera vista. Cuando se participa en un grupo, o se es utilizado como miembro de un grupo, se deben prevenir dichos problemas mediante.

1. El esfuerzo continuo para desarrollar la luz interior o la percepción inmediata en cada uno de los integrantes del equipo y en la gente del entorno;
2. La ocasional ubicación de los colaboradores en situaciones de aprendizaje, donde se demanden decisiones complejas bajo condiciones difíciles;
3. El empleo de la calidad como otro trampolín intelectual para llegar a la sabiduría durante la vida, orientándola hacia la aptitud personal y el ejercicio valioso del liderazgo; y.
4. La seguridad de que el personal entiende sus funciones como maestros, aprendices, y conductores.

The Team Handbook define al grupo como “reunión de gente que comparte sus habilidades, talentos, y conocimientos.” (Se puede advertir que esta definición basada en la calidad, ignora totalmente el rol del líder). Los atributos de los grupos con un rendimiento verdaderamente alto son.

- ✦ Un líder con una bien definida aptitud de comprender y actuar (captación a primera vista);
- ✦ Colaboradores dinámicos que sin dudar apoyen al conductor;
- ✦ Bien definidas habilidades para la tarea y la conservación de todos los miembros **del**

equipo; y.

- ✘ Un sentido de propósito, unidad, y camaradería.

Si tales elementos están presentes, eventualmente se generan grupos de trabajo altamente exitosos y comienzan a revelar una sinergia real. El desenvolvimiento y subsiguiente proceso de unificación que los grupos exitosos desarrollan para lograr la sinergia, están descritos en el Modelo de Escala de Desarrollo de un Grupo (Ladear Group Development Model) de Cog y es similar al proceso que cada uno de los integrantes cumplen para conseguir la sinergia con sus propios valores, como está reflejado en “Niveles afectivos de aprendizaje” de Krathwohl.

De ninguna manera equivalentes, los dos modelos comparten la idea de que tanto los grupos como los individuos crecen empíricamente y por etapas. Los equipos se mueven a su propia velocidad. A pesar de este movimiento, los equipos que permanecen en el tope por más tiempo, demuestran resultados efectivos y eficientes asociados con la sinergia. El desarrollo del grupo, como el de los individuos, depende del ambiente. Los siguientes son unos pocos de los asuntos con los que tienen que lidiar los equipos para intentar superponer una cultura de calidad corporativa sobre una cultura de liderazgo.

- ✘ Contratar apoyos para trabajar en los problemas de dinámica en grupo, versus emplear conductores de grupos que practican la dinámica en grupo sustentados en sus propias aptitudes implícitas en aprehender y actuar.
- ✘ Recurrir a contratos firmados/alquiler para asegurar las responsabilidades, versus usar contratos implícitos basados en el honor y la comunicación.
- ✘ Administrar en concordancia con los hechos para asegurar una cuantificación y calificación de todos los datos, versus suponer que muchos datos son desconocidos y forman la base de la incertidumbre de las propias batallas administrativas.
- ✘ Requerir un potencial cero defecto en los productos, contra aprovechar errores y riesgos como lecciones valiosas aprendidas con miras al futuro.
- ✘ Mantener lugares de reunión caros, toda la semana, y en sitios alejados para escapar a las presiones de la oficina, contra posibilitar que un conductor desarrolle habilidades implícitas para “actuar,” a ser utilizadas en cualquier situación dada.
- ✘ Insistir en que la expectativa del usuario dirija el proceso, contra asegurar que el proceso documentado contribuya a destacar las expectativas del usuario.
- ✘ Usar demandas exclusivamente centradas en la identificación de procesos críticos, versus dar igual sino mayor importancia a la infraestructura que debe apoyar y mantener al proceso.
- ✘ Imponer las 10 herramientas y técnicas de la calidad para un uso calificado, versus enseñar valores y comportamientos que permitan a los practicantes emplear cualquier herramienta o técnica de su bagaje para concretar la tarea.
- ✘ Insistir en productos estadísticamente evaluados, versus emplear procesos con una

base en pensamientos estadísticos.

- ✦ Seguir rigurosamente el modelo corporativo de Planear, Hacer, Estudiar, Actuar (Plan, Do, Study, Act PDSA), contra usar un modelo de aprendizaje más predecible, con herramientas hipotéticas basadas en el juicio profesional, como Interrogar, Teorizar, Ensayar y Reflejar.

Los dirigentes pueden estar aprendiendo habilidades para comprender y actuar, como un arte que les permite aplicar implícitamente todas las funciones anteriores a través de los valores del liderazgo, en lugar de hacerlo explícitamente como tareas científicas o instrumentos psicológicos. La primera opción en cada uno de los 10 pares de alternativas, es una limitación a la aspiración de lograr líderes basados en valores, y equipos de trabajo de los cuales ellos son responsables.

Esta tendencia es más clarificada por Malham M. Wakin, que divide a los líderes en dos tipos básicos.

- ✦ Negociadores (liderazgo basado en contratos “alentando relaciones controversias entre el conductor y los conducidos”), y
- ✦ Transformadores (liderazgo basado en la moral destacando el rol de la educación, persuasión, y cooperación en el cumplimiento de la misión). Wakin sugiere que “ el líder transformador instale el tono moral en sus subordinados con el ejemplo de la integridad que proporciona.” La integridad no puede ser infiltrada vía contratos o alquileres. Sin embargo, en materia de calidad se encuentra que estos conceptos, apoyados políticamente, se convierten en la base de todo lo que se hace. Colectivamente, los contratos, administración sobre la base de hechos, cero defecto, el alejamiento del lugar, y lo demás, parecen volar sobre el rostro de cada atributo a los cuales se tienen que exponer a los futuros colaboradores. Cómo una prueba para la calidad, simplemente se puede preguntar, ¿son presentadas las herramientas de calidad, técnicas, o conceptos para sumar o restar de los valores institucionales sobre liderazgo? Algunas de éstas, como la formación de imágenes, la reproducción de éxitos ajenos, el continuo mejoramiento, la autoevaluación, y el planeamiento estratégico pueden mezclarse espléndidamente con los valores si están integrados con el ritmo y oportunidad apropiados; otros no lo pueden.

El líder transformador incorpora solamente uno de entre siete estilos de liderazgo, los cuales típicamente son encontrados en la mayoría de las organizaciones. Tipos de transformadores.

- ✓ **El profeta.** el visionario que produce la brecha y la energía humana para llevar a la unidad hacia delante.
- ✓ **El bárbaro.** el líder de la crisis y la conquista, que comanda a la unidad en marcha hacia un rápido crecimiento.
- ✓ **El constructor y explorador.** los desarrolladores de las aptitudes especializadas y las estructuras requeridas para el crecimiento, que cambian del comando a la colaboración.

- ✓ **El administrador.** el creador del sistema y estructura de integración, que cambia de la expansión a la seguridad.
- ✓ **El burócrata.** que impone un apretado control, el que crucifica y exilia a los nuevos profetas y bárbaros, asegurando la pérdida de creatividad y expansión.
- ✓ **El aristócrata.** heredero del bienestar, alienado de aquéllos que hacen trabajo productivo, que es la causa de rebelión y desintegración.
- ✓ **El sinergista.** líder que mantiene el equilibrio, que continúa el avance de una extensa y compleja estructura mediante la unificación y valoración de la variada contribución del profeta, el bárbaro, el constructor, el explorador, y el administrador.

Las organizaciones aprenden y evolucionan, como lo hacen los individuos aunque más lento. Este proceso no requiere necesariamente el amontonamiento de las herramientas de calidad y técnicas previamente citadas; simplemente demanda conducción apoyada en valores.

Este tipo de liderazgo está asentado en lo que Stephen Covey llama las leyes naturales que nos muestran el “norte verdadero.”

El retorno al liderazgo basado en valores debe ser el primer paso en el tránsito por la calidad, y en nuestro desarrollo de la captación a primera vista.

El concepto del conocimiento profundo articulado por Deming y Barbara Lawton, cuya construcción básica del conocimiento profundo incluye.

Aplicación de la psicología (motivación) en el lugar de trabajo.

1. Valoración de los sistemas y procesos.
2. Comprensión de las variaciones dentro de los procesos (causas comunes y especiales).
3. Comprensión de la teoría del conocimiento (desarrollando ideas basadas en hipótesis).

Esta elaboración carece de cualquier referencia explícita al liderazgo o el ambiente se complementa con otra alternativa, en donde el conocimiento profundo es un arte cuya evolución acontece a lo largo de tres orientaciones simbolizadas por la sigla ASK.

- ✦ Arete. palabra griega que, traducida libremente, significa deber hacia uno mismo (ej. Convertir una visión filosófica en acción mediante el liderazgo personal).
- ✦ Idea sobre sistemas (systems thought). esencia del mensaje de Deming sobre sistemas/procesos y la variación asociada con cada uno.
- ✦ Kaizen. término japonés que significa “mejoramiento gradual en el status quo. Todas las cosas en la vida merecen ser mejoradas.”

El conocimiento profundo no aparece por obra de arte, ni se puede enseñar rápidamente. Evoluciona con el tiempo, como acontece con cualquier valor. Sencillamente expresado, el

conocimiento profundo basado en valores es un deseo de gradual perfeccionamiento, centrado en sistemas y variaciones dentro de ellos, y estimulado por un compromiso con el liderazgo personal para transformar una visión de calidad en acción.

Combinando un liderazgo centrado en valores y basado en la calidad, y un compromiso permanente con el conocimiento profundo, se construye exitosamente la calidad en las organizaciones y se restaura la sinergia en los grupos de calidad y los individuos, al tiempo que se desarrolla la captación a primera vista en los líderes transformadores. Arete es el camino primario dentro del cual los conocimientos y los valores se entrelazan, y luego se entremezclan con la evolución del colaborador para desarrollar la mirada interior o la percepción inmediata. Más apropiadamente, el ciclo arete termina con un claro y visible cambio en el comportamiento.*

Si se busca el liderazgo, la percepción a primera vista, y los potenciales equipos de colaboradores se convierte en el sinergista, y desarrolla o permite el desarrollo de procesos que apoyan a arete y la captación inmediata en las épocas de tranquilidad.

El trampolín para la transformación institucional se asienta sobre la educación y en el subsiguiente desarrollo de sinergistas a partir de los profetas, pugilistas, constructores, exploradores, y administradores que habitualmente ocupan posiciones en la organización.

Con tales conductores instruidos sobre el conocimiento profundo basado en valores (en cualquier forma) y que aprendieron en el arte de la captación a primera vista, se tiene una oportunidad para transformar dramáticamente la cultura organizacional colombiana.

* El camino de arete fue diseñado para ser usado con un ciclo de aprendizaje basado en el juicio/hipótesis, como el modelo Interrogar, Teorizar, Ensayar, y Reflejar de Lessem.

1.2 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para cualquier tipo de empresas, el ejecutivo encargado de administrar el Talento humano debe tener en cuenta estos tres componentes para lograr una administración efectiva.

1.2.1 Interés en el personal y la producción. El interés por el personal y la producción deben de estar balanceados en la medida en que el primero sea soporte para la producción en cuanto se logre, mantener una satisfacción del empleado en el trabajo, no sólo con salarios altos se puede mantener la motivación en el trabajo.

La productividad por empleado se ve reflejada en la cantidad necesaria de trabajadores para la ejecución de las labores, muchos trabajadores son ineficientes, porque no hay labor para todos y pocos empleados con la multiplicación de funciones en el largo plazo conllevan al bajo rendimiento, en ambos casos, por lo general, la remuneración no satisface las necesidades internas de los empleados.

Lo ideal es mantener una preocupación por el bienestar del trabajador y de su desarrollo como persona. El empleador puede propiciar la participación del empleado en el proceso de toma de decisiones, con ello el empleador logra crear satisfacción en el empleado y a su vez genera un ambiente de pertenencia por parte del empleado hacia la empresa.

Cuando el administrador sólo hace énfasis en la producción, pueden ocurrir trastornos laborales que afectan la producción y productividad, vi. sabotaje, huelga baja en la producción, no-aceptación de la autoridad. Estos problemas no siempre son violentos y en la mayoría de las veces son imperceptibles. Cuando el empleado hace las cosas que el jefe le manda así estén erradas.

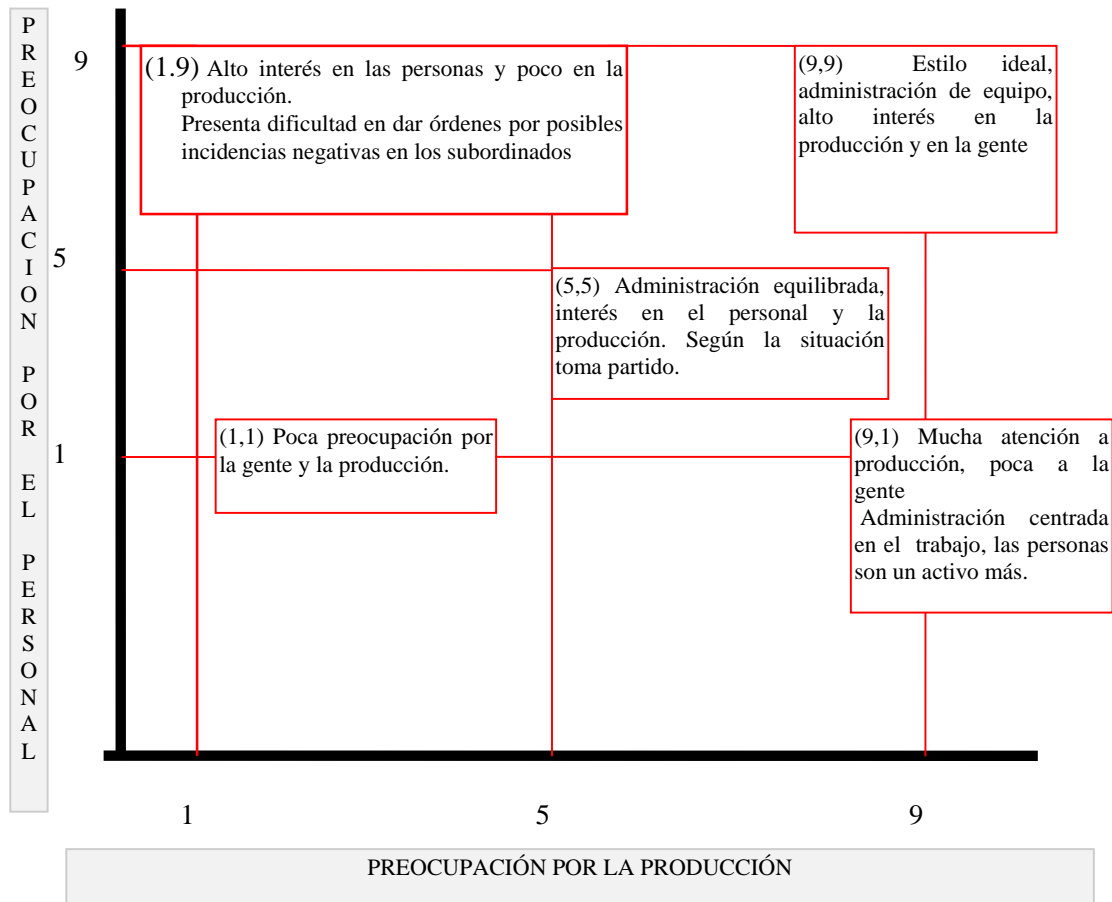
El interés en el empleado y en la producción no son suficientes para una administración laboral exitosa. Debe comprender también un conocimiento profundo sobre el trabajo que se desempeña y la administración laboral. Es muy importante el conocimiento sobre la labor para poder contrarrestar faltas temporales del empleado y realizarle un buen entrenamiento a su reemplazo con el fin de minimizar los errores que se puedan causar por la falta del entrenamiento.

Muchos errores con sus consecuencias se pueden evitar por medio de la selección de trabajadores (y administradores y otros empleados) capacitados y su correcta orientación, supervisión y motivación subsecuente.

La Rejilla Gerencial de Blake y Mouton³, interpreta los diferentes estilos de liderazgo frente a la relación personal vs producción.

³ BLAKE, R.R. and MOUTON, J.S. The New Managerial Grid, citado por MEYER y MEYER. Administración mediante la comunicación. Bogotá : Mc Grau Hill, 1986.

Cuadro 2. Rejilla gerencial de Blake y Mouton



1.2.2 **Conocimiento sobre la administración laboral.** El sistema de administración del talento humano debe centrarse en el conocimiento y ejecución de elementos importantes como: influencias, prácticas y herramientas de la administración laboral, resultados logrados, tradiciones, competidores, legislación laboral, mercado laboral, tecnología, sindicatos, diferencias individuales, cursos de acción o políticas, estructura organizacional, diseño del trabajo, reclutamiento, selección, orientación, supervisión, evaluación del desempeño, remuneración, beneficios, salud y seguridad industrial, desarrollo del trabajador, entrenamiento, participación en decisiones, resolución de problemas, investigación y evaluación, productividad (cantidad y calidad), satisfacción, motivación, ausentismo y retrasos, longevidad laboral, levantamientos y huelgas, quejas.

Algunos administradores creen que con aplicar algunos recursos de la administración del talento humano (entrenamiento, disciplina, selección o reuniones con el personal), logran una efectiva gestión. La capacitación en administración del talento humano no se centra únicamente en ampliar los conocimientos sino en saber aplicar los diferentes recursos que ayuden a la solución de los conflictos.

1.2.2.1 **La acción.** Al lado del interés y el conocimiento se encuentra la acción, ésta significa mover, cambiar, o ejercitar, encontrándose precedida por la planificación y la toma de decisiones. Tomar decisiones (o no tomarlas) y no hacer nada es una decisión a la ineficiencia.

Un mayor entendimiento sobre la administración laboral ayuda a la minimización de costos de mano de obra, ya sea mejorando la producción a través de la motivación, o disminuyendo los conflictos o reduciendo el ausentismo, etc.

1.2.2.2 **Relaciones interpersonales en el trabajo.** las relaciones interpersonales pueden efectuar un papel importante en el mantenimiento de la confianza entre los trabajadores y la administración de una empresa. En las relaciones interpersonales, se le aconseja a los superiores (supervisores, jefes de departamento o gerentes) mantener la distancia con los administrados sin hacer énfasis en la diferencia de cargos.

Los jefes pueden mostrarse accesibles y amistosos y al mismo tiempo pueden ser justos y firmes en el trato.

1.2.2.3 **Los ritos informales.** el Dr. Eric Berne explica que “el acariciar” psicológico” es la unidad primaria básica de la interacción saludable humana. El acariciar, físico o psicológico, es una manera de darle a conocer a la otra persona, que se han fijado en ella. Es el contacto intrapersonal, es hacer sentir importante a la otra persona.

El contacto físico o psicológico está compuesto por ritos informales que actúan como una validación recíproca de la autoestima de cada persona y generalmente ocurre antes de que se lleve a cabo la comunicación formal (relacionada con el trabajo).

Por ejemplo, cuando un supervisor llega a iniciar labores y se encuentra con un cooperador suyo, lo saluda antes de darle las instrucciones sobre el que hacer del día. Más tarde, se pueden volver a encontrar y el intercambio social es mucho más breve, un corto saludo o una señal.

Hay diferencias culturales y de personalidad que dictan lo que la gente espera en una situación dada. Por ejemplo, la gente varía en lo largo de los ritos informales que se esperan antes de los formales, pero, siempre se espera un breve contacto social antes de iniciar la comunicación de trabajo.

1.2.2.4 **Ritos formales.** ejemplos de ritos formales en el trabajo incluyen ceremonias de jubilación y premiaciones. Los empleados se fijan en el trato que se le da a sus compañeros que ya se han demostrado lealtad o desempeño meritorio. Por estas ceremonias los empleadores pueden sacar conclusiones sobre el interés que pone la empresa en su bienestar.

Pero de igual importancia, o quizás más aún para los trabajadores, es la manera como la empresa toma parte de los ritos formales que afectan a los trabajadores, pero que no están relacionados con el trabajo. Por ejemplo, los cumpleaños, las bodas, nacimientos o funerales. Estas ocasiones suelen ser bastante significativas para los trabajadores. Una manifestación u omisión por parte de la empresa de algunos de estos eventos son recordados por los trabajadores por siempre.

1.2.2.4.1 **La conversación.** la conversación es un diálogo que va más allá del rito informal, saludo o corto intercambio social. En términos de comunicación, la conversación trata de un diálogo más extenso, cuando las personas tiene un poco más de tiempo.

Las personas que ejercen una posición de liderazgo o poder tienen mayores posibilidades de éxito al proponer el tema de conversación. Una idea puede ser aceptada por el grupo cuando ha sido expuesta por una persona con reconocimiento dentro del grupo, así, el mismo tema halla sido expuesto anteriormente por otro integrante.

Los jefes que sepan llevar un buen diálogo aumentan las posibilidades de que sus colaboradores les hablen sobre los temas importantes. Los ritos formales e informales, y las conversaciones sirven para estrechar las distancias entre los jefes y subalternos.

1.2.2.4.2 **El precio de pedir ayuda gratis.** según el sicólogo social Roger Brown, cada persona involucrado en un intercambio interpersonal justo siente que obtiene un benéfico de él. Tal como existe el benéfico se genera un costo. Un intercambio provechoso, de este punto de vista es aquel en que el costo no supere el benéfico. Las personas mantienen una cuenta mental tendiendo al estar balanceada en el largo plazo. Por lo general, la gente se siente incomoda cuando la balanza esta desbalanceada a favor o en contra.

Ejemplos de los beneficios pueden incluir un aumento en el sentimiento de pertenencia, de compañerismo o de ser mejor comprendido. Los costos pueden incluir el tiempo gastado, el estar al servicio de otros o el tener que exponer sus valores personales, o posiblemente revelar una debilidad.

La reciprocidad en la ayuda no necesariamente tiene que ser bajo las mismas condiciones. Por ejemplo, un empleado puede ayudarle a otro a levantar un objeto pesado y este en contraprestación le ayuda con la ejecución de una labor.

El intercambio de pedir ayuda puede involucrar estos costos.

- ✘ Temor de que se le clasifique como principiante;
- ✘ Tomar el riesgo que el experto le rehuse la ayuda;
- ✘ Endeudarse con el experto;
- ✘ Aumentar el “ego” o autoestima del experto a costa de si mismo.
- ✘ Los posibles benéficos que se pueden obtener son:
 - ✓ Obtener el conocimiento necesario para obtener ayuda; y.
 - ✓ Establecer una relación de maestro o de pupilo protegido.

En el momento de pedir ayuda, las personas consideran factores como.

- ✘ Con quién quiere endeudarse.
- ✘ Quién ofrece ayuda alegremente.
- ✘ Quién ofrece ayuda sin tonos condescendientes.

A la persona que se le pide ayuda también mide las ventajas y desventajas y el alcance de su colaboración, mucha, media o poca información o no prestar la ayuda solicitada.

Desde el punto de vista de los costos, la lista puede traducirse en.

- ☒ Tiempo utilizado en ayudar.
- ☒ Temor que la persona que va a prestar la ayuda le dedique mucho tiempo y no logre realizar su labor
- ☒ Aprensión a disminuir la superioridad de conocimientos que separa al experto del principiante.
- ☒ Los beneficios que puede recibir la persona que está dispuesta a ayudar son:
 - ✓ **Aumento del autoestima.**
 - ✓ Establecimiento de una relación de mentor.
 - ✓ El agrado de estar a la disposición de otra persona.
 - ✓ Disfrutar del avance de la persona a la que se le ayuda.

La persona que opte por no ayudar, posiblemente experimenta la ventaja de no sufrir los costos de no prestar ayuda y la desventaja de privarse de los beneficios, pudiendo lograr juicios subjetivos de los otros integrantes del equipo, tales como. ser una persona descortés o mal educada, para evitar esto, la persona a la que se le pidió ayuda puede dar sugerencias sin involucrarse demasiado.

La utilidad ofrecida por el experto está relacionada con la ley de utilidad marginal de crecimiento, es decir, cada vez que se le pide ayuda la satisfacción de prestar el servicio es menor por las implicaciones de dedicarle tiempo de su labor a otra persona.

Los mentores son las personas que logran constante satisfacción en la prestación de la ayuda al personal nuevo del equipo y se destinan por un período de tiempo a complementar el entrenamiento de los nuevos. Es importante asignar el tiempo de asesoría para evitar conflictos entre el mentor y el inexperto, ya que, si el segundo supera al primero, este puede sentir, posiblemente, que su alumno le puede quitar el puesto y siempre lo ve como un principiante.

Las relaciones entre los miembros del grupo de trabajo deben ser sólidas y estrechas en las cuales, los compañeros de trabajo no necesitan balancear la cooperación entre ellos.

1.2.2.4.3 La función de interprete del administrador. asimilando al supervisor con el administrador, ambos cumplen un papel importante dentro del proceso de comunicación con los colaboradores del equipo. El supervisor es el intermediario entre el nivel jerárquico superior y los subordinados o viceversa, según donde se origine el mensaje a comunicarse. El modo en que estos mensajes sean transmitidos puede significar ya sea una operación llena de discordia o una de avenencia.

Algunos ejemplos sobre la interpretación.

Primer caso.

En un cultivo de naranjas, la cosecha va a estar muy buena. La abundancia de fruta permite que la cosecha sea muy buena para los trabajadores. El agricultor pensó que puede bajar el precio por unidad de producto cosechado (cajón) y que, aún así, puede ganar más que el año pasado. Se acercó a Ernesto, su mayordomo, y le explicó la situación detalladamente. Ernesto le informa a los trabajadores de la cuadrilla.

- El patrón dice que este año va a ganar \$5 pesos menos por cajón -, les dijo Ernesto a los trabajadores ese día -. Aquí tienen las escaleras.

Los hombres se mantuvieron inmóviles.

- ¿No me oyeron? - agregó Ernesto, y concluyó con voz quejumbrosa -. Vayan a arreglárselas con el patrón si no les gusta.

En este caso el capataz, Ernesto, no comunicó fielmente el mensaje que el agricultor tenía para los trabajadores. Ernesto oyó y comprendió la solicitud del agricultor, mas no le creyó o no le tuvo confianza por lo que distorsionó el mensaje deliberadamente.

El sentimiento que tiene el supervisor hacia su administrador o cree que les debe más lealtad a los trabajadores, lo lleva a desvirtuar o no los mensajes dados por su superior.

Segundo caso.

Pablo siempre ha sido un mecánico muy cumplidor. Su esposa está enferma y tiene una cita con el médico para el día siguiente. Pablo habló con Rojas, el supervisor de la fábrica, con el fin de pedirle permiso para salir a las tres de la tarde el próximo día. Quedaron que Rojas ira a hablar con el administrador, para cerciorarse que estuviera bien con éste.

Rojas habló con el administrador al siguiente día.

Pablo quiere salir temprano... otra vez!- le dijo quejándose al administrador -. ¿Qué le digo? Obviamente, el administrador le negó el permiso a Pablo. Este por su parte, llegó más temprano de lo acostumbrado y se desempeñó con gran esfuerzo para terminar sus labores a las dos de la tarde, él supuso que la aceptación del permiso. Al terminar su trabajo, Pablo se presento ante Rojas. El supervisor le comunicó que no había obtenido el permiso. ¿Cómo piensa Ud. que se sintió Pablo?

En este caso el supervisor no abogó por el empleado como éste hubiera deseado. A veces los supervisores sienten que su lealtad es única para el administrador o empresario. Piensan que les hacen un favor a ellos cuando le “analizan o interpretan” la información. Frecuentemente el empleador actúa de acuerdo con tales interpretaciones y no en la de los hechos.

Ciertos supervisores rechazan ideas o solicitudes por la única causa que provienen de un trabajador por el cual ellos sienten antipatía. Algunos “mandos medios” le tienen aversión a trabajadores que amenazan su sentido de control, autoridad o poder.

Tercer caso.

En los casos anteriores se vieron las posibles causas por las cuales se pueden desvirtuar los mensajes. En este caso un mismo mensaje puede tener varias formas de comunicación.

El gerente de producción entró a la sala de sistemas y observó que Miguel, técnico en sistemas, no había llegado aún. Cuando vio al supervisor de Miguel, el gerente le habló en tono enojado.

-¡ Ya estoy hasta aquí con Miguel! Le he dicho y vuelto a decir que debe llegar a las ocho a trabajar.

- Miguel no vale. -, continuó el gerente mientras golpeó una mano empuñada en contra de

- la otra -. Simplemente debo de despedirlo si no mejora.

Existe un sinnúmero de formas que el supervisor puede transmitir o interpretar el mensaje del gerente para Miguel.

- ✦ **Conforme a la realidad.** Oye Miguel, el gerente llegó molesto y golpeando una mano contra la otra, dijo que ya estaba harto de ti, porque nunca llegas a tiempo. El gerente advirtió que le eres inútil si no mejoras.
- ✦ **Aumentando.** Miguel, si tu hubieras visto al gerente... Llego iracundo y gritaba que tu no valías la pena, que más encima eres un pésimo en sistemas... que ni siquiera llegas a tiempo al trabajo. Hombre, si hubieras visto la carita que se gastaba, más roja que su camiseta nueva... y le dio y le dio y le dio.
- ✦ **Disminuyendo un poco.** Escucha, Miguel, el gerente llegó muy preocupado porque quiere que llegues temprano al trabajo. Sé que lo ha mencionado en otras ocasiones; y si esto se vuelve a repetir, seguramente se ve obligado a despedirte.
- ✦ **Quitando demasiado.** Miguel, el gerente anda enojado otra vez, porque llegaste tarde. Pero tú lo conoces, ya sabes como es él, mañana se olvida del asunto.

La mejor alternativa de comunicarle a Miguel la situación frente al gerente es la tercera, puesto que no utilizó un ataque personal (Miguel no vale nada), el trabajador recibió un mensaje impersonal (Miguel necesita llegar a tiempo si quiere seguir trabajando). La cuarta variante resultó un mensaje simple, pareciéndose más a una disculpa. En cambio, la primera variante fue acorde a la realidad pero más descriptivo de lo necesario. La segunda, produjo un mensaje muy exagerado.

En conclusión, en los supervisores está la efectiva comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización. Ellos deben seleccionar la información que se debe transmitir o no y ser sumamente prudentes para no sacar beneficio propio de las situaciones o mostrar favoritismo hacia otros empleados. Uno de los principios básicos de la supervisión es la de ser imparciales en las relaciones laborales.

La administración de las empresas deben capacitar a los supervisores en lo referente a las relaciones interpersonales en el trabajo con base en los siguientes puntos.

- ✦ Dándoles a conocer que son parte importante de la dirección y que como tales tienen la responsabilidad de ser leales sin ser injustos con los empleados.
- ✦ Se les debe recalcar que nunca se les pide que realicen algo indebido y que cuando lo sienta deben comunicárselo a la administración y
- ✦ No se les debe poner en posición de estar comunicándole a los trabajadores políticas de la empresa que no son comprendidas, o de ser siempre los que comunican “las malas noticias” a los empleados.

1.3 LOS GRUPOS AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES.

Los grupos son un conjunto de individuos reunidos bajo objetivos comunes, ya sean personales o impuestos. Se establecen grupos informales y formales.

1.3.1 **Grupos informales.** cuando se habla de objetivos comunes personales, se puede tratar de la formación de grupos informales, que no están dentro de la esfera rígida del organigrama, es un conjunto de amigos sin cohesiones y libres en su comportamiento. Se accede a ellos de forma voluntaria y están por fuera del control organizacional, los unen los aspectos culturales (personas de una misma región, grupos de teatro), deportivos (practicantes de un deporte), social (los que se reúnen después del trabajo a charlar sobre diversos temas).

Estos grupos pueden contribuir a la solución de los problemas “formales” en la organización, porque entre ellos se establecen códigos de conducta, se incentiva la innovación, la diferenciación y la creatividad.














Los grupos informales se caracterizan por la comunicación fuera de los canales organizacionales formando redes “subterráneas de información” vitales para el mantenimiento de los grupos.

El liderazgo, cambia, emerge entre los grupos no como una cabeza visible sino como múltiples cabezas que lideran una actividad determinada, por eso, surge un líder según los objetivos y las tareas a desempeñar.

1.3.2 **Grupos formales.** estos están bajo el rígido control organizacional, son grupos impuestos por las políticas, normas, cultura, manuales de procedimiento y funciones. Se encuentran vigilados por la jerarquía, comparten objetivos organizacionales y se deben comunicar por los canales oficiales dispuestos para ello (Ej. Conducto regular).

Los grupos formales están compuestos por: comités, grupos de trabajo, equipos de proyectos, consejos, junta directiva, entre otros. Allí, los miembros no tienen la libertad de pertenecer o no a ellos.

Cuadro 3. Ventajas y desventajas de los grupos formales.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">  Sumatoria de experiencias individuales  Tormenta de ideas en grupo  Se divide el trabajo  Múltiples soluciones a un problema  Autocontrol  Motiva al trabajador miembro del grupo 	<ul style="list-style-type: none">  Grupo homogéneo (se sugiere interdisciplinarios)  Se niegan las experiencias individuales y capacitaciones  Grupo de más de siete miembros entorpece la gestión  Desviaciones del tema central  Demora en el proceso de socialización  Las individualidades pueden coaccionar al grupo en el proceso  Grupos demasiado desiguales limitan la comunicación.

Los grupos formales tienden a presentar distorsiones en la toma de decisiones, el profesor Janis los ha definido como.

- ❑ La creencia de un grupo en su propia inteligencia. “Esa información no se ajusta a nuestra decisión, de manera que se reconozca que la información es errónea”
- ❑ La creencia del grupo en su propia vulnerabilidad. “sí trabajamos todos juntos, no podemos equivocarnos”
- ❑ La creencia del grupo en su propia moralidad. “Estamos haciendo esto en beneficio de todos”
- ❑ La creencia del grupo en sus propios raciocinios. “Sabemos que el sindicato esta de acuerdo”
- ❑ La creencia del grupo en su propio pensamiento carente de sentido crítico. “No volvamos sobre ello de nuevo. Se ha examinado concienzudamente todas las alternativas”
- ❑ La creencia del grupo en la unanimidad de sus decisiones. “¿No estamos de acuerdo todos en seguir adelante?”

1.3.2.1 Condiciones de las labores que se deben asignar a los grupos.

- ❑ Que implique a todos los miembros
- ❑ Concreta
- ❑ Determinar el inicio y finalización de la labor con su respectiva evaluación
- ❑ Elección de personas idóneas para la labor
- ❑ Autonomía del grupo
- ❑ Recompensa y sanción a todo el grupo, no individuales
- ❑ Estructurar la labor con base en. Objetivos claros, forma de presentar la decisión, y tiempo límite y costos.
- ❑ Miembros interdisciplinarios
- ❑ Estrecha coordinación, mediante se dé el aprendizaje grupal
- ❑ Grupo máximo de seis personas
- ❑ Grupo cooperativo y no competitivo, aquellos trabajan por el bien común y no individual.
- ❑ Grupos creativos

1.3.2.2 Manejo de reuniones

1.3.2.2.1 **Preparación de las reuniones.** la reunión debe ser preparada tanto por quien la dirige como por los asistentes para evitar la pérdida de tiempo por las improvisaciones, se recomiendan los siguientes pasos:

- ❑ Definir claramente los objetivos de la reunión, enfocados sobre los temas a tratar.
- ❑ Determinar el orden del día de la reunión con el tiempo de duración de cada actividad.
- ❑ Entregar el material a los integrantes del grupo antes de la reunión para que estos puedan estudiarlos con la debida anticipación.

- ✦ Recordar a las personas con tareas pendientes su compromiso con el grupo de trabajo.
- ✦ Preparar el apoyo logístico para la reunión. Salón, ayudas audiovisuales, papelógrafo y revise su funcionamiento.

1.3.2.2.2 **Orden del día de una reunión.** se sugiere llevar el siguiente esquema de reuniones.

- ✦ Verificación del quórum.
- ✦ Objetivos de la reunión.
- ✦ Temática de la reunión.
- ✦ Lectura y aprobación del acta anterior.
- ✦ Resultado de las actividades acordadas en reuniones anteriores.
- ✦ Presentación de informes.
- ✦ Charlas informativas por miembros del grupo o personas invitadas.
- ✦ Asuntos varios. No se deben tomar más de diez minutos de la reunión.

1.3.2.2.3 **Inicio de la reunión.** es recomendable utilizar el modelo de los tres pasos.

- ✦ Objetivo. ¿Por qué se está allí?, Indique los objetivos de la reunión.
- ✦ Proceso. ¿Qué se va hacer?, Explique el orden del día.
- ✦ Resultado. ¿Qué gana el equipo?, Exponga los posibles resultados para los trabajadores y para cada miembro del equipo.

Siguiendo este procedimiento se hace más fácil la reunión y teniendo un esquema predeterminado, recuerde el costo del tiempo.

1.3.2.2.4 **Dirección de las reuniones.** la forma como se desarrolle la reunión es tan importante como la preparación de la misma para conseguir los resultados esperados, se sugiere llevar la siguiente metodología.

- ✦ Mantener el equipo centrado en los objetivos. Para mantener centrado el equipo de trabajo en los objetivos, el director de la reunión puede ayudarlos con las siguientes recomendaciones.
 - ✓ Reafirme los objetivos específicos de la reunión.
 - ✓ Pida preguntas relacionadas con la temática tratada.
 - ✓ Controle las desviaciones de la discusión sobre otros temas.
 - ✓ Realice síntesis sobre los temas tratados.
 - ✓ Controle el uso de la palabra, a través del tiempo de exposición de cada uno y otorgue el turno en forma ordenada.
 - ✓ Verifique con el grupo si hay consenso en el tema discutido.
 - ✓ Utilice ayudas como. audiovisuales, papelógrafo, tablero y otros

Cuadro 4. Conductas de los miembros de los grupos ante ciertas

situaciones de comunicación

SITUACIÓN	DESFAVORECE LA COMUNICACIÓN MANIFESTAR QUE.	FAVORECE LA COMUNICACIÓN MANIFESTAR QUE.
Juzgar a las personas	“Usted está equivocado.”	⇒ “La opinión del compañero es importante, oigámosla” ⇒ “Aprecio su preocupación”
Tomar decisiones unilaterales	“La decisión está tomada”	“Quiero oír sus ideas”
Decirle al otro cómo hacer el trabajo	“Les voy a decir cómo hacerlo”	“Estoy seguro que ustedes tienen la respuesta”
Cambiar bruscamente el tema	“No se hable más del asunto”	“¿Hay algo más que agregar o se puede continuar con el orden del día?”

1.3.2.2.5 **Creatividad en la solución de problemas.** los grupos al interior de las organizaciones en su gran mayoría son interdisciplinarios, lo que permite contar con una gran capacidad potencial de presentar soluciones a los problemas.

El aprovechamiento de este potencial, radica en que cada miembro del grupo tome consciencia de las diferencias culturales impuestas como obstáculo para el desarrollo de la creatividad, es decir, los modelos educacionales han creado barreras en la forma como cada persona determina su pensamiento y su participación en el grupo. Para contrarrestar los efectos de estos modelos (paradigmas) se sugiere lo siguiente.

Por creatividad se entiende el proceso mediante el cual se realiza algo nuevo, de producir algo mejor, de innovar que puede conducir a resultados valiosos y productivos. Por naturaleza el hombre es reacio al cambio, por el temor a lo desconocido, es allí, en donde se debe dirigir la acción del grupo.

Con base en los puntos de vista de cada cual, la mente algunas veces no logra crear situaciones nuevas por estar predeterminados los modelos de comportamiento.

❖ Obstáculos que se oponen a la creatividad:

- ✓ Fijación de una idea. los esquemas han determinado una limitación de la forma de ver las cosas, la mayoría de las veces sólo se ven desde un punto de vista. Por ejemplo, analice la tabla de multiplicar del nueve y saque sus propias conclusiones.

1*9 = 9	6*9 = 54
2*9 = 18	7*9 = 63
3*9 = 27	8*9 = 72
4*9 = 36	9*9 = 81
5*9 = 45	10*9 = 90

Primera consideración: a usted le enseñaron la tabla de multiplicar del nueve como primer factor del multiplicador es el 9 y no los otros factores (1,2,... 10). Ley de la

conmutatividad. El orden de los factores no altera el producto.

Segunda consideración: sí suma los dos dígitos de cada resultado, la respuesta es nueve.

Tercera consideración: a partir del 6×9 en forma descendente el resultado es el inverso de la primera mitad en forma ascendente desde el 5×9

En conclusión: existen tres formas de ver un concepto, cuando se está entrenado para ver un patrón determinado.

✦ **Paradigmas estrechos.** los siguientes son algunos paradigmas que limitan la creatividad.

- ✓ “Hay una sola manera de hacerlo” (no se puede innovar)
- ✓ “Tiene que salir bien desde la primera vez” (no se permiten equivocaciones)
- ✓ “No se repara hasta que no se dañe” (visión cortoplacista)
- ✓ “No soy de los que...” (papel limitado)

Romper estos modelos, es analizarlos según la circunstancia de utilidad, no siempre, todo se puede innovar o todo dejarlo como está; buscar la eficacia del cambio con base en la experiencia de la organización.

✦ **Expresiones negativas que entorpecen la creatividad.** la siguiente es una pequeña lista de expresiones que se lanzan en contra de una idea.

- ✓ “Eso es demasiado radical”
- ✓ “Es contrario a la política”
- ✓ “No funcionará”
- ✓ “Nunca antes se trabajó así”
- ✓ “Yo no soy creativo”
- ✓ “No es función nuestra”
- ✓ “Las personas no cambian”
- ✓ “Desde que se fundó esta empresa se ha hecho así y así se queda.”
- ✓ “El trabajador es esencialmente descuidado”
- ✓ “El conflicto se tiene que evitar”

La forma como se debe contrarrestar estas posiciones, es **realizando un reconocimiento** el momento en que se presenten estas expresiones y cuestionar su utilidad; **describir** las frases en forma objetiva para evitar la posición subjetiva de quien las lanzó y por último, **cuestionar** al grupo sobre la posición individual sobre el tema.

✦ **Proceso creativo en la solución de problemas.** este proceso busca convertir las dificultades en oportunidades, para encontrar soluciones efectivas, se describen algunas técnicas para su aplicación.

- ✓ Identificar el problema en toda su magnitud. escribir el problema tal y como se presenta, le permite visualizar el objetivo correcto y dirigir la acción correctiva

hacia la solución indicada.

- ✓ Analizar el problema. pensar las diferentes variables del problema y hacer una comparación con el comportamiento de algunos animales (hormigas, abejas); la estructura de un caracol o de una hoja pueden ayudarle a visualizar una solución del inconveniente.

Pregúntese, ¿a quién le corresponde el problema? ¿Qué se ha intentado para resolverlo? Y ¿dónde se pueden conseguir datos para solucionarlo?.

- ✓ Lluvia de ideas. la lluvia de ideas, generada por los integrantes del grupo, permite obtener un banco de información sobre posibles soluciones al problema, no descarte de antemano alguna idea, aunque parezca muy salida del contexto.
- ✓ Deje que las ideas penetren en su mente. tomar un tiempo de descanso y retomar el problema después, permite que la persona asimile las ideas, realicen consultas o realicen un análisis desde diferentes puntos de vista o las cambien por otras.
- ✓ Evaluación y selección de alternativas. se selecciona la alternativa que mejor pueda solucionar el problema con base en las obtenidas en la lluvia de ideas y las nuevas resultantes del proceso de asimilación. Facilita este proceso, clasificar las ideas según la solución que proponga, con base en el juicio emitido por el grupo entre excelentes y deficientes, dejando para el análisis las ideas excelentes y muy buenas.
- ✓ Ponga en marcha la solución del problema. una vez encontrada la mejor solución al problema, póngalo en marcha, sino es tiempo perdido y desmotiva a los integrantes del equipo.

“Cree para crear”, es la premisa básica de la creatividad, un acto de fe que sumado a la acción convierta los proyectos en realidad” (Miguel Angel Cornejo)

1.3.2.2.6 **Finalización de la reunión.** el director, una vez finalizada la reunión debe:

- ☒ Evaluar el desarrollo de la reunión en cuanto al tiempo de duración, comportamiento de los miembros del grupo, participación de los mismos, entre otros.
- ☒ Evaluar el logro de los objetivos propuestos.
- ☒ Retroalimentar al grupo, es indicar el resultado de las evaluaciones con el fin de evitar en el futuro las desviaciones y facilitar que las personas asuman compromisos. .
- ☒ Realizar el seguimiento a los compromisos que se adquirieron durante la reunión.

1.3.2.2.7 **Elaboración del acta.** es un documento consecutivo, centrado en los puntos importantes tales como: desarrollo del tema, decisiones tomadas, compromisos para la siguiente reunión, además, debe contener: lugar, fecha y hora de iniciación y finalización de la reunión, asistentes, y, lugar, fecha y hora de la próxima reunión.

1.4 LA FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN.

La supervisión de personal es la forma de cómo los administradores ejercen la vigilancia y control del Talento Humano en las organizaciones. Dependiendo del estilo de supervisión, es el clima organizacional, se permite el desarrollo de la misma y por ende el de los empleados. Se dan unas pautas sobre la supervisión, con el fin de que los Administradores del Talento Humano posea las herramientas necesarias para una buena supervisión y puedan dirigir a los supervisores.

Dentro de este sistema de supervisión, los supervisores y administradores guían y coordinan el trabajo de otros para asegurar que se cumplan las metas, objetivos y normas de la organización.

Un aspecto importante, y a menudo ignorado, de la supervisión es la percepción que tiene la persona que es supervisada sobre la importancia y utilidad de la supervisión. La mayoría de los enfoques de la supervisión no consideran importante conocer el punto de vista de la persona que se supervisa. Sin embargo, la perspectiva de ésta, representa un papel importante en lo que respecta a su habilidad para funcionar efectivamente como parte de un equipo.

Debido a que cada supervisor es también supervisado por alguien, cuando se está supervisando, debe tenerse en mente cuál es la perspectiva de ser el supervisor del individuo que está siendo supervisado, y qué tipo de información necesita obtenerse.

Aquellas personas que se supervisan deben ser informadas sobre cuál es el motivo por el cual se vigilan, incluyendo qué es lo que deben esperar de la supervisión, la forma en como beneficiarse de ella, cómo puede ser mejorada y cómo pueden ellos utilizar la supervisión para mejorar su propio desempeño y el rendimiento general del equipo de trabajo. Al prestar atención a los papeles que desempeñan los supervisados dentro del sistema de supervisión y tomar en cuenta sus actitudes y percepciones, los supervisores pueden ayudar a aquellos que supervisan a convertirse en integrantes del equipo, activos y útiles.

1.4.1 *Desarrollo del Sistema de Supervisión.* las actividades de supervisión tienen como meta la identificación de las partes del sistema en general que deben ser fortalecidas para poder mantener o mejorar la calidad de los servicios y/o los productos.

Un buen supervisor toma como punto central el ámbito interno del programa, incluyendo la planificación del mismo, la resolución de problemas en equipo, el seguimiento de las operaciones y el progreso logrado en la obtención de los objetivos. Igualmente, el supervisor debe examinar el medio externo, incluyendo los cambios de política y las normas, las oportunidades de capacitación, la comunicación con otros niveles del sistema y el clima favorable o no de los negocios.

1.4.2 *Fortalecimiento del Sistema de Supervisión.* Para llevar a cabo actividades de supervisión en forma regular y efectiva, y para asegurar que ésta constituya una prioridad dentro de la organización, los administradores deben asegurarse que el sistema de supervisión actual cuente con el apoyo apropiado de la gerencia. Al responder a las siguientes preguntas, puede evaluarse en qué medida se beneficia el propio sistema de supervisión del apoyo institucional.

- ✦ ¿Tiene el sistema una cadena de autoridad claramente delineada y niveles de supervisión bien definidos?
- ✦ ¿Describe el sistema claramente los procedimientos de supervisión apropiados y le da los medios necesarios para ejercer una labor efectiva tales como las normas, descripciones de los cargos e instrumentos de supervisión?
- ✦ ¿Reciben y utilizan los administradores de todo nivel los datos generados por el sistema de supervisión?
- ✦ ¿Comprenden los administradores de nivel superior dentro de la organización cómo funciona el sistema de supervisión y cómo debe funcionar, para mejorar la calidad y lograr los resultados deseados?
- ✦ ¿Comprende el personal de la organización a todo nivel la importancia de la supervisión para lograr las metas de la organización?
- ✦ ¿Existe una unidad operativa dentro de la organización que sea responsable de planificar, ejecutar y vigilar las actividades de supervisión?
- ✦ ¿Se asignan en el presupuesto anual de la organización los recursos adecuados para las actividades de supervisión y para mantener el sistema de supervisión?

Si la evaluación indica que la organización carece de apoyo para las actividades de supervisión, necesita desarrollarse una estrategia para lograr este apoyo dentro de la institución. Puede resultar efectivo vincular las actividades de supervisión a los resultados para demostrar que las actividades de supervisión conducen al mejoramiento concreto en la prestación de servicios. Esto, a su vez, conlleva a un mayor compromiso institucional y a la asignación de recursos adicionales para la supervisión.

1.4.3 Supervisión del Personal. la dinámica interpersonal tiene un efecto profundo sobre el desempeño del programa y organización. El trabajo del administrador del Talento Humano consiste en ayudar a mantener en alto la moral de trabajo dentro de la misma, asistir al personal en el manejo de conflictos y motivarlo para que trabaje al máximo de su potencial. El administrador del Talento Humano está en la mejor posición para saber qué conflictos interpersonales existen o cuáles miembros del personal deben ser motivados o incentivados. Si el administrador carece de la habilidad necesaria para resolver los problemas del personal, estos problemas pueden determinar un desempeño deficiente de la organización. Para desarrollar y mantener un buen equipo de trabajo, los administradores necesitan enseñar y reforzar las destrezas de los supervisores para que éstos, a su vez, puedan motivar al personal, apoyar su desarrollo profesional y resolver los conflictos que surjan en la institución.

1.4.3.1 Funciones de la supervisión de personal. para una buena función de supervisión, el encargado debe.

- ✦ Apoyarse en el personal a su cargo.
- ✦ Prestar atención a las necesidades del personal y al medio en el cual trabajan.
- ✦ Ser un maestro—dedicar su tiempo a educar al personal a su cargo.
- ✦ Discutir los problemas con el personal y trabajar con ellos para encontrar soluciones.
- ✦ Comprender las necesidades y requerimientos de los clientes.

- ✦ **Motivación del personal.** Los supervisores no siempre tienen el control sobre la motivación de un empleado, pero existen muchas cosas que un supervisor sí puede hacer para mejorar dicha motivación y la satisfacción que éste deriva de su trabajo. Los supervisores pueden tener un efecto positivo sobre la moral del personal dando una respuesta positiva en forma regular, apreciando sus esfuerzos, y vinculándolos a la resolución de problemas y a la toma de decisiones. Estas acciones ayudan a reafirmar la importancia de su trabajo para lograr las metas organizacionales.
- ✦ **Desarrollo profesional.** Los supervisores deben apoyar el desarrollo profesional mediante la oferta continua de oportunidades de capacitación (o facilitando el acceso a la capacitación), educación y desarrollo profesional. Los supervisores deben proporcionar al personal capacitación en el servicio, y realizar los arreglos necesarios para que asista a programas de capacitación. Al apoyar el desarrollo de las habilidades profesionales del personal se ayuda a mantener en alto la moral del mismo, mejorar su desempeño en el trabajo, fortalecer la capacidad institucional y disponer de personal de mucha capacidad. El desarrollo del personal también atrae y ayuda a retener un equipo profesional fuerte.
- ✦ **Resolución de conflictos.** El manejo de conflictos entre los miembros del personal es un aspecto crítico de la supervisión. La causa de dichos conflictos puede ser de tipo interpersonal o estar relacionada con el funcionamiento deficiente de los sistemas de la organización. Los supervisores deben aprender a manejar estos conflictos. Al asumir este rol pueden resolver disputas a través de la observación y el análisis y prestando ayuda a las personas en conflicto para que encuentren soluciones satisfactorias para ambas partes.

Para resolver conflictos, el supervisor debe aprender a mantener una postura neutral. Hay que evitar tomar partido. Las partes en conflicto deben ayudarse a separar el problema de los individuos como tales. Algunas veces las partes están tan disgustadas que llegan a creer que la otra persona es el problema en sí. Aunque generalmente este no es el caso, se requiere de un buen supervisor para ayudar a las partes a dejar de lado sus diferencias personales para considerar en forma objetiva el verdadero problema. Un buen supervisor ayuda a las partes en conflicto a ver y comprender cuáles son los factores detrás de cada posición. Una vez que estos factores han sido identificados, las partes pueden centrar su atención en las áreas de interés común en lugar de asumir posiciones individuales. Estas áreas sirven, a menudo, como un punto de arranque para la discusión. Un buen supervisor ayuda a buscar y desarrollar soluciones que cubran las necesidades e intereses de ambas partes. Finalmente, si el administrador ha mantenido una postura neutral, puede insistir en que ambas partes lleguen a un acuerdo sobre los criterios que deben emplear para tomar decisiones tendientes a resolver el conflicto.

- ✦ **Dar y solicitar retroalimentación.** El supervisor puede tratar de dar retroalimentación individual a cada persona o a todos los miembros del personal al mismo tiempo, si la información es pertinente para todo el personal. Si se da retroalimentación individual, debe pedirse a la persona que proponga soluciones. Puede también darse retroalimentación al equipo sosteniendo una discusión de grupo durante la cuál el personal puede proponer soluciones y tratarse lograr el consenso de todos.

1.4.4 ***La función de supervisión como un enfoque de equipo.*** procedimiento sugerido a los administradores y supervisores para establecer la función de supervisión como un enfoque de equipo.

 Para los Administradores

- ✓ Discutir con su supervisor sobre la manera de lograr que la supervisión sea más efectiva.
- ✓ Solicitar la contribución del personal de la organización sobre cualquier cambio que debe realizarse para mejorar el desempeño en general.
- ✓ Elaborar normas en unión del supervisor para introducir un enfoque de supervisión en equipo.
- ✓ Decidir junto con el personal y con el supervisor qué programas educativos y qué tipo de capacitación son necesarios para mejorar las habilidades del personal.
- ✓ Discutir los problemas con el personal a su cargo y trabajar con ellos para encontrar soluciones.
- ✓ Organizar reuniones regulares con el personal a su cargo para lograr su participación en el proceso de supervisión.

 Para los Supervisores

- ✓ Desarrollar un sistema de supervisión cuyo enfoque esté dirigido a la supervisión de las actividades de la organización y el logro de los objetivos planteados, en lugar del desempeño diario de los empleados.
- ✓ Apoyar al personal de la organización para que ellos puedan aprovechar las oportunidades educativas y de capacitación.
- ✓ Comprometerse a dar una respuesta oportuna y regular a los empleados.

1.5 SELECCIÓN DE PERSONAL.

La selección de personal, es el conjunto de actividades destinadas a elegir el candidato cuyas características coincidan mejor con los requerimientos del cargo y la empresa, con base en un estudio previo de las cualidades sicológicas, habilidades y de personalidad del futuro empleado

1.5.1 **Análisis de puestos y descripción de cargos.** el análisis ocupacional y descripción de cargos son los requisitos que debe tener la persona para ocupar el cargo con relación a su experiencia, educación, responsabilidad, habilidad, esfuerzo. En este estudio no se tienen en cuenta variables como. edad, sexo, estado civil.

El análisis ocupacional consiste en la recolección y estudio de información característica de todos los cargos de una organización, obteniendo la información de como se realizan las funciones respectivas.

La descripción del cargo es el registro ordenado de la información obtenida del análisis ocupacional para formar una estructura de los diferentes puestos de trabajo. Para realizar una descripción del cargo se debe tener en cuenta.

1.5.1.1 **Objetivo básico del cargo.** el objetivo del cargo debe ir siempre encaminado a cumplir las metas y objetivos del departamento y de la organización con el fin que los objetivos del trabajador no interfieran en el desarrollo de sus actividades

1.5.1.2 **Actividades que se deben realizar.** las funciones que debe ejecutar el empleado para poder lograr el objetivo del cargo.

1.5.1.3 **Relaciones funcionales.** identificación de las relaciones funcionales del cargo con respecto a otros puestos de trabajo, de quién se recibe y a quién se le entrega para generar valor agregado con el fin de evaluar los procedimientos.

Se contesta la pregunta. ¿Cuáles empleos interactúan directa o indirectamente con este cargo y cuáles son?

1.5.1.4 **Identificar responsabilidades y deberes del cargo.** con base en entrevistas con empleados que ocupen o hayan ocupado el cargo y/o la observación directa se busca poder determinar cuales son las responsabilidades y deberes del cargo, tales como. administración de materia prima y/o producto terminado, dirección de personal, manejo de la información, equipos, dinero, relaciones públicas.

1.5.1.5 **Relaciones de autoridad.** tener en claro la relación de subordinación para mantener la unidad de mando. Se recomienda resolver las siguientes preguntas.

- ☒ ¿Cuál es la subordinación directa o indirecta de este puesto de trabajo?.
- ☒ ¿Qué lugar ocupa este cargo en el organigrama del departamento?

1.5.1.6 **Condiciones ambientales.** se deben estudiar cinco factores.

- ✦ **Condiciones psicológicas del trabajo.** El análisis de las presiones psicológicas que debe soportar la persona aspirante a un cargo, es importante porque ayuda a definir el grado de “presión”, que debe soportar el empleado, el grado de responsabilidad, el grado de estrés que implica el cargo, la cantidad de trabajo independiente, en contraprestación con el trabajo estrechamente supervisado, y el estilo gerencial global del departamento.
- ✦ **Condiciones materiales del trabajo.** Comprendiendo los factores como la necesidad de permanecer sentado o de pie durante largos períodos de tiempo, trabajo en áreas con escasa ventilación, exposición a materiales químicos o gases tóxicos, sitios poco amplios, niveles altos de ruido, poca iluminación.
- ✦ **Ubicación geográfica del cargo.** En el caso de la necesidad de contratar personal para diferentes sucursales o ciudades, o tal vez, es un trabajo de permanente rotación, para lo cual es importante identificar las condiciones ambientales de cada sitio de labores.
- ✦ **Requerimiento de la realización de viajes.** En caso de que el cargo exija el desplazamiento del trabajador a otras ciudades, determinar las políticas de la compañía para tal efecto.
- ✦ **Jornada laboral.** Es especialmente importante definir las jornadas de trabajo, dependiendo del tipo de oficio que se va a desempeñar, ya sea en el ámbito operativo o de oficina, para determinar si el aspirante puede ser una persona estudiante o no, o definir en cual zona preferiblemente debe vivir el trabajador.

1.5.1.7 **Requisitos mínimos.** son las exigencias mínimas que debe cumplir una persona para poder desempeñar el cargo (educación, experiencia laboral, habilidades), con base en las siguientes expresiones, usted puede determinar los requisitos mínimos el prospecto para desempeñar las funciones respectivas del cargo y pueda compensar por ejemplo una falta de capacitación académica con la experiencia laboral.

- ✦ Se requiere experiencia previa.
- ✦ Se requiere conocimiento a fondo de.
- ✦ Grado universitario altamente deseable.
- ✦ Se le concede prelación al grado universitario.
- ✦ Una combinación equivalente de educación y experiencia
- ✦ Las habilidades (requisitos intangibles) pueden compensar las falencias que el candidato tenga con los requisitos específicos de educación y experiencia laboral.

Algunas habilidades pueden ser.

- ✓ Estilo gerencial.
- ✓ Capacidad de trabajo en equipo, aceptación de la subordinación.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Creatividad e imaginación.
- ✓ Confianza en sí mismo.
- ✓ Personalidad.

- ✓ Capacidad de reacción.
- ✓ Presentación personal.
- ✓ Madurez.

La descripción de cargos es importante no sólo para la selección de un nuevo empleado, es necesaria para la promoción interna, evaluación del desempeño, acción disciplinaria, estructura de la administración de sueldos, orientación de trabajo, entrevistas de salida, entre otras.

1.5.1.8 Reglas para redactar un análisis de puestos.

- ✘ Ordene las obligaciones y responsabilidades en orden secuencial y lógico.
- ✘ Iniciar con las tareas que requieran una cantidad mayor de tiempo.
- ✘ Redacte las diferentes obligaciones en forma corta y clara. Facilita esto la identificación de cada obligación.
- ✘ **No generalice o utilice palabras ambiguas.** Permite concretar y determinar las funciones del cargo.
- ✘ **Enumere las funciones principales.** Con la numeración de las funciones principales se evita caer en darle prioridad a funciones secundarias, las cuales se pueden describir “como otras asignadas por los superiores.
- ✘ **Use un lenguaje práctico.** Los lenguajes técnicos no facilitan la comprensión de la descripción de cargos.
- ✘ **Indicar el tiempo de ejecución de cada labor.** Es importante esto, porque permite cuantificar el tiempo real de ejecución, para tener un control sobre la eficiencia del empleado.
- ✘ **Realice un listado de las funciones.** Con la elaboración del listado de las funciones se logra un mayor entendimiento de las mismas.
- ✘ **La descripción de cargos no es para personas específicas.** Recuerde que se está realizando la descripción de cargos para cualquier persona que vaya a desempeñar esas funciones.
- ✘ **Sea objetivo en la descripción de cargos.** Es decir, la forma como se realiza en el presente y no como se debe realizar.
- ✘ **Enfatice en lo que realmente hace el empleado,** en vez de tratar de explicar un procedimiento que se debe emplear (Ej. revisa el correo, en vez de hay que abrir el correo y verificarlo)
- ✘ Las funciones y requisitos deben de estar acorde con la reglamentación vigente.
- ✘ **Utilice palabras de acción.** Palabras que indican una acción específica, como *compra*, ellas no permiten confusiones e indican responsabilidades, además, sirve de introducción a la función que se va a describir.

Cuadro 5. Ejemplos palabras de acción

Acepta	Calcula	Delega	Entrevista	Inspecciona	Prepara	Suministra
Aconseja	Califica	Desarrolla	Envía	Investiga	Procede	Supervisa
Actúa	Clasifica	Destina	Evalúa	Localiza	Programa	Suprima
Administra	Codifica	Determina	Examina	Mantiene	Propone	Tabula
Analiza	Coloca	Diligencia	Facilita	Mide	Realiza	Transcribe
Aprueba	Conduce	Dirige	Firma	Modifica	Recibe	Traslada
Archiva	Consolida	Diseña	Formula	Negocia	Recoge	Utiliza

Arregla	Consulta	Distribuye	Genera	Notifica	Redacta	Verifica
Asesora	Controla	Documenta	Gerencia	Observa	Registra	
Asigna	Coordina	Ejecuta	Guía	Obtiene	Representa	
Autoriza	Corrige	Elabora	Informa	Opera	Revisa	
Ayuda	Crea	Emite	Impulsa	Participa	Selecciona	
Bosqueja	Decide	Entrega	Inicia	Planifica	Solicita	

1.5.1.9 Consideraciones básicas antes de elaborar la descripción de cargos.

- ✦ ¿Este empleado supervisa la labor de otros?, En caso afirmativo, realice una descripción de las responsabilidades de las personas supervisadas, así mismo identifique los cargos desempeñados.
- ✦ En orden jerárquico describa los trabajos realizados por la persona según la frecuencia de su ejecución. con regularidad, frecuencia o poca frecuencia.
- ✦ ¿Cuál es el grado de supervisión que se ejerce sobre este empleado?
- ✦ ¿Hasta dónde es necesario darle instrucciones al empleado al asignarle el trabajo?
- ✦ ¿Cuál es el nivel de autonomía para tomar decisiones?
- ✦ ¿Cómo son las condiciones de trabajo?
- ✦ ¿Qué habilidades son necesarias para el desempeño de las funciones?
- ✦ ¿Cuál es el nivel de autoridad del empleado?
- ✦ ¿En qué etapa del proceso el supervisor evalúa el trabajo de este empleado?
- ✦ ¿Qué equipos y/o herramientas debe manejar este empleado? Realice una descripción detallada de la complejidad del equipo
- ✦ ¿Cuál es el costo administrativo de los errores que pueda cometer este empleado?
- ✦ ¿Con quién debe interactuar normalmente el empleado (clientes internos y/o externos)?

Cuadro 6. Modelo de descripción de cargos

El modelo de descripción de cargos varía según las necesidades de cada organización. A continuación se realiza un ejemplo para una empresa intermediaria de seguros.

ASESORES EN SEGUROS Descripción de Cargos
<p>TÍTULO DEL CARGO. Técnico en automóviles DEPARTAMENTO. Técnico RELACIÓN DE DEPENDENCIA. Gerencia General HORARIO. Lunes a viernes de 7.30 a.m. – 12.30 p.m. y 1.30 p.m. – 6.00 p.m. ESCALA DE REMUNERACIÓN. Categoría segunda.</p> <p style="text-align: center;">OBJETIVOS DEL CARGO</p> <p>Servir de apoyo a la Gerencia General en el mantenimiento de los clientes</p> <p>Mantener relaciones permanentes con los clientes para conocer aceptaciones y rechazos frente a los productos.</p>

FUNCIONES

Elaborar listado de vencimientos con treinta días de anticipación.

Renovar pólizas y solicitar su expedición a la compañía de seguros

Mantener relaciones permanentes con los clientes para conocer aceptaciones y rechazos frente a los productos

Cotizar nuevas pólizas de seguros de automóviles y responsabilidad civil.

Radicar y actualizar las nuevas pólizas y las renovaciones en la base de datos de los clientes

Expedir los Seguros Obligatorios de Tránsito (SOAT)

Otras responsabilidades y deberes emanados de la gerencia.

NIVEL DE INSTRUCCIÓN

EDUCACIÓN. Bachillerato técnico comercial.

CONOCIMIENTOS ADICIONALES. Manejo del paquete Microsoft Office

EXPERIENCIA PREVIA. Haberse desempeñado por lo menos como técnico en una compañía (intermediaria) de seguros.

HABILIDADES. Buenas relaciones interpersonales, capacidad para toma de decisiones y trabajo en equipo.

AMBIENTE DE TRABAJO

CONDICIONES MATERIALES. El trabajador debe permanecer sentado por largos períodos de tiempo, supeditado a las condiciones climáticas exteriores (tiempo frío o caluroso) con pocas posibilidades de ingreso de aire para refrescar el sitio de labores, debido a que la oficina da al interior del establecimiento.

Posee buena iluminación artificial.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL CARGO. El Técnico en Automóviles se desempeña en la ciudad de Medellín.

RIESGOS PROFESIONALES. Catalogado como riesgo clase I (mínimos), el trabajador puede acusar de tendinitis en las manos debido al uso constante del equipo de sistemas. Él debe seguir las recomendaciones sobre la postura ergonómica del cuerpo frente al escritorio.

CONDICIONES SICOLÓGICAS. el cargo no ofrece grandes presiones psicológicas.

EQUIPO QUE UTILIZA.

Equipo de sistemas
 Telefax
 Máquina de escribir eléctrica
 Calculadora eléctrica

OTROS

El empleado debe guardar el secreto profesional sobre la información consignada en la póliza de seguros.

El técnico en automóviles debe reportar diariamente las novedades a la Gerencia General, además, sobre él recae la responsabilidad de estar pendiente del recibo y entrega de las pólizas.

1.5.2 Proceso de selección de personal. una vez realizada la descripción de cargos, la persona encargada de realizar la selección de personal está familiarizada con los pormenores de la labor que debe realizar el prospecto y así proceder la búsqueda del mejor candidato.

Un proceso demasiado largo puede llevar a que “se pierda” un buen candidato porque se cansa de la espera o consiguió otro empleo; a su vez, uno muy corto lo puede llevar a elegir una persona no adecuada para el cargo. La duración del proceso depende de las características del cargo vacante.

El proceso consta de los siguientes pasos.







1. Readquisición de personal
2. Fuentes de reclutamiento de personal
3. Análisis de las hojas de vida
4. Entrevista
5. Pruebas complementarias.
6. Selección del candidato
7. Visita domiciliaria
8. Inducción del nuevo empleado en el puesto de trabajo

1.5.2.1 Readquisición de personal. el pedido de personal surge por la necesidad de cubrir una vacante, ya sea por la creación de un nuevo puesto de trabajo o por despido, renuncia o movimiento al interior de la organización del titular.

La debe realizar el jefe del departamento en el cual se produce la vacante y remitirla a la persona encargada de la selección de personal.

La responsabilidad recae en el sector requeriente quien debe fijar los requisitos a cumplir por parte de los postulantes. Es de máximo interés para todo el procedimiento de ingreso, ya que definen aptitudes, capacidades y cualidades determinantes del éxito del nuevo funcionario.

La readquisición de personal debe contener los siguientes elementos.

-  Nombre de la empresa
-  Departamento solicitante
-  Sección solicitante
-  Nombre del cargo a llenar
-  Fecha de la readquisición
-  Número de vacantes a llenar

- ☒ Fecha en la que debe iniciar a trabajar el nuevo empleado
- ☒ Breve descripción del cargo
- ☒ Requerimientos mínimos del candidato (perfil ocupacional)
- ☒ Observación adicional (opcional)

Cuadro 7. Modelo de readquisición de personal.

ALMACEN HERNAN SIEGERT L.
Solicitud de personal
<p>Departamento. Clubes y Crédito</p> <p>Sección. Crédito</p> <p>Cargo. Auxiliar de Crédito</p> <p>Fecha de la solicitud. Marzo 20 de 1998</p> <p>Fecha de ingreso del nuevo empleado. Mayo 9 de 1998</p> <p>Vacantes a llenar. Dos (2)</p> <p>Breve descripción del cargo y perfil ocupacional.</p> <p style="text-align: center;">Funciones.</p> <p>Verificar los datos del solicitante del crédito, Cédula de Ciudadanía contra tarjeta de archivo para clientes antiguos. Para clientes nuevos diligenciar la tarjeta de enrolamiento</p> <p>Llamar a Procrédito para verificar si el solicitante está o no reportado en esa base de datos. (Para clientes nuevos y antiguos)</p> <p>Verificar las referencias comerciales y personales (teléfono, dirección, etc.) de los nuevos clientes</p> <p>Pasar la tarjeta con los datos verificados a la jefe de crédito para que ésta otorgue el cupo de endeudamiento</p> <p style="text-align: center;">Perfil del empleado.</p> <p>Mujer mayor de edad</p> <p>Bachiller</p> <p>Buenas Relaciones Humanas</p> <p>Preferiblemente que haya laborado anteriormente en otras temporadas en este cargo y esta empresa</p> <p>OBSERVACIONES. Las vacantes a llenar son sólo para la temporada de Madres</p>

1.5.2.2 **Fuentes de reclutamiento de personal.** las fuentes de reclutamiento de personal, son aquellas a las que acude la persona encargada de realizar la selección del nuevo empleado con el fin de obtener hojas de vida de posibles candidatos. La fuente de reclutamiento de personal puede ser de dos tipos. Fuente interna (al interior de la organización) y externa.

Cuadro 8. Ventajas y desventajas entre las diferentes fuentes de reclutamiento de personal (más utilizadas en el medio)

FUENTE	VENTAJA	DESVENTAJA
INTERNA	Crea vacantes en niveles inferiores Ahorro de tiempo y dinero Motiva a los empleados Descubre aptitudes ocultas	Resentimiento a nivel gerencial porque no eligen a los que quieren Resentimiento de los gerentes con aquellos que buscan trabajo Demora en el reemplazo
VERBAL	Económica Rápida	Se presta para mal interpretaciones por posibles "roscas"
AVISOS . En periódicos y revistas especializadas	Amplia cobertura Se dirige a un público específico (profesional)	Pueden ser costosos Se pueden presentar demoras en la contestación del aviso
AGENCIAS DE EMPLEO	Base de datos amplia Ocupación rápida del cargo	Costosas Riesgo en una mala selección del personal
ARCHIVOS DE PERSONAL	Gratuitas Buenas Relaciones Públicas	Lento si no se está sistematizado Información obsoleta
UNIVERSIDADES	Proyecta la administración de la compañía con los recién egresados Se elige a los mejores estudiantes	Selección lenta Se evalúa potencial más que experiencia laboral
FERIA DE EMPLEO	Permite consecución rápida del empleado Relaciones públicas con colegas	Fatigante Costosa
RADIO Y TV	Gran cobertura Ocupación rápida del cargo	Costosa

1.5.2.3 **Análisis de las hojas de vida.** una vez recibidas las hojas de vida, es pertinente realizar un breve estudio de cada una de ellas, con la finalidad de elegir los aspirantes que cumplan con los requisitos de la readquisición y desechar a los otros.

Conviene realizar el estudio previo de las referencias laborales y personales del aspirante con el fin de ir seleccionando a los candidatos para la entrevista, evitando así la pérdida de tiempo y dinero en la realización del proceso de selección. Se sugiere analizar los siguientes puntos.

✦ **Aspecto general de la hoja de vida.** La hoja de vida debe ser original, aseada, sobria, de fácil lectura, si es llenada a mano la claridad de la escritura.

✦ **Espacios en blancos u omisiones.** Cuando es una hoja de vida o solicitud de empleo,

algunas empresas prefieren los formatos diseñados por ellas, para ser diligenciadas por el aspirante es fácil de detectar los vacíos en las formas. Es importante detectar que no se encuentren vacíos sobre información fundamental (ej. Información académica e historia laboral). Es importante que el encargado del reclutamiento averigüe el porqué de la falta de información.

✦ **Antecedentes laborales.** Es importante analizar los períodos de vacancia entre un puesto y otro y la estabilidad del trabajador, ello puede determinar la estabilidad o no del aspirante. Si se tiene alguna duda, es preferible solicitarle la información al prospecto.

En el análisis de los antecedentes laborales del prospecto es importante no sacar conclusiones con antelación y rápidas sobre la frecuencia en los cambios de empleo. Es importante conocer la posición al respecto del aspirante.

✦ **Períodos entre fechas.** Los lapsos entre las fechas puede mostrar incoherencias entre lo que está escrito y la realidad.

1.5.2.4 **La Entrevista.** el paso siguiente es planificar y realizar la entrevistas y pruebas sicotécnicas y/o de habilidad al personal preseleccionado con la finalidad de conocer a los candidatos al cargo vacante.

1.5.2.4.1 **Preparación para la entrevista.** una vez realizado el estudio preliminar de las hojas de vida y haber estudiado el puesto vacante, debe usted realizar una preparación de la entrevista que le permita tener el tiempo necesario para su elaboración.

✦ **Defina los objetivos de la entrevista.** Es determinar lo que usted quiere de la entrevista. Inicie por estudiar la organización en su totalidad, luego el departamento y el cargo; con esta información plantéese el perfil del aspirante para ocupar el cargo solicitado.

✦ **Estructure el cuestionario.** Con base en el estudio previo de la hoja de vida y/o la solicitud de empleo, prepare una serie de preguntas básicas que le permitan aclarar las dudas que tenga sobre el aspirante. Puede tener como ayuda la descripción de cargos que le permiten acercar el perfil del mismo con el del aspirante.

Cuadro 9. Tipo de preguntas usadas en el cuestionario

TIPO DE PREGUNTA	VENTAJA	DESVENTAJA
CERRADA ¿Conoce usted algo sobre la empresa?	* Respuesta rápida (Ej. si o no) * Útiles para conocer información determinada	* No deben hacerse muchas preguntas * No permiten conocer el verdadero pensamiento del aspirante * Se puede perder el control sobre la entrevista
SONDEO	* Ayudan a profundizar en la	* Si se utilizan con frecuencia

TIPO DE PREGUNTA	VENTAJA	DESVENTAJA
¿Por qué...? ¿Cuándo...? ¿Cuál fue la causa de...?	respuesta	pueden poner al entrevistado a la defensiva * El entrevistador debe evitar cualquier gesto
HIPOTÉTICA ¿Qué hace usted sí...? ¿Cuál es su decisión cuando...?	* Ayudan a descubrir la capacidad de raciocinio del entrevistado.	* El entrevistador se puede basar en los conceptos propios y la respuesta es dada con base en la experiencia del entrevistado
INTENCIONADA ¿A usted le gusta trabajar los fines de semana o quedarse después de la jornada?		* No posibilita una respuesta verdadera, el candidato responderá acomodándose a lo que cree es la preferencia del entrevistador. * Deben evitarse
CAPCIOSA ¿Cree usted que la supervisión debe ser encima del trabajador?		* Induce la respuesta * No se puede esperar una respuesta verdadera
ABIERTA ¿Qué le gustaba más de su anterior trabajo?	* Permite la opinión real del entrevistado * Genera mucha información y se conoce la fluidez verbal y el lenguaje corporal del entrevistado * Da pie a nuevas preguntas	* El entrevistado puede dar respuestas que no tienen relación con el cargo. * El entrevistado se puede extender en la respuesta

- ✦ **Lugar de la entrevista.** Es preferible realizar la entrevista en un lugar privado, evitando las interferencias (entradas de otras personas, llamadas telefónicas). Las interrupciones distraen tanto al entrevistador y al aspirante. Recuerde que el prospecto se está también formando una imagen de su empresa.

El aspirante debe estar cómodo para lograr una buena entrevista.

- ✦ **Tiempo destinado a la entrevista.** El tiempo para la entrevista no es sólo el dedicado al encuentro cara a cara con el aspirante. Previa a ella debió estudiar la hoja de vida y/o la solicitud de empleo, después del encuentro debe realizar el análisis de la entrevista. El tiempo destinado a la entrevista varía según la complejidad del cargo que se va a ocupar.

El tiempo ideal para una entrevista varía según la responsabilidad y complejidad del cargo, se analizará lo que sucede durante los diferentes tiempos de la entrevista.

- ✓ Los primeros treinta minutos. La precisión en el juicio no es exacto porque se carece de información, el entrevistado tiene información subjetiva dada por la percepción

- ✓ Entre los treinta y cuarenta y cinco minutos. En los primeros minutos usted ha captado información suficiente para formarse juicios sobre las posibilidades del candidato. Durante este tiempo la entrevista llega a su punto más eficiente. Este tiempo es ideal para una entrevista para cargos secundarios.
- ✓ Después de los cuarenta y cinco minutos. La eficiencia en la entrevista se va perdiendo, el entrevistado y el entrevistador acusan signos de cansancio debido la tensión, se ha conocido lo suficiente del candidato y se puede caer en preguntas innecesarias que no ayudan a formarse un concepto sobre el aspirante. Sólo es recomendable sobre pasar este tiempo cuando se este entrevistando a personas para cargos complejos y de gran responsabilidad.

1.5.2.4.2 Desarrollo de la entrevista.

1.5.2.4.2.1 *Determinar la estructura de la entrevista.* es el planteamiento de un esquema que usted pueda seguir, con el fin de evitar el titubeo en el desarrollo de la entrevista, en el cual debe incorporarse todos los aspectos concretos y necesarios.

1.5.2.4.2.2 *Creación del ambiente adecuado para la entrevista.* los administradores consideran a menudo que realizar la audiencia bajo presión para percibir el comportamiento del aspirante es erróneo, ya que estos pueden manejar la situación de la entrevista, pero no asegura el éxito en el desempeño del candidato.

Una atmósfera adecuada permite. obtener mejor información, el candidato responde con naturalidad y sin tensión, se crea un ambiente de confianza y respeto entre las partes y da una buena impresión de su organización.

La creación del ambiente adecuado para el desarrollo de la entrevista consta de lo siguiente, (cada entrevistador crea su propio ambiente, estos pasos son una sugerencia).

- ✦ **El saludo.** El saludo es el primer contacto entre el entrevistador y el aspirante, depende de él que el prospecto empiece a “**RELAJARSE**”, puesto que una situación desconocida, en un lugar no neutral y con un desconocido genera tensión y temor en las personas. Actúe como un verdadero anfitrión. ¿Usted es tosco con las personas invitadas por usted a su reunión?, De la misma forma el entrevistado es su invitado.

El saludo consta de. Diríjase al candidato por el nombre, presentación personal y agradecimiento por haber ido.

- ✦ **Romper el hielo.** Después del saludo, una corta charla informal sirve para “aclimatar” al aspirante, para que se tome confianza y se pueda realizar una entrevista relajada. No base su charla preliminar o informar con preguntas sobre religión, política o fútbol, se puede dar el caso que tengan opiniones encontradas y pueden sumirse en una discusión.

- ✦ **Conservación del ambiente armonioso.** Mantener un ambiente armonioso durante la entrevista es muy importante, debe considerarse la ubicación del entrevistado y del aspirante, ojalá que no haya objetos que interfieran entre ellos (ej. escritorio), porque crea una barrera en la comunicación. En el caso que sea imposible realizar la entrevista

sin la interferencia del escritorio, lo aconsejable es tenerlo despejado de objetos que puedan distraer al entrevistado.

1.5.2.4.2.3 **La percepción.** la percepción es la forma como se toman las impresiones acerca de los candidatos, influenciando sobre el análisis objetivo que debe realizarse sobre el entrevistado, estas son las formas como se forman los conceptos sobre las personas.

- ✦ **Las primeras impresiones.** Estas se forman de manera instantánea y sin que el hombre las pueda percibir. Se escuchan frases como esta. “Desde el primer momento supe que era la persona indicada”. La primera impresión sobre un candidato no debe excluir los demás factores inherentes a la persona y a los objetivos de la entrevista.
- ✦ **Información recibida de otros.** Según el tipo de comentario que usted reciba de otras personas sobre un candidato puede influir en la toma de su decisión, Ej. Las recomendaciones sobre un candidato dadas por persona a la que usted le tiene simpatía pueden formarle una buena imagen del candidato, así usted no lo conozca; pero, en caso contrario, si es recibida por una persona a la que usted no le agrada, puede perjudicarlo.
- ✦ **Conceptos aislados.** Una sola respuesta no puede formarle a usted un criterio (positivo o negativo) sobre la persona.
- ✦ **Lenguaje corporal.** El metalenguaje o lenguaje corporal dice mucho sobre el candidato, con sus movimientos puede usted formarse las ideas sobre el candidato. Este comportamiento esta influenciado por aspectos culturales, es distinto el comportamiento de un costeño al de un bogotano.

Cuadro 10. Interpretación del lenguaje corporal

Lenguaje Corporal	Interpretación
Mirada fija	Amistoso, sincero, confiado, afirmativo
Mirada evasiva	Frío, evasivo, indiferente, inseguro, pasivo, nervioso
Movimientos de cabeza hacia los lados	No está de acuerdo, no cree, está escandalizado
Bostezar	Aburrido
Palmaditas en la espalda	Estimula, felicita, consuela
Rascarse la cabeza	Confundido, incrédulo
Sonreír	Contento, comprensivo, estimulante
Morderse el labio	Nervioso, temeroso, angustiado
Mover el pie	Nervioso
Cruzarse de brazos	Airado, desaprueba, defensivo, agresivo
Alzar las cejas	Sorprendido
Fruncir el ceño	No está de acuerdo, resentido, furioso
Retorcerse las manos	Nervioso, temeroso, ansioso
Inclinarse hacia delante	Atento, interesado
Repantingarse en el asiento	Aburrido, relajado
Sentarse al borde del asiento	Ansioso, nervioso, aprensivo
Moverse en el asiento	Intranquilo, aburrido, nervioso, aprensivo

Lenguaje Corporal	Interpretación
Encorvarse	Inseguro, pasivo
Postura erguida	Confiado, afirmativo

✦ **Etnocentrismo.** Significa esto, que el entrevistador utiliza los propios valores, normas y creencias para evaluar a los demás. Perdiéndose la objetividad en la entrevista.

1.5.2.4.2.4 **La indagación.** es la parte más importante de la entrevista, allí se encuentra cara a cara el entrevistador y el aspirante al cargo, se da después de haber creado una atmósfera ideal. Para realizar una entrevista eficaz se recomienda al entrevistador desarrollar los siguientes pasos.

✦ **Escuche atentamente.** Es diferente oír a escuchar, éste se refiere al grado de atención y concentración que el entrevistador debe ponerle a su interlocutor. Sí escucha atentamente puede tener la posibilidad de formarse juicios concretos sobre el candidato, sugerencia para aprender a escuchar.

- ✓ Hable menos y escuche más.
- ✓ Evite las distracciones
- ✓ Utilice la información espontánea
- ✓ Elimine los pensamientos etnocéntricos
- ✓ Aproveche la velocidad de pensamiento. Se piensa más rápido de lo que se habla, a razón de 400 a 125 palabras por minuto. Use su velocidad mental para preparar la siguiente pregunta, analizar el contenido de la respuesta, relacionar las diferentes respuestas y observar el metalenguaje.
- ✓ Haga comentarios durante la entrevista. El hacer comentarios durante la entrevista rompe el esquema de interrogatorio para pasar a un sistema de conversación amistosa, en donde el aspirante no se va a sentir agredido y mantiene el control.

Algunos comentarios que pueden hacerse son.

- ✓ Reexposición. La realización de resúmenes sobre el desarrollo de la conversación, le ayuda a usted afianzar su percepción sobre el candidato. El resumen debe hacerse sin interpretaciones, sin añadirle y sin quitarle a lo que dijo el entrevistado.
- ✓ Reconocimiento de los logros. El reconocerle los logros al aspirante no significa que es el elegido para el cargo, pero ayuda a que se tome confianza y pueda ser más explícito en sus respuestas.
- ✓ Reducción de los factores negativos. Los aspectos negativos de un candidato no se deben de aprovechar para hacérselo sentir, puede deteriorar el ambiente de la entrevista.
- ✓ Tome nota. Tomar nota es una herramienta eficaz durante la entrevista, porque le permite no dejar detalles en el aire importantes para realizar el análisis de la entrevista.

1.5.2.4.2.5 **Entrevista con candidatos con problemas.** por el mismo estado de ansiedad, los candidatos pueden presentar algunos problemas.

✦ **Tímido o nervioso.** Llévelas lentamente a responder el cuestionario, se sugiere hacer

algunas preguntas cerradas para darle confianza al aspirante.

- ✦ **Locuaz.** El candidato locuaz ofrece mucha información, la mayoría de ella innecesaria, recuerde que usted es la persona encargada de controlar el tiempo de la reunión.
- ✦ **Hostil.** No se equipare con la persona que se muestra agresiva, averigüe las causas del enojo e indíquele la imposibilidad de llevar a cabo la entrevista en ese estado. No se forme juicios a priori.
- ✦ **Emotivos o turbados.** Se le puede presentar el caso de un candidato que lllore durante la entrevista, compéndalo sin sentir compasión por él, trate de calmarlo y seguir con el proceso.
- ✦ **Dominantes.** Trata de manejar la reunión y desviar la conversación, recuerde que usted tiene el control.

1.5.2.4.2.6 Cierre de la entrevista. una vez desarrollado el cuestionario que se tenía preparado, y antes de concluirla, usted debe de:

- ✦ **Dar información sobre el puesto.** El candidato espera saber para que cargo está concursando, es bueno indicarle las funciones básicas, responsabilidades, remuneración y beneficios extralegales, así mismo la posibilidad de desarrollarse dentro de la organización.
- ✦ **Permitirle al aspirante la realización de preguntas.** Recuerde que el aspirante también se está formando una idea sobre su organización, durante el proceso de la entrevista le pudieron surgir inquietudes al entrevistado, resuélvaselas.
- ✦ **Explicarle al candidato los pasos que se van a seguir después de la entrevista.** Es importante para el candidato saber los pasos siguientes a la entrevista, sí debe presentarse a otra entrevista o desarrollar algunos test complementarios o esperar a que se tome una decisión sobre si prosigue en el proceso o no y de por terminada la sesión de una forma cortés.

1.5.2.4.3 Evaluación de la entrevista. el paso siguiente a la sesión de indagatoria, es el análisis de la entrevista, aquí, la persona encargada del proceso de selección debe dedicarle tiempo a la evaluación del candidato para saber sí continúa o no en el proceso de selección o si es elegido para el cargo. Recomendaciones a seguir:

- ✦ **Sea objetivo.** evite ser subjetivo, no utilice adjetivos en la evaluación (ej.. Bonita, elegante, orgulloso, culto, manipulador, distinguido), es mejor usar. “El candidato es una persona que se caracteriza por sus buenos modales”
- ✦ **No evalúe con opiniones personales.** Sí la decisión no está sólo en sus manos, un segundo evaluador puede hacerse juicios erróneos sobre el candidato. Ej.. Pienso que Lucrecia puede desempeñarse bien como secretaria.
- ✦ **Identifique los hechos relacionados con el cargo.** Con base en la descripción del

cargo y su percepción durante la entrevista realice la valoración de las cualidades del candidato para ocupar el cargo, según la escala definida por usted con anterioridad

Una vez realizada la evaluación, conoce usted si las condiciones del candidato se acomodan a los requerimientos del cargo o no; en caso negativo notifíquelo por escrito que hasta ahí ha llegado en el proceso de selección agradeciéndole su participación en él.

1.5.2.5 Pruebas complementarias. las pruebas complementarias miden aspectos del candidato que no se pueden detectar durante la entrevista.

Cuadro 11. Pruebas psicológicas

TIPO DE PRUEBA	APLICACION
PSICOLÓGICA. Se enfocan a la personalidad, no siempre el desempeño va ligado a la personalidad	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Personalidad, habilidad lógica y raciocinio, creatividad y habilidad de juicio ✘ Cultura General ✘ Habilidad Profesional
CONOCIMIENTO. Más certeras porque detectan los conocimientos del aspirante acorde con el cargo	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Conocimiento en la supervisión, liderazgo. ✘ Habilidad verbal, espacial y numérica
DESEMPEÑO. Deben realizarse de acuerdo al cargo que se va a desempeñar	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Coordinación física, visualización espacial. ✘ Mide la respuesta al ambiente de trabajo ✘ Habilidad para trabajar con nombres y números

1.5.2.5.1.1 Pruebas más comunes en nuestro medio

- ✘ **Test proyectivos.** Pruebas de completación, interpretativos, de producción, de observación, de asociación de palabras; técnicas de estimulación visual, juegos, entre otros. Los más comunes son.
 - ✓ Test de Rorschach. Interpretación de las manchas de tinta sobre una hoja.
 - ✓ Test de Murray o TAT. Interpretación de imágenes.
 - ✓ Test de Koch. Test del árbol
 - ✓ Test de Aptitud Diferenciadas (DAT). Mide aptitudes verbales, numéricas, espacial, mecánica, perceptiva y razonamiento abstracto.
 - ✓ Aptitudes Básicas para Informática (ABI). Mide la aptitud para el empleo de equipos de sistemas, capacidad para analizar problemas y buscar soluciones y las similares al DAT.
- ✘ **Test de Recompensas Impresos (R.I.).** Aplicable a funciones técnicas y prácticas que implican los aspectos del razonamiento espacial.
- ✘ **Escala de Inteligencia de Wechsler para adultos (WAIS).** Evalúa la capacidad intelectual del aspirante, relaciona la edad mental con la cronológica.

✚ **Perfil Completo de Personalidad (CPP).** Mide los rasgos de la personalidad orientados hacia el logro de resultados o hacia la realización profesional, autoconfianza, autodisciplina, sociabilidad, lealtad, agresividad, independencia, entre otros.

1.5.2.6 Visita domiciliaria. en el medio se acostumbra a realizar las visitas domiciliarias como otro factor de valoración para la elección del candidato, ella consiste en la observación del entorno familiar del empleado. familia, estado de la vivienda, las relaciones sociales del prospecto, con el fin de detectar ciertos comportamientos que puedan afectar el desempeño del futuro trabajador.

1.5.2.7 Elección del candidato. en este punto, usted ya puede tomar la decisión de elegir el mejor candidato con base en la entrevista y las pruebas adicionales, debe notificarle que ha sido elegido o rechazado. Para el primer caso, es conveniente avisarle con algún tiempo de anterioridad para que realice las diligencias necesarias para empezar a laborar, tales como. Exámenes médicos, certificados, recomendaciones, y otras.

Se sugiere hacer firmar el contrato de trabajo el día anterior a la iniciación de labores y diligenciar todas las inscripciones (EPS, ARP. Fondo de Pensiones) con el fin de evitarse problemas si llegase a ocurrirle al trabajador un accidente de trabajo iniciando labores, Recuerde que todos los costos de saneamiento corren por cuenta del empleador cuando el trabajador no ha sido afiliado al sistema general de seguridad social.

1.5.2.8 Inducción del nuevo empleado en el puesto de trabajo. es muy importante darle una buena orientación al nuevo trabajador, en ella se le aclararan dudas no resueltas durante la entrevista, se le indican las condiciones generales (organización como un todo) y específicas (puesto de trabajo) de la compañía y se socializa con los compañeros de trabajo.

No debe tomarse la inducción como una pérdida de dinero y tiempo, ella le permite llevar al empleado hacia un conocimiento esencial del trabajo y minimizar los errores iniciales del novato. Además, hace sentir bienvenido al nuevo empleado, es en otras palabras, lo que la compañía espera del nuevo empleado y lo que él espera de la organización.

1.5.2.8.1 Contenido de un programa de inducción. el tiempo de duración de la inducción varía según la complejidad del cargo, cada empresa determina la extensión del programa.

La inducción general debe ser guiada por una persona con pleno conocimiento de la organización, con la ayuda de los jefes de departamento.

Cuadro 12. Programa de inducción

INDUCCION GENERAL	INDUCCION PARTICULAR
√ Historia de la compañía	> Socialización con los nuevos compañeros
√ En que consiste el negocio	> Funciones y procedimientos específicos en el puesto de trabajo
√ Explicar el organigrama	> Entrenamiento en el manejo de equipos
√ Indicar la Filosofía, Visión, Misión, Valores, Objetivos, Metas, Funciones, Procedimientos y el Reglamento disciplinario	> Condiciones especiales de reuniones, horarios
	> Para los empleados que han sido

INDUCCION GENERAL	INDUCCION PARTICULAR
√ Describir las prestaciones extralegales y servicios a que tiene derecho el empleado	promovidos es importante hacerles una inducción
√ Describir las normas de seguridad industrial	
√ Período de prueba	
√ Forma de pago del salario (quincenal, decadal, mensual, semanal u otro)	
√ Evaluación de desempeño	
√ Posibilidades de promoción	
√ Presentación del empleado	

1.6 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

El mundo actual de la globalización obliga a las organizaciones hacer más competitivas con el fin de lograr su supervivencia, aparte de la calidad total en los procesos y productos, innovación permanente, precio, tecnología, servicio al cliente, se requiere un personal altamente calificado, lo cual se logra con programas de capacitación y desarrollo.

Busca la capacitación desarrollar en los empleados nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes que les permitan desempeñarse eficientemente en sus cargos actuales y futuros.

La capacitación incluye el mejoramiento de destrezas, la formación de valores y actitudes que habilitan al individuo para comportarse dentro y fuera del ambiente laboral.

El desarrollo de personal decrece la dependencia del mercado externo de trabajadores, porque se pueden llenar las vacantes con el propio personal que ha sido capacitado.

El éxito del programa de capacitación depende de.

- ✦ Efectividad respecto al costo
- ✦ Contenido del programa
- ✦ Espacio físico adecuado
- ✦ Preferencias y capacidades de los capacitados
- ✦ Preferencias y capacidades del capacitador
- ✦ Principios de aprendizaje a emplear

1.6.1 Programa de capacitación.

1.6.1.1 **Estudio de las necesidades.** este permite determinar las necesidades de los departamentos y personas en capacitación, para lograr un desarrollo al largo plazo, con base en un diagnóstico de los problemas actuales, y cambios en el entorno (nuevos productos, cambios en la legislación, nuevas técnicas de producción, nuevos programas de sistemas, entre otros).

El diagnóstico se puede realizar usando los siguientes métodos.

- ✦ **Observación directa.** Los jefes inmediatos están en contacto permanente con sus colaboradores y ellos pueden detectar las falencias de los integrantes del grupo y sugerir las necesidades de capacitación.
- ✦ **Análisis de cargos.** Con una revisión del cargo se puede dar cuenta la administración de la organización sobre los cambios en el entorno y el cómo se están desarrollando las tareas.
- ✦ **Tormenta de ideas.** Se reúne el grupo de trabajo con el encargado del talento humano o el jefe del departamento y se dan ideas de posibles temas de capacitación para el grupo de trabajo, al fin y al cabo son los empleados quienes conocen sus debilidades y fortalezas.

1.6.1.2 **Objetivo de la capacitación.** con base en las necesidades se establecen los objetivos de la capacitación (que se quiere lograr con ella).

1.6.1.3 **Tema de la capacitación.** teniendo definida las necesidades y los objetivos de la capacitación, se procede a definir el tema adecuado y su contenido para que satisfagan las necesidades de la organización y del personal participante.

1.6.1.4 **Técnicas de aprendizaje.** diferentes formas de como se puede transmitir el mensaje para que logre el objetivo de la capacitación.

- ✦ **Participación.** Aprendizaje rápido y duradero por la participación de quién aprendió.
- ✦ **Repetición.** Técnica de repetir conceptos para memorizarlos, especialmente en ventas por el gran número de referencias que se manejen.
- ✦ **Relevancia.** Cuando el programa de capacitación contiene temas de interés para el capacitado, éste le pone interés al programa.
- ✦ **Transferencia.** La posibilidad de aplicar rápidamente los nuevos conocimientos en el desempeño de sus labores. (Ej.. Un nuevo programa de sistemas)
- ✦ **Retroalimentación.** Proporciona información sobre el progreso en el aprendizaje y logra motivar a los aprendices si ven los resultados de su esfuerzo.

1.6.1.5 **Desarrollo de la capacitación.** hay diferentes métodos para la realización de la capacitación que se aplican según las necesidades del programa de capacitación.

Cuadro 13. Técnicas de capacitación

TECNICA DE CAPACITACION	DIRIGIDA A	TÉCNICA DE APRENDIZAJE
Instrucción directa en el puesto	Empleados y obreros para el desempeño actual	Participación Repetición Relevancia Transferencia
Rotación de puestos	Mandos medios, empleados y obreros, con el fin de poder hacer reemplazos	Participación Relevancia
Experto – aprendiz	Trabajadores técnicos (carpinteros, electricistas, plomero, entre otros)	Participación Relevancia
Conferencias, audiovisuales	Cualquier nivel de la organización	Transferencia
Simulación de casos reales	Empleados específicos (pilotos, banqueros, hoteleros), para simular situaciones reales.	Participación Repetición Transferencia
Sociodrama (Ej. clínicas de ventas)	Empleados en contacto directo con clientes (cajeros, vendedores, despachadores de mercancía, entre otros), corrige fallas de los empleados con vivencias de los compañeros	Participación

TECNICA DE CAPACITACION	DIRIGIDA A	TÉCNICA DE APRENDIZAJE
Estudio de casos	Desde mandos medios hacia arriba, para el desarrollo de habilidades en la toma de decisiones	Participación
Instrucción programada	Desde la alta gerencia hasta empleados, se utilizan lecturas recomendadas y solución de cuestionarios	Participación Repetición Transferencia Retroalimentación

1.6.1.6 Evaluación de la capacitación. la capacitación y desarrollo implican cambios al nivel del comportamiento, se busca la eficiencia de los empleados de nivel medio, el esfuerzo económico y la espera del cumplimiento de los objetivos de la capacitación ameritan realizar una evaluación a todos los participantes en el programa.

1.6.1.6.1 En qué consiste la evaluación de la capacitación. la capacitación del personal implica diversos costos. el costo de los recursos necesarios para preparar y ofrecer los cursos de capacitación, el costo para la organización participante por concepto de viajes y alojamiento y el costo del personal que se aleja de sus puestos de trabajo. Para justificar estos costos, los administradores deben sentirse seguros de que la capacitación que están proporcionando, o los cursos a los cuáles asiste su personal, juegan un papel importante en lo que respecta al desempeño del personal. Necesitan saber que los miembros del personal a su cargo no solamente han adquirido nuevos conocimientos, actitudes y habilidades en los cursos de capacitación, sino que pueden ponerlos en práctica una vez que regresen a sus puestos de trabajo.

Existen muchos tipos de evaluaciones para el desarrollo y administración de programas de capacitación de alta calidad que aseguran los resultados que requieren los administradores.

Estos incluyen.

- ✦ Evaluaciones de las necesidades;
- ✦ Evaluaciones de base;
- ✦ Evaluaciones de los insumos;
- ✦ Evaluaciones del proceso;
- ✦ Evaluaciones de los resultados;
- ✦ Evaluaciones del impacto (que se emplean para evaluar el desempeño individual en el trabajo, el desempeño de la organización, el desempeño del programa)

A menudo, años después de una evaluación inicial de las necesidades, se sigue dictando el mismo curso, a pesar de que los cambios implementados pueden sugerir que se lleve a cabo una nueva evaluación de las necesidades o que se proceda a la revisión del curso. Las evaluaciones de impacto, a pesar de la importancia que tienen, rara vez se llevan a cabo.

1.6.1.6.2 Pasos en la evaluación de capacitación.

- ✦ **Normas de evaluación.** Con base en los objetivos se establecen las normas para la evaluación de la capacitación.

- ✘ **Evaluación anterior a la capacitación.** Se busca con ello establecer el nivel de conocimientos del empleado que se va a capacitar.
- ✘ **Evaluación durante la capacitación.** Esta tiene gran importancia porque permite conocer diariamente el logro de los objetivos por parte de los capacitados y así poder realizar las correcciones pertinentes sin tener que esperar al final del programa.
- ✘ **Evaluación posterior a la capacitación.** Sirve para compararla con la evaluación antes del inicio del programa y verificar los progresos del empleado.
- ✘ **Seguimiento.** Una vez regrese el empleado al puesto de trabajo, se debe hacerle un seguimiento con el fin de verificar si sí está implementando los nuevos conocimientos.

Cuadro 14. Tipos de evaluación de la capacitación

TIPOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
TIPO DE EVALUACIÓN	PROPÓSITO
Evaluación de las necesidades	Identificar los conocimientos, actitudes y habilidades (CAH) necesarias para un desempeño aceptable en el trabajo
Evaluación de base	Determinar los niveles de CAH de los participantes antes de la capacitación
Evaluación de insumos	Evaluar los elementos asociados con la capacitación. costos, selección de los capacitadores y participantes, planes de estudio, lugar, materiales
Evaluación del impacto	Determinar el efecto de la capacitación sobre. El desempeño individual en el trabajo (la aplicación de nuevos conocimientos, actitudes y habilidades en el trabajo; un trabajo que cumple o sobrepasa los requerimientos profesionales y organizacionales) El desempeño organizacional (la calidad de los servicios, la satisfacción de los clientes) El desempeño del programa
Evaluación del proceso	Llevar a cabo evaluaciones periódicas durante el período de capacitación y adaptar el horario, el contenido y el enfoque si fuera necesario.
Evaluación de resultados	Evaluar los CAH nuevos o mejorados después de la capacitación

1.6.1.6.3 **Evaluación del Impacto de la Capacitación (EIC).** existen varias razones para llevar a cabo una EIC. Se puede tratar de una EIC para:

- ✘ Evaluar un curso nuevo de capacitación a fin de ver si éste ha llenado las expectativas;
- ✘ Evaluar un curso existente cuya efectividad puede verse disminuido a lo largo del tiempo, tal como ocurre cuando se han dado cambios considerables en el medio externo;
- ✘ Identificar las tareas y temas para los que se requiere una nueva capacitación;
- ✘ Responder a las dudas referentes a la utilidad de un curso de capacitación expresadas

por una organización que envió su personal a una capacitación;

- ✦ Resolver los problemas del desempeño detectados a través del monitoreo de rutina de las actividades de campo, la supervisión del personal u otras observaciones en el lugar de trabajo.

Cuando existen una o más de estas razones, la EIC puede ser iniciada por el administrador de cualquiera de las organizaciones, los capacitadores, los supervisores del personal capacitado o los funcionarios del programa. El proceso funciona en forma más fluida si los miembros de su equipo de EIC representan los puntos de vista de todas las partes interesadas. Los miembros del equipo deben familiarizarse con el contenido y la metodología del programa o curso de capacitación a ser evaluado así como con los requisitos generales de trabajo de los participantes. Estos pueden explicar qué tipo de trabajo realizan y discutir las razones para iniciar una EIC, aclarando cuáles son sus expectativas con respecto al proceso y solicitando cualquier apoyo necesario.

Para llevar a cabo una evaluación a conciencia del impacto de la capacitación, necesariamente se deben seguir todos los pasos del proceso de EIC. El proceso de EIC es un ciclo que conecta continuamente el desempeño en el trabajo con la capacitación. Antes de empezar, debe revisarse la información referente al desempeño en el trabajo directamente en el mismo lugar de trabajo, que generalmente se puede obtener de los informes de monitoreo o supervisión. Esta información le sugiere las áreas de desempeño a ser consideradas en la evaluación.

1.6.1.6.4 La relación entre el desempeño y la capacitación. El Proceso de EIC.

1.6.1.6.4.1 Información del Lugar de Trabajo.

- ✓ Monitoreo rutinario del programa
- ✓ Supervisión rutinaria del personal
- ✓ Observaciones en el lugar del trabajo

✦ Identificación de los Aspectos de Desempeño

Es el primer paso del ciclo, la identificación de los aspectos referentes al desempeño, deben comenzar varios meses después de haber ofrecido el curso. Este paso contempla dos metas.

- ✓ **Desarrollar una comprensión clara de las labores claves relacionadas con el trabajo;**

Para iniciar el proceso de EIC debe decidir cuáles son las áreas de desempeño que se enfocan en la evaluación. Para lograrlo debe:

1. Revisar las descripciones de los cargos del personal que ha sido capacitado para identificar sus responsabilidades principales: puede ser necesario crear, actualizar o revisar las descripciones de los cargos.
2. Hacer una lista de otras tareas claves que no estén incluidas en las descripciones de los cargos pero que sean consideradas importantes por los supervisores y administradores.

Resaltar cualquier tarea donde la calidad del desempeño de los participantes ha sido ampliamente cuestionada.

3. Revisar los objetivos del curso de capacitación y su contenido y elaborar una lista de todas las tareas que fueron cubiertas en el curso.
4. De esta lista de tareas, se deben escoger un máximo de cinco que sean las más críticas para el desempeño de los participantes.
5. Analizar cada una de las cinco tareas e identificar los estándares profesionales u organizacionales y las expectativas para un desempeño aceptable; los elementos clave sin los cuáles la tarea no puede llevarse a cabo en forma efectiva; y los conocimientos necesarios para su desarrollo.

Es útil elaborar una lista separada de las tareas importantes que no fueron cubiertas en el curso de capacitación, para no evaluarles el desempeño durante esta actividad de EIC.

Se desea volver a revisar la lista posteriormente para determinar si esas tareas han sido cubiertas en algún otro curso, o son enseñadas regularmente o no por la organización de servicios, y tal vez sea necesario incorporarlas a los cursos venideros.

✓ **Llegar a un acuerdo sobre los indicadores de desempeño. aceptable, inaceptable y excelente para cada tarea y determinación de estándares**

Una vez que se hayan especificado las principales tareas del cargo de un participante se deben seleccionar los indicadores. Los indicadores permiten la medición y observación de que el empleado está llevando a cabo las tareas para las cuales fue capacitado. Los indicadores responden a la pregunta, "¿Qué es lo que se ve u oye en el lugar de trabajo que demuestra que la persona capacitada está cumpliendo con los requerimientos de dicha tarea?"

Para responder a esta pregunta, es preciso elaborar una lista de todas las pruebas de desempeño aceptable en las que puedan pensar, basándose en los estándares de desempeño y en las pautas identificadas durante el análisis de la tarea. Luego, para cada tarea, seleccione dos indicadores susceptibles de medición u observación que proporcionen la prueba más convincente de un desempeño aceptable.


Cada indicador debe ajustarse a estándares específicos y precisos de niveles de desempeño que se adecuen a las expectativas de la organización. Estos estándares generalmente se expresan como un número o porcentaje.

Para cada indicador, es menester identificar los estándares—el rango dentro del cual el desempeño se considera aceptable, por debajo del cual el desempeño es inaceptable y por encima del cual el desempeño se considera excelente.

Cuadro 15. Ejemplos de estándares e indicadores

ACTIVIDAD	INDICADOR	ESTÁNDARES
Ventas Técnicas de ventas y Relaciones Humanas	El vendedor capacitado refiere más clientes a los servicios (productos) de la organización que antes de la capacitación.	Por lo menos 15% más clientes nuevos en seis meses después de la capacitación que en los seis meses previos a la misma.
Supervisión. Capacitación del personal	El supervisor capacitado proporciona una asistencia más efectiva en el trabajo durante las visitas de supervisión que antes de la capacitación.	En forma regular convoca y realiza discusiones de grupo con respecto a los asuntos que son de importancia para los supervisados.
Administración Manejo y resolución de conflictos	Se deben presentar menos conflictos después de la capacitación	Por lo menos el 95% de los conflictos deben solucionarse sin recurrir a los estrados judiciales

1.6.1.6.4.2 Se ofrece un nuevo Curso de Capacitación y/o se implementan cambios al nivel de la organización

 **Recopilación de Información**

Después de haber establecido los indicadores y estándares para calificar el desempeño como aceptable, inaceptable y excelente, se procede a la recopilación de la información que muestra la medida en la cual el desempeño de los participantes se ajusta a los indicadores y estándares. Para hacerlo, se necesita.

 **Desarrollar instrumentos para recopilar información.**

Existen muchas fuentes de datos referentes al desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo así como diversas formas de obtener esta información. Se deben escoger las técnicas e instrumentos más apropiados para cada indicador con base en lo que se desea verificar y los recursos disponibles.

Las técnicas básicas son las entrevistas (con los participantes, los clientes, los supervisores o administradores ya sea en forma individual o en grupo), exámenes (tomados a los participantes), observaciones (de los participantes que generalmente se relacionan con clientes reales o simulados) y la revisión de documentos. Después de escoger las técnicas que reúnan los mejores requisitos para sus necesidades de evaluación, se procede a diseñar los instrumentos apropiados. un temario oral o escrito, un formulario de examen, una guía para las entrevistas y/o una lista de verificación.

Cualquiera que sean los instrumentos que escoja, estos deben ser válidos y confiables. Un instrumento válido mide en forma precisa lo que desea verificar. Por ejemplo, para probar la habilidad de los participantes para realizar correctamente el empaquetado de un producto,

es válido observar al participante mientras realiza el procedimiento real, en vez de repetir de memoria los pasos del procedimiento

Un instrumento confiable da los mismos datos o datos similares aun cuando sea utilizado por diferentes personas, siempre y cuando éstas hayan recibido la misma capacitación para la utilización del mismo. También demuestra su consistencia a lo largo del tiempo si la capacitación no ha cambiado entre la primera y segunda evaluación.

A medida que diseñe los instrumentos, puede evitar algunos problemas comúnmente encontrados. Algunos instrumentos son demasiados largos para ser empleados fácilmente por los evaluadores, es preferible que sean lo más breves posible, incluyendo solamente los puntos necesarios para obtener la información que está buscando. Asegúrese de que existan instrucciones claras y precisas para utilizar el instrumento. Algunos instrumentos son de difícil comprensión para la persona que debe responder. Utilice palabras simples que tengan un solo significado. Si el idioma preferido del entrevistado es diferente al suyo, asegúrese que los diferentes puntos hayan sido traducidos correctamente al idioma de dicha persona.

Cuadro 16. Técnicas e instrumentos de evaluación

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN					
METODO	TÉCNICA	METODO	QUÉ EVALÚA	VENTAJA	DESVENTAJA
Examen	Formulario o cuestionario	Escrito u oral	Conocimiento Aptitud	Bajo costo Fácil de administrar Puede ser usado en grupos grandes Es fácil analizar las respuestas	Los participantes deben saber leer y escribir para tomar el examen escrito Es posible que no refleje adecuadamente las habilidades, comportamiento real en el trabajo Puede parecer amenazador para los participantes
Observación	Pautas Lista de verificación	Observación y anotación (desempeño real, simulación, actuación de papeles,	Habilidad Desempeño Actitudes	Puede demostrar el desempeño real Genera información	Es costoso y consume mucho tiempo Requiere de una capacitación

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN					
METODO	TÉCNICA	METODO	QUÉ EVALÚA	VENTAJA	DESVENTAJA
		cintas de vídeo etc.)		cualitativa y cuantitativa	exhaustiva de los evaluadores Puede inducir cambios de comportamiento en el momento de la observación
Revisión de Documentos	Lista de verificación Cuestionario	Revisión de los archivos (de los clientes y del personal, formularios de estadísticas de servicios, archivo de incidentes críticos)	Desempeño Cumplimiento con requisitos legales o profesionales	Conveniente Evita sobrecargar al personal con requisitos adicionales durante la visita Si está bien llevado, da como resultado datos objetivos	Si los expedientes están escritos a mano, es posible que sean difíciles de leer Pueden ser incompletos, inexactos o muy generalizados Los expedientes pueden estar mal organizados y obstaculizar la búsqueda de los documentos relevantes
Entrevista	Cuestionario	Escrito u oral Auto-administrado	Actitudes Opiniones Experiencia reportada y practica	Fácil de administrar Puede ser administrado a grupos grandes Puede generar información cualitativa y cuantitativa	Puede ser costoso y requerir de mucho tiempo No puede estar seguro de que las preguntas han sido bien comprendidas Los entrevistados deben saber leer

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN					
METODO	TÉCNICA	METODO	QUÉ EVALÚA	VENTAJA	DESVENTAJA
				Las respuestas pueden ser ampliadas y aclaradas Se puede efectuar un sondeo con respecto a temas más delicados	y escribir para poder completar el cuestionario auto-administrado Es posible que los entrevistados digan lo que ellos creen que el evaluador desea oír Las preguntas pueden reflejar la parcialidad de los evaluadores Es difícil analizar los datos

✓ **Probar y revisar los instrumentos**

Aun cuando los instrumentos hayan sido diseñados cuidadosamente, pueden surgir problemas cuando se apliquen por primera vez. Las preguntas y los procedimientos que parecían estar absolutamente claros algunas veces pueden confundir o causar ansiedad a la persona que está siendo entrevistada. La mejor manera de reducir al mínimo las sorpresas desagradables es que los miembros del equipo de evaluación realicen una prueba con un pequeño grupo de participantes, preferentemente en más de un lugar. La prueba puede servir de base para revisar los instrumentos y, ocasionalmente los indicadores o estándares.

La prueba debe imitar lo mas próximamente posible los arreglos que se hacen para la verdadera EIC. la elaboración cuidadosa de un cronograma, el envío de cartas a los distintos lugares así como explicaciones a modo de introducción para explicar qué es la EIC a los directores del proyecto, participantes y otras personas que pudieran estar involucradas.

Si es posible se debe trabajar en parejas durante la prueba, de la misma manera que se efectúa durante la EIC final. Esto permite que una persona se concentre en las respuestas y en recoger comentarios interesantes o pistas visuales sin tener que detener el proceso mientras escribe. También sirve para confirmar las observaciones e impresiones.

Debido a que las pruebas preliminares aumentan el costo de la evaluación de impacto y consumen un tiempo valioso, por lo general se omiten. Pero estas pruebas son importantes, ya que si los instrumentos no están bien diseñados no producen información confiable, el análisis e interpretación de los resultados presentan fallas y cualquiera de las conclusiones o decisiones sobre la capacitación o el apoyo organizativo son dudosas. Para reducir el costo tanto en lo que respecta al tiempo de trabajo del personal como al dinero propiamente dicho, sin comprometer la oportunidad de aprendizaje, se debe buscar diferentes formas de combinar estas pruebas con otras actividades organizacionales.

✓ **Diseño de un Instrumento de Evaluación Eficiente**

- ✓ Responda a las siguientes preguntas a fin de escoger las mejores metodologías e instrumentos para sus propósitos.

¿Qué metodologías pueden mostrar con mayor exactitud si el desempeño especificado en este indicador está presente o ausente y la medida en la cual los estándares de desempeño calificados como aceptables, inaceptables y excelentes se están cumpliendo?

¿Puede usted diseñar uno de sus instrumentos para que abarque más de un indicador?

¿Qué pautas y qué tipo de capacitación requieren los evaluadores para emplear los instrumentos en forma efectiva?

Elabore un formulario de registro que incluya una lista de las preguntas básicas a ser formuladas o los comportamientos a ser observados, y que proporcione el espacio suficiente para escribir las respuestas u observaciones. Incluya espacios para el nombre y cargo del participante, el lugar de la evaluación, la fecha de la visita de evaluación, el nombre y las fechas del curso de capacitación así como el nombre del evaluador.

Pruebe el instrumento con varios participantes. Revise las respuestas para ver si está obteniendo la información necesaria. Si es posible, haga que más de un evaluador utilice el instrumento y compare las experiencias y resultados.

- ✓ ¿Confirmó la prueba que los indicadores demuestran un desempeño aceptable, inaceptable o excelente?
- ✓ ¿Es válido y confiable cada uno de los puntos de cada instrumento?
- ✓ ¿Qué ideas necesita revisar? Decida si tiene que volver a probar cierto punto.
- ✓ ¿Estaban los evaluadores en condiciones de administrar los instrumentos en la forma que fueron diseñados? Si no es así, ¿qué pautas o capacitación adicionales requieren?
- ✓ ¿Los comentarios de introducción explicaron el proceso de EIC, transmitieron los mensajes deseados y crearon un ambiente relajado y no tenso?
- ✓ ¿Los evaluadores consideraron que los formularios eran adecuados?
- ✓ Revise los resultados y realice nuevas pruebas hasta que esté seguro que cada instrumento le proporciona lo que necesita saber.

✦ Determinar la muestra para la evaluación.

El hecho de escoger el número correcto de participantes a ser evaluados ilustra el dilema entre lo práctico y lo riguroso. Aunque todos están de acuerdo en que "siempre es mejor contar con un mayor número de participantes" la pregunta que debe hacerse es, "¿Cuántos participantes son suficientes para obtener resultados que sean susceptibles a una generalización?" Por lo tanto, para llevar a cabo una EIC, necesita identificar una muestra, escogida del grupo de todos los participantes que han completado recientemente un curso de capacitación. Si su muestra está bien diseñada, puede estar razonablemente seguro de que lo que aprenda de las pruebas, entrevistas y observaciones de las personas incluidas en la muestra refleja con bastante exactitud lo que aprende de toda la población de participantes. Existen cuatro factores a ser considerados al decidir cuán grande debese una muestra.

- ✓ Tamaño de la población de participantes. Cuanto más grande sea el número de participantes que está evaluando, mayor debe ser el número de personas en su muestra. Para los propósitos de una EIC, generalmente no es necesario o práctico utilizar una fórmula estadística, pero puede determinar el tamaño de su muestra con base en el siguiente derrotero.

50 o menos participantes, por lo menos el 50% deben componer la muestra

Entre 51 y 100, entre el 35% y 50%

Entre 101 y 200, entre el 20% y 35%

Más de 200, entre el 10% y 20%

✓ **Variaciones al nivel de la población de participantes**

Las diferencias en las características dentro de una misma población que pueden afectar los resultados de la evaluación se denominan variables. Si piensa que existen variables entre los participantes que afectan el desempeño, debe asegurarse que la muestra incluya un número razonable de personas con cada una de estas variables. Esto se puede lograr a través de un muestreo estratificado. Para estratificar una muestra.

Decida cuáles son las características o variables que pueden afectar el desempeño de un participante después del evento de capacitación (ubicación geográfica, nivel de educación, nivel socioeconómico tipo de trabajo, condiciones de trabajo).

Determine qué proporción del número total de participantes refleja cada variable. Luego defina una muestra separada para cada variable utilizando la tabla presentada anteriormente para determinar el tamaño de cada muestra. Esto le permite comparar el desempeño de los participantes que representan variables contrastantes.

Debido a que el muestreo estratificado requiere de la preparación de una muestra separada

para cada variable que fue identificada, esto puede aumentar mucho el tamaño total de su muestra. De modo que solo debe escoger variables que el equipo de EIC consideren claves en lo que respecta al desempeño en el trabajo. Si el número de participantes que se toma en cuenta es pequeño, no es práctico estratificarlo, ya que cada muestra es muy pequeña para producir información válida y confiable.

✓ **Precisión.**

El grado de precisión que se requiere de una evaluación depende de cuán importante sea identificar los efectos menores que pueden generalizarse dentro de un contexto más amplio. Debido al hecho que la EIC considera los comportamientos humanos, no puede ser tan precisa como algunos estudios estadísticos, pero la muestra debe ser lo suficientemente grande para convencer a un observador objetivo que vale la pena actuar con base en los resultados. Recuerde que el propósito más importante de la EIC es demostrar que la gente que ha sido capacitada realmente está haciendo lo que se le ha enseñado, y si no fuera así, descubrir las posibles causas y sugerir acciones correctivas.

✓ **Factibilidad.**

Al diseñar su estudio es posible que se vea forzado a comprometer la generalidad de los resultados futuros a fin de lograr un diseño que sea factible dados los recursos y el tiempo disponibles. Lo más importante es identificar una muestra que se aproxime lo más posible al tamaño de muestra recomendado y que represente las variables importantes presentes en la población de individuos que se están capacitando que puede estar vinculada a su evaluación y llevarse a cabo con los recursos disponibles

Se puede equilibrar la necesidad de obtener resultados precisos y la factibilidad mediante la determinación de una muestra que se aproxime lo más posible al tamaño de muestra recomendado, que represente las variables significativas de la población de individuos que se están capacitando que pueden estar vinculadas a su desempeño y le permita realizar la evaluación con los recursos disponibles.

✓ **Cómo determinar la muestra para una EIC**

Las respuestas a las siguientes preguntas le ayudan a determinar su muestra para una EIC.

1. ¿Cuántos eventos de capacitación están considerando para esta EIC? (Por ejemplo. ¿Solamente el último curso? ¿Todos los cursos ofrecidos en el último año? ¿Todos los cursos ofrecidos desde el inicio de este tipo de capacitación? ¿Algún otro grupo de cursos?)
2. ¿Cuántas personas participaron en el evento o eventos de capacitación que usted está evaluando?
3. De acuerdo a la sugerencia de la selección de la muestra, ¿alrededor de cuántos participantes del curso de capacitación están incluidos en su muestra para la EIC?

4. ¿Cuáles son las características o variables principales que diferencian a los participantes uno de otro, y cuáles de estas variables considera usted que es más probable que afecten su desempeño?
5. ¿Cuántos participantes representan cada una de las variables? ¿Cuántas personas necesita incluir en una muestra estratificada para cada variable?
6. ¿Qué recursos requieren los evaluadores para evaluar la muestra recomendada de participantes capacitados?
7. ¿Cómo puede usted combinar el proceso de EIC con las actividades cotidianas de la organización o encontrar otras formas de lograr un uso más eficiente de los recursos disponibles para las visitas de campo de una EIC?
8. Considerando sus respuestas a las preguntas del 1 al 7, ¿cuál es la muestra más grande y factible de participantes capacitados que puede cubrir en esta EIC?

Seleccionar y preparar a los evaluadores

Aun los instrumentos bien diseñados pueden producir información deficiente si los evaluadores no los utilizan cuidadosamente y emplean su buen juicio en la forma menos subjetiva posible. Para ayudar a mantener la objetividad, es útil dejar que los evaluadores trabajen en parejas—incluyendo una persona de la organización o programa y una de la organización de servicios. En aquellos casos en los que no es posible lograr un buen nivel de colaboración entre las organizaciones, cada organización debe trabajar con sus propios evaluadores y crear un ambiente en el cual se esperen evaluaciones honestas. Una EIC participativa funciona solamente si cada una de las organizaciones involucradas desea saber la verdad y utilizar los hallazgos de la EIC para obtener un mejoramiento en las áreas de gestión de la organización.

Una vez seleccionados los evaluadores, debe capacitarlos y proporcionarles alguna experiencia práctica en lo que respecta a la administración de cada instrumento antes de comenzar la evaluación. Para las pruebas, cuestionarios, observaciones, revisiones de expedientes, y preguntas cerradas de las entrevistas, los evaluadores deben estar en condiciones de seguir las instrucciones exactamente y no introducir sus propias ideas. Cuando una entrevista incluye preguntas abiertas, la capacitación de los evaluadores debe incluir técnicas para el sondeo o para ayudar al entrevistado a ir más allá de su respuesta inicial y expresar sus propias ideas con mayor detalle. Los evaluadores deben estar también capacitados para registrar la información cuidadosamente y en forma inmediata con el objeto de manejar los requisitos logísticos e interpersonales de una visita de EIC además de manejar con tacto y eficacia las situaciones inesperadas.

Puede darse una situación especial cuando los evaluadores están observando a un participante capacitado en su puesto de trabajo. Si ven que el individuo realiza un procedimiento en forma incorrecta o proporciona información inexacta a un cliente, es

difícil seguir manteniendo su papel de observadores neutrales. En las situaciones donde el incumplimiento con los estándares tiene consecuencias graves para la organización, por ejemplo, no efectuar la revisión de control de la calidad, los evaluadores deben seguir su ética profesional y solicitar una corrección en ese mismo instante. Cuando intervienen, deben anotar en el formulario las circunstancias de su intervención y la forma de la misma.

Recopilación de Información

Cuando haya capacitado a sus evaluadores para que utilicen los instrumentos, éstos están listos para recopilar la información necesaria para una EIC. Su principal preocupación en este punto es de tipo logístico, tal como encontrar las oportunidades para economizar combinando la EIC con otras visitas regulares de la organización (particularmente las visitas rutinarias de supervisión y control), programar las visitas de modo que se pueda observar a la gente en un día normal de trabajo e informar a los administradores con respecto a las necesidades de los evaluadores antes del día de la visita.

Con posterioridad a cada visita para la recopilación de información usted debe formular las siguientes preguntas a los evaluadores y administradores en cada lugar para asegurarse de que se hayan cumplido los planes.

- ✓ ¿Se disponía del tiempo suficiente para actividades en el lugar?
- ✓ ¿Los comentarios iniciales comunicaban el mensaje deseado y creaban un ambiente confortable y no amenazante?
- ✓ ¿Los evaluadores pensaban que los formularios eran fáciles de llenar?
- ✓ ¿La información provista por el personal con posterioridad a la visita era informativa y exacta?

Si las respuestas a estas preguntas revelan problemas, discútalos inmediatamente y efectúe los ajustes necesarios a los procedimientos para las visitas posteriores.

✓ **Cómo planificar y organizar el proceso de recopilación de información**

Antes de efectuar su primera visita para recopilar información debe.

1. Revisar la muestra y planificar el número, secuencia y distribución de las visitas.
2. En conjunción con los evaluadores, utilizar la experiencia de las pruebas preliminares y la práctica para decidir cuánto tiempo necesitan los evaluadores para cada visita. Incluya viajes, instrucciones, entrevistas, pruebas, observaciones, revisión de expedientes, registros de datos y rendición de informes. (Es mejor tener holgura de tiempo que se necesita para acomodar complicaciones inesperadas y evitar tener que acelerar algunas partes importantes de la visita.)
3. Utilizar la información de los puntos 1 y 2 para elaborar un horario para cada evaluador.

4. Ponerse en contacto con los administradores en cada lugar. La carta debe incluir detalles tales como los siguientes.

El propósito de la visita de EIC, los eventos más importantes y quiénes van a realizar la evaluación.

La fecha propuesta, hora de inicio, hora aproximada de conclusión y horario general de la visita;

Números, tipos y nombres de la gente a ser entrevistada, y el tiempo requerido para cada persona;

Los arreglos físicos y logísticos necesarios (espacio, privacidad, equipo, suministros, expedientes, transporte).

5. Especifique el medio (carta, fax, teléfono, correo electrónico, etc.) por el cual el administrador debe confirmar estos detalles o proponer alternativas, y una fecha en la cual usted espera recibir una respuesta.

Análisis de la información.

La información se debe analizar con base en un procedimiento estadístico simple.

✓ **Tabulación de las respuestas.**

Cuantificación de la frecuencia de respuestas por observaciones realizadas, es decir, con base en la muestra y el diseño del instrumento de evaluación, se suman las respuestas dadas a cada una de las observaciones predeterminadas.

✓ **Porcentualizar las observaciones.**

Una vez sumada cada observación posible, se confronta en términos porcentuales con el total global de la evaluación, ello indica la tendencia de actitudes de los evaluados.

Interpretación de la información

El propósito de una Evaluación del Impacto de la Capacitación, es poder verificar los cambios en el comportamiento organizacional de los empleados capacitados. Con base en los resultados obtenidos, se recomienda llevar el siguiente derrotero.

1. Identifique los indicadores que muestran los porcentajes más altos y más bajos de desempeño aceptable con sujeción de los estándares de desempeño establecidos.

2. Revise los formularios de los participantes individuales en los grupos con un nivel de rendimiento alto y bajo. Busque las características o variables que puedan estar relacionadas con el desempeño de cada persona.

3. Para los que se encuentran en la categoría de rendimiento bajo, determine las causas probables de dicho desempeño deficiente.

4. Identifique las características que parecen tener relación con los diferentes niveles de desempeño. Por ejemplo, el nivel de educación, las políticas de la organización, las oportunidades que tienen los individuos capacitados para practicar sus habilidades, el curso tomado, el capacitador.

5. Utilice toda esta información para decidir cuándo los niveles de conocimiento, habilidades o actitudes en particular parecen constituir el fondo de un problema muy difundido o la base del éxito en general, y cuándo los factores de tipo organizacional o del entorno parecen ser la causa de los mismos. Por ejemplo, los procesos electorales o los cambios en el financiamiento o en el liderazgo.

6. Revise sus hallazgos y considere las siguientes preguntas.

¿Qué participantes han cumplido con los estándares de desempeño?

¿Qué participantes no han cumplido con los estándares de desempeño?

¿A qué puede deberse la diferencia?

Si los participantes todavía presentan debilidades en lo que respecta a los conocimientos, habilidades o actitudes enseñadas en el curso de capacitación, ¿qué parte del curso de capacitación es el causante de esto? (Considere los objetivos de la capacitación, el contenido, el tiempo dedicado a las prácticas, la selección de lugares para las prácticas, las técnicas de capacitación, la selección de participantes/capacitadores o una combinación de cualquiera de estos.)

Si los participantes pueden recordar el contenido del curso de capacitación pero no pueden poner en práctica sus conocimientos cuando usted los observa, ¿qué factores organizacionales son los causantes de esto? Considere una escasez de suministros o equipos, un número demasiado grande de clientes, la falta de incentivos para premiar un buen desempeño, la ausencia de consecuencias cuando el desempeño es inaceptable, la supervisión inadecuada o una combinación de todos estos factores.

¿Qué factores del entorno impiden un desempeño aceptable? Por ejemplo, la resistencia de los líderes comunitarios, cuestiones de género, barreras físicas que impidan el acceso, rumores o una combinación de todos estos factores.

¿Encontró modelos de desempeño excelentes? ¿Qué aspectos de la capacitación, apoyo organizacional, comunitario que posiblemente hayan contribuido a un buen desempeño, se

debe mantener? ¿Pueden introducirse algunos de estos factores en medios donde los cambios son necesarios?

Implementación de Cambios

En este paso, los administradores de mayor jerarquía vuelven a ingresar al proceso de EIC con el fin de apoyar al equipo de evaluación y ayudar a realizar los cambios recomendados de modo que los participantes logren el nivel de desempeño que se espera de ellos en sus puestos de trabajo. Los tipos de cambios necesarios incluyen la revisión del curso de capacitación, llegar a un acuerdo con respecto a un nuevo programa de capacitación o una revisión del programa o del curso en sí en conjunción con la organización a cargo de la capacitación además de cambiar los procedimientos o sistemas organizacionales.

En este punto es importante mantener el proceso colaborativo e impulsar el cambio. Dependiendo de los hallazgos se decide qué organizaciones deben asumir la responsabilidad del seguimiento de dichos hallazgos.

Revisión de los Cursos de Capacitación

Cuando el proceso EIC señala la necesidad de efectuar cambios en la capacitación, es útil considerar.

- ✓ Los objetivos identificados para el evento de capacitación. los conocimientos, actitudes y habilidades (CAH) que la capacitación debe impartir a los participantes;
- ✓ Las tareas que se esperan que los participantes realicen de manera diferente en sus puestos de trabajo como resultado de la capacitación recibida;
- ✓ La medida en la cual el contenido y el énfasis de la capacitación reflejan las responsabilidades cotidianas de los participantes;
- ✓ Los métodos y técnicas de capacitación que probablemente aseguren que los participantes puedan aplicar sus nuevos conocimientos, actitudes y habilidades (CAH) al reincorporarse a sus puestos de trabajo;
- ✓ El estilo y la experiencia del capacitador;
- ✓ Las formas en las que la capacitación debe adaptarse a las características educativas y geográficas, así como al idioma y otras características de los participantes.

Los hallazgos de la EIC sirven como una evaluación de base para un curso revisado y proporcionan una perspectiva que ayuda a los capacitadores a hacer que el curso sea relevante al nivel de las actividades cotidianas de los participantes.

- ✓ Obtener el apoyo de la organización para implementar los cambios
- ✓ Identificar y manejar cualquier resistencia potencial
- ✓ Efectuar cambios en el contenido, la metodología, o la logística de la capacitación y en la selección de participantes
- ✓ Aclarar cuáles son las expectativas antes de la aceptable, inaceptable y capacitación excelente
- ✓ Cambiar los procedimientos o sistemas organizacionales

- ✓ Reforzar el apoyo de la comunidad hacia los programas

Cuadro 17. Beneficios de la capacitación

BENEFICIOS A LA ORGANIZACIÓN	BENEFICIOS DEL EMPLEADO	BENEFICIOS EN RELACIONES HUMANAS, INTERNAS Y EXTERNAS Y ADOPCIÓN DE POLÍTICAS
<ul style="list-style-type: none"> ☐ Rentabilidad más alta ☐ Mejoramiento en el conocimiento del puesto ☐ Motivación de los trabajadores ☐ Ayuda a los empleados a identificarse con los objetivos de la organización ☐ Crea mejor imagen ☐ Mejora las relaciones entre jefes y colaboradores ☐ Ayuda en la preparación de guías para el trabajo ☐ Agiliza toma de decisiones y solución de problemas ☐ Promueve el desarrollo para futuros ascensos ☐ Descubre dirigentes y líderes ☐ Competitividad organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Capacita al empleado en la toma de decisiones y solución de problemas ☐ Empleado más eficiente ☐ Forja líderes ☐ Incrementa el nivel de satisfacción en el puesto ☐ Permite el logro de metas individuales 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Mejora la comunicación entre grupos e individuos ☐ Ayuda a la inducción ☐ Permite el cumplimiento de las políticas organizacionales ☐ Mejora el clima organizacional.

Cuadro 18. Modelo de programa de capacitación

DEMPRO S.A. Programa de capacitación.
<p>Necesidades. La empresa ha adquirido una nueva unidad de secado de las hojas aromáticas, con mayor capacidad y control automático.</p> <p>Objetivo. Capacitar a los empleados dedicados al empaque de las aromáticas en el manejo de la secadora.</p> <p>Costo. Gratuito, lo asume la compañía vendedora</p> <p>Duración. 30 minutos</p> <p>Lugar. Instalaciones de la compañía</p> <p>Fecha y hora. Abril 25 de 1998 a las 7. 30 a.m.</p> <p>Capacitador. Raúl Jiménez, técnico de la compañía vendedora.</p> <p>Participantes. El supervisor y un trabajador de cada turno, quienes divulgan entre los otros la capacitación.</p> <p>Tema. Instalación, manejo y mantenimiento de la secadora.</p> <p>Técnica de la capacitación. Directamente en el puesto de trabajo</p> <p>Evaluación. Práctica, aplicación de los conocimientos en el puesto de trabajo.</p>

Cuadro 19. Modelo de evaluación de la capacitación.

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

TEMA DE LA CONFERENCIA. _____

CONFERENCISTA. _____

FECHA. _____

Objetivo. Evaluar al conferencista.

1. ¿El tema tratado está acorde con sus intereses y necesidades? Si ____ No ____

2. ¿Cómo califica al conferencista en las siguientes actividades?

TOPICO	E	MB	B	R	M
2.1 ¿ Estableció objetivos?					
2.2 ¿La sesión fue amena?					
2.3 Uso de los medios didácticos					
2.4 Trato con los participantes					
2.5 Claridad de la exposición					
2.6 Preparación de la sesión					
2.7 Cobertura del tema					
2.8 Centró la atención del grupo					

1.7 MOTIVACIÓN

Un motivo es algo que inicia el desempeño, buscando la acción de la persona para el logro de los objetivos organizacionales y por ende los personales. La administración de las organizaciones deben de estar pendientes de la forma como están realizando la labor los empleados no solo con el fin de supervisarlos sino de detectar puntos causales de desmotivación entre los integrantes del grupo.

La finalidad de la motivación es lograr un propósito común, asegurando que, hasta donde sea posible, los deseos y las necesidades de la organización y las de los empleados estén en armonía.

El ser humano tiene una serie de necesidades incidentes en su desempeño laboral, en la medida en que ellas estén satisfechas, el trabajador está motivado para el desempeño laboral, como en su interrelación social. Abraham Maslow jerarquizó las necesidades humanas de la forma siguiente.

Cuadro 20. Jerarquía de las necesidades de Maslow

NECESIDAD	CONCEPTUALIZACIÓN
FISIOLOGICA	Necesidades básicas. Alimentación, recreación, educación, vivienda, vestido, salud.
SEGURIDAD	Necesidad de protección contra el peligro. Estabilidad laboral y remuneración estable o creciente.
SOCIAL	Necesidades de compañía, pertenencia, aceptación, amistad y amor.
ESTIMA	Necesidad de autoestima, y reconocimiento por los demás.
AUTORREALIZACIÓN	Necesidad de realización del potencial de uno mismo.

1.7.1 *El Proceso de Motivación.* el proceso de motivación lo inicia alguien que conscientemente o inconscientemente reconozca una necesidad insatisfecha, se establece un objetivo que se cree ha de satisfacer esa necesidad, luego, se determina un curso de acción para lograr el objetivo y, por consiguiente, satisfacer la necesidad.

El proceso de motivación puede ser:

✦ **Extrínseco.** Motivación desde afuera del trabajador, es influenciada por terceras personas.

✦ **Intrínseco.** Motivación ejercida por el propio trabajador hacia su interior.

La motivación del talento humano se refiere a los deseos del trabajador, es útil preguntarse ¿qué desea el trabajador?. Sí desea más desarrollo dentro de la organización, si quiere más o diferentes responsabilidades.

El mero hecho de un buen desempeño del trabajador, no significa que este puede no estar buscando una movilidad dentro de la organización o el deseo de nuevas responsabilidades,

muchas veces, se promueve a alguien a otro puesto sin tener en cuenta las preferencias y deseos del empleado.

El asignar nuevas responsabilidades, autonomía y participación a un trabajador, pueden tener la acción contraria a la motivación, debido a que el empleado puede asumirlas como un castigo, ya que este no encuentra valoración alguna en la acción de motivación.

1.7.2 Relación entre motivación y desempeño.

- ✘ **Motivación y capacidad.** La capacidad de una persona para la ejecución de una labor implica que ésta se encuentre motivada y logre la satisfacción laboral. La capacidad de los colaboradores se mejora con los programas continuos de capacitación.
- ✘ **Efectos de una alta motivación.** La motivación implica presión, pero, esta puede producir tensión y el desempeño se puede ver afectado. El límite hasta el cual puede motivarse a las personas depende de las fuerzas de sus necesidades y de la capacidad para adaptarse a la presión.

1.7.3 Modelos de motivación.

- ✘ **Modelo de hombre racional.** La gente es motivada por una combinación de retribuciones y castigos financieros
- ✘ **Modelo de relaciones humanas.** Señala que la productividad está directamente relacionada con la satisfacción de necesidades sociales con base en factores extrínsecos (salario y condiciones de trabajo).
- ✘ **Modelo de autorrealización.** En la medida en que el individuo va satisfaciendo sus necesidades logra motivarse en busca de nuevas metas.
- ✘ **Modelo complejo.** Este modelo identifica dos factores primordiales que determinan el esfuerzo de un trabajador en la realización de sus labores.
- ✘ El valor de las retribuciones al individuo, en cuanto a la probabilidad de que estas satisfagan sus necesidades.
- ✘ La expectativa de que el esfuerzo realizado le va a significar la retribución que él quiere.

1.7.4 Métodos de motivación.

- ✘ **Aumento de salario.** El dinero en la forma de pago o de alguna otra clase de remuneración es la retribución extrínseca más obvia, pero no la más efectiva.

El dinero proporciona motivaciones en el corto plazo, pero, al empleado se le despiertan nuevas necesidades acordes a su nivel salarial y pedir de nuevo un aumento.

Para usar el dinero como un motivador y evitar su efecto contrario, usted necesita.

- ✓ Tener niveles salariales competitivos para atraer y retener a la gente.
- ✓ Tener en cuenta que el nivel salarial debe reflejar el valor que el trabajo tiene para la compañía, trabajo que debe ser pagado en forma justa y equitativa.
- ✓ Relacionar el pago con el desempeño o los resultados siempre que sea posible, ofreciendo así un incentivo directo.

✦ **Hacer explícitos los requerimientos.** La motivación no sólo es cuestión de ofrecer retribuciones e incentivos. La gente tiene el derecho a saber lo que se espera de ella y sus consecuencias sino cumple con el deber; necesita tener en claro su papel, los objetivos que debe lograr y los estándares de desempeño.

✦ **Desarrollar el sentido de compromiso.** Usted debe hacer todo cuanto pueda por incrementar el compromiso y la identificación de sus colaboradores con la organización. Su propósito debe ser integrar hasta donde sea posible las necesidades de la organización con las del personal, de tal modo que sienta el progreso de la compañía y el suyo propio.

✦ Sus colaboradores trabajan con dedicación y realmente comprometidos si creen en la visión y misión de la organización, logrando identificarse con sus valores, sus fines y sus actividades, además, sí el logro de los objetivos de la compañía permite el de los propios.

✦ **Retribuir y reconocer el logro.** Su estructura salarial puede estar remunerando adecuadamente a sus empleados, pero, también se debe retribuir a la gente dándole mayores responsabilidades y oportunidades de ascenso.

Existen diferentes maneras de retribuir a un empleado. Y al hacer esto, es esencial comprender lo que los colaboradores consideran una retribución.

Dos formas de darle a los trabajadores más responsabilidad dentro de sus propios puestos son:

- ✓ Ampliación del cargo. Consiste en una carga horizontal, o de asignarle mayores responsabilidades a un trabajador, pero conservando el nivel.
- ✓ Enriquecimiento del cargo. Consiste en una carga vertical, es decir, asignarle al empleado responsabilidades más difíciles.

Sin embargo, el elogio al trabajo bien realizado es un buen motivador, “la palmadita en la espalda” y en público tiene grandes factores motivantes en el ser humano.

✦ **Ejercer liderazgo.** El liderazgo desempeña un papel clave en la organización, porque eleva el nivel de compromiso y de identificación, además, da un sentido de dirección.

✦ **Trabajar en equipo.** EL trabajo en equipo invita a que los miembros coordinen sus esfuerzos en la búsqueda de oportunidades y solución de problemas.

✦ **Capacitar al personal.** Los programas de capacitación y entrenamiento sistemáticos,

constituyen una motivación, al darle a la gente la oportunidad de mejorar sus capacidades y alcanzar posiciones de mayor responsabilidad.

✘ **Eliminar los factores negativos.** Existen agentes negativos de insatisfacción, los cuales, usted debe minimizar; uno de ellos es una estructura salarial que no sea equitativa, mal clima laboral, inadecuada supervisión y prácticas restrictivas o burocracias injustificadas.

1.7.5 Reglas de la motivación

1. **Motivarse a uno mismo.** Nunca trate de motivar a otros si usted no lo está.
2. **Seleccionar gente motivada.** Es difícil motivar gente que no este motivada.
3. **Tratar a cada persona como un individuo.** A las personas se les debe preguntar que desean ya que todos son individuales y lo motivante para una puede no serlo para otra.
4. **Fijar metas realistas.** Fijar metas realistas lleva a que la persona luche por alcanzarlas y estar constantemente motivada.
5. **Recordar que el progreso motiva.** Un principio de la motivación es la necesidad de la gente para progresar, por eso, entre más importante sea la tarea mayor compromiso tiene la persona.
6. **Crear un ambiente de motivación.** Los poderes de motivación son limitados, por ello se deben crear ambientes motivantes, con base en un buen clima organizacional, recuerde que es más importante la persona que los títulos, la supervisión excesiva es desmotivante, la gente debe tener ciertos grados de libertad para realizar su trabajo.
7. **Ofrecer recompensas justas.** Todo trabajo implica un elemento de equilibrio entre lo que se da y lo que se espera recibir. Equidad o justicia, significa que el retorno debe ser equivalente en valor a la contribución; el rendimiento tiene que estar ligado a la recompensa, así como la promoción tiene que estar ligada al mérito.
8. **Manifestar reconocimiento.** El reconocimiento puede llegar a ejercer una mayor fuerza motivacional que el dinero. Se debe aprovechar cualquier oportunidad para hacer el reconocimiento, ya sea por los resultados o por el esfuerzo realizado

1.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar el desempeño de los empleados empleándose administrativamente para.

- ✦ Vinculación del trabajador a un nuevo cargo
- ✦ Capacitación
- ✦ Ascenso
- ✦ Mejoras salariales por buenos resultados
- ✦ Mejorar las relaciones interpersonales entre superior - subalterno
- ✦ Mejoramiento continuo por parte del empleado
- ✦ Estimar el potencial de desarrollo de los empleados
- ✦ Estimular la mayor productividad
- ✦ Retroalimentación del personal evaluado

La evaluación del desempeño tiene por objetivo.

- ✦ Medir el potencial humano de la organización
- ✦ Proporcionar oportunidades de crecimiento del talento humano a través de la capacitación y desarrollo.
- ✦ Detectar puntos fuertes y débiles del talento humano para establecer los programas de desarrollo.

Cuando se esta planeando la evaluación de desempeño, es muy importante contestar las siguientes preguntas.

- ✦ ¿Quién la va a realizar?
 - ✓ El supervisor, un compañero, autoevaluación, administrador del talento humano, el gerente o un asesor externo.
- ✦ ¿Qué se va a evaluar?
 - ✦ Las personas, desempeño actual, el potencial de desarrollo.
 - ✦ ¿Por qué se va a evaluar?
 - ✓ Mantenimiento del talento humano.
 - ✓ Mejorar el desempeño
 - ✓ Determinar las necesidades de capacitación
 - ✓ Determinar las oportunidades de desarrollo de los empleados
 - ✓ Determinar aumentos salariales, entre otros.
- ✦ ¿Frecuencia de la evaluación?
 - ✓ Anual, semestral, trimestral, mensual o continuamente.
- ✦ ¿En dónde se va a realizar la evaluación?

✓ Dentro de las instalaciones. Puesto de trabajo, oficina del gerente o en otro lugar de la organización.

✓ Afuera de las instalaciones. En la oficina del asesor, en una convención, entre otros.

✘ ¿Cómo se va a evaluar?

✓Cuál método de evaluación se va a aplicar. Escala gráfica, selección forzosa, comparación de empleados, ensayos libres, entrevistas, incidentes críticos, centro de evaluación, administración por objetivos (APO), contabilidad de valores humanos.

Cuadro 21. Características de evaluación más comunes

CARACTERÍSTICAS		
DESEMPEÑO OBJETIVO	CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO DE CARGO	CARACTERÍSTICAS DEL EVALUADO
<input checked="" type="checkbox"/> Cantidad de trabajo <input checked="" type="checkbox"/> Calidad de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/> Conocimiento del cargo <input checked="" type="checkbox"/> Frecuencia <input checked="" type="checkbox"/> Puntualidad <input checked="" type="checkbox"/> Hábitos de seguridad <input checked="" type="checkbox"/> Administración del cargo	<input checked="" type="checkbox"/> Espíritu de cooperación <input checked="" type="checkbox"/> Digno de confianza <input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa <input checked="" type="checkbox"/> Inteligencia <input checked="" type="checkbox"/> Exactitud <input checked="" type="checkbox"/> Diligencia <input checked="" type="checkbox"/> Adaptación <input checked="" type="checkbox"/> Aptitud <input checked="" type="checkbox"/> Personalidad <input checked="" type="checkbox"/> Juicio <input checked="" type="checkbox"/> Aplicación <input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo <input checked="" type="checkbox"/> Conducta <input checked="" type="checkbox"/> Desenvoltura <input checked="" type="checkbox"/> Salud <input checked="" type="checkbox"/> Aseo <input checked="" type="checkbox"/> Apariencia <input checked="" type="checkbox"/> Entusiasmo <input checked="" type="checkbox"/> Potencial

Cuadro 22. Beneficios de la evaluación del desempeño.

PARA EL SUPERIOR	PARA EL EVALUADO	PARA LA ORGANIZACIÓN
* Evaluación objetiva del comportamiento y desempeño del evaluado con base en parámetros preestablecidos. * Sugerencia de medidas correctivas para mejorar el desempeño del empleado * Conocimiento pleno del	* Conocimiento de los puntos en los cuales se está evaluando * Conocimiento de las expectativas de la organización frente a su desempeño * Conocimiento de las medidas de corrección	* Evalúa el potencial del talento humano para el corto, mediano y largo plazo * Identificación de empleados que necesitan un programa especial de desarrollo y aquellos que pueden ser tenidos en

PARA EL SUPERIOR	PARA EL EVALUADO	PARA LA ORGANIZACIÓN
potencial de los empleados	(capacitación) por parte de la empresa y las propias * Se dan las bases para una autocrítica frente al desempeño	cuenta para promociones

1.8.1 **Proceso de evaluación del desempeño.** cada organización posee diferentes métodos de evaluación del desempeño, inclusive al interior de la misma se puedan dar casos de aplicación de varios modelos, según a quien esté dirigida (ejecutivos, mandos medios o a la base).

Es importante que el evaluador tenga en cuenta.

- ✘ El sistema de evaluación debe ser flexible y abierto, que permita conocer las diferentes necesidades de la organización frente al desarrollo del talento humano.
- ✘ La evaluación de desempeño debe servir de retroalimentación para el evaluado con la finalidad de permitirle el desarrollo personal.

La evaluación desempeño como todo sistema tiene diferentes etapas para la puesta en marcha.

- ✘ Determinación de los objetivos del desempeño humano
- ✘ Montaje del sistema de evaluación del desempeño
- ✘ Implementación del sistema de evaluación de desempeño
- ✘ Mantenimiento y control del sistema de evaluación del desempeño.

1.8.2 **Métodos de Evaluación del Desempeño.** hay diversos métodos de evaluación de desempeño, pero, para el objeto del presente manual, se sugieren tres de ellos por su facilidad de aplicación, son. método de escala gráfica, el de elección forzosa y entrevista.

1.8.2.1 **Escala gráfica.** es un método con alto contenido de subjetividad el cual debe elaborarse con modelos matemáticos con la finalidad de neutralizar el factor subjetivo, se caracteriza por utilizar un formulario de doble entrada; la línea horizontal representa los factores de evaluación, determinados previamente de forma objetiva, los cuales son valorados según el desempeño del empleado, desde el más bajo hasta el más alto.

Cuadro 23. Ventajas y desventajas escala gráfica

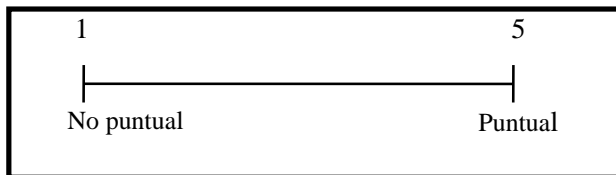
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Método fácil de comprender y de aplicar • Visión integrada y resumida de los puntos a evaluar, tanto del total de los empleados como individual. • Trabajo simplificado del evaluador 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca flexibilidad en la evaluación, el evaluador debe ceñirse al modelo • Subjetividad en la asignación del puntaje • El modelo tiende a ser rutinario, poco cambio ante las necesidades de la organización • Se aplican modelos matemáticos para corregir las posibles subjetividades

1.8.2.1.1 Modelos de escalas gráficas.

1.8.2.1.1.1 *Continua.* en este modelo se definen solamente los puntos extremos de la línea horizontal, valorándose cualquier punto del intervalo de calificación.

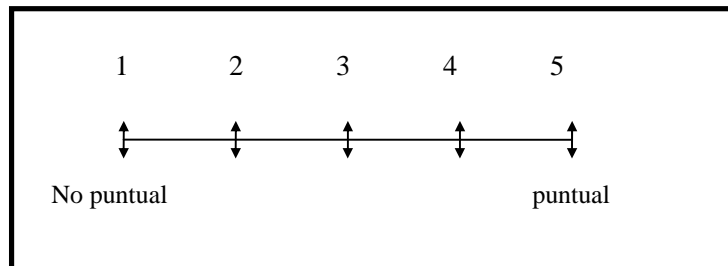
✘ Ejemplo. Se va a evaluar la puntualidad del empleado para iniciar labores, éste es una persona que ha presentado alguna llegadas tarde, su evaluación es de 4

Ilustración 1. Escala gráfica continua



1.8.2.1.1.2 *Semicontinua.* el procedimiento es parecido al anterior, sólo que la escala tiene valores intermedios. Continuando con el ejemplo anterior.

Ilustración 2 Escala gráfica semicontinua



La escala gráfica semicontinua puede presentar variaciones en las cuales está representada por un cuadro resumen en donde se especifican los diferentes tópicos a evaluar.

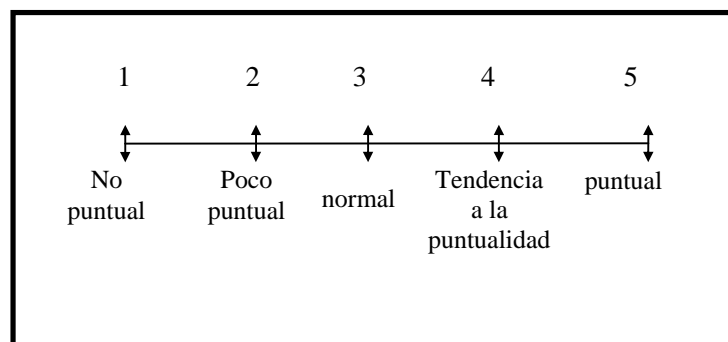
Cuadro 24 Factores de evaluación en cuadro resumen

FACTORES	CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES PARA UN VENDEDOR				
	Nivel alcanzado (Grados)				
Area de conocimiento	Muy Franco (0)	Franco (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Excelente (4)
(A) La empresa	Poco o ningún conocimiento				Conoce con profundidad la historia, las directrices y los procedimientos. Punto de vista administrativo.
(B) El producto	Poco o ningún conocimiento				Excelente conocimiento técnico de los materiales, procesos de producción y otros

FACTORES	CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES PARA UN VENDEDOR				
	Nivel alcanzado (Grados)				
					aspectos.
(C) El cliente	Poco o ningún conocimiento				Conocimiento extenso de los usos. Ampliaciones y problemas. Consejero y consultor para el cliente.
(D) La concurrencia	Poco o ningún conocimiento				Conocimiento profundo de las líneas concurrentes, Conoce las orientaciones y los métodos de los competidores.
(E) Técnicas de venta	Poco o ningún conocimiento				Bastante eficiente para la venta directa a individuos y grupos. Habla muy bien y conoce técnica de venta
(F) Conocimientos técnicos	Poco o ningún conocimiento				Entrenamiento en ingeniería con experiencia especializada. Apto para solucionar problemas complejos de producción.
(G) Negocios en general	Poco o ningún conocimiento				Conocimiento de economía, entrenamiento teórico y práctico en negocios.

1.8.2.1.1.3 *Discontinua*. Este procedimiento presenta la variación de una evaluación específica, determinación de factores, en cada uno de los puntos de valoración

Ilustración 3 Escala gráfica discontinua



Este modelo presenta también la variación del cuadro resumen, en donde se cuantifican los factores para realizar comparaciones globales, evaluándose los empleados para saber las fortalezas y debilidades e implementar los diferentes programas de desarrollo del talento humano.

Cada t3pico es cuantificado segun una escala preestablecida, cada factor se marca, segun la evaluaci3n, se totalizan los puntos y se comparan con el resto de los evaluados para determinar las acciones a seguir. Por ejemplo se puede calificar de 1= deficiente a 5= excelente

Cuadro 25 Cuadro resumen de las caracteristicas de cada factor modelo discontinuo.

FORMULARIO DE EVALUACI3N DE DESEMPEÑO					
Nombre del empleado.		Secci3n		Fecha.	
Departamento.		Cargos			
Desempeña la funci3n. Considera apenas el desempeÑO actual del empleado en su funci3n					
Calificaci3n	5	4	3	2	1
Producci3n. Ejecuci3n normal	Produce m3s de lo pedido. Muy r3pido	Frecuentemente produce m3s	Produce lo exigido	A veces produce menos	Siempre produce menos
Calidad. Exactitud y orden en el trabajo	Siempre por encima. Extraordinario en el trabajo	A veces superior. Bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre satisfactorio	Parcialmente satisfactorio Presenta errores ocasionales	P3simo. Presenta Gran n3mero de errores
Conocimiento del trabajo. Grado de conocimiento que posee del trabajo	Conoce el trabajo y amplia sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo. Necesita entrenamiento	Poco conocimiento del trabajo
Cooperaci3n. Actitud hacia la empresa, los jefes y compaÑeros	Excelente esp3ritu de colaboraci3n	Trabaja en equipo. Trata de ayudar	Colaboraci3n normal en trabajo en equipo	No demuestra buena voluntad. Colabora cuando es necesario	No-colaborador
Caracteristicas individuales. Considera apenas las caracteristicas individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera del trabajo.					
Comprensi3n de situaciones. Nivel de comprensi3n de problemas. Capacidad de enfrentar situaciones y aprehender datos	Excelente capacidad de intuici3n y de aprehensi3n	Buena capacidad de intuici3n y aprehensi3n	Capacidad de intuici3n y aprehensi3n satisfactoria	Poca capacidad de intuici3n y aprehensi3n	Ninguna capacidad de intuici3n y aprehensi3n
Capacidad de innovaci3n.	Tiene siempre excelentes ideas. Creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas	Sugiere algunas veces	Genera pocas ideas	Nunca da ideas
Capacidad de ejecuci3n	Excelente ejecutivo	Buena capacidad de ejecuci3n	Capacidad moderada de ejecuci3n	Poca capacidad de ejecuci3n	Nula capacidad de ejecuci3n
Puntos totales					

1.8.2.2 **Método de Selección Forzada.** se utilizan frases descriptivas del desempeño del empleado, en donde el evaluador selecciona una o dos frases por bloque de características que se acomoden a la ejecución del trabajo del evaluado.

Las frases que componen los grupos a evaluar, deben ser seleccionadas bajo un estricto criterio de objetividad y realidad; el cual debe emplear un método estadístico que miden los juicios reales de la organización y la capacidad de discriminación, ellos son.

- ✓ Índice de aplicabilidad. Indica las frases descriptivas capaces de describir el verdadero desempeño un grupo de personas dentro de los parámetros de la empresa, los cuales varían de una a otra organización; el IA, es calculado por la fórmula siguiente.

$$IA = \frac{\sum FP}{4F} * 100$$

F = frecuencia de cada respuesta.

P = peso de ponderación de cada respuesta, en cada grado

4 = es una constante indicadora del peso o ponderación máxima utilizada

- ✓ Índice de discriminación. Indica las frases discriminatorias y las diferencias entre el empleado bueno y el malo, entre mayor sea este indicador mayor es el grado de discriminación, el ID se calcula con base en la siguiente fórmula.

$$ID = \frac{\sum F_1 P}{4 \sum F_1} - \frac{\sum F_2 P}{4 \sum F_2} \times 100$$

Para la aplicación de los índices de aplicabilidad y de discriminación, se requiere por parte del evaluador efectuar un muestreo de frases positivas, negativas y neutras entre los diferentes empleados de la organización para establecer los parámetros de evaluación.

Con base en el resultado se elabora un cuadro de aplicabilidad en donde se definen los parámetros de evaluación como base de trabajo, paralelo a éste se desprende otro cuadro en el cual se establecen las frases descriptivas y los grados de aplicabilidad. (ver cuadros 25 y 26)

El método tiene tres variaciones.

1.8.2.2.1 **Frases con significado positivo y negativo.** el evaluador selecciona las frases positivas y negativas que más caractericen al evaluado, pudiéndose distorsionar el resultado porque el examinador puede identificar los tópicos positivos y negativos, realizando un proceso subjetivo

Cuadro 26 Modelo de evaluación frases positivas y negativas

NOMBRE DEL EMPLEADO.		SECCIÓN.		CARGO.			
DEPARTAMENTO.		FECHA					
EVALUADOR							
Las frases descriptivas se encuentran por bloques de cuatro en cuatro. Seleccione las positivas y negativas que más caractericen al empleado. No deje ningún bloque sin llenar dos veces							
CARACTERÍSTICA	No	+	-	CARACTERÍSTICA	No	+	-
Hace justo lo necesario	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento imprevisible	02			Ordenado en el puesto de trabajo	42		
No produce bajo presión	03			Presenta disminución en producción	43		
Acepta críticas constructivas	04			Es activo	44		
Cortes con terceros	05			Interrumpe con frecuencia el trabajo	45		
Duda al tomar decisiones	06			Nunca es influenciado	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial de desarrollo	47		
Poca iniciativa	08			Nunca se torna desagradable	48		
Caprichoso en el trabajo	33			No presenta buenas ideas	49		
No tiene formación requerida	34			Le gusta lo que hace	74		
Buena presentación personal	35			Tiene buena memoria	75		
Se encuentran errores en el trabajo	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio y toma decisiones	77		
Conoce el trabajo	38			Se le llama la atención con regularidad	78		
Es cuidadoso con las instalaciones y herramientas de trabajo	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Es poco hostil	80		

1.8.2.2.2 **Frases positivas.** bajo este método, el evaluador puede realizar un proceso más objetivo porque se dificulta el análisis de las características del empleado, ya que únicamente se visualizan las frases positivas ponderándose el verdadero desempeño del empleado.

Este método es el más usado y confiable para los evaluadores.

Cuadro 27. Parámetros de aplicabilidad

GRADO	SIGNIFICADO
1	Se aplica la frase adecuadamente al desempeño de los empleados.
2	Se aplica la frase muy bien al desempeño de los empleados.
3	Se aplica la frase bien al desempeño de los empleados.
4	Se aplica la frase apenas razonablemente al desempeño de los empleados.

5	Se aplica la frase mal e inadecuadamente al desempeño de los empleados.
----------	---

Cuadro 28. Aplicabilidad

FRASES	APLICABILIDAD				
	GRADOS				
	1	2	3	4	5
Tiene mucho interés en aprender			X		
Es celoso para el material bajo su cuidado	X				
Trabaja con mucha rapidez				X	
Desempeña bien las tareas minuciosas					X
Tiene un espíritu de iniciativa		X			
Resuelve solo problemas de trabajo			X		
Ejecuta trabajos de excelente calidad					X
Cumple correctamente las determinaciones		X			
Tiene facilidad para expresarse	X				
Demuestra bastante control emocional	X				
Muy escrupuloso en todas las tareas				X	
Se impone con facilidad en el grupo			X		

1.8.2.2.3 **Frases descriptivas.** difiere esta variación de las dos anteriores porque la elección de las frases no es de escogencia forzosa; el evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del empleado con signo positivo (+) o afirmación (S), para los casos negativos se emplean los signos contrarios (-, N).

Cuadro 29. Modelo de frases descriptivas

No.	FACTORES DEL EMPLEADO EN EVALUACIÓN PROFESIONAL	SI	NO
1	¿Posee conocimientos suficientes para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que esta ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Conoce informaciones y procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?		
7	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
9	¿Su trabajo carece de más escolaridad?		
10	¿Puede planear, ejecutar y controlar sus tareas solo?		
11	¿Su apariencia es buena y agradable en los contactos en general?		
12	¿Demuestra concentración mental en los trabajos?		
13	¿La atención en el trabajo exige que él esfuerce la vista?		
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
15	¿El resultado del trabajo tiene errores, y no es satisfactorio?		
16	¿Un curso de especialización es recomendado para el progreso en el trabajo?		
17	¿Gusta de fumar?		
18	¿Es descuidado en su presentación personal?		
19	¿Tiene cuidado con él mismo y con los compañeros durante su trabajo?		

No.	FACTORES DEL EMPLEADO EN EVALUACIÓN PROFESIONAL	SI	NO
20	¿Puede tener mejores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
21	¿Observa cuidadosamente el desempeño de las máquinas donde trabaja?		
22	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
23	¿Su producción es encomiable?		
24	¿A pesar de estar siempre haciendo la misma cosa no se incomoda con la repetición?		
25	¿Tiene fama de nunca tener dinero en el bolsillo?		
26	¿Solicita ayuda para ejecutar los trabajos, que no ha conseguido terminar?		
27	¿Le agrada saber que su producción es de buena calidad?		
28	¿Precisa estudiar para progresar en la empresa y en la vida?		
29	¿Es un empleado dedicado a los compañeros?		
30	¿Es cuidadoso, su trabajo raramente tiene errores, y es satisfactoria su producción?		
31	¿No se interesa en aprender nuevas tareas o servicios?		
32	¿Precisa de mucha experiencia para llegar a un buen resultado?		
33	¿Tiene bastantes amistades y es considerado con los compañeros?		
34	¿Demuestra iniciativa en el trabajo?		
35	¿Provoca constantes disgustos con compañeros y él mismo con el Jefe?		
36	¿Se concentra con regularidad en las tareas que realiza?		
37	¿Debe conocer una lengua extranjera para mejorar?		
38	¿Conoce los procesos de producción pero no los comenta con nadie?		
39	¿Le gustan los deportes?		
40	¿Es descuidado en su disposición y su rendimiento lamentable?		
41	¿Demuestra buena aptitud para mandar?		

Cuadro 30. Ventajas y desventajas del método de selección forzosa

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Resultados objetivos Fácil aplicabilidad y los evaluadores no necesitan ser expertos	Elaboración de las frases es lenta y compleja Por ser un método discriminatorio no permite detectar necesidades de desarrollo del personal Para suplir esta falencia es necesario complementarla con informaciones sobre las necesidades de desarrollo

1.8.2.3 Método de entrevista. el método de entrevista tiene como base el encuentro “cara a cara” entre el evaluador y el evaluado, durante la cual, se investigan las diferentes causas del buen o mal desempeño del empleado y se establecen los puntos vitales para el desarrollo del talento humano. El método se caracteriza por:

- ✦ “ El supervisor, responsable directo de la producción, sólo puede obtener buenos resultados por la utilización eficaz del personal. Y nadie mejor que él está en condiciones de comparar las cualidades de los empleados, mediante la observación directa de sus desempeños.
- ✦ La mejor utilización del elemento humano (sic) depende primordialmente del funcionamiento adecuado de la actividad de colocación de personal ejercida por el

supervisor”⁴.

Es claro que en manos del jefe inmediato está la capacitación del empleado para la ejecución de sus funciones, la observación directa del potencial de desarrollo, las actitudes y aptitudes del trabajador.

Por el lado del trabajador, éste puede desempeñar su trabajo cuando está motivado por el potencial de desarrollo profesional y personal.

Cuadro 31. Modelo de entrevista⁵

RESPUESTA. Menos que satisfactorio		1. Lo que puede decir sobre el desempeño del empleado (nombrar)	RESPUESTA. Más que satisfactorio Satisfactorio	
EVALUACIÓN INICIAL	4. ¿Por qué el desempeño fue insatisfactorio?	1. Lo que puede decir sobre el desempeño del empleado (nombrar)	4. ¿Por qué el desempeño fue satisfactorio, o muy bueno?	EVALUACIÓN INICIAL
	5. ¿Qué motivos ofrece para ese desempeño?		5. ¿Qué motivos ofrece para justificar ese desempeño?	
ANÁLISIS COMPLEMENTARI	6. ¿Qué responsabilidades dejó de cumplir? ¿Por qué?	1. Lo que puede decir sobre el desempeño del empleado (nombrar)	6. ¿Atiende todas sus funciones?	ANÁLISIS COMPLEMENTARI
	7. ¿Fueron atribuidas otras responsabilidades al funcionario? ¿Cómo se comportó?		7. ¿Fueron atribuidas otras responsabilidades?	
PLANEACIÓN	8. ¿Por qué las tuvo que asumir?	1. Lo que puede decir sobre el desempeño del empleado (nombrar)	8. ¿Por qué el funcionario tiene que asumir esas responsabilidades?	PLANEACIÓN
	9. Posee cualidades		9. ¿Posee alguna deficiencia?	
ANÁLISIS COMPLEMENTARI	10. ¿Qué tipo de ayuda recibe el funcionario?	1. Lo que puede decir sobre el desempeño del empleado (nombrar)	10. ¿Experimenta el funcionario en tareas más complejas? ¿Ya substituyó a alguien en el cargo más alto?	ANÁLISIS COMPLEMENTARI
	11. ¿Cuáles fueron los resultados?		11. ¿Cuáles fueron los resultados?	
ANÁLISIS COMPLEMENTARI	12. ¿Recibió entrenamiento?	1. Lo que puede decir sobre el desempeño del empleado (nombrar)	12. ¿Ya recibió entrenamiento?	ANÁLISIS COMPLEMENTARI
	13. ¿Necesita entrenamiento?		13. ¿Precisa entrenamiento?	
PLANEACIÓN	14. ¿Qué otros aspectos desea analizar en relación con el desempeño y potencial del funcionario?	1. Lo que puede decir sobre el desempeño del empleado (nombrar)	14. ¿Qué otros aspectos desea analizar en relación con el desempeño y potencial del funcionario?	PLANEACIÓN
	15. ¿Cuál plano de acción recomienda para el funcionario?		15. ¿Cuál plano de acción recomienda para el funcionario?	
ANÁLISIS COMPLEMENTARI	16. ¿Por qué lo recomienda ese plano?	1. Lo que puede decir sobre el desempeño del empleado (nombrar)	16. ¿Por qué lo recomienda ese plano?	ANÁLISIS COMPLEMENTARI
	17. ¿Es esa la mejor recomendación?		17. ¿Es esa la mejor recomendación?	
PLANEACIÓN	18. Indique, en orden prioritario, 2 probables sustitutos para esos funcionario.	1. Lo que puede decir sobre el desempeño del empleado (nombrar)	18. Indique, en orden prioritario, 2 probables sustitutos para esos funcionario.	PLANEACIÓN
	19. ¿Hubo traslado de sustitutos en relación con la evaluación anterior? ¿Por qué?		19. ¿Hubo traslado de sustitutos en relación con la evaluación anterior? ¿Por qué?	
ANÁLISIS COMPLEMENTARI	20. Después del análisis del desempeño ¿Qué evaluación se le aplica a ese funcionario? (el evaluador debe pedir al supervisor que lea los conceptos de desempeño en el reverso del formulario)	1. Lo que puede decir sobre el desempeño del empleado (nombrar)	20. Después del análisis del desempeño ¿Qué evaluación se le aplica a ese funcionario? (el evaluador debe pedir al supervisor que lea los conceptos de desempeño en el reverso del formulario)	ANÁLISIS COMPLEMENTARI

⁴ WADSWORTH, Guy. Performance Appraisal. En : Thomas L. Whisler y Shirley F. Harper (orgs.). Nueva York. 1974.

⁵ WADSWORTH. Performance Appraisal, Op. Cit.

RESPUESTA. Menos que satisfactorio	1. Lo que puede decir sobre el desempeño del empleado (nombrar)	RESPUESTA. Más que satisfactorio Satisfactorio
---	--	---

“FAIR PLAY”	21. ¿El desempeño tiene que ser por debajo del patrón? 22. ¿Este desempeño tiene que ser característica típica del funcionario? 23. ¿El funcionario fue avisado de sus deficiencias? ¿Recibe una oportunidad para mejorar?	21. ¿El desempeño del funcionario tiene que ser realmente superior? 22. ¿Ese desempeño es característica típica del funcionario? 23. ¿EL funcionario ha sido probado en tareas más complejas?	“FAIR PLAY”
INDIQUE EN ORDEN PRIORITARIO 2 PROBABLES SUSTITUTOS			

1.8.3 *Análisis de resultados de la evaluación de desempeño.* los resultados de la evaluación de desempeño deben servir de retroalimentación para el empleado evaluado y a la organización, por ello es importante darle a conocer a cada persona el resultado de su evaluación para que ellas analicen su situación y se puedan elaborar programas de desarrollo de personal.

Los resultados se deben entregar en una entrevista de análisis de la evaluación de desempeño, durante la cual se deben guardar las siguientes recomendaciones, con base en el modelo de la General Electric Company⁶.

- ❑ Realizar planes concretos y específicos, cuando sea posible y haya tiempo disponible
- ❑ Enfatizar los puntos fuertes del empleado o sobre los que pueda usar más eficazmente, que sobre los puntos débiles que deben ser subrayados.
- ❑ No hacer comentarios que sugieran cambios en la personalidad del empleado, pero es importante señalar los comportamientos perjudiciales para el desempeño del cargo.
- ❑ Indicar las posibilidades de desarrollo con base en responsabilidades asignadas y futuras.
- ❑ Limitar planes para el crecimiento a pocos ítems importantes, posibles de alcanzarse dentro de un período razonable de tiempo.
- ❑ Los planes de desarrollo deben estar soportados por objetivos específicos y no generales.

La entrevista de análisis tiene como propósito.

- ❑ Proporcionarle al evaluado las condiciones necesarias para mejorar su desempeño.
- ❑ Retroalimentar al evaluado de cómo está realizando su trabajo.
- ❑ Considerar entre el evaluador y el empleado las medidas y planes para el desarrollo personal del trabajador con base en el potencial de éste.
- ❑ Mejorar la comunicación entre ambas partes, durante la cual el entrevistado puede manifestar diferentes aspectos sobre el trabajo.
- ❑ Disminuir el estrés que surge cuando el empleado no disfruta de las ventajas de la consejería planeada y bien orientada, por ello, es importante darle a conocer las reglas

⁶ KELLOGG, Marion S. New Angles in Performance Appraisal. En : Management Report. Nueva York. No. 63 (1961).

del juego a los colaboradores de la organización.

- ✦ No debe compararse los desempeños entre los trabajadores como base para el análisis individual, recuerde que cada persona tiene habilidades y capacidades diferentes.

1.9 ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Las PYMES en Colombia tienen la tendencia de no contar con una estructura salarial acorde con su capacidad económica y de competencia con el medio. La forma más usada en este sector productivo es a “ojo”, lo cual, puede causarle graves problemas de motivación por la diferencia de remuneración en el mismo cargo o porque no se es competitivo en el medio.

Un sistema salarial, es el estudio y comparación de las remuneraciones, mezclando sistemáticamente la valoración de los trabajos con la administración de una escala salarial. Fundamentalmente se orienta a la determinación del valor de un puesto en el mercado de trabajo.

Un SISTEMA SALARIAL cuya finalidad es describir los principales factores que determinan su estructura, en conformidad con las capacidades económicas de la empresa, permite establecer políticas salariales equitativas que redunden en un mejor ambiente laboral mediante el respectivo análisis y descripción de cargos, y las técnicas de valoración; lo anterior para ajustar los salarios actuales o bien para introducir una nueva estructura salarial en la organización.



La estructura salarial es aplicable a cualquier tipo de organización sin importar su tamaño, objeto social, tecnología y demás factores que la diferencian de cualquier otra.

El salario es un elemento importante de la dirección del talento humano, con base en como se sienta el empleado en cuanto a su remuneración puede considerar quedarse en el cargo o buscar mejores alternativas salariales, a su vez su empresa es catalogada como buena, regular o mala dentro del mercado laboral. Sí usted no tiene un buen esquema salarial, lo más seguro es que no pueda contar con mano de obra calificada o viceversa. Recuerde. Las personas dan de sí según la recompensa que reciban. En el caso de recibir una remuneración del salario mínimo, sus trabajadores laboran en la misma proporción; tampoco se trata de estar desfasado en el pago, es recomendable utilizar un sistema con base en la productividad del trabajador. Lo anterior exige la valoración de los cargos y el conocimiento de los datos salariales del mercado laboral.

Los sistemas salariales presentan algunas ventajas funcionales para la empresa que le permiten y facilitan, entre otras, la selección del personal, la asignación de un salario de acuerdo con la importancia del cargo, el diseño del organigrama de la empresa, la elaboración de los manuales de funciones, la articulación de un programa de evaluación del desempeño, la realización de programas de capacitación, la proyección de la distribución en planta y el evitar problemas con los sindicatos.

El salario lo integra una serie de elementos adicionales al salario nominal, como son las primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario, porcentaje sobre ventas, comisiones o participación de utilidades.

1.9.1 Características de la estructura salarial

-  **Motivante**, pero recuerde que la motivación no es sólo salarial.
-  **Equitativa**, lo cual implica que la remuneración este relacionada con el desempeño y

con la importancia relativa de los cargos.

- ✦ **Competitiva**, para que la Empresa pueda atraer y mantener los mejores trabajadores que se consigan en el mercado laboral.
- ✦ **Económicamente factible**, es decir, debe consultar con la capacidad económica de la empresa.
- ✦ Conocida y aceptada por trabajadores
- ✦ Ajustada a las normas legales y éticas.
- ✦ **Flexible**, de tal manera que permita manejar asuntos como los aumentos salariales y reclasificación de cargos.

1.9.2 Bases para la implementación de la estructura salarial.

1.9.2.1 Evaluación de cargos. por el cual se estima el valor de cada cargo y se jerarquizan según su importancia.

Para realizar la evaluación de cargos se requiere un pleno conocimiento de la organización y de los parámetros a utilizar para llevarse a cabo este procedimiento previo a la fijación del salario.

Se debe tener en cuenta de no confundir el perfil ocupacional con la evaluación de cargos, pues, influye en el resultado generando una respuesta subjetiva en la escala salarial.

1.9.2.1.1 Procedimiento para estructurar la evaluación de cargos.

- ✦ **Conformación del comité de evaluación.** Debe estar integrado por personas conocedoras de la organización y del método de evaluación a utilizar. Los miembros del comité deben de ser miembros con reconocimiento y aceptación por parte de los compañeros de trabajo. Se sugiere un comité integrado por personas de los diferentes niveles jerárquicos con el fin de obtener un concepto integral de los múltiples cargos.
- ✦ **Investigación previa.** El comité conformado realiza un estudio sobre la situación actual de la organización, desde la alta gerencia hasta la base, para poder determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, en el ámbito interno y externo (situación del mercado laboral)

Se deben analizar los diferentes manuales, el organigrama, para determinar su vigencia frente a la realidad de la organización.

Una vez realizada la investigación previa, se determinan los diferentes problemas de la organización para esta establecer la viabilidad de la evaluación de cargos.

Es fundamental seleccionar los cargos que se van a evaluar y los parámetros de evaluación, para evitar la subjetividad durante el proceso, ya que cada grupo presenta características diferentes.

La dirección de la empresa debe de estar altamente comprometida con la implementación de la estructura salarial, además, se debe promocionar las bondades del sistema y los beneficios que trae a los empleados para lograr una participación activa de estos.

La evaluación de cargos se basa en el análisis de cargos y descripción de cargos, permitiéndole al proceso desarrollarse en forma objetiva.

1.9.2.1.2 **Planeación de la evaluación de cargos.** se debe realizar una planeación para la evaluación de cargos, la cual comprende.

- ✘ **Encabezado.** Compuesto por el nombre de la organización y fecha de realización.
- ✘ **Título.** Indica el plan a realizar
- ✘ **Objetivo.** Qué se busca con el plan.
- ✘ **Justificación del plan.** Explica brevemente el porqué del plan
- ✘ **Cronograma de actividades.** Indica las diferentes actividades y el momento a llevarse a cabo.
- ✘ **Resultados esperados.** Explica los beneficios para la organización.
- ✘ **Recursos requeridos.** Insumos necesarios para lograr el objetivo y su costo, para ser evaluado bajo el criterio costo - beneficio.
- ✘ **Responsables.** Quienes están al frente del desarrollo del plan.

1.9.3 Tipos de sistemas salariales

Cuadro 32. Sistemas salariales

SISTEMAS SALARIALES		
<i>APLICACIÓN</i>	<i>VENTAJAS</i>	<i>DESVENTAJAS</i>
JERARQUIZACIÓN		
Se clasifica el trabajo según importancia, de mayor a menor, se valoran los trabajos en conjunto comparando unos con otros.	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Fácil de entender ✘ Sencillo de aplicar ✘ Económico ☑ Puede hacerse rápidamente 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Tendencia de valorar los trabajos con base en su asignación actual o a las personas que lo realizan. ✘ Dificultad de encontrar calificadores familiarizados con todos los trabajos ✘ Es difícil de justificar ante los empleados ☑ La jerarquización puede ser superficial porque no se le consideran los factores importantes de los cargos
CATEGORIZACIÓN		
Se clasifican los trabajos en categorías o grados previamente establecidos	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Sencillo y fácil de entender ✘ Requiere poco tiempo para su explicación ✘ Poco costoso 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Valoración global impide comparar los factores importantes de una manera uniforme ✘ Algunos oficios pueden pertenecer parcialmente a una o

SISTEMAS SALARIALES		
<i>APLICACIÓN</i>	<i>VENTAJAS</i>	<i>DESVENTAJAS</i>
		<p>varias categorías por su naturaleza y funciones,</p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ Dificultad en la redacción de las descripciones de las categorías ✘ Es difícil de justificarlo ante los empleados ✘ No determina las jerarquías de los trabajadores clasificados en el mismo grado ✘ Valoración puede ser influida por el salario existente o por la persona que ejecuta el trabajo.
COMPARACIÓN DE FACTORES		
<p>Clasificar los trabajos comparándolos con un cierto número de trabajos claves previamente determinados, efectuando una descomposición de los trabajos en sus factores integrantes que da como resultado un mayor grado de precisión por la comparación de los trabajos contra los cargos comparables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Más consistente, pues establece una relación fija entre el valor de los puestos y su remuneración. ✘ La evaluación de los demás puestos es relativamente fácil ☑ La evaluación esta dispuesta en unidades monetarias y no requiere de conversión alguna 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ El sistema es relativamente complejo ✘ Difícil de explicar a los empleados ✘ La instalación del sistema es lenta y relativamente costosa <p>Un cambio en las funciones de un puesto clave, pueden motivar a que la escala de valoración quede falseada.</p>

Por ser un método más completo y técnico, se sugiere emplearlo para determinar la estructura salarial de su organización.

1.9.3.1 Asignación por puntos

1.9.3.1.1 Aplicación. se descomponen los trabajos en sus factores integrales y estos a su vez en grados, aquellos, que miden la mayor o menor intensidad con que los factores están contenidos en el trabajo, se les asignan un determinado número de puntos.

Para hacer la valoración de un trabajo se determina el grado que le corresponde dentro de cada factor y la suma de los puntos del valor en puntos del trabajo.

Se emplea una escala de tipo gráfico y descriptivo.

1.9.3.1.2 Ventajas

- ☒ Se obtiene una valoración en cifras que permite una ordenación sistemática para todos los trabajos
- ☒ Reducción al mínimo de la subjetividad hacia las personas que ocupan un cargo al ser determinado el valor de los trabajos
- ☒ Proporciona una mayor consistencia y precisión
- ☒ Se puede aplicar a gran número de trabajos
- ☒ La puntuación de los trabajos da las diferencias relativas en términos numéricos

1.9.3.1.3 Desventajas

- ☒ Selección y definición de los factores son difíciles y arbitrarias.
- ☒ La ponderación de los factores y la asignación de puntos de los grados es también difícil y arbitraria
- ☒ La instalación del sistema requiere tiempo
- ☒ Costoso y
- ☒ Exige un considerable detalle administrativo.

Con base en el análisis previo, el mejor sistema salarial aplicable a cualquier tipo de organización, a raíz de su objetividad, las limitaciones económicas, personal reducido, la labor especializada en los diferentes puestos de trabajo es la ASIGNACIÓN POR PUNTOS, no es aconsejable utilizar un sistema flexible que para definir una escala salarial considere factores que la aumenten y mejoren dentro del mismo nivel.

El sistema de asignación por puntos permite a las empresas, basar las mejoras salariales en los incrementos porcentuales establecidos por el gobierno o por los socios y/o la junta directiva de la empresa.

1.9.3.1.4 Desarrollo del sistema de ASIGNACIÓN POR PUNTOS.

1.9.3.1.4.1 Etapas del método asignación por puntos. se realiza el manual de cargos, que contiene información sobre:

- ☒ Trabajos
- ☒ Factores
- ☒ Grados
- ☒ Ponderación de factores

Para ello se requiere tener la siguiente información.

1.9.3.1.4.1.1 Estratificación de la población. formar subgrupos dentro de cada nivel, con base en la similitud que existen en cada cargo, características homogéneas que tienen los grupos.

1.9.3.1.4.1.2 De cada estrato se eligen los cargos típicos. es el más representativo en el grupo de trabajo, el cargo está justamente valorado, no admite discusión en cuanto a su salario, sus funciones son muy estables (normalmente realiza las mismas actividades), es un cargo conocido por todos los miembros de la organización. Ejemplo.

-  Vigilante
-  Secretaria
-  Pintor
-  Supervisor
-  Jardinero
-  Aseador

1.9.3.1.4.1.3 **Elección de Factores y Grados.** consiste en identificar los factores y grados más complejos de cada cargo, los cuales deben medir una característica común a todos los cargos, ser representativos y sustanciales reflejando la complejidad del cargo. Los factores deben ser diferentes, evitando evaluar la misma característica.

Es la unidad de medida de la complejidad de los cargos, que van a servir para medir las características comunes a todos los cargos.

Se conforma un comité, por lo menos cinco personas que identifican, definen y gradúan los factores, los cuales, sirven como medición, dependiendo simplemente de los niveles de comprobación que comprende un cargo.

Se analizan los cargos buscando características, las cuales se miden dependiendo del grado de complejidad, luego se elabora una tabla de conteo que depende de la cantidad de características inherentes al cargo.

Para graduar los factores se dejan los que sean requeridos por el mayor número de cargos o que tengan una mayor frecuencia.

Factores

- ✓ **Educación.**
- ✓ **Experiencia**
- ✓ **Complejidad.** intensidad de ejecución del cargo
- ✓ **Grado de Supervisión**
- ✓ **Relación con los clientes** (externos e internos)
- ✓ **Responsabilidad por Información de la empresa.** en algunos casos llega a ser confidencial
- ✓ **Condiciones de Trabajo**
- ✓ **Esfuerzo Físico**
- ✓ **Iniciativa y Habilidad Mental.** desempeño de las funciones
- ✓ **Elementos a Cargo.** implementos del puesto de trabajo
- ✓ **Habilidad Manual**
- ✓ **Riesgos.** en la ejecución de las labores

Definición de los Grados de cada Factor

La determinación del número exacto de factores que deben utilizarse en cualquier plan varían según los van analizar.

Para los operarios, los factores no deben de exceder de diez. Este número de factores, si están bien seleccionados, proporcionan una información completa referente a las distintas

características de los trabajos realizados.

Según la actividad económica de la organización cambian los grados de valoración, es diferente una empresa pesquera a una metalmecánica o una de servicios, además, todos los oficios a evaluar pueden poseer el factor, pero en grado diferente. El número de grados no debe ser excesivo y cada uno de ellos debe tener una descripción de fácil comprensión.

1.9.3.1.4.1.4 **Ponderación de Factores.** consiste en determinar la importancia que los factores tienen para el conjunto de cargos que se evalúan; estos se expresan en porcentajes por lo tanto la suma total de los factores debe ser igual al 100%. Esta ponderación debe ser realizada de una forma técnica, garantizando una ponderación acertada dependiendo de la relevancia del factor.

Existen varios métodos de ponderación, los cuales son necesarios para calcular la ponderación real. Estas ponderaciones son:

- ✓ Ponderación Estimada (PE). Ésta es propuesta por el comité de evaluación de cargos, dependiendo de la importancia de cada factor, se aplica el método de jerarquización.
- ✓ Ponderación Intrínseca o Propia del Factor (PI). Simplemente equivale a su desviación estándar y logra el poder discriminatorio de los factores, en la cual, se identifica el poder discriminatorio de los factores.

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum f(x - \bar{x}_R)^2}{n}}$$

σ_x = desviación estándar del factor

f = cargos típicos que requiere el cargo del factor x

\bar{x}_r = media real del factor x

$$\bar{x}_r = \frac{\sum fx}{n}$$

x = grado del factor x

n = número de cargos

- ✓ Ponderación Óptima (PO). Permite a todos los factores tener la misma capacidad discriminadora, siendo la ponderación óptima, el inverso de la ponderación intrínseca. Precisa los valores de la ponderación intrínseca.

$$PO = \frac{1}{\sigma_x}$$

- ✓ Ponderación Combinada (PC). Busca resultados más precisos. Con ello se busca lograr la ponderación real con la que finalmente se ponderan los factores. Es la multiplicación de la Ponderación Óptima por la Ponderación Estimada.

$$PC = PO * PE$$

- ✓ Ponderación Real (PR). Sirve de parámetro ideal para la ponderación de los factores. Es el resultado del peso intrínseco y de la serie de pesos ya evaluados, esta se logra multiplicando la ponderación intrínseca por la combinada y es justamente esta la que se aplica dentro del modelo propuesto no sin antes haber hecho las anteriores ponderaciones.

$$PR = PI * PC$$

1.9.3.1.4.1.5 **Asignación de Puntos a los Factores Seleccionados.** a cada factor le corresponde una fracción de puntos de la escala (que varía entre 100 y 1000 dependiendo del nivel jerárquico del cargo) según la importancia del factor calculado en la ponderación combinada en porcentaje. Al sumar los puntos de todos los factores, el total debe ser igual al total de los puntos de la escala. Como la característica o factor este presente en los cargos en variada intensidad (grados) no es suficiente haber calculado los puntos del factor, por lo tanto se debe encontrar la razón a asignar a cada grado o intensidad del factor. La asignación es aleatoria. Ejemplo:

- ✦ Se evalúa el nivel operativo. n = 400 puntos

Luego, se distribuyen los puntos entre los factores (PF) de acuerdo con los resultados obtenidos en la Ponderación Real.

$$PF = PE * I$$

PE = Puntos de la escala
I = Ponderación del factor.

Por último se efectúa la asignación de los puntos a los grados, pudiéndose hacerse por tres métodos, que son.

- ✓ Progresión Aritmética. la asignación de los puntos a los grados, por progresión aritmética, se hace cuando la diferencia en intensidad de los grados es casi constante; por ejemplo, el caso del factor esfuerzo físico, en que la diferencia en intensidad entre regular y liviano es similar a la diferencia entre fuerte y regular.

$$PA = \frac{PF - 10\%PF}{n - 1}$$

PF = Puntos del factor
n = grados del factor

- ✓ Progresión Geométrica. la progresión geométrica se usa cuando la diferencia en intensidad entre grados es creciente de menor a mayor en orden secuencial.

$$PG = \sqrt[n-1]{\frac{PF}{10\% PF}}$$

- ✓ Por Cociente. donde la asignación de los puntos a los grados en este ultimo se hace a buen juicio del comité evaluador porque no hay progresión. Se multiplica el número de puntos del factor por el peso asignado al factor en la Ponderación Real.

1. $m = n * p$

m = números de puntos del factor de acuerdo a su peso (%)

n = ponderación del factor

p = puntos de la escala

2. $c = \frac{m}{g}$

c = constante

g = número de grados

1.9.3.1.4.1.6 **Categorización de los Cargos.** la categorización de los cargos es el paso siguiente, se toma desde el que obtuvo el menor puntaje al mayor, a esto se le denomina resumen de la valoración de cargos.

El paso siguiente consiste en tomar la decisión de sí se agrupan los cargos de acuerdo con sus puntajes o no se agrupan. No hacerlo le permite que a cada cargo se le haga un estudio particular de salarios, lo que en consecuencia lleva a una administración complicada, situación más evidente cuando el número de cargos es grande. Por otro lado, no hacer agrupación o categorización, garantiza evitar el falso concepto de injusticia que a veces se genera cuando se hace tal agrupación. Por ultimo los niveles salariales marcados por la diferenciación de los cargos a veces son un estímulo para el mejoramiento de las personas y como principio de autorrealización personal, razón por la cual algunas empresas siempre prefieren clasificar los cargos por grupos o categorías.

Si la decisión que se toma es clasificar los cargos por categorías y se establecen los niveles para incentivar, la administración salarial se simplifica. Es indispensable definir claramente cuantos grupos o categorías van a establecerse; esto depende de varios aspectos, a saber.

✦ Políticas de administración salarial.

Pueden señalarse criterios para el aumento como los siguientes.

- ✓ Antigüedad. Si es un criterio para la asignación salarial, el número de categorías por establecer tiende a ser bajo por la poca movilidad de los salarios.
- ✓ Política de ascensos. Para determinar el número de grupos de cargos, todo depende de como se tenga concebida la política de ascensos; en todo caso, si la velocidad en los ascensos es mas o menos significativa, deben instituirse más grupos en las

- ✓ categorías o cargos. En caso contrario, deben implantarse menos grupos.
- ✓ **Asignación salarial por los métodos o el desempeño.** pueden entenderse que hay una dinámica significativa de los salarios; por tanto, hay necesidad de formar más grupos o categorías de cargos.
- ✦ Del número de puntajes a distribuir por similitud o por diferenciación.

Es la homogeneidad de los puntajes obtenidos en los cargos evaluados.

Para categorizar los cargos existen dos métodos.

- ✓ **Categorización por puntajes parecidos.**

Se hace el resumen de valoración de los cargos ordenados desde el menor puntaje hasta el máximo. En ese resumen se establecen grupos de cargos según la homogeneidad de sus puntajes, y esos grupos representan las categorías.

- ✓ **Categorización por igual número de cargos.**

Consiste en definir primero cuantas categorías se quiere establecer. Como ya se tiene el número de cargos por categorizar, se divide este número por las categorías que se desean.

1.9.3.1.4.1.7 **Ejemplo del método de asignación por puntos.** se da por sentado que ya se ha elaborado la descripción de cargos.

- ✦ Estratificación de la población.
 - ✓ Agrupación de los cargos según el nivel salarial
- ✦ Selección de cargos típicos. Se seleccionan:
 - ✓ Vigilante
 - ✓ Secretaria
 - ✓ Pintor
 - ✓ Supervisor
 - ✓ Jardinero
 - ✓ Aseador
- ✦ Selección de los factores.
 - ✓ Educación
 - ✓ Experiencia
 - ✓ Esfuerzo físico
 - ✓ Condiciones de trabajo.
- ✦ Asignación de los grados a los factores.

- ✓ Educación (3 grados)
- ✓ Experiencia (4 grados)
- ✓ Esfuerzo físico (5 grados)
- ✓ Condiciones de trabajo. (5 grados)

✦ Ponderación de los factores.

- ✓ Educación 10%
 - ✓ Experiencia 20%
 - ✓ Esfuerzo físico 45%
 - ✓ Condiciones de trabajo. 25%
- Total 100%

✦ Ponderación de los factores por los diferentes métodos.

Cuadro 33. Ponderación intrínseca.

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	Esfuerzo Físico	Condiciones de Trabajo
I 3 Bachillerato	I 6 meses	I No requiere	I Pésima
II 6 Bachillerato	II 1 año	II Poco	II Deficientes
III 7 Bachillerato	III 2 años	III Ligero	III Regulares
	IV 4 años	IV Mediano	IV Buenas
		V Alto	V Óptimas

Cuadro 34. Asignación de grados a cada cargo

FACTORES	EDUCACIÓN			EXPERIENCIA				ESFUERZO FÍSICO					CONDICIONES DE TRABAJO				
	I	II	III	I	II	III	IV	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V
CARGOS																	
ASEADOR	X			X						X				X			
VIGILANTE		X			X			X					X				
JARDINERO	X				X					X					X		
PINTOR	X					X					X						X
CARPINTERO		X					X				X						X
TOTAL	3	2	0	1	2	1	1	1	0	2	2	0	1	1	1	0	2
\bar{X}_R	1.4			2.4				3					3.2				
σ_x	0.49			1.01				1.09					1.6				

Cuadro 35. Ponderación óptima

FACTOR	EDUCACION	EXPERIENCIA	ESFUERZO FISICO	CONDICIONES DE TRABAJO
PONDERACIÓN	2.04	0.99	0.92	0.63

Cuadro 36. Ponderación estimada

CARGO	ASEADOR	VIGILANTE	JARDINERO	PINTOR	CARPINTERO	$\sum X$	\bar{x}	%
FACTOR								
EDUCACIÓN	1	1	1	3	4	10	2	20
EXPERIENCIA	2	2	2	4	3	13	2.6	26
ESFUERZO FÍSICO	3	4	4	2	1	14	2.8	28
CONDICIONES DE TRABAJO	4	3	3	1	2	13	2.6	26
							$\sum \bar{x}$	$\sum \%$
							10	100

Cuadro 37. Resumen de ponderaciones de los factores

PONDERACIÓN	PI	PO	PE	PC	PC	PR
	σ_x	$\frac{1}{\sigma_x}$		PO*PE	%	PI*PC
FACTOR						
EDUCACIÓN	0.49	2.04	0.2	0.41	0.37	0.20
EXPERIENCIA	1.01	0.99	0.26	0.26	0.24	0.26
ESFUERZO FÍSICO	1.09	0.92	0.28	0.26	0.24	0.28
CONDICIONES DE TRABAJO	1.6	0.63	0.26	0.17	0.15	0.26
				1.10	100%	100%

Cuadro 38. Puntos de los factores

	PUNTOS DE LA ESCALA (aleatorio)	PONDERACIÓN DEL FACTOR	PUNTOS DEL FACTOR (PE*PF)
FACTOR			
EDUCACIÓN	400	0.20	80
EXPERIENCIA	400	0.26	104
ESFUERZO FÍSICO	400	0.28	112
CONDICIONES DEL TRABAJO	400	0.26	104

Cuadro 39. Asignación de puntos a los grados y factores por progresión

aritmética

GRADO	I	II	III	IV	V
FACTOR					
EDUCACIÓN	8	44	80		
EXPERIENCIA	10.4	41.6	72.8	104	
ESFUERZO FÍSICO	11.2	36.4	61.6	86.8	112
CONDICIONES DEL TRABAJO	10.4	33.8	57.2	80.6	104

✦ Procedimiento para determinar los valores de cada grado.

- ✓ Grado inicial. Es el equivalente al resultado del 10% de los puntos del factor (10%PF)
- ✓ Grados intermedios. Se suma el grado inicial con el resultado de la progresión aritmética.
- ✓ Grado final. Es el equivalente a los puntos del factor (PF).

Ejemplo. Factor. Educación. Grado I(inicial) = 8 (10%PF= 80*10% = 8)

Grado II (intermedio) = 44 (8+36 = 44)

Grado III (final)= 80 (PF ó 44+36 =80)

Cuadro 40. Asignación de puntos a los grados y factores por progresión geométrica

GRADO	I	II	III	IV	V
FACTOR					
EDUCACIÓN	8	25.30	80		
EXPERIENCIA	10.4	22.36	48.07	104	
ESFUERZO FÍSICO	11.2	19.94	35.49	63.17	112
CONDICIONES DEL TRABAJO	10.4	18.51	32.95	58.65	104

El procedimiento es similar al método de progresión aritmética, en vez de sumar se multiplica.

Cuadro 41. Asignación de puntos a los grados y factores por cociente

GRADO	I	II	III	IV	V
FACTOR					
EDUCACIÓN	26.67	53.34	80		
EXPERIENCIA	26	52	78	104	
ESFUERZO FÍSICO	22.4	44.8	67.2	89.6	112

CONDICIONES DEL TRABAJO	20.8	41.6	62.4	83.2	104
----------------------------	------	------	------	------	-----

Procedimiento. Se utiliza la misma forma del método de progresión aritmética (suma), tomando como base el grado inicial como la constante C.

Cuadro 42. Evaluación final.

Por efectos metodológicos el resumen se elabora con base en los resultados de la progresión aritmética

FACTORES	EDUCACIÓN			EXPERIENCIA				ESFUERZO FÍSICO					CONDICIONES DE TRABAJO					TOTAL
	I	II	III	I	II	III	IV	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V	
CARGOS																		
ASEADOR	8			10.4						61.6				33.8				113.8
VIGILANTE		44			41.6			112					10.4					107.2
JARDINERO	8				41.6					61.6					57.7			168.9
PINTOR	8					87.8					86.8						104	286.6
CARPINTERO		44					104				86.8						104	245.2

1.9.4 **Políticas salariales.** las políticas de administración salarial se formulan una vez se ha tomado la decisión de seleccionar la estructura salarial más conveniente para la organización; de este modo puede decirse que solo existen dos clases de políticas de administración salarial.

✦ **Políticas para introducir la nueva estructura salarial en la organización.** Estas políticas deben evaluarse en primera instancia, a la luz del costo de introducir la nueva estructura salarial en la empresa, comparando lo que se está haciendo con lo que propone la nueva estructura; en algunos aspectos puede coincidir, pero diferir en otros substancialmente; por otro lado, deben existir algunas que regulen las diferencias de remuneración ya sea cuando el salario propuesto sea mayor o menor que el actual, reajustando los salarios en forma gradual para que el impacto económico en la empresa sea el mínimo posible.

✦ **Políticas para sostener la nueva estructura salarial de la organización.** No basta mantener las políticas de introducción del nuevo sistema, sino que, además, es importante aprender a manejar la dinámica de los salarios dentro de la estructura misma. Es decir, las posibles variaciones por méritos, por tiempo de servicio, por promoción, por transferencia o por las múltiples combinaciones que resulten de estos. Las políticas deben resultar de la respuesta a las preguntas de cuánto, cuándo y a quién aplicar los aumentos de salario.

1.9.5 **Estimación de los salarios.** después de elaborar la evaluación de oficios, se procede de la siguiente manera.

✦ Elaboración de la lista de todos los empleados en cada cargo con su respectivo salario. Calculando el salario mediano (no confundir con el salario promedio) de cada cargo, ordénelos en forma ascendente o descendente, con el fin de obtener un solo salario por cargo.

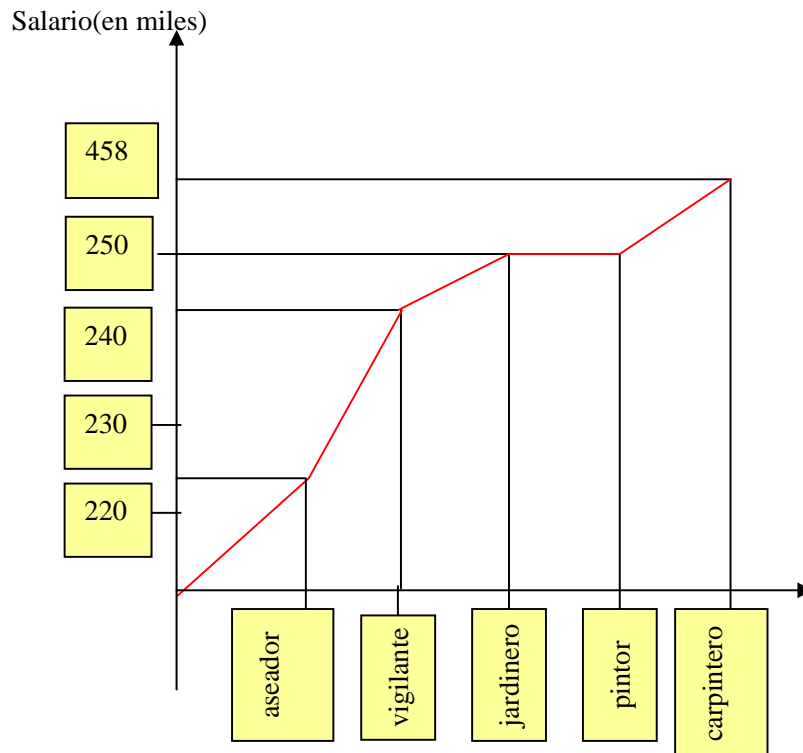
El salario mediano es igual al valor central del grupo, para los impares; y a la semisuma de los dos valores centrales cuando es par.

Cuadro 43. Lista de empleados, salario y salario mediano

CARGO	EMPLEADO	SALARIO	SALARIO MEDIANO
ASEADOR	MIGUEL SAENZ	225	225
	CARLINA BEDOYA	225	
VIGILANTE	JUAN TORO	225	245
	CRISTOBAL PEREZ	245	
	ANIBAL TORREZ	255	
JARDINERO	CARLOS CAÑOLA	250	250
PINTOR	LUIS MORENO	225	250
	ANTONIO GARCIA	235	
	JOSE LOPEZ	245	
	RICARDO PUERTA	255	
	ELIZABETH TORO	260	
	EUGENIA PARRA	265	

- ✦ Elaboración del diagrama de dispersión en el plano cartesiano y determinación de la tendencia.

Ilustración 4. Diagrama de dispersión y tendencia del salario



- ✦ Realización del ajuste de los salarios con base en el método de los mínimos cuadrados.

El objetivo de este ajuste es relacionar mediante una ecuación matemática dos variables diferentes para un problema determinado, con la aplicación de la fórmula de la línea recta o parabólica.

✓ Línea recta. $y = a + bx$

✓ Parabólica. $y = a + bx + cx^2$

Cuando sea dudoso el procedimiento a aplicar, se ajusta primero con tendencia lineal y se calcula la ecuación, posteriormente, se efectúa el ajuste parabólico.

Para establecer el sistema de ajuste se plantea el siguiente cuadro.

Cuadro 44. Variables para establecer el sistema salarial

VARIABLE	PUNTOS (X)	SALARIO MEDIANO(Y)	XY	X ²
CARGO				
ASEADOR	114	225	25650	12996
VIGILANTE	107	245	26215	11449
JARDINERO	169	250	42250	28561
PINTOR	287	250	71750	82369
CARPINTERO	245	458	112210	60025
Σ	922	1428	278075	195400

✦ Establecimiento de la ecuación de la línea recta.

n = número total de cargos

x = puntos de cada cargo logrados en la evaluación

y = salario

a = corte de la línea de tendencia con el eje y

b = pendiente de la línea

$$\begin{bmatrix} n & \sum x \\ \sum x & \sum x^2 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} a \\ b \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \sum y \\ \sum xy \end{bmatrix}$$

$$\begin{bmatrix} 5 & 922 \\ 922 & 195400 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} a \\ b \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1428 \\ 278075 \end{bmatrix}$$

ECUACIÓN 1	ECUACIÓN 2	ECUACIÓN 3
5a + 922b = 1428 a + 184b = 286	922a + 195400b = 278075 a + 212b = 302	a = 286 - 184b

✓ Se reemplaza Ecuación 2 en la 3.

$$922(286 - 184b) + 195400b = 278075$$

$$263692 + 25752b = 278075$$

$$b = 0.56$$

✓ Se reemplaza b en 3

$$a = 286 - 184(0.56)$$

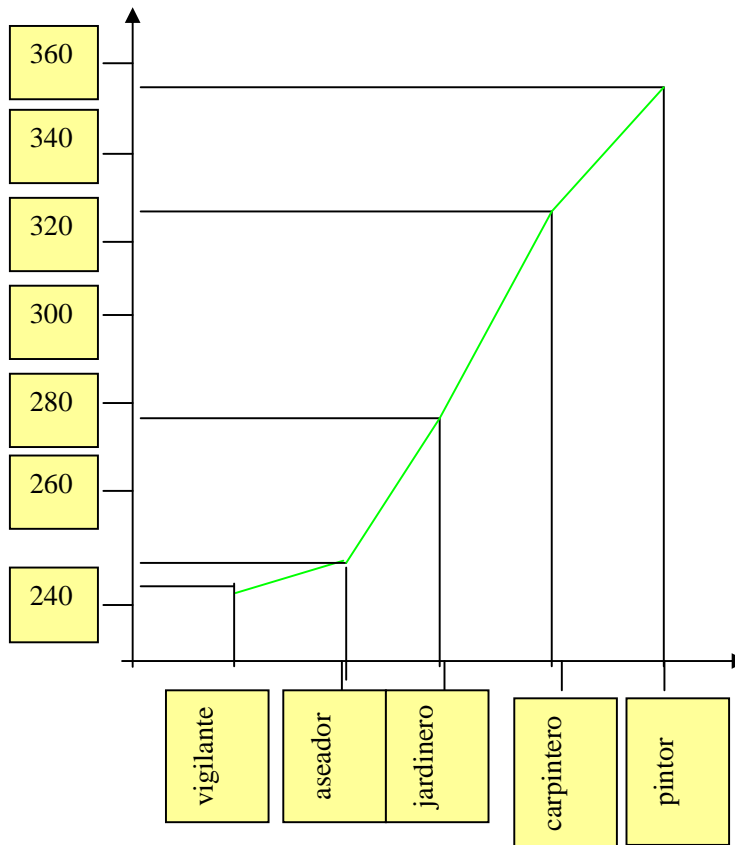
$$a = 183$$

$$y = 183 + 0.56x$$

Cuadro 45. Cálculo del salario estimado

VARIABLE	(X)	Salario estimado (Y)	Salario sin ajuste
CARGO			
VIGILANTE	107	243	245
ASEADOR	114	247	225
JARDINERO	169	277	250
CARPINTERO	245	320	458
PINTOR	287	343	250

Ilustración 5 Gráfico de línea recta ajustada de salarios



☒ Método parabólico.

$$\begin{bmatrix} n & \sum x & \sum x^2 \\ \sum x & \sum x^2 & \sum x^3 \\ \sum x^2 & \sum x^3 & \sum x^4 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} c \\ b \\ a \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \sum y \\ \sum xy \\ \sum x^2 y \end{bmatrix}$$

El procedimiento es igual al de la línea recta.

1.10 SALUD, HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

En la segunda sección, Relaciones Jurídicas, se hace una referencia a la reglamentación vigente sobre los Comités. En este capítulo se trata el tema desde el punto de vista administrativo del CPSO.

1.10.1 Conformación del CPSO

1. Se debe nombrar un coordinador que se encargue de planear todo el proceso de conformación del Comité, es recomendable nombrar a la persona encargada de la Salud Ocupacional de la empresa.
2. Elaborar un cronograma de actividades para la conformación del CPSO, que incluya las fechas para la inscripción de candidatos, día de las elecciones y la fecha en la cual la gerencia da a conocer los representantes de la organización.
3. El departamento de personal debe otorgar la siguiente información. Total de empleados con número de cédula, para ser utilizada como lista de votación, esto con la finalidad de determinar los representantes al CPSO.
4. La coordinación del Comité debe establecer un plan de promoción y divulgación dirigido a todo el personal de la organización para motivarlos en la conformación del mismo, considerando los siguientes puntos básicos.
 - ✘ Objetivo del Comité Paritario de Salud Ocupacional.
 - ✘ Importancia del Comité en la gestión de Salud Ocupacional.
 - ✘ Período de actividades del CPSO
 - ✘ Importancia de tener una buena representatividad
 - ✘ Cronograma electoral, fecha de inscripción y de votación.
 - ✘ Funciones de los diferentes miembros del Comité.
5. La inscripción de los candidatos debe reunir los siguientes requisitos.
 - ✘ Deligenciamiento de un formato otorgado por la empresa con los siguientes datos. Nombre del candidato, número del carné o cédula de ciudadanía, tiempo de vinculación con la empresa, cargo y sección donde se desempeña, estudios académicos o técnicos y en lo posible una foto reciente.
 - ✘ Las planchas (se conforma un grupo para ser elegido en su totalidad) o personas individuales se inscriben en orden consecutivo al momento de ser recibidas. La administración determina como se hace la entrega de las planillas de inscripción y en donde se reciben para la inscripción.
 - ✘ Una vez cerrado el proceso de inscripción se deben fijar las diferentes planchas en las carteleras de la organización.
6. Elecciones de los representantes. Una vez realizada la publicación de las planchas o candidatos individuales, la empresa desarrolla los siguientes formatos de votaciones para

ser entregados a los sufragantes en el momento de las elecciones.

Voto por planchas

NOMBRE DE LA EMPRESA COMITÉ PARITARIO DE SALUD OCUPACIONAL VOTO PARA ELECCIÓN PERÍODO 1998-2000	
PLANCHA 1	<input type="checkbox"/>
PLANCHA 2	<input type="checkbox"/>
VOTO EN BLANCO	<input type="checkbox"/>

VOTO INDIVIDUAL

NOMBRE DE LA EMPRESA COMITÉ PARITARIO DE SALUD OCUPACIONAL VOTO PARA ELECCIÓN PERÍODO 1998-2000	
MIGUEL ANTONIO RESTREPO PEREZ	<input type="checkbox"/>
LUIS ALFONSO TORRES VALENCIA	<input type="checkbox"/>
VOTO EN BLANCO	<input type="checkbox"/>

El coordinador del proceso selecciona los jurados de votación de acuerdo con el número de mesas de votación a instalar. Lo ideal son dos personas por mesa debidamente autorizadas por el jefe inmediato.

Es indispensable levantar acta de apertura y cierre de las elecciones debidamente firmadas por el coordinador y los jurados, conteniendo lugar, fecha y hora de inicio y terminación, tipo de votación (elección de los representantes al CPSO por parte de los trabajadores, el período de la elección y los miembros del jurado. El acta de cierre debe tener adicionalmente la votación total de cada uno de los aspirantes (plancha o individual), votos blancos y nulos; además, se debe llevar el registro de votantes.

Una vez realizado el conteo de los votos se procede por medio del sistema de cociente y residuo para determinar las personas elegidas por planchas y de forma directa para los candidatos individuales.

- ☒ Se suman el total de los votos y se restan los votos nulos.
- ☒ Se divide el resultado por el número de cargos a ocupar. (promedio)
- ☒ Se toma el total de votos de cada plancha y se divide por el promedio, da como resultado una cifra decimal, de ella la parte entera indica los renglones elegidos directamente y la parte decimal se toma como base de comparación con los residuos de las otras planchas, seleccionando de mayor a menor los cargos faltantes.
- ☒ Ejemplo. Total trabajadores 88, número de representantes a elegir. dos.

Votación total plancha 1	37
Votación total plancha 2	29
Votos en blanco	15
Votos nulos	7
Total votos	88
Total votos válidos	$88-7=81$
Plancha 1	$37/81=0.46$
Plancha 2	$29/81=0.36$

Por el método de cociente y residuo, ninguna de las planchas elige directamente (la parte entera del número decimal es cero), se recurre al residuo y cada una de ellas elige a un miembro como representante de los trabajadores ante el CPSO.

En caso de una elección con base en candidatos individuales se eligen por orden descendente (de mayor a menor) según los votos totales de cada uno de ellos.

7. Definidos los representantes por la administración y la de los trabajadores, se procede a registrar el CPSO ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social diligenciando un formato entregado por ellos.
8. Por último, a todos los trabajadores de la empresa se les debe notificar del resultado de la votación y como quedó conformado el Comité Paritario de Salud Ocupacional. Este Comité debe reunirse lo antes posible para planear las actividades a realizar.

1.10.2 Planeación del trabajo del CPSO. son funciones del Comité paritario de Salud Ocupacional, proponer actividades de salud ocupacional, sugerir medidas correctivas y de control, vigilar el desarrollo de las mismas, por lo tanto deben de estar enmarcadas dentro de un plan de trabajo, que permita verificar el logro de los objetivos y controlar el funcionamiento del CPSO.

1. **Diagnóstico.** La elaboración de un diagnóstico previo a la formulación del plan de acción, , permite tener una visión objetiva del panorama de riesgos de la empresa, para ello se sugiere.

✦ **Análisis del panorama de riesgos.** Estudiar las condiciones físicas, ambientales, químicas y sicológicas de los diferentes miembros de la organización, así mismo como el grado del riesgo al que están expuestos. Para ello se debe solicitar información sobre.

- ✓ Panorama general y específico de factores riesgo.
- ✓ Estadísticas sobre accidentes y enfermedades laborales
- ✓ Resultados sobre las investigaciones de accidentes.
- ✓ Resultados de las inspecciones planeadas.
- ✓ Indicadores de gestión y de impacto obtenidos.
- ✓ Análisis de las fortalezas y debilidades del programa de salud ocupacional.

✦ **Determinar los posibles problemas.** Con base en la información recolectada, se identifican las prioridades sobre la Salud Ocupacional de la empresa, llevándolas a la mesa de trabajo para determinar los posibles problemas y analizar las posibles

El comité mixto de medicina del trabajo de la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud ha establecido las siguientes categorías de riesgos psicosociales: medio ambiente del trabajo, factores intrínsecos del empleo, organización del tiempo de trabajo, modalidades de gestión, cambios tecnológicos, entre otros.

Por metodología el tema de los factores de riesgos psicosociales se trata bajo los siguientes tópicos. Organización y Condiciones de Trabajo, Factores Humanos y Tipos de Trabajo.⁷

1.10.3.1 Organización y Condiciones de Trabajo. la organización y condiciones del trabajo están directamente relacionados con los riesgos a los cuales se debe someter el trabajador incidiendo en su cabal desempeño, siendo estos.

Sobrecarga de Trabajo. Se da cuando la carga excesiva de trabajo está por encima de las capacidades o que exigen un esfuerzo adicional sobre pasando los límites que permiten mantener un buen estado de salud. La ejecución del trabajo está compuesta por.

Carga física. Es el esfuerzo físico que se debe realizar para la ejecución de una labor; los administradores del talento humano, sólo consideran el esfuerzo físico como aquel realizado por el personal operativo, mas, el personal de oficinas también lo realiza, la posición y el tiempo destinado al desarrollo de la actividad se considera esfuerzo físico. Se relaciona la carga física con la sobre carga cuantitativa.

✦ **Sobrecarga cuantitativa.** Hay un exceso de trabajo, el tiempo destinado a la labor es sobrepasado por la carga laboral o cuando las funciones determinan una realización variada de tareas en poco tiempo.

✓ Carga mental. Está determinada por la cantidad y el tipo de información que debe manejar el empleado, involucrando procesos mentales como. concentración, memoria, observación y comprensión, determinado por el tiempo que se requiere para la ejecución del trabajo. Esta se relaciona con la sobrecarga cualitativa

✦ **Sobrecarga cualitativa.** Se presenta cuando el grado de dificultad (complejidad o las exigencias no concuerdan con la capacitación de la persona) de la ejecución de la labor es alta.

Las cargas laborales son asumidas en forma diferente por cada persona, depende para ello. la edad, la capacitación, la personalidad, actitudes hacia el trabajo, la motivación, entre otros. Así mismo como se da la sobrecarga de trabajo, en las empresas existen puestos con infracarga, es decir, con pocas funciones, trabajos simples, ej. un portero. Ello conlleva a problemas motivacionales del trabajador.

⁷ GODOY SEDANO, Martha Janete y JUTICO VEGA, Aldemar. Factores de riesgos sicosociales. Santafé de Bogotá : Libros & Libres. 1996.

Cuadro 46. Consecuencias que afectan la salud de los colaboradores por la sobre carga de trabajo.

Sobrecarga física	Sobrecarga mental
<ul style="list-style-type: none"> ☒ Disminución del rendimiento laboral ☒ Disminución de la motricidad ☒ Disminución de la capacidad de reacción frente a un peligro ☒ Vulnerabilidad a los cambios de temperatura, infecciones y hemorragias ☒ Estrés ☒ Problemas musculares y óseos. 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Sensación de malestar general ☒ Estrés ☒ Disminución de la autoestima y motivación ☒ Irritabilidad y preocupación permanente ☒ Cansancio permanente ☒ Insomnio, ansiedad y estados depresivos ☒ Alteraciones funcionales del organismo ☒ Ausentismo laboral y tendencia a los vicios (alcoholismo, tabaquismo, otros) ☒ Disminución de la capacidad mental. ☒ Alteración de las relaciones sociales.

Cuadro 47. Medidas preventivas para controlar la sobre carga de trabajo.

Actividad de la organización	Actividad personal
<ul style="list-style-type: none"> ☒ Labores con períodos de descanso intercalados. ☒ Zona de alimentación diferente al puesto de trabajo ☒ Turnos dobles y horas extras de forma continua son negativos ☒ Según el tipo de trabajo, realizar actividades de acoplamiento físico (precalentamiento, relajación o estiramiento) al inicio y finalización de la jornada. ☒ Aplicar el análisis de cargos para hacer diseños ergonómicos. ☒ Poner en marcha el programa de salud ocupacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Distribución racional del tiempo de trabajo, descanso y labores extras. ☒ Evitar trabajar sistemáticamente en horas extras con la finalidad de obtener mejor remuneración ☒ Realiza actividades extra laborales, como culturales, deportivas, entre otras. ☒ Dedicar parte del día para la capacitación en temas diferentes al laboral. ☒ Practicar deportes y hacer ejercicios de relajación física y mental ☒ Dormir por lo menos 8 horas diarias ☒ Tener hábitos alimenticios adecuados.

2. **Estilo de dirección.** La forma como se ejerce la autoridad en la organización afecta también el clima de la empresa y el desempeño del trabajador. Lo ideal es realizar una combinación de los diferentes estilos administrativos acordes a cada situación, pero, sin lugar a dudas el más perjudicial para las relaciones laborales es el autoritario. Un jefe dictador se reconoce por:

- ☒ **Desarrollar un Estilo Firme de Liderazgo.** Ud. debe ser predecible, firme y la flexibilidad no está dentro de su forma de ser: muestra debilidad ante los demás.
- ☒ **Mantener una Sana Distancia.** Asume el papel de jefe, no crea espacios de

compañerismo en la organización y mantiene una administración de puertas cerradas.

- ✘ **Delegar Sólo Lo Necesario.** Aquellas cosas operativas que son aburridoras de realizar, permite que los subalternos den sugerencias, pero únicamente el jefe toma la decisión.
- ✘ **Escuchar para Rebatir.** Sufre del mal del "Pero..."
- ✘ Tener la Última Palabra.
- ✘ **Utilizar la Cizaña Creativa.** Administra bajo el criterio de divide y triunfarás, no permite la unión porque puede ser usada en su contra. Promueve ascensos al personal "lambón"
- ✘ **Usar Palabras de Incuestionable Autoridad.** Con el fin de mostrar su autoridad, algunas de ellas son. "Tienes que... ", "Toca... ", "Lo correcto es... ", "Hay que... ", "No se puede... ", "Se tomó la decisión de... ", "Es imposible... ", "Debe... "
- ✘ **Preguntar para Intimidar.** Usa las seudopreguntas con la finalidad de intimidar, es decir, preguntas de doble sentido, por ejemplo. "¿Cómo se te ocurre...?". "¿Por qué no hiciste...?", "¿Tú realmente crees que esto va a funcionar?", "¿Por qué lo hiciste así?", "¿Cuántas veces tengo que decirles que...?", "(Al que llega tarde) ¿Buena fiesta anoche?"
- ✘ **Sólo Elogiar el Cumplimiento.** No reconoce la actividad del trabajador como persona, elogia sólo el cumplimiento de las normas de la organización.
- ✘ **Crear una Red Interna (Intranet).** Utiliza la tecnología como base de control y castigo. Aprovecha para abrir los mensajes de los subordinados y enterarse de los posibles complots en su contra

Los efectos de una administración dictatorial sobre el grupo de trabajo son.

- ✘ Clima laboral negativo
- ✘ Insatisfacción y desmotivación laboral
- ✘ Estrés
- ✘ Coacción de la libertad de expresión.
- ✘ Falta de colaboración con otras actividades no correspondientes con las funciones asignadas.
- ✘ Niveles altos de agresividad.
- ✘ Decadencia en el nivel de desempeño.
- ✘ Trabajo falto de calidad.
- ✘ Altos índices de ausentismo laboral.
- ✘ Alta rotación de personal.
- ✘ Conflictos interpersonales.
- ✘ Traslado del autoritarismo a personas dependientes del empleado (subordinados, familia, amigos, entre otros.)
- ✘ Poca participación social.
- ✘ Violencia social.
- ✘ Apatía hacia la organización, no crea sentido de pertenencia.

Otro estilo de dirección, es el jefe manipulador, caracterizado por:

- ✘ **Consultar Antes con el Jefe.** Cuando realiza una actividad grupal, el manipulador consulta con los superiores de los integrantes del grupo para conocer él que quiere y como desarrollar la actividad, al fin y al cabo él es quien manda.
- ✘ **Crear Dependencia.** El jefe manipulador es aquel que se hace el indispensable en la

organización a través de inventarse programas de desarrollo organizacional con base en las “modas” administrativas”. (Reingeniería, benchmarking, Justo a Tiempo, entre otras), cada vez que sale una nueva inventa el “cambio” para la empresa.

- ✘ **Evaluar Subjetivamente.** El manipulador, elabora modelos de evaluación subjetivos, en ocasiones determinadas (cócteles, al final de la reunión) para mejorar la evaluación, sin utilizar las otras herramientas de evaluación del aprendizaje.
- ✘ **Cultivar los Chivos Expiatorios.** Son aquellos personajes a los cuales el manipulador acusa de ser culpables de los errores cometidos y nunca reconoce los propios. Algunas frases comunes lanzadas por los manipuladores son. "Les advertí pero no me hicieron caso." O "Sólo soy asesor aquí."
- ✘ **Remitir a los desmotivados al sicólogo.** Todo aquel que se atreve a contradecirlo, se le sugiere una visita al sicólogo, por ser considerado una persona con problemas de esta índole.
- ✘ **Evitar los problemas de la concertación.** Como el jefe se las “sabe” todas, no va a perder el tiempo con los ejercicios de concertación. Él ya tiene la decisión tomada del como, cuando, por que, para que, donde se van a realizar las actividades de la organización; además, hace pensar que la decisión fue democrática.
- ✘ **Hablar sin comprometerse.** Utiliza vocablos no en primera persona con el objetivo de evitar las responsabilidades.
- ✘ **Saber fingir escuchar.** Muchas veces su éxito va a depender de su habilidad de convencer a los subalternos que él fue el autor de una idea que Ud. tiene y quiere implantar. "Si te entiendo bien, para lograr las metas y reducir el estrés del equipo, estas sugiriendo que todo el personal trabaje una hora extra cada día, ¿así es? ¡Excelente idea! Entonces ya que esta decidido, podemos...".
- ✘ **Elogiar todo menos iniciativa.** El manipulador es de las personas alabadoras de todo aquello acorde a su posición, si alguien tiene iniciativas puede ser vista como un enemigo.
- ✘ **Convencer con pseudo-preguntas..** Ud. es el jefe y decide por sus subalternos, para luego convencerlos de lo que necesita saber y hacer. Puede lograrlo con pseudo-preguntas como. "¿Has pensado en la posibilidad de...?" O "¿No crees que es mejor...?".

La nueva concepción de la administración del talento humano, en la cual se enfoca toda la actividad hacia la persona como ser humano y no como un activo más de la compañía, permitiendo que éste participe dentro de las actividades de la organización crea un ambiente de confianza y de pertenencia hacia la misma. De esta forma la administración realiza una dirección democrática, caracterizada por:

- ✘ Apoyo constante a los empleados.
- ✘ Administración orientada a los logros.
- ✘ Proceso de toma de decisiones envolventes a todos los niveles.
- ✘ Alto sentido de pertenencia hacia la organización.

- ☒ Disminución del ausentismo.
- ☒ Buen clima laboral.
- ☒ Colaboración entre los coequiperos.
- ☒ Comunicación en doble sentido que crea ambiente de confianza.

3. **Nivel salarial.** El salario representa la recompensa entre las capacidades del trabajador y la complejidad del cargo, cuando no hay una congruencia entre estas, el empleado siente que no es bien remunerado y poco valorado por la organización.

Las diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a salario son discriminatorias y la legislación laboral determina que a igual trabajo igual remuneración, lo cual depende de otros factores, como, la experiencia, la capacitación que pueden desequilibrar la escala salarial, pero nunca se puede tomar como factor diferenciador el sexo, raza, credo o filiación política. Recuerde que si una persona recibe como compensación el salario mínimo su esfuerzo es acorde a su remuneración.

4. **Comunicación organizacional.** La función de la comunicación organizacional debe permitir disminuir la incertidumbre natural de la actividad en las relaciones laborales, como por ejemplo. aumentos salariales, rotación de personal, premios o sanciones, entre otros.

La comunicación al interior de las organizaciones se manifiesta de tres formas según el objetivo que se desee.

Cuadro 48. Formas de comunicación en la organización

DESCENDENTE (Jefe – subalterno)	HORIZONTAL (Entre compañeros)	ASCENDENTE (Subalterno - jefe)
Instrucciones de trabajo específicas.	Propiciar la colaboración entre compañeros	Comunicación personal, problemas y rendimiento
Relaciones laborales con otras áreas de gestión.	Coordinación del trabajo	Sobre otros y sus problemas
Procedimientos y prácticas organizacionales	Difundir los controles organizacionales	Prácticas y políticas organizacionales
Evaluación del desempeño		Lo que necesita hacerse y como hacerlo.
Divulgación acerca de la visión, misión, valores, objetivos organizacionales.		

Una excesiva carga de comunicaciones puede producir efectos contrarios a los deseados, logrando desestabilizar la organización, para evitarlo, es importante el montaje de “filtros” permitiendo seleccionar los mensajes que realmente comunican cosas importantes para el sistema.

Es importante para el crecimiento organizacional y de los empleados crear buenos canales de comunicación que permitan manejar una información clara y veraz sobre las políticas, objetivos, reglamentos, procedimientos y brindarle la oportunidad a los coequiperos de expresar sus sentimientos positivos y negativos sobre los diferentes tópicos relacionados con los intereses del trabajador.

Recuerde que el administrador del Talento Humano debe ser una persona objetiva, evite dejarse influenciar por los rumores que las demás personas le lleven sobre los compañeros de trabajo, confírmelos antes de tomar una decisión de la cual puede arrepentirse.

Una mala comunicación organizacional puede tener los siguientes efectos.

- ❖ Desmotivación laboral
- ❖ Bajo nivel de autoestima
- ❖ Comportamientos depresivos y a veces agresivos.
- ❖ Clima laboral tenso
- ❖ Conflictos interpersonales

Para que la comunicación empresarial sea efectiva, es decir, el mensaje enviado por el emisor (origen) es idéntico al que debe recibir el receptor (destino), esto es eliminando los factores distorsionantes (ruido). Para ello debe considerarse.

- ❖ **Seleccionar el canal adecuado** (por donde se va a transmitir el mensaje). Escrito o verbal, para ello es importante determinar las siguientes cuestiones.
 - ✓ Se necesita contestación inmediata (retroalimentación). Es preferible el mensaje verbal
 - ✓ Se necesita un documento como soporte. Canal escrito.
 - ✓ Se necesita una comunicación detallada. Preferible canal escrito, debido a que el hombre no retiene el cien por cien del mensaje.
- ❖ **Colocarse en la posición del otro.** Consiste en plantearse la otra persona como puede recibir el mensaje que se le desea transmitir.
- ❖ **Emplear un lenguaje sencillo.** Las organizaciones están compuestas por grupos heterogéneos, entre los cuales se manejan lenguajes técnicos diferentes, por ello es importante comunicarse con palabras entendibles por todos los receptores.
- ❖ **Emplear la repetición.** Explicar el mensaje de diferentes formas con el fin de que el receptor pueda asimilar el contenido de la comunicación.
- ❖ **Emplear la retroalimentación.** Esto es preguntar si el mensaje ha sido entendido, recuerde que el problema del entendimiento del mensaje no es culpa del receptor sino del emisor, quien debe hacerse entender, por eso no pregunte. “¿me entendieron?”, pregunte. “¿Me hice entender?”

Los canales internos de comunicación (carteleros, boletines, periódicos, entre otros.) fortalecen la relación del empleado hacia la empresa y a su vez mejora la comunicación.

5. Movimientos ascendentes de los trabajadores. Cuando las personas encuentran posibilidades de ascensos dentro de la organización visualizan la labor con mayor expectativa con la posibilidad de satisfacer sus necesidades.

Los trabajos sin posibilidades de ascensos presentan las siguientes dificultades para los trabajadores.

- ✦ Producen estrés y depresión
- ✦ Afecta la identidad del trabajador, porque no lograr armonizar la satisfacción de las necesidades y las posibilidades laborales.
- ✦ Para la organización se presentan altos índices de rotación, ausentismos.
- ✦ Poco o nulo sentido de pertenencia

1.10.3.2 **Factores humanos.** las organizaciones al estar integrada por una gran cantidad de mundos diferentes, que son las personas, presentan infinidad de dificultades; las cuales deben de ser resueltas por el administrador del talento humano. Estos factores son:

1. **Factores endógenos.** aquellos que se dan al interior de la organización y son inherentes a cada persona permitiéndole una adecuada socialización. Estos factores son.

- ✦ **El sexo.** Los hombres y mujeres son dos realidades psicosociales y culturales diferentes, por lo cual las expectativas laborales son distintas, a la vez que la mujer debe cumplir con el paradigma social de ser “madre y esposa” por lo cual su jornada de trabajo (laboral y la de la casa), se duplica.
- ✦ En labores de alto riesgo por la necesidad de utilizar químicos o riesgos físicos, las mujeres en estado de gestación deben de soportar la intranquilidad maternal del como puede afectar al bebe esa labor que se está desempeñando.
- ✦ Para contrarrestar las actitudes negativas por la diferencia de sexos, la organización debe.
 - ✓ Determinar políticas equitativas en cuanto a ingreso, remuneración, promociones y ascensos, reubicaciones acordes con las condiciones de salud y de exposición a los riesgos físicos, entre otros.
 - ✓ Elaborar los diagnósticos referentes a los riesgos profesionales.
 - ✓ Participación equitativa en los Comités Paritarios de Salud Ocupacional.
 - ✓ Cumplir con la legislación laboral en cuanto a los trabajos prohibidos a las mujeres.
- ✦ **La edad.** La edad apta para trabajar es una variable dependiente de diversos factores externos, tales como. La cultura, la cual influye en los límites mínimos y máximos para la contratación de personal; el nivel socioeconómico permite que el trabajador hubiese tenido las oportunidades necesarias para optar por un apto desarrollo físico e intelectual.
- ✦ En la medida en que el trabajador va envejeciendo las capacidades físicas disminuyen, así mismo como la intelectual (concentración, memoria, aprendizaje, entre otras), por ello es importante desarrollar programas de salud ocupacional en los cuales se tengan en cuenta los diferentes rangos de edades.
- ✦ **La personalidad.** Es definida como “ciertas inclinaciones o cualidades de una persona que explican la relativa coherencia de su conducta emocional, temperamental o social, y que originan las diferencias de personalidad entre un individuo y otro”⁸.
- ✦ Los diversos cambios que se implanten en la organización pueden hacer reaccionar diferente a cada persona, según la personalidad del empleado, éste se puede sentir.

⁸ INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE (Colombia) 1995.

amenazado, perjudicado o que lo están poniendo a prueba.

Cuadro 49. Diferentes rasgos de personalidad.

RASGO	CARACTERÍSTICA
DEPENDENCIA	Estas persona toleran trabajos autoritarios, pero no son creativos y toman pocas decisiones. Se caracterizan por ser inseguros, baja auto estima, pasivos, resistencia al cambio, entre otras.
EXTROVERSIÓN	Manifestaciones impulsivas, expresan los sentimientos y emociones. Presentan facilidad para la socialización, tienen rasgos de liderazgo, tienen gran aceptación entre el grupo.
INTROVERSIÓN	Manifestaciones de tranquilidad, retraimiento, introspección, reserva y distancia. Tiende a ser previsor, pesimista, desconfía de los impulsos, no manifiestan los sentimientos.
RIGIDEZ	El individuo se caracteriza por ser ordenado y mantener el control de la situación, tiende a determinar las rutinas, asume actitudes autoritarias, se dificulta la adaptación al cambio.

- ✘ Para el administrador del talento humano es importante conocer las diferentes características de la personalidad para poder realizar una buena adaptación del empleado al puesto de trabajo y ocuparlo en cargos acordes a su personalidad.
- ✘ **Antecedentes psicológicos.** “Los antecedentes psicológicos se encuentran estrechamente relacionados con los rasgos de la personalidad, las experiencias, la historia individual, los conflictos emocionales y el medio familiar”⁹, que explican las diferentes actitudes del empleado hacia el trabajo.
- ✘ Muchos administradores infieren la tendencia a los accidentes laborales a causas de tipo psicológica con el fin de eludir la responsabilidad y el control, está demostrado que esa “tendencia” de los empleados a los accidentes de trabajo no son válidas.
- ✘ **Vulnerabilidad.** Ésta tiene que ver con el fenotipo de la persona que lo puede hacer más vulnerable o no a los riesgos y a la forma de afrontar las diversas situaciones cotidianas causando diferentes niveles de estrés.
- ✘ El conocimiento de vulnerabilidad de los empleados, le permiten al administrador del talento humano evitar injusticias “tratando de forma diferente a los iguales y de forma igual a los diferentes”¹⁰

2. **Factores exógenos.** Son aquellos factores externos a la persona, pero incidentes en su actitud hacia el trabajo. Son.

⁹ GODOY SEDANO, Martha Jenate y JUTINICO VEGA, Aldemar. Factores de riesgos sicosociales, Op. cit.

¹⁰ Ibid. p.79

- ✦ Vida familiar.
- ✦ La familia del trabajador ha creado patrones de comportamiento, afectivos y de comunicación; ayudando ha formar así la personalidad del trabajador.
- ✦ Los aspectos ha tener en cuenta cuando el comportamiento del trabajador varía dependiendo de la vida familiar (que deben ser tenidos en cuenta por el administrador del talento humano de la organización) son.
 - ✓ Un cambio en uno de los miembros del núcleo familiar como puede afectar el comportamiento del trabajador. Por ejemplo. Uno de ellos es alcohólico, o está desempleado o es un enfermo terminal, entre otros.
 - ✓ El ciclo de vida familiar determina el desarrollo de la familia. Parejas solas, parejas con hijos pequeños, parejas con hijos en edad escolar, parejas con hijos adolescentes, pareja divorciada, pareja adulta sola y jubilados.
 - ✓ Cada una de estas etapas de la vida familiar afecta el comportamiento del trabajador, así mismo su perspectiva y objetivos hacia el futuro.
 - ✓ Problemas intrafamiliares o de pareja.
 - ✓ Dificultades económicas.
- ✦ El administrador del talento humano debe promover una confianza entre él y los trabajadores con la finalidad de poder entablar una comunicación efectiva que permita detectar estos tipos de problemas y así orientar los programas de bienestar social sobre bases ciertas.
- ✦ La cultura.
- ✦ La cultura de la sociedad está compuesta por las costumbres, tradiciones, conocimientos, el idioma, la religión y todo aquello que constituye su historia e identidad.
- ✦ El hombre según su ámbito cultural asume una posición hacia el trabajo y la salud, incidiendo en él la diferencia de clase social, de rango y ocupación que le permiten formarse representaciones propias y de los demás.
- ✦ “Las representaciones están emparentadas con la forma en que nosotros, sujetos sociales, se aprhenden los acontecimientos de la vida diaria; lo que sucede en nuestro medio ambiente, las informaciones que circulan, las personas que hacen parte del entorno próximo o lejano. Pertenecen a ese conocimiento espontáneo, ingenuo, intuitivo que generalmente se denomina sentido común”¹¹
- ✦ La representación del trabajo para el empleado es el significado que él le asigne a la ejecución de la labor, influyendo en su aspecto emocional y por ende en su comportamientos. Por ejemplo, sí lo encuentra interesante, aburrido, estresante, entre otros.

¹¹ Ibid. p. 83

- ✘ Por ello es importante conocer por parte de la administración del talento humano la representación hecha por los trabajadores de sus cargos con el fin de poder establecer un adecuado programa de Salud Ocupacional.
- ✘ Entorno socio - económico.
- ✘ Las condiciones socio - económicas del entorno colombiano (país en vía de desarrollo) permiten que las personas sean vulnerables física y psíquicamente, debido a la migración del campo a la ciudad, la mecanización de los medios de producción, la rápida urbanización, ahora el fenómeno de los desplazados por causa de la violencia, el desempleo, el empleo informal, el hacinamiento urbano (a veces en una misma casa de habitación), las diferencias económicas entre las distintas clases sociales; por lo cual, la administración del talento humano debe propiciar espacios de distracción para atenuar las deficiencias del sistema económico de estos países.
- ✘ “Si el tiempo y las preocupaciones del trabajo no dejan espacio para la interacción social en la vida extralaboral, impidiendo el apoyo emocional, el trabajador se ve más expuesto a condiciones estresantes. “En la vida profesional, el apoyo social proporcionado por los superiores, los subordinados y los compañeros, modifica la intensidad de diversos síntomas de estrés de carácter psico-fisiológico o de comportamiento.”¹²

1.10.3.3 **Tipo de trabajo.** los diferentes tipos de trabajo y su forma de ejecución conforman factores de riesgo psicosociales, pudiendo afectar el comportamiento del trabajador.

Cuadro 50. Tipos de trabajo riesgo psicosocial

TIPO DE TRABAJO	EFFECTOS	SOLUCIONES
MONOTONO	<ul style="list-style-type: none"> / Desmotivación / El trabajador no da todo de sí / Falta autonomía / Poca socialización en la empresa. / Disminuye la iniciativa / Poca autoestima / Problemas de salud / Falta de pertenencia hacia la empresa / Aumenta la accidentalidad / Alta rotación de personal / Poca participación en las actividades de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Asignar diferentes tareas ✘ Trabajo en equipo ✘ Programas de capacitación y desarrollo. ✘ Enriquecimiento de tareas. Convertir en el puesto de trabajo en algo más interesante. Ej. Control de calidad ✘ Rotación de tareas ✘ Evaluación periódica de los trabajadores. ✘ Desarrollo de actividades de motivación
AUTOMATIZADOS	<ul style="list-style-type: none"> / Aburrimiento, depresión y ansiedad. / Sometidos a alta presión 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Asignar diferentes tareas ✘ Trabajo en equipo ✘ Programas de capacitación y

¹² Ibid. p. 85

TIPO DE TRABAJO	EFECTOS	SOLUCIONES
	<ul style="list-style-type: none"> / Disminución del esfuerzo físico , aumentando el psíquico / Presencia de cardiopatías / Accidentes físico-químicos / Alteración de los ritmos biológicos debido a los turnos. / Competencia entre compañeros de trabajo por el “síndrome del despido” como causa de la automatización. / Desvalorización de la mano de obra no calificada / Afecta las relaciones familiares. / Ausentismo laboral. / Alta rotación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> desarrollo. ☞ Enriquecimiento de tareas. Convertir en el puesto de trabajo en algo más interesante. Ej. Control de calidad ☞ Rotación de tareas ☞ Evaluación periódica de los trabajadores. ☞ Planear el cambio tecnológico ☞ Desarrollo de actividades de motivación. ☞ Adecuado diseño de los puestos de trabajo, indicadores y paneles de control

1.11 AUDITORÍA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

La auditoría es una función administrativa de control del control (supracontrol) que busca detectar las posibles disfunciones y medir la eficiencia del administrador del talento humano con la finalidad de sugerir los posibles correctivos. Los puntos sobre los cuales el auditor debe centrarse son:

- ☒ Proceso de selección de personal acorde con las políticas de la organización
- ☒ Personal cumpla con los requisitos legales y de la organización para ser contratado.
- ☒ Desempeño del empleado este acorde con los diferentes manuales
- ☒ Se esté aplicando debidamente los reglamentos, disciplinario y seguridad e higiene industrial.

El control de personal depende de la cultura organizacional, pero, debe tenerse en cuenta que un ejercicio excesivo del poder frente al control produce efectos negativos en el largo plazo; los empleados según su cargo deben de tener ciertos “grados de libertad” permitiéndoles ser creativos en su puesto de trabajo, evitando así posibles desmotivaciones.

El administrador del talento humano ejerce un control estadístico con base en los estándares y programas los cuales le pueden indicar la calidad de la gestión o los puntos críticos en la administración del talento humano.

1.11.1 *Objetivos de la Auditoria del Talento Humano.*

- ☒ Evaluar los estándares y procedimientos establecidos.
- ☒ Evaluar los objetivos generales y específicos de la organización y las áreas de gestión.
- ☒ Identificar al responsable y el grado de responsabilidad sobre las funciones asignadas.
- ☒ Evaluar el sistema de información contable aplicado al Talento Humano.
- ☒ Examinar y evaluar el cumplimiento de los estándares por parte de los empleados, con base en un muestreo.
- ☒ Evaluar la matriz DOFA en la función de personal.
- ☒ Diseñar y sugerir un plan correctivo para las desviaciones reales frente a los estándares.

Cuadro 51. Métodos de investigación para una auditoría del talento humano

Método	Procedimiento	Resultado esperado
Administración por objetivos	El Jefe de Relaciones industriales y los supervisores fijan objetivos de personal que son comparados por los Auditores con los resultados reales	Medir el rendimiento y detectar áreas de trabajo con bajo desempeño.
Comparativo	Se basa en una persona, una división o una compañía tomados como modelo, con la cual el Auditor compara los	Detectar ausentismos, índice de rotación, nivel de remuneración y áreas que deben mejorar.

Método	Procedimiento	Resultado esperado
	resultados de la empresa.	
Autoridad externa	Un Asesor Externo establece las normas o se toman de investigaciones empíricas, que sirven de base para evaluar lo que hace la empresa	Las recomendaciones del consultor o los resultados de las investigaciones permiten diagnosticar las causas del problema.
Estadístico	A partir de la información de la compañía elaboran medidas de rendimiento, rotación, ausentismo y se complementa con información de otras empresas.	Obtener índices que permitan hacer un diagnóstico interno de personal para descubrir faltas oportunamente.
Cumplimiento	Se revisan las experiencias vividas para determinar el cumplimiento de las normas y procedimiento establecidos.	Asegurar que la Administración cumpla y haga cumplir los reglamentos internos y las disposiciones legales.

1.11.2 *Procedimientos para realizar la Auditoría del Talento Humano.* Para llevar a cabo una buena Auditoría del Talento Humano, se necesita desarrollar un programa integrado por: planeación del trabajo, investigación preliminar y evaluación de funciones y áreas específicas.

La planeación consiste en determinar las actividades de auditoría que se van a emplear, pues, es fundamental para determinar los objetivos, el alcance, la metodología a utilizar para desarrollar el trabajo, entre; otras a su vez; la evaluación de funciones y áreas específicas se puede auditar con base en lo desarrollado en capítulo de evaluación de desempeño, a continuación se desarrolla la encuesta preliminar.

Cuadro 52. Aspectos principales a auditar¹³

FUNCIÓN	ASPECTOS A EVALUAR
Planeación	Presupuesto de personal
Reclutamiento	Fuentes de reclutamiento Costos de reclutamiento
Selección	Entrevistas de empleo Solicitudes no aceptadas y las causas Solicitudes de transferencia Solicitudes de promoción
Capacitación y Desarrollo	Costos de cursos y programas Registros de eficiencia en producción Grado de cumplimiento de los programas
Evaluación del Desempeño	Control de calidad (registro) Rendimiento de los departamentos Comparación de las evaluaciones Registros de producción Datos de desperdicio de materiales

¹³ BURBANO, Jorge E. Auditoría de personal. Cali : Universidad del Valle. 1993. p. 84.

FUNCIÓN	ASPECTOS A EVALUAR
Compensación	Archivos de entrevistas de evaluación Archivo sobre salarios y bonificaciones Resultados de encuestas sobre salarios Información sobre horas extras Información sobre costos de prestaciones sociales y extralegales
Relaciones laborales	Registro de demandas. Información adicional los laudos arbitrales u otros
Ambiente de trabajo	Informes sobre rotación de personal Informes sobre ausentismo Informes de inspecciones de trabajo Resultados de las encuestas sobre actitudes.

1.11.2.1 **Encuesta preliminar.** esta encuesta permite determinar que tan importante son las personas para la administración de la organización y se recomienda aplicarla al inicio de la Auditoría del Talento Humano.

Cuadro 53. Modelo de encuesta preliminar

Para diligenciar se debe usar una escala de 1 a 100

NOMBRE DE LA EMPRESA _____ Encuesta preliminar Dirigida a Jefes de Departamento de Talento Humano o Gerentes
--

No.	Pregunta	Opción de respuesta
0.	¿Existe un departamento de personal? ¿Tiene ubicación en la estructura orgánica de la empresa?	Si _____ No _____ Si _____ No _____
1.	Las funciones del proceso administrativo que se aplican en el Departamento de Personal, implican la siguiente distribución del tiempo	- Planeación_____% - Organización_____% -. Integración_____% -. Dirección_____% -. Control_____% TOTAL 100 %
2	De las siguientes secciones, marque las que existen en el Departamento de Personal y pondere la importancia que concede a cada una.	-. Selección y contratación ..._____% -. Sueldos y salarios_____% -. Relaciones laborales_____% -. Servicio Médico_____% -. Capacitación y Desarrollo ____% -. Higiene y Seguridad_____% -. Otras_____% TOTAL. 100%
3	De las siguientes etapas del proceso de administración de personal, señale y pondere la importancia que se confiere a cada una.	-. Reclutamiento_____% -. Selección_____% -. Contratación_____% -. Inducción_____%

No.	Pregunta	Opción de respuesta
		- Adiestramiento__% - Capacitación__% - Desarrollo__% - Otras__% TOTAL 100%
4	Señale e indique la importancia que se concede a cada uno de los siguientes comités.	- De Selección__% - De Inducción__% - De Desarrollo__% - De Bienestar__% - De Higiene y Seguridad ...__% - Otros__% TOTAL 100%
5	Señale cuáles personas, a nivel directivo, participan en estos comités.	- Gerente General__% - Jefe de Personal__% - Jefe de Producción__% - Jefe de Mercadeo__% - Jefe de Finanzas__% - Otras__%
6	Existen procedimientos de personal escritos para	- Reclutar__% - Seleccionar__% - Inducir__% - Capacitar__% - Desarrollar__% - Trasladar y transferir__% - Desvincular personal__% - Otros__% TOTAL 100%
7	En caso de vacantes, la selección de personal se hace mediante	- Selección interna__% - Selección externa__% - Las dos anteriores.....__% - Otro__% TOTAL 100%
8	Qué aspectos se tienen en cuenta para la selección interna.	- Antigüedad__% - Méritos__% - Mejor entrevista__% - Mejor prueba escrita__% - Otros__% TOTAL 100%
9	Si se efectúa selección externa, indique las fuentes empleadas.	- Sindicatos__% - Instituciones educativas ...__% - Recomendaciones de trabajadores__% - Recomendaciones externas__% - Oficinas de empleo__% - Otras empresas__%

No.	Pregunta	Opción de respuesta
		TOTAL 100%
10	En el proceso de selección se emplea.	-. Entrevistas__% -. Mesas redondas__% -. Pruebas de aptitud__% -. Pruebas de temperamento.....__% -. Pruebas de personalidad .__% -. Investigaciones privadas .__% -.Resultados del examen médico__% -. Otros__% TOTAL 100%
11	La inducción se hace por un medio.	-. Escrito__% -. Oral__% -. Escrito y oral__% -. No se sabe__% TOTAL 100%
12	Los programas de desarrollo de personal se llevan a cabo con personal	-. Interno__% -. Externo__% -. Interno – Externo__% -. Otro__% TOTAL 100%
13	La capacitación del personal está a cargo de.	-. Jefe de Personal__% -. Jefe de Producción__% -. Jefe de Mercadeo__% -. Jefe Financiero__% TOTAL 100%
14	Liste las áreas en las cuales se ha hecho evaluación de personal.	_____ _____ _____ _____ _____
15	Para determinar el salario de obreros y empleados se utilizan.	-. Estudios de salarios__% -. Convenciones colectivas ..__% -. Convenc. Del sindicato__% -. Otros__% TOTAL 100%
16	En caso de determinar los sueldos y salarios técnicamente ¿qué métodos aplican ?	-. Asignación de puntos__% -. Escalas__% -. Cargo superior - inferior ...__% -. Alineamiento.....__% -. Comparación de factores .__% -. Valoración por antigüedad __% -. Valoración por métodos ...__% -. Otros__%

No.	Pregunta	Opción de respuesta																																
		TOTAL 100%																																
17	Indique el orden de importancia (1 más importante, 7 menos importante), que concede a los recursos que son propiedad o están relacionados con la organización.	-. Gerentes y Jefes de Departamentos.. _____ -. Personal operativo _____ -. Personal de Staff _____ -. Recursos físicos de la empresa _____ -. Clientes _____ -. Proveedores..... _____ -. Comunidad en General _____																																
18	¿Considera que la empresa funciona adecuadamente? En caso positivo, ¿a qué se debe el buen funcionamiento?	Si _____ No _____ -. Controles existentes _____ -. Motivación personal _____ -. Disciplina coercitiva aplicada _____ -. Programas de desarrollo de personal disponibles _____ -. Participación personal _____ -. Otro. _____ _____ _____																																
19	La empresa tiene algún fondo que provea recursos económicos para.	-. Reclutamiento Si _____ No _____ -. Selección Si _____ No _____ -. Inducción Si _____ No _____ -. Capacitación Si _____ No _____ -. Desarrollo..... Si _____ No _____ -. Otro _____ _____ _____																																
20	Indique el grado de importancia que concede la gerencia a	<table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th>Mucha</th> <th>Poca</th> <th>Ninguna</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Proceso de reclutamiento</td> <td>1. _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>2. Proceso de selección</td> <td>2. _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>3. Capacitación de personal</td> <td>3. _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>4. Desarrollo de personal</td> <td>4. _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>5. Integración de personal</td> <td>5. _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>6. Participación del obrero en el logro de los objetivos</td> <td>6. _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>7. Conformación del comité de personal.</td> <td>7. _____</td> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> </tbody> </table>		Mucha	Poca	Ninguna	1. Proceso de reclutamiento	1. _____	_____	_____	2. Proceso de selección	2. _____	_____	_____	3. Capacitación de personal	3. _____	_____	_____	4. Desarrollo de personal	4. _____	_____	_____	5. Integración de personal	5. _____	_____	_____	6. Participación del obrero en el logro de los objetivos	6. _____	_____	_____	7. Conformación del comité de personal.	7. _____	_____	_____
	Mucha	Poca	Ninguna																															
1. Proceso de reclutamiento	1. _____	_____	_____																															
2. Proceso de selección	2. _____	_____	_____																															
3. Capacitación de personal	3. _____	_____	_____																															
4. Desarrollo de personal	4. _____	_____	_____																															
5. Integración de personal	5. _____	_____	_____																															
6. Participación del obrero en el logro de los objetivos	6. _____	_____	_____																															
7. Conformación del comité de personal.	7. _____	_____	_____																															
21	Los desembolsos en el proceso de administración de personal contablemente se tratan.	-. Como inversión _____ -. Como gastos del período .. _____ -. Como activos humanos _____ -. Como costos del producto . _____																																

No.	Pregunta	Opción de respuesta
22	De los siguientes métodos indique cuál se emplea para evaluar los recursos humanos.	- . Costo Histórico____ - . Costo de Reposición____ - . Costo de Oportunidad____
23	Considera que una información adecuada sobre el personal.	- . Ayuda a la toma de decisiones____ - . Permite el control de personal____ - . Sirve para planear los recursos humanos____ - . Permite fijar política y procedimientos de personal____
24	De los siguientes informes indique cuál (es) se genera (n) en su empresa.	- . Reclutamiento____ - . Selección____ - . Contratación____ - . Inducción____ - . Desarrollo____ - . Capacitación____ - . Presupuestos____ - . Higiene y salud____ - . Promoción y ascensos____ - . Bienestar social____ - . Rotación de personal____ - . Registro de personal____ - . Escalas de salarios____ - . Requerimientos de personal____ - . Otros _____ _____ _____

Cuadro 54 Índices de medición del desempeño del talento humano

INDICADOR	FORMULA	DESCRIPCIÓN
Ocupación por Departamento	$OD = \frac{\text{No. trabajadores estimados por departamento}}{\text{Total trabajadores presupuestados}}$	Participación de cada área en el total de la empresa
Ocupación por proceso	$OP = \frac{\text{No. trabajadores estimados en el proceso}}{\text{total trabajadores presupuestados}}$	Participación de cada proceso en la capacidad productiva humana de la empresa

INDICADOR	FORMULA	DESCRIPCIÓN
Horas Extras	$HE = \frac{\text{Presupuesto HE}}{\text{Total horas presupuestadas}}$	Participación de las horas extras en el total de horas programadas en producción
Horas por Dpto.	$HD = \frac{\text{Horas por c/dpto}}{\text{Total horas presupuestadas}}$	Nivel de participación de c/dpto. o de cada producto en las horas proyectadas totales
Horas por producto	$HP = \frac{\text{Horas por producto}}{\text{Total horas presupuestadas}}$	Participación de cada producto en el total de HMOD proyectada
Eficiencia	$E = \frac{\text{Total producción empleado}}{\text{Total costo mano de obra}}$	Mide la relación de la producción individual contra el costo de la mano de obra.
Rotación de Personal	$RP = \frac{\text{Número de retiros}}{\text{Total trabajadores}}$	Movilidad de los trabajadores
Incapacidades.	$I = \frac{\text{Total horas de incapacidades}}{\text{Total horas trabajadas}} \times 100$	Relación de incapacidades por enfermedad común, profesional o accidentes de trabajo
Licencias	$L = \frac{\text{Total horas de licencias}}{\text{Total horas trabajadas}} \times 100$	Relación de licencias (permisos)
Ausentismo	$A = \frac{\text{Horas de ausencia}}{\text{Horas totales trabajadas}} \times 100$	Grado de ausentismo en la empresa no justificado
Prestaciones Sociales	$Ps = \frac{\text{Estándar prestaciones}}{\text{MOD Presupuestada}}$	Participación de las prestaciones en el costo mano de obra (MOD)
Promoción de Personal	$Pp = \frac{\text{Ascensos previstos}}{\text{Personal total}}$	Movimiento al interior de la organización
Medida de ingresos	$MI = \frac{\text{No. ingresos}}{\frac{\text{Personal inicial} + \text{Personal final}}{2}}$	Tasa de personal en la nómina, en relación al promedio del equipo de trabajo

1.12 ENCUESTA DE RETIRO.

Cuando se produce el retiro de un empleado de la organización, es importante efectuar una encuesta de retiro con la finalidad de obtener las apreciaciones sobre ella como base para realizar cambios que impliquen un mejoramiento al interior y llevarla a ser una institución competitiva frente a sus clientes internos (el Talento Humano).

Se debe tener precaución al momento de realizar la encuesta (verbal o escrita) porque puede ser subjetiva si el empleado ha sido despedido. A continuación se plantea un modelo.

Cuadro 55. Modelo de encuesta de retiro

ENCUESTA DE RETIRO.

ENCUESTA DE RETIRO.				
NOMBRE COMPLETO. FECHA DE INGRESO CARGO INICIAL DEPARTAMENTO		FECHA DE RETIRO ÚLTIMO CARGO. SECCIÓN		
<p>1. ¿Cuál es el motivo de retiro de la compañía?</p> <p>Retiro voluntario. ____</p> <p>Terminación del contrato a termino fijo. ____</p> <p>Despido. ____</p> <p>Si la causa del retiro es voluntario, por favor señale el motivo. (Si existe más de una razón por favor enumérelas según su importancia, iniciando desde 1 como la más importante)</p> <p>Mejor salario ____</p> <p>Ascenso en otra compañía ____</p> <p>Mejores prestaciones sociales ____</p> <p>Estudio.</p> <p style="padding-left: 20px;">✓ Incompatibilidad horaria ____</p> <p style="padding-left: 20px;">✓ No le dieron permiso ____</p> <p style="padding-left: 20px;">✓ No desea trabajar y estudiar al mismo tiempo ____</p> <p>Traslado de ciudad ____</p> <p>Viaje ____</p> <p>Establecer relación de pareja con alguno de la organización (prohibido o no) ____</p> <p>Matrimonio ____</p> <p>Dificultad en el transporte ____</p> <p>Problemas internos</p> <p style="padding-left: 20px;">✓ Con los compañeros ____</p> <p style="padding-left: 20px;">✓ Con los superiores ____</p> <p style="padding-left: 20px;">✓ Con los subalternos ____</p> <p style="padding-left: 20px;">✓ Desmotivación ____</p> <p style="padding-left: 20px;">✓ Salariales ____</p> <p style="padding-left: 20px;">✓ Diferencias con las políticas y procedimientos de la compañía ____</p> <p style="padding-left: 20px;">✓ Otros ____ ¿Cuáles? ____</p>				
<p>2. Con base en su experiencia en la organización, por favor califique las siguientes actividades</p>				
	MUY BUENOS	BUENOS	REGULARES	MALOS
Compañerismo				
Relación jefe – subalterno				
Inducción				
Capacitación				
Motivación				
Clima laboral				
Cultura organizacional				
Posibilidad de ascenso				

ENCUESTA DE RETIRO.				
Participación en solución de problemas				
Actividad realizada por usted				
Imagen general de la compañía				

Otros comentarios.

1.13 APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN MOMENTOS DIFÍCILES.

Como se ha dicho antes, la organización cuenta con un sinnúmero de personalidades, algunas de ellas son conflictivas, se trata en este capítulo dar una guía de como tratar a los empleados “problema”.

1.13.1 **Despido cuestionable.** muchas veces el administrador del talento humano actúa bajo presiones (ira, indignación, frustración) no permitiéndole ser objetivo en el momento de tomar una decisión, como en el caso de un despido cuestionable.

Cuando vaya a tomar la decisión de despedir a alguien, es mejor realizar un análisis del desempeño de la persona con cabeza “fría”, es preferible suspenderla y durante el tiempo de castigo analizar que tan conveniente es para la organización despedirla, recuerde lo costoso en tiempo y dinero una selección de personal y su proceso de capacitación para el cargo.

“La opinión pública se cristaliza en favor de los procesos legales para los empleados - no se trata de los procesos legales en el sentido legal y formal que dan los abogados, sino en el sentido de garantías administrativas haciendo que se les dé una oportunidad justa a los empleados para conservar sus trabajos”¹⁴

1.13.2 **Ausentismo, alcoholismo y drogadicción.** cuando se presenta este tipo de problemas en la organización, el empleado emplea todos sus argumentos de excusas para faltar a las labores. Cuando son reiterativas las faltas y se descubre que es por alcoholismo o drogadicción, la administración debe realizarse las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Qué hace con el empleado X?
- ❖ ¿Despedirlo o tratar de salvarlo?
- ❖ ¿Cuál es la posición de su organización?
- ❖ ¿La organización está en la obligación de ayudarlo?

El Dr. Harry Levinson (Profesor Visitante Distinguido de Administración de Empresas de la Thomas Henry Carroll Ford Foundation en la Harvard Bussines School) establece:

“El problema no consiste en saber si la empresa tiene alguna obligación con el individuo. Es más bien una cuestión de costos. ¿Puede la empresa darse el lujo de no contar con un programa u ocuparse del empleado?, ¿Cuántas horas debe emplear, cuántas frustraciones debe sufrir su supervisión, qué tanta ineficiencia debe tolerar antes de reconocer que tanto la empresa como el empleado están pagando un precio demasiado alto? Al mismo tiempo, ¿cuál es el precio de perderlo? La mayoría de las veces, un programa bien definido salva al hombre y es más positivo para la empresa a largo plazo”¹⁵

La organización debe implementar programas claros que permitan detectar, realizar exámenes, tratamientos y condiciones para la reincorporación laboral, claro esta que el

¹⁴ EWING W, David. Estrategias de Harvard. Como tratar con el empleado difícil. El caso de un despido cuestionable. Santafé de Bogotá : Educar. 1987. p. 7-27.

¹⁵ KELLY W, Jame. Estrategias de Harvard. Como tratar con el empleado difícil. El ausentismo y el alcoholismo, Op. cit., p. 7-27.

trabajador debe reconocer su problema y mostrar disposición para su recuperación, en caso contrario la vía más lógica es el despido.

SEGUNDA PARTE

2. RELACIONES JURÍDICAS

Es importante que el Administrador del Talento Humano conozca las bases de la legislación Laboral Colombiana, porque su desconocimiento es la causa de los grandes conflictos al interior de las organizaciones.

Desde el momento en cual se ha tomado la decisión de contratar una nueva persona para laborar en la empresa, se da inicio a una secuencia de requisitos para la firma del contrato de trabajo, permitiéndole al empleador iniciar la relación laboral bajo los términos jurídicos de la Administración del Talento Humano.

2.1 REQUISITOS QUE SE GENERAN CON LA NUEVA CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

2.1.1 Exámenes médicos. con ello se pretende verificar el estado de salud del nuevo trabajador con la finalidad de evitar futuros problemas a raíz de enfermedades preexistentes al momento de la contratación.

Cada empleador ordena los exámenes médicos de acuerdo a la labor que va a desempeñar la nueva persona, los más comunes son: serología, audiometría, optometría y revisión general por parte de un médico autorizado por la compañía.

En caso de presentarse una preexistencia médica, como consecuencia de una enfermedad profesional, general o accidente de trabajo; al trabajador no le es permitido renunciar a ellas, ya que, el Plan Obligatorio de Salud cubre estos riesgos a través de las EPS. Sólo en aquellos lugares donde no exista una de ellas o el empleador no esté inscrito en los sistemas de seguridad social existentes en el país, con previa autorización del Ministerio del Trabajo puede pedir la renunciabilidad a las preexistencias por parte del trabajador.

Están prohibidos por parte de la Corte Suprema de Justicia, sala de Casación Laboral, los exámenes médicos del **VIH (SIDA)** y **PRUEBAS DE EMBARAZO**, so pena de incurrir en sanciones debido a que son considerados pruebas discriminatorias en la contratación de personal.

2.1.2 Elaboración del registro interno del trabajador éste es el historial laboral de la persona, en él se van a consignar las novedades pertinentes acerca del trabajador. Vacaciones, premios y sanciones, movimientos de cargos (ascenso o al mismo nivel), licencias remuneradas y no remuneradas, etc.

El registro interno del trabajador se abre con la hoja de vida, los resultados del proceso de selección, documentos exigidos para la contratación: fotocopia de la Cédula de Ciudadanía, Libreta Militar, Exámenes Médicos, Constancia de estudios (a discreción del empleador) y el contrato de trabajo firmado.

2.1.3 Elaboración y firma del contrato de trabajo. con base en las políticas de contratación de personal de cada empresa se debe firmar el contrato laboral identificando el cargo a desempeñar, remuneración, funciones y duración del mismo. (Ver contratos laborales).

2.1.4 Inscripción del trabajador a la Caja de Compensación Familiar. la elección de la Caja de Compensación Familiar es libre por parte del empleador con base en los criterios que a su juicio les preste un mejor servicio a los empleados.

Los trabajadores del sector primario (agricultura, ganadería y minería), pueden ser inscritos en la Caja Agraria.

2.1.5 Inscripción del trabajador en el sistema de seguridad social. el empleado tiene el derecho de elegir libremente y sin presiones de ninguna especie la EPS de su preferencia en cuanto a la prestación de salud, ocurre lo mismo en la afiliación de los Fondos de Pensiones y Cesantías.

2.2 CONTRATO DE TRABAJO.

El contrato de trabajo es la herramienta jurídica que permite determinar la relación de trabajo entre el empleador y el empleado, pudiendo ser de varias clases según la forma y la duración. Para mantener una buena base de las relaciones laborales, es recomendable siempre formalizar el contrato de trabajo por escrito.

Cuadro 56. Diferentes formas del contrato de trabajo permitidas por la legislación colombiana.

DURACIÓN	FORMA	PERÍODO DE PRUEBA	PRESTACIONES SOCIALES	OBSERVACIÓN
INDEFINIDO	VERBAL	2 MESES	- Prima. - Vacaciones. - Cesantías. - Intereses a las Cesantías. - Vestuario y calzado.	Debe expresar por escrito. - Período de prueba - Salario Integral - Pagos que no constituyan salario
	ESCRITO	2 MESES	Las mismas	
MENOR A 1 MES	VERBAL	NO	Ninguna	Es utilizado en labores que no sean de la ejecución de las actividades normales del negocio. (Ej. Plomería, pintura, etc.)
DURACIÓN DE LA OBRA O LABOR	ESCRITO	2 MESES	Todas, según normas especiales.	Tiempo que dure la obra o labor contratada.
SUPERIOR A 1 AÑO E INFERIOR A 3 AÑOS	ESCRITO	2 MESES	Las mismas, según los períodos de causación.	Su terminación debe ser anunciada con 30 días de anticipación, sino se renueva por período igual. Renovación sucesiva.
MENOR A 1 AÑO	ESCRITO	1/5 PARTE, sin exceder 2 meses	Proporcionales al tiempo laborado.	Terminación igual al anterior. Se puede renovar por 3 veces por períodos iguales o inferiores al inicial. Renovación sucesiva no inferior a 1 año.

Cuadro 57 Contratos de trabajo con empleados especiales.

TIPO DE EMPLEADO	CONTRATO	DURACIÓN	PRESTACIONES SOCIALES	OBSERVACIONES
En Misión	Escrito	Menor a 1 mes	Todas, proporcional al tiempo laborado.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratado a través de agencia de empleos temporales. • Para labores ocasionales, accidentales o transitorias, diferentes a la actividad normal. • Reemplazo de vacaciones, licencias o incapacidades. • Para atender incrementos en. Producción, ventas, transporte, períodos de cosecha y en la prestación de servicios. Máximo por seis meses, prorrogables por igual período y una sola vez.
Domésticos y conductores familiares.	Verbal o escrito	Indefinido, período de prueba 15 días.	Todas, sin restricciones. Se exceptúa la prima semestral.	<ul style="list-style-type: none"> • Deben afiliarse a. EPS, Fondos de pensiones y cesantías y ARP, tanto las trabajadoras internas como por días. En caso de no-afiliación el empleador corre con todos los gastos conforme al sistema de seguridad social. • El salario comprende dinero y especie (alimentación y alojamiento), sin exceder del 30% del mínimo o 50% para salarios mayores. En dinero sólo se toma como base para el pago de cesantías. • Jornada de trabajo. 10

TIPO DE EMPLEADO	CONTRATO	DURACIÓN	PRESTACIONES SOCIALES	OBSERVACIONES
				<p>horas para las internas y 8 horas para las externas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descanso dominical y festivo remunerado por la semana completa de trabajo y proporcional a los días trabajados en caso del trabajo por días. • Dominicales y festivos para los conductores acorde a la norma ordinaria
				<ul style="list-style-type: none"> • El menor debe tener permiso por escrito por parte del Ministerio de Trabajo. • Jornada de Trabajo máxima según edad. 12-14 años. 4 horas/día y 24 semanales. 14-16 años. 6 h/día y 36 semanales. 16-18 años. 8h/día y 48 semanales. • El trabajo nocturno está prohibido para los menores de edad. • Deben afiliarse al sistema de seguridad social. • Trabajos prohibidos. <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Manipulación de sustancias tóxicas o nocivas, <input checked="" type="checkbox"/> Altas temperaturas
				<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Pañoleros o fogoneros en buques marítimos. <input checked="" type="checkbox"/> Productos con cerusa, sulfato de plomo. <input checked="" type="checkbox"/> Máquinas de alto riesgo (esmeriles, afiladoras, hornos,

TIPO DE EMPLEADO	CONTRATO	DURACIÓN	PRESTACIONES SOCIALES	OBSERVACIONES
				prensa pesada) <input checked="" type="checkbox"/> Ladrilleras y tubos como moldeado, prensas.
Educadores no Oficiales	Escrito	Período escolar, salvo acuerdo diferente	Todas	
Aprendices	Escrito	Máximo 2 años	Todas	<ul style="list-style-type: none"> • Período de prueba 2 meses • Remuneración no inferior al 50% del smlv, incrementándose hasta el mínimo en la última etapa del aprendizaje.
Trabajadores del campo	Verbal o escrito según el tipo de contrato	Según el acuerdo.	Todas	<ul style="list-style-type: none"> • Deben afiliarse al sistema de seguridad social. • Jornada laboral ordinaria. • Se puede pactar el salario en dinero y en especie, éste sin exceder del 30% del mínimo o del 50% en salarios mayores.
A Domicilio	Escrito	Según el acuerdo	Todas	<ul style="list-style-type: none"> • Se considera trabajador a domicilio todo aquel que ejecuta una labor remunerada de forma habitual en su propio domicilio, por cuenta de un empleador, pudiendo recibir ayuda de su familia. Para efectos del contrato, debe quedar estipulado que el empleador surte de materias primas a los trabajadores y vende los productos terminados. • Se necesita autorización del

TIPO DE EMPLEADO	CONTRATO	DURACIÓN	PRESTACIONES SOCIALES	OBSERVACIONES
				<p>Ministerio de trabajo o el alcalde del lugar, para realizar este tipo de contrato.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sí el trabajador recibe ayuda de personas ajenas a su familia se convierte en contratista, regido por la legislación civil y comercial.

Cuadro 58. Obligaciones entre las partes.

EMPLEADORES	EMPLEADOS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pagar la remuneración pactada en las modalidades, periodicidad y lugar acordados. ◆ Suministrar al trabajador los elementos necesarios para la ejecución de la labor. ◆ Prestar los primeros auxilios cuando sean requeridos. ◆ Conceder las licencias para el ejercicio del sufragio, desempeño de cargos oficiales de forzosa aceptación; casos de calamidad doméstica, desempeñar comisiones sindicales, asistencia a entierros de los compañeros con aviso previo a los superiores. Estas licencias pueden ser o no remuneradas, o, compensadas en tiempo. ◆ Dar al trabajador un certificado laboral al término del contrato, especificando tiempo laborado, remuneración y cargo desempeñado. ◆ Así mismo como se realiza un examen médico de ingreso, realizar uno de egreso, cesando la responsabilidad del empleador cuando transcurran 5 días y el trabajador no se los ha realizado. ◆ En caso de traslado del trabajador a otra ciudad, realizar el pago de él y de su familia, así mismo cuando se efectúe su regreso al punto de origen, ya sea por terminación o no del contrato de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Realizar personalmente la labor en los términos estipulados, observar los preceptos del reglamento y cumplir con las ordenes de sus superiores. ◆ Mantener la reserva sobre los procedimientos e informaciones de carácter privado, salvo autorización por escrito. ◆ Mantener en buen estado el puesto y los elementos de trabajo. ◆ Guardar el respeto hacía sus compañeros y superiores. ◆ Avisar oportunamente al empleador cualquier anomalía. ◆ Prestar la mayor colaboración posible en caso de siniestros que amenacen la integridad física tanto de la empresa como la de las personas. ◆ Cumplir con las normas de Higiene y Seguridad Industrial. ◆ La mujer después del parto tiene derecho a. <ul style="list-style-type: none"> ◇ Licencia remunerada de 12 semanas., la madre puede cederle una semana al padre del recién nacido cuando este sea el esposo o compañero permanente. ◇ Descanso diario de 1 hora por lactancia durante los 6 primeros meses de vida del niño.

Cuadro 59. Prohibiciones a las partes.

EMPLEADORES	EMPLEADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Deducir, retener o compensar suma alguna del salario en dinero de los trabajadores sin autorización previa por escrito, exceptuando. Deducciones legales (EPS, Pensiones, Retención en la Fuente). Multas establecidas en el contrato de trabajo. Cuotas sindicales, cooperativas o fondos de empleados, embargos judiciales. • Obligar a los trabajadores a adquirir bienes en almacenes que establezca el empleador. • Exigir o aceptar dinero del trabajador para ser vinculado o por alguna causa derivada del contrato de trabajo. • Limitar o prohibir los derechos de los empleados y atentar contra su dignidad. • Imponer criterios religiosos o políticos. • Realizar o tolerar propaganda política en el lugar de trabajo. • Hacer o permitir rifas, colectas o suscripciones en la sede de labores. • Elaboración de listas negras o reseña de empleados retirados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustraer de las instalaciones los útiles de trabajo, materias primas o productos terminados sin autorización. O utilizarlas en operaciones diferentes a las contratadas. • Presentarse al trabajo en estado de embriaguez, o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes. • Conservar armas en el sitio de trabajo, excepto las autorizadas por el empleador. • Faltar al trabajo sin justa causa o permiso, salvo en huelga, en los cuales debe abandonar el sitio de trabajo. • Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas, o excitar a su declaración o mantenimiento si se se participa en ellas o no. • Hacer colectas, rifas, suscripciones o propaganda en el trabajo. • Coartar la libertad de trabajar o no, o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en él o retirarse.

2.2.1.1 Suspensión del contrato de trabajo. la suspensión del contrato de trabajo significa la interrupción de las obligaciones entre las partes sin que se de por terminado el contrato de trabajo.

Para el empleador se suspende la obligación del pago del salario y para el trabajador la prestación del servicio, bajo las siguientes causas:

2.2.1.1.1 Causas de suspensión del contrato de trabajo.

1. Hechos de fuerza mayor o caso fortuito y de duración transitoria. (Ej. Incendio, inundación, etc.)
2. Muerte del empleador cuando este sea persona natural.
3. Suspensión de actividades o clausura temporal de la empresa, en todo o en parte hasta por 120 días, como consecuencia de razones técnicas o económicas ajenas a la voluntad del empleador, con autorización previa del Ministerio del Trabajo y notificada a los empleados.
4. Licencia o permiso temporal concedido por el empleador o suspensión disciplinaria.
5. Por ser llamado el trabajador a las filas militares. El trabajador tiene plazo de seis meses para reintegrarse al trabajo una vez concluido el servicio Militar.
6. Por detención preventiva o arrestos correccionales que no excedan de 8 días y que no sean causales de terminación del contrato.
7. Por huelga declarada.

Una vez hayan cesado las tres primeras causas de suspensión del contrato de trabajo, el empleador debe notificar, personalmente o a través de un medio de comunicación (por lo menos dos comunicados), al empleado el día y la hora de reintegro a laborar. El trabajador debe presentarse dentro de los tres días siguientes del comunicado, so pena de darse por terminado el contrato de trabajo.

Cuadro 60. Terminación del contrato de trabajo.

CAUSA	EMPLEADOR	EMPLEADO
<ul style="list-style-type: none"> • BILATERAL Mutuo acuerdo entre las partes. 		Presenta renuncia al cargo, se acuerda el término del preaviso, lo máximo es de 30 días.
<ul style="list-style-type: none"> • JUSTA CAUSA. Se debe invocar la causal de terminación del contrato, ya sea por parte del trabajador o empleador al momento de hacer la notificación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Engaño por parte del trabajador, al presentar la documentación de ingreso. • Actos graves de violencia, injuria, malos tratos, grave indisciplina contra sus labores, el empleador, la familia de éste*, personal directivo o compañeros de trabajo. • Actos graves de violencia, injuria, malos tratos fuera del servicio contra el empleador, la familia de éste, representantes, socios, jefes de taller, vigilantes y celadores. • Daños materiales intencionales contra edificios, maquinaria, materiales, y demás instrumentos relacionados con el trabajo. • Actos inmorales o delictuosos que el trabajador cometa en el sitio de trabajo, así no sean en horas laborales. • Violación grave de las obligaciones o prohibiciones especiales al trabajador o cualquier falta grave calificada como tal en pacto o convenciones, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos. • Detención preventiva del trabajador por más de 30 días, a menos que sea absuelto.* 	<ul style="list-style-type: none"> • El haber sufrido engaño por parte del empleador. • Acto de violencia del empleador, malos tratamientos o amenazas graves inferidas por él, sus representantes o dependientes de éste al trabajador o sus familiares, dentro o fuera del servicio. • Cualquier acto del patrono o de sus representantes que induzca al trabajador a cometer un acto ilícito o contrario a sus convicciones políticas o religiosas. • Todas las circunstancias que el trabajador no pueda prever al celebrar el contrato y que pongan en peligro su seguridad o salud, y que el empleador no se allane a modificar. • Todo perjuicio causado maliciosamente por el patrono al trabajador en la prestación del servicio. • El incumplimiento sistemático sin razones válidas por parte del empleador, de las obligaciones convencionales o legales. • La exigencia del empleador, sin razones válidas, de la prestación de un servicio distinto, o en lugares diversos a aquel para el

* Entiéndase por familia del empleador aquellas personas dentro del segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad.

* El arresto correccional no está vigente como causal de justa causa para terminar el contrato de trabajo. (C. Constitucional, Sala Plena, Sentencia C-079, feb. 29/96)

CAUSA	EMPLEADOR	EMPLEADO
	<ul style="list-style-type: none"> • Revelación de los secretos técnicos o comerciales, o de a conocer asuntos de carácter reservado, por parte del trabajador con perjuicio a la empresa. * <i>En las siguientes causales, el empleador debe avisar por lo menos con 15 días al trabajador de la terminación del contrato de trabajo.</i> • Deficiente rendimiento en el trabajo frente al promedio general en actividades análogas o del mismo trabajador, cuando ha pasado un período razonable a petición del empleador. En este caso se debe seguir el siguiente procedimiento. <ul style="list-style-type: none"> ◇ Requerimiento mínimo por escrito de dos veces al trabajador, con un plazo no inferior a ocho días entre cada uno. ◇ Persistiendo la deficiencia, el empleador le muestra un cuadro comparativo de rendimiento promedio en actividades análogas. El trabajador tiene ocho días para presentar los descargos por escrito. ◇ Después de este procedimiento, y si el empleador no queda satisfecho, se lo hace saber al trabajador por escrito dentro de los ocho días siguientes de los descargos quedando en libertad para realizar el despido. • Sistemática inexecución, sin razones válidas por parte del 	<p>cual fue contratado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones que incumben al empleador, o cualquier falta grave calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos. <p>⇒ Al ser aceptada por parte del empleador la justa causa invocada por el empleado, se causa la indemnización por despido injusto, a favor del trabajador.</p>

CAUSA	EMPLEADOR	EMPLEADO
	<p>trabajador, de las obligaciones legales o convencionales.**</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todo vicio del trabajador que perturbe la disciplina del establecimiento. • La falta consuetudinaria por parte del trabajador en no acatar las medidas de Higiene y Seguridad Industrial. • La ineptitud del trabajador para realizar la labor encomendada. • La incapacidad mayor a 180 días que sufra el trabajador, ya sea por enfermedad profesional, común o accidente de trabajo. Así mismo, como las enfermedades contagiosas sufridas por el trabajador. Esto no exime al empleador del pago de las prestaciones e indemnizaciones legales o convencionales derivadas de la enfermedad. • Incumplimiento del trabajador de las obligaciones alimentarias. El empleador procede dentro de un término de 10 días una vez recibida la notificación del DAS.*** • Reconocimiento al trabajador de la pensión de jubilación o invalidez estando al servicio de la empresa. • Para las mujeres en embarazo, el despido con justa causa debe ser autorizado por la Regional del Trabajo. En ningún caso se puede invocar el estado de embarazo para dar por terminado el contrato de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • SIN JUSTA CAUSA. <p>Se procede a</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CONTRATO A TÉRMINO FIJO, DURACIÓN DE OBRA O LABOR DETERMINADA. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajador que de por terminado el contrato de trabajo sin justa causa, debe cancelarle al

** Jurisprudencia de la Sala Laboral de la Corte Suprema de Justicia, dice que la inejecución sistemática debe ser regular, periódica o continua que demuestre la intencionalidad del trabajador para incumplirlas, sustentándose el empleador en las llamadas por escrito sobre el particular. (Sent. Jun. 6/96, Rad. 8313)

*** Sí el empleador hiciese caso omiso, puede ser sancionado con una multa entre 2 a 20 smlv.

CAUSA	EMPLEADOR	EMPLEADO
indemnizar según el tipo de contrato.	<p>Por el tiempo que faltare, mínimo 15 días de salario.</p> <ul style="list-style-type: none"> • TÉRMINO INDEFINIDO. ⇒ MENOS DE 1 AÑO. 45 días de salario. ⇒ ENTRE 1 Y 5 AÑOS. 45 días de salario por el primer año y 15 más a partir del segundo año o fracción. ⇒ ENTRE 5 Y 10 AÑOS. 45 días por el primero y 20 días a partir del segundo año o fracción. ⇒ MAS DE 10 AÑOS.* 45 días por el primero y 40 más a partir del segundo año o fracción. ⇒ MUJERES EN ESTADO DE EMBARAZO. La indemnización es según el tiempo laborado más 60 días de salario adicionales y el pago de las doce semanas en caso de no haberlas disfrutado. 	empleador 30 días de salario descontables de la liquidación.

* El trabajador que al 1° de Enero de 1991, tuviese más de 10 años de servicio y no se haya acogido a la ley 50/90 y fuese despedido sin justa causa tiene derecho a pedir reintegro y el pago de los salarios dejados de percibir o a una indemnización de 45 días por el primer año y 30 días por año subsiguiente o fracción.

2.3 SALARIO.

2.3.1 Anotaciones sobre el pago del salario. el salario debe ser cancelado oportunamente, según la periodicidad pactada en el contrato de trabajo; su incumplimiento constituye falta grave y causal de terminación del contrato con justa causa por parte del trabajador.

El salario debe ser cancelado directamente al trabajador en el sitio de labores o a quién éste designe por escrito. Los pagos realizados por fuera del sitio de trabajo (bares, cantinas, sitios de vicio o recreación) no se dan por cancelados, exceptuando a aquellas personas que laboran en ellos.

- ⇒ Prohibido el pago de salarios por medio de trueque o que el empleador obligue a sus empleados a la adquisición de los bienes y servicios producidos por él.
- ⇒ El salario no puede ser rebajado por parte del empleador. Por mutuo acuerdo y por causas económicas aducidas por el empleador se puede hacer la excepción.
- ⇒ Por causas ajenas al empleador (licencia no remunerada del trabajador, sanción disciplinaria, suspensión del contrato de trabajo), el trabajador no devenga salario.
- ⇒ Retención, deducción y compensación de salarios.
- ⇒ El empleador no puede deducir o retener salarios sin previa autorización del trabajador o por sentencia judicial. Excepto en los siguientes casos.
- ⇒ Deducciones legales. Aportes al sistema de seguridad social. EPS, Pensiones y Pensión Voluntaria.
- ⇒ Deducciones reglamento de trabajo. Multas que estén previstas en el reglamento interno como consecuencia de faltas sin justa causa al trabajo o llegadas tarde, que no excedan en una quinta parte del salario de un día. En este caso, el empleador constituye un fondo donde se recogen los dineros por este concepto con el fin de ser distribuidos a los mismos trabajadores en caso de premios o regalos.
- ⇒ Deducciones por convención, laudo arbitral o pacto colectivo. Cuotas sindicales ordinarias y extraordinarias, cuando el trabajador pertenezca al Sindicato.
- ⇒ Cuotas por préstamos otorgados por cooperativas y el Banco Popular mediante libranza firmada por el empleado.
- ⇒ Los préstamos realizados por el empleador deben ser autorizados previamente por los inspectores de trabajo acorde con la solicitud realizada por ambas partes.
- ⇒ El salario no puede ser retenido cuando afecte el salario mínimo legal o convencional o la parte inembargable o cuando el monto de la deuda ascienda a tres meses de pago. En estos casos se necesita orden judicial o autorización del inspector de trabajo fijando la cuota a pagar.

2.3.2 Parte embargable del salario.

- ⇒ El salario mínimo o convencional es inembargable, excepto por obligación alimenticia y deudas de cooperativas, hasta por un 50% del total del salario.
- ⇒ El excedente del salario mínimo legal vigente sólo es embargable en una quinta parte.

2.3.3 Prelación de créditos por salarios. los salarios, prestaciones sociales, son créditos privilegiados, es decir, prevalecen sobre cualquier otro crédito en caso de quiebra del

empleador.

Cuadro 61. Formas de salarios.

TIPOS DE SALARIO	PAGOS QUE CONSTITUYEN SALARIO	PAGOS QUE NO CONSTITUYEN SALARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Dinero. Pago fijo o variable, o una combinación de ambos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Horas extras, comisiones, sobresueldos, primas extra legales. • Viáticos. Siempre y cuando sean habituales y provean al trabajador de la manutención y alojamiento. • Auxilio de transporte. Sólo para efectos de liquidar las prestaciones sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos ocasionales y por mera liberalidad del empleador, como primas y bonificaciones. • Viáticos de transporte o los ocasionales. • Los beneficios habituales u ocasionales cuando las partes así lo hayan dispuesto. • Las prestaciones sociales. • Los suministros en especie cuando se pacte que no tiene el carácter de salario (alimentación, vestuario y alojamiento). • Los pagos que expresamente no son salario, (vacaciones, subsidio familiar, participación en utilidades, prima legal de servicios, las propinas, elementos de trabajo ni indemnizaciones por terminación del trabajo).
<ul style="list-style-type: none"> • Especie. El salario en especie no puede ser superior al 50% de la totalidad del salario o 30% del smlv. 	<p>Estipulado por escrito, pago de alimentación, vivienda, calzado o vestuario (no el obligatorio)</p>	<p>Iguales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Integral. Pactado por escrito para aquellas personas que devenguen más de 10 smlv. 	<ul style="list-style-type: none"> • Factor prestacional del 30% como mínimo. No constituye base para retención en la fuente. • El 70% del salario es la base de cotización para el sistema de seguridad social y aportes parafiscales. Este porcentaje no puede exceder de 20 smlv. • El 100% del salario es base para vacaciones e indemnización por despido sin justa causa. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajador bajo esta modalidad no tiene pagos por concepto de prestaciones sociales, excepto vacaciones, horas extras, trabajo nocturno, dominical o festivo, pagos en especie, subsidios e intereses. • El empleador por mera liberalidad puede hacer pagos extralegales.

2.3.4 Obligaciones anexas al pago del salario mínimo legal vigente.

- ⇒ **Subsidio de transporte.** Monto establecido por el gobierno, obligatorio para todos los trabajadores que devenguen hasta 2 smlv., que vivan a más de 1.000 metros del sitio de trabajo. Los trabajadores que vivan en el mismo sitio de trabajo no tienen derecho a este subsidio. No se paga en período de vacaciones e incapacidades.

- ⇒ **Vestuario y calzado.** Para todos aquellos que devenguen hasta dos salarios mínimos legales vigentes. Se pagan cada cuatro meses. abril 30, agosto 31 y diciembre 20. No se puede pagar en dinero. En caso de que el trabajador no utilice la dotación, el empleador, previa notificación al inspector del trabajo, puede no realizar el pago en el próximo período.

2.4 JORNADA DE TRABAJO.

2.4.1 Tipos de jornada de trabajo.

- ⇒ **Ordinaria.** Jornada pactada por las partes en el contrato de trabajo que no exceda la máxima legal o ésta, cuando no se ha estipulado. 8 horas/día y 48 horas/semana.
- ⇒ **Suplementaria u horas extras.** Cuando excede la jornada ordinaria. 2 horas/día, 12 horas/semana.
- ⇒ **Trabajo diurno y nocturno.** El trabajo diurno es aquel entre las 6 a.m. y las 6 p.m.; el nocturno es entre las 6 p.m. y 6 a.m.
- ⇒ **Jornada especial.**

✦ **Empresas, factorías o actividades nuevas.** La ley 50/90, permite a las empresas, factorías o nuevas actividades establecer turno de 6 horas diarias, todos los días de la semana sin que exceda de 36 horas semanales. El trabajador no puede ejecutar labores en jornada suplementaria, ni ser contratado para turnos extras.

✦ **Trabajos por turnos.** Cuando el trabajo no sea continuo y se desarrolle por turnos de trabajadores, la jornada puede ampliarse a más de 8 horas diarias y 48 horas semanales, siempre que el promedio de las horas de trabajo calculado para un período no exceda de tres semanas. La ampliación no constituye trabajo suplementario.

✦ **Cuando se descansa los días sábados.** El empleador puede dar como descanso remunerado el día sábado y recuperar ese día incrementando la jornada máxima legal hasta por 2 horas, sin que éste constituya jornada extra.

✦ **Trabajo sin solución de continuidad.** Se puede sobrepasar el límite máximo legal, cuando el trabajo por su misma naturaleza necesita ser atendido continuamente, por turnos sucesivos de trabajadores, sin que la ampliación exceda de 56 horas semanales.

- ⇒ **Excepciones jornada máxima.** Las siguientes personas tienen excepciones en cuanto a la jornada máxima.

✦ Personal de dirección, confianza o manejo.

✦ Servicio doméstico, rural o urbano*.

✦ Aquellos que ejerciten actividades discontinuas o intermitentes y los vigilantes que residan en el lugar de trabajo.

✦ **Empresas con más de 50 trabajadores.** En este caso, el empleador debe dar 2 horas semanales a los trabajadores para actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, siempre y cuando laboren 48 horas semanales.

* La Corte manifestó que el servicio doméstico no puede laborar más de diez horas como jornada de trabajo y a su vez tienen la alternativa de dormir o no en la casa del empleador.

Cuadro 62. Liquidación de jornadas de trabajo.

JORNADA DE TRABAJO	PAGO DEL RECARGO JORNADA EXTRA	OBSERVACIONES
Hora ordinaria diurna.	Hora Básica.(H.B.)	H.B.= salario/240 horas
Hora ordinaria nocturna.	H.B. * 35%	H.O.N.=H.B.*1.35
Hora extra diurna	H.B. * 25%	H.E.D.= H.B. * 1.25
Hora extra nocturna.	H.B. * 75%	H.E.N.= H.B. * 1.75
Hora Dominical y festiva	H.B. * 100%	1. Trabajo ocasional y sin día compensatorio. H.D.= H.B. * 2. 2. Ocasional y con día compensatorio . H.D.= H.B. * 1. 3. Habitual. H.D.= H.B. * 2, con descanso remunerado. En este caso, se toma el día de descanso como si fuera el dominical.
Hora nocturna dominical y festiva	H.B. * 135%	H.N.D= H.B. * 2.35
Hora extra nocturna dominical y festiva	H.B. * 175%	H.E.N.D= H.B. * 2.75
Hora extra diurna dominical y festivo.	H.B. * 125%	H.E.D.D=H.B. * 2.25

Cuadro 63. Prestaciones sociales a cargo del empleador.

TIPO	CAUSACIÓN	PERÍODO DE PAGO	VALOR A LIQUIDAR
VACACIONES*	A los 6 meses de trabajo.	Cada año	15 días hábiles de salario o proporcional a los 180 días.
CESANTÍAS	31 de diciembre	Ley 50/90. Febrero 15 al fondo de cesantías. Régimen anterior. Acumuladas por el empleador. Cuando se termine el contrato laboral	$C = \frac{\text{SALARIO BASE} * \text{DIAS LABORADOS}}{360}$ Por la ley 50/90, se consigna el equivalente 1 salario mensual por todo el año, o proporcional por fracción a un fono de pensiones. El trabajador las puede retirar totalmente del fondo en caso de terminación del contrato de trabajo.

* No son consideradas expresamente como prestaciones sociales.

TIPO	CAUSACIÓN	PERÍODO DE PAGO	VALOR A LIQUIDAR
Intereses a las cesantías	31 de diciembre	30 de enero	Por el régimen anterior y terminación del contrato de trabajo, el valor se calcula con base en la fórmula. 12% anual del valor de las cesantías acumuladas por el empleador. O proporcional por fracción.
PRIMA LEGAL	90 días de estar laborando en el respectivo semestre	Junio 30 y Dic. 20	15 días de salario en cada período de pago o proporcional.

2.4.2 Consideraciones sobre las prestaciones sociales.

2.4.2.1 Vacaciones.

- ⇒ **Compensación en dinero.** La compensación en dinero está prohibida, salvo en casos autorizados por el Ministerio de Trabajo y su valor no puede exceder de la mitad del pago en tiempo.
- ⇒ **Acumulación.** Sólo se pueden acumular 9 días hábiles de vacaciones por período o hasta dos años o cuatro cuando el trabajador sea técnico, de confianza, especializados, de manejo, o de extranjeros que presenten sus servicios en lugares fuera de la residencia de los familiares.
- ⇒ **Prescripción.** Las vacaciones acumuladas prescriben al tercer año de estar acumuladas, es decir, únicamente son acumulables vacaciones por dos períodos.
- ⇒ **Salario base de liquidación.** El salario ordinario devengado cuando comience a disfrutarlas, se excluye, el subsidio de transporte, el pago por horas extras y trabajo en días de descanso obligatorio. El recargo nocturno y el pago de los días de descanso remunerado se tienen en cuenta para el cómputo.

Cuando las vacaciones deben compensarse en dinero y se termine el contrato de trabajo sin que al empleado las haya disfrutado en tiempo, el salario base de liquidación es el computo total de lo devengado.

2.4.2.2 Cesantías.

- ⇒ **No tienen derecho a cesantías.** Los trabajadores de la industria puramente familiar, los accidentales o transitorios y los artesanos que trabajando personalmente en su establecimiento, no ocupen más de 5 trabajadores permanentes diferentes a sus familiares.
- ⇒ **Pérdida del derecho.** Cuando el trabajador sea despedido por actos delictuosos contra el empleador o sus familiares o el personal directivo o por daño material grave causado a la infraestructura del establecimiento o materiales de trabajo o la revelación de los secretos

de la organización, pierde el derecho al auxilio de cesantías, en este caso se necesita sentencia judicial para no efectuar su pago.

⇒ **Pago parcial de cesantías.** Los pagos parciales de cesantías, son descontables de las cesantías totales al momento de la terminación del contrato de trabajo.

Los intereses a las cesantías, se liquidan con base en el saldo de las mismas, en la contabilidad del empleador.

Cuadro 64 Comparativo causales de retiro de cesantías

<i>RÉGIMEN ANTERIOR</i>	<i>LEY 50/90</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Para que se pueden retirar. * Adquisición, mejoras, construcción o liberación de hipotecas de él o el cónyuge, siempre y cuando sea destinada para su propia vivienda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para que se pueden retirar. * Adquisición, mejoras, construcción o liberación de hipotecas de él o el cónyuge, siempre y cuando sea destinada para su propia vivienda. * Pagos de matrícula de él, cónyuge, o hijos en entidades de educación superior reconocidas por el Estado.
<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos. * Solicitud del trabajador al empleador, indicando el destino de las cesantías. * Solicitud en original y dos copias del empleador al Ministerio de Trabajo para su pago, indicando. Nombre e identificación del trabajador, valor del anticipo o préstamo y la afirmación del empleador de la supervisión del uso correcto de las cesantías por parte del trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos. En este caso, las cesantías están consignadas en el fondo o puede pedir la porción correspondiente al año vigente del ejercicio contable. * Para vivienda. Mismo procedimiento del caso anterior. * Educación superior. Nombre y Nit de la entidad, copia de la resolución de funcionamiento del establecimiento, constancia de admisión y valor de la matrícula y forma de pago. Para los beneficiarios, presentar el registro civil que los acredite como tal. El fondo gira el valor de la matrícula directamente a la entidad.

2.4.2.2.1 Aspectos generales de los fondos de cesantías.

⇒ **Obligatoriedad de afiliación.** Todos aquellos empleados vinculados a partir del 1 de enero de 1991, deben estar afiliados a un fondo de cesantías, elegido libremente por ellos antes del 31 de diciembre de cada año en que se realice la afiliación. Sí el empleado no manifiesta su voluntad, el empleador puede elegir por él el fondo.

⇒ **Trabajadores régimen anterior.** Los trabajadores vinculados antes de la vigencia de la Ley 50/90 que libremente manifiesten su deseo de trasladarse a la ley 50/90, pueden hacerlo bajo manifestación escrita al empleador, en dicho caso, se procede a liquidar las cesantías e intereses de las cesantías y ser entregados al trabajador después de 30 días de su liquidación, sin interrumpir la continuidad del contrato de trabajo.

2.4.3 Seguro de vida. todos los empleadores, deben tomar un seguro de vida colectivo, para proteger a los empleados que no hayan cotizado más de 26 semanas a la Administradora de Fondos de Pensiones, para cubrir la pensión de sobrevivientes en caso de que el trabajador fallezca por causas no profesionales.

El valor asegurado no puede ser inferior a 12 salarios devengados por el empleado ni superior a 100 salarios del rango más alto.

Cuando el trabajador falleciere como consecuencia de una causa profesional, y este afiliado a una ARP, ésta se encarga de la pensión de supervivencia para los beneficiarios.

2.4.4 Prestaciones sociales en caso de muerte del trabajador. en caso de muerte del trabajador, cualquiera que fuese su causa, el empleador debe liquidar el contrato de trabajo y pagar a sus familiares legítimos la suma correspondiente, como si fuese una terminación del contrato de trabajo de acuerdo bilateral.

Además, de las prestaciones sociales, el empleador debe pagar un auxilio funerario, equivalente al último salario percibido por el trabajador, sin que éste sea inferior a 5 smlv ni superior a dicha suma.

2.5 APORTES DEL EMPLEADOR.

2.5.1 *Al sistema de seguridad social.* los empleadores que no afilien a sus empleados al sistema de seguridad social, o no pague oportunamente la obligación, pueden ser sancionados económicamente por las entidades respectivas; sí ocurriese un siniestro, el empleador cubre los costos respectivos con su propio peculio.

Cuadro 65. Aportes por parte del empleador y empleado

ENTIDAD	EMPLEADOR	EMPLEADO	OBSERVACIONES
Administradora de Fondos de Pensiones (AFP)	10.875%	3.625%	Aporte total. 14.5% de la nómina Trabajadores con salario mayor a 4 smlv, aportan 1% más, como aporte voluntario.
Empresa Prestadora de Salud (EPS)	8%	4%	Aporte total. 12%. Salario base no inferior al smlv.
Administradora de Riesgos Profesionales (ARP)	100%		Se cotiza con base en el riesgo a cubrir.

2.5.2 *Aportes fiscales.* los aportes fiscales, se relacionan con la retención en la fuente. Cada año, el gobierno nacional publica los montos porcentuales de retención en la fuente a los salarios.

Todos los pagos gravables, directos e indirectos realizados al trabajador con base en la periodicidad de la cancelación de la nómina son sujetos a retención en la fuente.

1. Pagos gravables. Son todos aquellos pagos, en dinero o especie, que recibe el trabajador con el fin de producir un incremento patrimonial y capitalizarse.

- ☒ Sueldo, horas extras, recargo nocturno y dominical, porcentaje sobre las ventas, sobresueldos, comisiones y salario integral.
- ☒ Prima legal.
- ☒ Viáticos.
- ☒ Reembolso de gastos no demostrados (soporte contable legal).
- ☒ Gastos de representación.
- ☒ Indemnizaciones por despido sin justa causa y bonificaciones por retiro definitivo.
- ☒ Bonificaciones ocasionales o por mera liberalidad.
- ☒ Vacaciones, primas extralegales.

2. Pagos indirectos. Pagos realizados a terceras personas por prestación de servicios o adquisición de bienes destinados al trabajador, o su cónyuge o familiares dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o único civil. Para que un pago indirecto sea gravable debe tener los siguientes requisitos.

- ☒ El pago constituya ingreso fiscal gravable a favor del trabajador.
- ☒ No constituya ingreso tributario a favor de la persona vinculada al trabajador.
- ☒ No sean aportes parafiscales.
- ☒ El pago diferente de alimentación, educación y salud.

3. Pagos excluidos de retención.

- ☒ Alimentación, educación y salud cuando sean programas continuos en la empresa.
- ☒ Indemnizaciones por accidente de trabajo o enfermedad.
- ☒ Auxilio funerario.
- ☒ Auxilio de cesantía e intereses a las cesantías.
- ☒ Las pensiones de jubilación, invalidez, vejez, de sobrevivientes y sobre riesgos profesionales, devoluciones de saldos de ahorro pensional o las indemnizaciones sustitutivas de las pensiones están exentas de retención en la fuente cuando sean inferiores a 50 smlv.*
- ☒ El seguro de vida.
- ☒ El 30% del valor total de los pagos laborales recibidos por los trabajadores.
- ☒ El 30% del salario integral no es base gravable.

4. Procedimientos para establecer el monto de la retención.

Procedimiento 1. La base de retención está constituida por la totalidad de los ingresos gravables directos e indirectos efectuados en el mismo mes. Se exceptúa de las cesantías, intereses a las cesantías y la prima legal. Sobre esta base, el valor a retener es según la tabla.

Procedimiento 2. La base de retención está constituida por todos los ingresos gravables directos e indirectos en el período de pago del salario, con excepción de las cesantías e intereses a las cesantías. El valor a retener mensualmente, es el que resulte de aplicarle a esta base el porcentaje fijo de retención semestral que le corresponda al trabajador.

El empleador, puede elegir cualquiera de los dos procedimientos aplicables a la retención, o el trabajador puede decidir cual mecanismo se le aplica.

2.5.3 *Aportes parafiscales.* se denominan aportes parafiscales, aquellas erogaciones obligatorias que debe hacer el empleador con base en el valor de la nómina de la empresa, consignándose su totalidad a la caja de compensación familiar.

Cuadro 66. Aportes para fiscales

PARAFISCALES	MONTO %	OBSERVACIÓN
Cajas de compensación familiar	4%	Obligatorio para todos que ocupen más de 1 trabajador permanente.
SENA	2%	Obligatorio para todos que ocupen más de 1 trabajador permanente. Empleadores con más de 20 trabajadores, deben contratar aprendices. Como

* Su totalidad está exenta de retención hasta el año gravable de 1997.

PARAFISCALES	MONTO %	OBSERVACIÓN
		máximo el 5% del personal ocupado
ICBF	3%	Obligatorio para todos que ocupen más de 1 trabajador permanente.
Fondo de Formación Profesional	1 smlv	Aplica sólo para las empresas de la construcción. Por cada 40 trabajadores y proporcional por fracción superior a este número.

2.6 SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, ASPECTOS LEGALES.

En todo lugar de trabajo se debe establecer un programa Salud Ocupacional, dentro del cual se efectúen actividades destinadas a la prevención de enfermedades y accidentes de trabajo, coordinados por un comité de medicina, higiene y seguridad industrial integrado por representantes de los empleadores y empleados.

2.6.1 **Ley 9a de 1979.** esta ley tiene por objeto preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones, a través de:

1. Prevenir todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo
2. Proteger a las personas contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, orgánicos, mecánicos y otros que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.
3. Eliminar o controlar los entes nocivos para la salud en los lugares de trabajo.
4. Proteger la salud de los trabajadores y de la población contra los riesgos causados por las radiaciones.
5. Proteger a los trabajadores y a la población contra los riesgos para la salud proveniente de la producción, almacenamiento, transporte, expendio, uso o disposición de sustancias peligrosas para la salud pública.

Cuadro 67. Obligaciones de los empleadores y empleados en salud, higiene y seguridad ocupacional.

EMPLEADORES	EMPLEADOS
1. Proporcionar y mantener un ambiente de trabajo en adecuadas condiciones de higiene y seguridad, establecer métodos de trabajo con el mínimo riesgo para la salud dentro de los procesos productivos	1. Cumplir las disposiciones legales, así como las normas del reglamento de medicina, higiene y seguridad industrial
2. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones sobre Salud Ocupacional	2. Usar y mantener adecuadamente los dispositivos para control de riesgos y equipos de protección personal y conservar en orden y aseo los lugares de trabajo.
3. Responsabilizarse de un programa permanente de medicina, higiene y seguridad en el trabajo.	3. Colaborar y participar en la implantación y mantenimiento de las medidas de prevención de riesgos para la salud que se adopten en el lugar de trabajo
4. Adoptar medidas efectivas para proteger y promover la salud de los trabajadores, mediante la instalación, operación y mantenimiento, en forma eficiente, de los sistemas y equipos de control necesarios para prevenir enfermedades y accidentes en los lugares de trabajo.	
5. Registrar y notificar los accidentes y enfermedades derivadas del trabajo, así como de las actividades que se realicen	

EMPLEADORES	EMPLEADOS
para la protección de la salud de los trabajadores	
6. Proporcionar a las autoridades competentes las facilidades requeridas para la ejecución de inspecciones e investigaciones que juzguen necesarias dentro de las instalaciones y zonas de trabajo.	
7. Realizar programas educativos sobre los riesgos para la salud a que estén expuestos los trabajadores y sobre los métodos de su prevención y control.	

2.6.1.1 Condiciones de las edificaciones destinadas a los lugares de trabajo. las edificaciones permanentes o temporales destinadas a sitios de trabajo deben cumplir los siguientes requisitos.

1. Tener adecuada distribución de las dependencias, con zonas específicas para los distintos usos y actividades, claramente separadas, delimitadas o demarcadas. Ej. Depósitos de materias primas, elaboración de procesos especiales, depósito de producto terminado. Y otras.
2. Los pisos de los locales de trabajo y de los patios deben ser en general impermeables, sólidos y antideslizantes; mantenerse en buen estado y en lo posible secos. Para los procesos húmedos se debe destinar de canales de conducción del agua.
3. Las áreas de circulación deben estar claramente demarcadas, tener amplitud suficiente para el tránsito seguro de las personas y estar provistos de señalización adecuada y demás medidas para evitar accidentes.
4. Todas las zonas que puedan presentar riesgos deben estar debidamente marcadas. Ej. Fosos, escaleras, montacargas, zonas elevadas y otras.
5. En las edificaciones de varios niveles, las rampas o escaleras de acceso deben cumplir con las especificaciones mínimas.
6. Todos los locales de trabajo deben tener un número de puertas suficientes sin obstrucciones o con seguro durante la jornada laboral para que permitan la evacuación del personal en caso de emergencia.

2.6.1.2 Condiciones ambientales.

1. Cuando se empleen procesos, equipos, máquinas, materiales o sustancias que den origen a condiciones ambientales que puedan afectar la salud y seguridad de los trabajadores o su capacidad normal de trabajo, deben adoptarse las medidas de higiene y seguridad necesarias para controlar en forma efectiva los agentes nocivos, y aplicarse los

procedimientos de prevención y control correspondientes.

2. En los lugares de trabajo donde no sea posible mantener los agentes nocivos dentro de los límites aceptados por el Ministerio de Salud, una vez aplicadas las medidas apropiadas de medicina, higiene y seguridad, se deben adoptar métodos complementarios de protección personal, limitación de trabajo humano y los demás que determine el Ministerio de Salud.

2.6.1.3 Agentes químicos y biológicos.

1. En todos los lugares de trabajo se adoptan las medidas necesarias para evitar la presencia de agentes químicos y biológicos en el aire con concentraciones, cantidades o niveles tales que representen peligro para la salud de los trabajadores o de la población en general.
2. El riesgo por el manejo o almacenamiento de este tipo de sustancias debe ser divulgado entre el personal potencialmente expuesto, así mismo, la información de las medidas preventivas y de emergencia para casos de contaminación del ambiente o de intoxicación.
3. El manejo de este tipo de sustancias debe estar sometidas a controles que eviten la contaminación del sitio de trabajo y del medio ambiente externo.

2.6.1.4 Agentes físicos.

1. En todos los sitios de trabajo debe haber iluminación suficiente, en cantidad y calidad, para prevenir efectos nocivos en la salud de los trabajadores y para garantizar adecuadas condiciones de visibilidad y seguridad.
2. Los niveles de ruido, vibración, cambios de presión y cambios de temperatura que puedan estar sometidos los trabajadores son determinados por el Ministerio de Salud, así mismo, se deben adoptar las medidas de salud, higiene y seguridad necesarias.
3. Se prohíbe métodos o condiciones de trabajo con sobrecupo o pérdida excesiva de calor que puedan causar efectos nocivos a la salud de los trabajadores.
4. Todos los lugares de trabajo deben tener ventilación para garantizar el suministro de aire limpio y fresco en forma permanente y en cantidad suficiente.

2.6.1.5 Seguridad industrial.

1. Todas las maquinarias, equipos, herramientas, instalaciones y redes eléctricas deben ser diseñados, construidos, instalados, mantenidos y operados de manera que se eviten las posibles causas de accidentes y enfermedad.
2. Las calderas, cilindros para gases comprimidos y otros recipientes sometidos a presión, sus accesorios y aditamentos deben ser diseñados, construidos y operados de acuerdo con la normas y regulaciones técnicas y de seguridad establecidas por las autoridades.
3. En todo lugar de trabajo debe disponerse de personal adiestrado, métodos, equipos y materiales adecuados y suficientes para la prevención y extinción de incendios, los cuales deben estar diseñados para ser usados de forma rápida y eficiente.

4. Todos los empleadores están obligados a proporcionar a cada trabajador, sin costo para éste, elementos de protección personal en cantidad y calidad acordes con los riesgos reales o potenciales existentes en los lugares de trabajo.

2.6.1.6 Medicina preventiva y saneamiento básico.

1. Todo empleador debe responsabilizarse de los programas de medicina preventiva en los lugares de trabajo en donde se efectúan actividades que puedan causar riesgos para la salud de los trabajadores. Tales programas tienen por objeto la promoción, protección, recuperación y rehabilitación de la salud de los trabajadores, así como la correcta ubicación del trabajador en una ocupación adoptada a su constitución fisiológica y psicológica.
2. Todo lugar de trabajo tendrá las facilidades y los recursos necesarios para la prestación de primeros auxilios.
3. El suministro de alimentos y de agua para uso humano, el procesamiento de aguas industriales, excretas y residuos en los lugares de trabajo, deben efectuarse de tal manera que garanticen la salud y el bienestar de los trabajadores y de la población en general.

2.6.2 Resolución No. 2013 de 1986. está resolución reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo obligatorios para todas las empresas con más de diez empleados.

2.6.2.1 Conformación del Comité. se compuesto por igual número de representantes del empleador (elegidos por este) y de los trabajadores (elegidos por votación), con sus respectivos suplentes, por un período de un año con posibilidad de reelección, de la siguiente manera.

Cuadro 68. Composición de cpso

NÚMERO DE TRABAJADORES	INTEGRANTES DEL COMITÉ
De 1 a 9	El empleador desarrollara en coordinación con los empleados bajo las responsabilidades de este el programa de Salud Ocupacional
De 10 a 50	Un integrante de cada parte
De 51 a 499	Dos integrantes por cada parte
De 500 a 999	Tres integrantes de cada parte
Más de 1000	Cuatro representantes de cada parte.

2.6.2.2 Funciones del Comité Paritario de Salud Ocupacional (CPSO)

1. Se debe reunir una vez por mes en el local del empleador y en horas laborales.
2. En caso de accidente grave o riesgo inminente, el Comité se reúne con carácter extraordinario y con la presencia del responsable del área.
3. El empleador nombra para períodos anuales al presidente del Comité de los representantes que él designa y la plenaria elige el Secretario.
4. El comité propone a la administración de la empresa la adopción de medidas y el desarrollo de actividades que procuren y mantengan la salud en los lugares y ambientes de trabajo.

5. Proponer y participar en actividades de capacitación en salud ocupacional dirigidas a los empleados de la organización.
6. Colaborar con los funcionarios de entidades gubernamentales de salud ocupacional en las actividades que éstos adelanten en la empresa y recibir por derecho propio los informes correspondientes.
7. Vigilar el desarrollo de las actividades que en materia de medicina, higiene y seguridad industrial debe realizar la empresa de acuerdo con el reglamento de Higiene y Seguridad Industrial y las normas vigentes; promover su divulgación y observancia.
8. Colaborar en el análisis de las causas de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y proponer a empleador las medidas correctivas que haya lugar para evitar su ocurrencia. Evaluar los programas que se hayan realizado.
9. Visitar periódicamente los lugares de trabajo e inspeccionar los ambientes, máquinas, equipos, aparatos y las operaciones realizadas por el personal de trabajadores en cada área o sección de la empresa e informar al empleador sobre la existencia de factores de riesgo y sugerir las medidas correctivas y de control.
10. Estudiar y considerar las sugerencias que presenten los trabajadores en materia de medicina, higiene y seguridad industrial.
11. Servir como organismo de coordinación entre el empleador y los trabajadores en la solución de problemas relativos a la salud ocupacional. Tramitar los reclamos de los trabajadores relacionados con la salud ocupacional.
12. Solicitar periódicamente a la empresa informes sobre accidentalidad y enfermedades profesionales con el objeto de dar cumplimiento a los programas de Salud Ocupacional.

2.6.3 **Resolución No. 001016 de 1989.** la presente resolución tiene por objeto regular la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los empleadores, consistente en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene Industrial y Seguridad Industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que debe ser desarrollada en su sitio de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

Los programas de salud ocupacional pueden ser desarrollados por la misma organización, en forma conjunta con otras o ser contratada con una empresa especializada.

2.6.3.1 **Constitución del programa de Salud Ocupacional.** el programa de salud Ocupacional es de carácter permanente y consta de los siguientes subprogramas.

2.6.3.1.1 **Subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo.** tiene como finalidad la promoción, prevención y control de la salud de los trabajadores, protegiéndolo de los factores de riesgos ocupacionales, ubicándolo en un sitio de trabajo acorde con sus condiciones psicofisiológicas y manteniéndolo en aptitud de producción de trabajo . Los principales programas son:

1. Realizar exámenes médicos de admisión, periódicos y retiro.
2. Desarrollar actividades de vigilancia epidemiológica, junto con el subprograma de higiene y seguridad industrial, que incluyen como mínimo.
 - ☒ Accidentes de trabajo
 - ☒ Enfermedades profesionales
 - ☒ Panorama de riesgos.
3. Desarrollar actividades de prevención de enfermedades profesionales, accidentes de trabajo y educación en salud a empresarios y trabajadores.
4. Investigar y analizar las enfermedades ocurridas, determinar sus causas y establecer las medidas preventivas y correctivas necesarias.
5. Informar a la gerencia sobre los problemas de salud de los trabajadores y las medidas preventivas y correctivas necesarias.
6. Estudiar y conceptuar sobre la toxicidad de materias primas y sustancias en proceso, indicando las medidas para evitar sus efectos nocivos en los trabajadores.
7. Implantar un servicio de primeros auxilios.
8. Promover y participar en actividades encaminadas a la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
9. Colaborar con el Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial.
10. Realizar visitas a los puestos de trabajo para conocer los riesgos para controlar los riesgos de los trabajadores.
11. Diseñar y ejecutar programas para la prevención, detección y control de enfermedades relacionadas o agravadas por el trabajo.
12. Elaborar y mantener actualizadas las estadísticas de morbilidad y mortalidad de los trabajadores e investigar las posibles relaciones con sus actividades.
13. Coordinar y facilitar la rehabilitación y reubicación de las personas con incapacidad temporal y permanente parcial.
14. Elaborar y presentar al las directivas de la organización, para su aprobación, los subprogramas de Medicina Preventiva y del trabajo y ejecutar el plan aprobado.
15. Promover actividades de recreación y deporte.

2.6.3.1.2 **Subprograma de Higiene y Seguridad Industrial.** este tiene como objeto la identificación, reconocimiento, evaluación y control de los factores ambientales que se originen en los lugares de trabajo y que puedan afectar la salud de los trabajadores, a través de las siguientes actividades.

1. Elaborar un panorama de riesgos de los diferentes puestos de trabajo.
2. Identificar los agentes de riesgos físicos, químicos, biológicos, psicosociales, ergonómicos, mecánicos, eléctricos, locativos, y otros agentes contaminantes.
3. Evaluar con las ayudas técnicas de medición cualitativas y cuantitativas, la magnitud de los riesgos.
4. Conceptuar sobre los proyectos de obra, instalaciones industriales y equipos en general, para determinar los riesgos que puedan generarse por su causa.
5. Inspeccionar y comprobar la efectividad y el buen funcionamiento de los equipos de seguridad y control de riesgos.
6. Estudiar e implantar los sistemas de control requeridos para todos los riesgos existentes en la empresa.
7. Conceptuar sobre las especificaciones técnicas de los equipos y materiales, cuya manipulación y almacenamiento generen riesgos laborales.
8. Establecer y ejecutar las modificaciones en los procesos u operaciones de materias primas peligrosas, encerramiento o aislamiento de procesos, operaciones y otras medidas, con el objeto de controlar en la fuente de origen y/o en el medio los agentes de riesgo.
9. Estudiar e implantar los programas de mantenimiento preventivo de las máquinas, equipos, herramientas, instalaciones locativas, alumbrado y redes eléctricas.
10. Diseñar y poner en práctica los medios de protección efectiva, necesarios en los sistemas de transmisión de fuerza y puntos de operación de maquinaria, equipos y herramientas de trabajo.
11. Inspeccionar periódicamente las redes e instalaciones eléctricas locativas, de maquinaria, equipos y herramientas para controlar los riesgos de electrocución y los peligros de incendio.
12. Supervisar y verificar la aplicación de los sistemas de control de los riesgos ocupacionales en la fuente y en el medio ambiente y determinar la necesidad de suministrar elementos de protección personal, previo estudio de puestos de trabajo.
13. Analizar las características técnicas de diseño y calidad de los elementos de protección personal, que suministren a los trabajadores, de acuerdo con las especificaciones de los fabricantes o autoridades competentes, para establecer procedimientos de selección, dotación, uso, mantenimiento y reposición.
14. Investigar y analizar las causas de los accidentes e incidentes de trabajo y enfermedades profesionales a efectos de aplicar las medidas correctivas.
15. Informar a las autoridades competentes sobre los accidentes de trabajo.

16. Elaborar, mantener actualizadas y analizar las estadísticas de los accidentes de trabajo, las cuales están a disposición de las autoridades competentes.
17. Delimitar y marcar las áreas de trabajo, zonas de almacenamiento y vías de circulación y señalizar salidas, salidas de emergencia, resguardos y zonas peligrosas de las máquinas e instalaciones de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
18. Organizar y desarrollar un plan de emergencia teniendo en cuenta las siguientes ramas.
 - ✦ **Rama preventiva.** Aplicación de las normas legales y técnicas sobre combustibles, equipos eléctricos, fuentes de calor y sustancias peligrosas propias de la actividad económica de la empresa.
 - ✦ **Rama pasiva o estructural.** Diseño y construcción de edificaciones con materiales resistentes, vías de salida suficientes y adecuadas para la evacuación de acuerdo con los riesgos existentes y el número de trabajadores.
 - ✦ **Rama activa o control de las emergencias.-** Conformación y organización de brigadas (selección, capacitación, planes de emergencia y evacuación), sistema de detección, alarma, comunicación, selección y distribución de equipos de control fijos y portátiles, inspección, señalización y mantenimiento de los sistemas de control.
19. Estudiar y controlar la recolección, tratamiento y disposición de residuos y desechos, aplicando y cumpliendo con las medidas de saneamientos básico ambiental.
20. Promover, elaborar, desarrollar y evaluar programas de inducción y entrenamiento, encaminados a la prevención de accidentes y conocimientos de los riesgos en el trabajo.
21. Asesorar y colaborar con el Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial.
22. Elaborar y promover conjuntamente con los subprogramas de Medicina Preventiva y del Trabajo, las normas internas de Salud Ocupacional y el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.
23. Elaborar y presentar a las directivas de la empresa para su aprobación el subprograma de Higiene y Seguridad Industrial y ejecutar el plan aprobado.

2.6.3.2 Registros que debe llevar el Comité de Salud Ocupacional.

1. Listado de materias primas y sustancias empleadas en la empresa.
2. Agentes de riesgos por ubicación y prioridades.
3. Relación de trabajadores expuestos a agentes de riesgo.
4. Evaluación de los agentes de riesgos ocupacionales y de los sistemas de control utilizados.
5. Relación discriminada de elementos de protección personal que suministren a los trabajadores.

6. Recopilación y análisis estadístico de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
7. Ausentismo general, por accidentes de trabajo, por enfermedad profesional y por enfermedad común.
8. Resultados de inspecciones periódicas internas de Salud Ocupacional.
9. Cumplimiento de programas de educación y entrenamiento.
10. Historial ocupacional del trabajador con sus respectivos exámenes de control clínico y biológico.
11. Planes específicos de emergencia y actas de simulacro en las empresas cuyos procesos, condiciones locativas o almacenamiento de materiales riesgosos, puedan convertirse en fuente de peligro para los trabajadores, la comunidad o el medio ambiente

El programa de Salud Ocupacional debe ser evaluado cada seis meses y se reajustará cada año, de conformidad con las modificaciones en los procesos y los resultados obtenidos o dentro del término de tiempo establecido por requerimientos de la autoridad competente.

Los comités de Medicina, Higiene y Seguridad industrial de empresas públicas y privadas, deben registrar su constitución ante las autoridades laborales correspondientes según su jurisdicción, así:

- ⇒ Las del Distrito Capital ante la División de Salud Ocupacional del Ministerio de Trabajo.
- ⇒ Las de Capitales de departamentos, ante la División de trabajo y Seguridad Social.
- ⇒ Las de jurisdicción municipal ante las Inspecciones de trabajo y Seguridad Social.

2.6.4 Decreto 1295 de 1994. el presente decreto tiene como objeto determinar la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales, entendiéndose por éste “el conjunto de actividades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirle con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan”.

Para la empresas con menos de 10 trabajadores se debe nombrar un Vigía Ocupacional, quién es el coordinador de los programas de Medicina, Salud y Seguridad Industrial en la organización. Modifica la resolución 2013, determinando que los miembros del CPSO son elegidos para un período de dos años reelegibles.

El tiempo destinado para las reuniones del Comité será por lo menos de 4 horas semanales durante la jornada de trabajo de cada uno de los miembros.

2.6.4.1 Principales objetivos.

- ⇒ Establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora.
- ⇒ Fijar las prestaciones de atención en salud de los trabajadores y las prestaciones económicas por incapacidad temporal a que haya lugar frente a las contingencia de accidente de trabajo y enfermedad profesional.

- ⇒ Reconocer y pagar a los afiliados las prestaciones económicas por incapacidad permanente parcial o invalidez, derivadas de las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedad profesional y muerte de origen profesional.
- ⇒ Fortalecer las actividades tendientes a establecer el origen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y el control de los factores de riesgo ocupacionales.

Cuadro 69. Prestaciones a cargo de la ARP

ASISTENCIALES	ECONÓMICAS
<ul style="list-style-type: none"> ☒ Asistencia médica quirúrgica, terapéutica y farmacéutica. ☒ Servicio odontológico ☒ Servicios de hospitalización ☒ Prótesis y órtesis, su reparación y reposición en caso de deterioro o desadaptación. ☒ Suministro de medicamentos ☒ Servicios adicionales de diagnóstico y tratamiento. ☒ Rehabilitación física y profesional, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indemnización por incapacidad permanente. Un sólo pago cuando la incapacidad para laborar del trabajador está entre el 5% y el 50%. ✓ Subsidio por incapacidad laboral. Reemplaza el salario del trabajador mientras dura la incapacidad, es el 100%. ✓ Pensión de invalidez. Pago mensual al trabajador con incapacidad laboral superior al 50%. ✓ Pensión de sobrevivientes. Pago mensual que se les da a los beneficiarios del trabajador fallecido como consecuencia de un accidente o enfermedad profesional. ✓ Auxilio funerario. Auxilio en dinero que se le da a la persona que cancela los gastos de entierro del trabajador que fallece como consecuencia de accidente o enfermedad profesional.

CONCLUSIÓN

Es grato poder presentar un manual que permita la coexistencia entre las fuerzas productivas colombianas, el cual, permite comprender la importancia de la **ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**, como herramienta básica para el desarrollo organizacional de nuestro país.

El Talento Humano no puede seguir siendo entendido como un recurso más de la organización, al contrario, éste permite alcanzar los objetivos propuestos, darle el norte a la institución y generar la riqueza material y espiritual a todos los integrantes de la institución.

Es menester, para las personas que en sus funciones deban administrar el Talento Humano, comprender la importancia del mantenimiento de las relaciones laborales dentro de un ambiente sano y en concordancia con las normas jurídicas, con el fin último de encontrar una paz duradera para todos los colombianos.

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, Augusto. Administración de sueldos y salarios. Santafé de Bogotá : Publicaciones Universidad Externado de Colombia. 1996.

ARTHUR, Diane. Selección efectiva de personal. Santafé de Bogotá : . Norma, 1987.

BUCHHOLZ, Stev y ROTH, Thomas. Cómo crear un equipo de alto rendimiento en su empresa. Santafé de Bogotá : Printer Latinoamericana Ltda., 1992.

BURBANO, Jorge. Auditoría de personal. Cali : Universidad del Valle, 1993.

CERVERA, Susana. Los tests de selección de personal. Barcelona : Ediciones Martínez Roca, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Ciudad de México : Mc. Graw Hill. 1988 .

DAVIS, Heith y WILLIAM Jr. B.Werther. Administración de personal y recursos humanos. 4 ed. Santafé de Bogotá : Mc Graw Hill, 1996.

ESTRATEGIAS DE HARVARD, “Cómo tratar con el empleado difícil”. Santafé de Bogotá : Educar Cultural Recreativa, 1987, p. 7-27

GODOY SEDANO, Martha Jeanete y JUTINICO VEGA, Aldemar, Factores de riesgos psicosociales : documento técnico. Santafé de Bogotá : Libros & Libres, 1996.

KATZENBACK, JON R, y SMITH, Douglas. The Discipline of Teams. Boston : Harvard Bussines Review. marzo - abril, 1993.

LAZÁN BRENSON, Gilbert, EL DECÁLOGO DEL FACIDICTADOR, Fundación Neo-Humanista, (www.neo-humanista.org)

_____._____, el decálogo del facipulador, Fundación Neo-Humanista, (www.neo-humanista.org)

Ley 9a de 1979

MENDOZA, José María, Las funciones administrativas : un enfoque estratégico y táctico, Barranquilla : Ediciones Uninorte, 1985.

Resolución 1016 de 1989.

Resolución 2013 de 1986

SCHOLL, E. A. Manual de evaluación de la capacitación para planificación familiar. Arlington, VA. : Development Associates, Inc., 1987.

SURATEP, Comités paritarios de salud ocupacional. 2ª ed. Santafé de Bogotá : Suramericana de Construcciones, 1995

SWAN, William. Cómo escoger el personal adecuado. Santafé de Bogotá : Norma, 1991.

VARGAS MUÑOZ, Nelson rafael. Administración moderna de sueldos y salarios. Santafé de Bogotá : Mc.Graw Hill, 1994.

VIVALLO CABALES, Luis. Manual para el funcionamiento del comité paritario de higiene y seguridad. 2ª ed. Santiago de Chile : Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción, 1991 19 p.