



# **ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

## **ASIGNATURA: Administración de Personal**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON**  
**DIRECCIÓN PEDAGÓGICA**

Este material es propiedad de la Corporación Universitaria Remington (CUR), para los estudiantes de la CUR en todo el país.

**2011**

## CRÉDITOS

---



El módulo de estudio de la asignatura Administración de Personal es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

### AUTOR

---

**Ángela Inés Monsalve Restrepo** administradora de empresas Especialista en talento humano y productividad Especialista en gerencia del servicio Candidata a magister en educación y desarrollo humano Diplomado en habilidades gerenciales Actualmente docente de tiempo completo y coordinadora de 3 programas académicos en la institución universitaria Salazar y herrera, Angie\_monsalve@yahoo.com, Aaa1905@hotmail.com

**Nota:** el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

### RESPONSABLES

---

Escuela de Ciencias Empresariales  
Director Dr. Gonzalo Jiménez Jaramillo

Decano  
Dr. Carlos Fredy Martínez Gómez

#### **Director Pedagógico**

Octavio Toro Chica  
[dirpedagogica.director@remington.edu.co](mailto:dirpedagogica.director@remington.edu.co)

#### **Coordinadora de Medios y Mediaciones**

Angélica Ricaurte Avendaño  
[mediaciones.coordinador01@remington.edu.co](mailto:mediaciones.coordinador01@remington.edu.co)

### GRUPO DE APOYO

---

#### **Personal de la Unidad de Medios y Mediaciones**

EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011.

Derechos Reservados

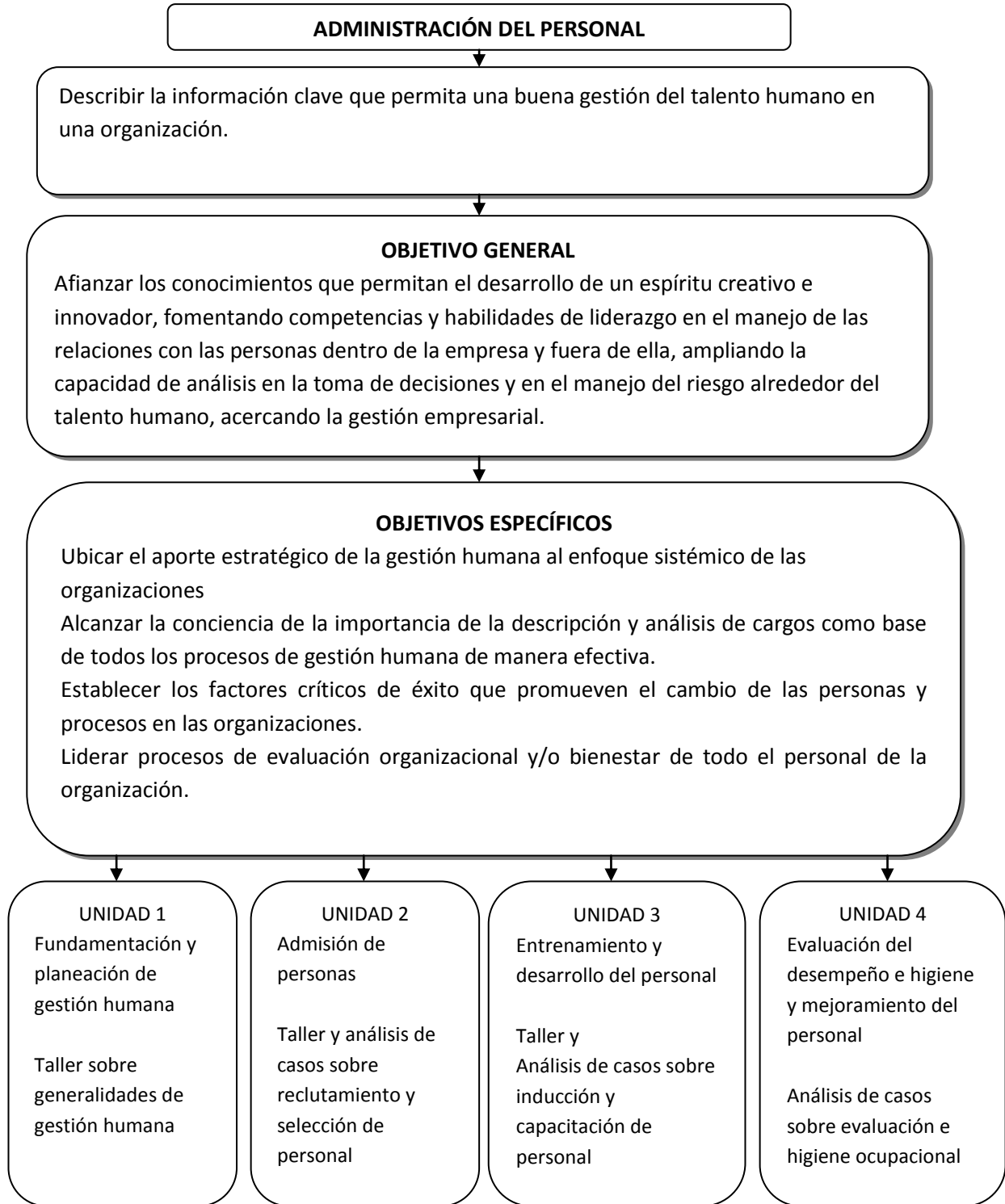


Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons. Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>MAPA DE LA ASIGNATURA.....</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN Y PLANEACIÓN DE GESTIÓN HUMANA .....</b>	<b>8</b>
2.1.	Pensamiento Evolutivo de la Gestión del Talento Humano.....	9
2.2.	Concepto de la Gestión del Talento Humano .....	10
2.3.	Objetivos de la Gestión del Talento Humano .....	12
2.4.	Estructura y Procesos de la Gestión del Talento Humano .....	14
2.5.	Administración y Desafíos del Talento Humano .....	17
<b>3.</b>	<b>ADMISIÓN DE PERSONAS.....</b>	<b>18</b>
3.1.	Descripción y Análisis de Puestos .....	19
3.2.	Reclutamiento de Personal .....	22
3.3.	Selección de Personal.....	24
<b>4.</b>	<b>ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL.....</b>	<b>31</b>
4.1.	Proceso de Inducción (Socialización) .....	32
4.2.	Proceso de Capacitación .....	33
<b>5.</b>	<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....</b>	<b>36</b>
5.1.	Concepto de Evaluación del Desempeño.....	37
5.2.	Personas Responsables en la Evaluación del Desempeño .....	37
5.3.	Beneficios para la Organización y para el Empleado .....	38
5.4.	Métodos Tradicionales de Evaluación de Desempeño .....	38
5.5.	Conceptualización de Salud Ocupacional.....	41
5.6.	Beneficios: .....	43
5.7.	Niveles de Participación .....	43
5.8.	Glosario .....	44
5.9.	Bibliografía .....	45

## 1. MAPA DE LA ASIGNATURA



## 2. FUNDAMENTACIÓN Y PLANEACIÓN DE GESTIÓN HUMANA

### OBJETIVO GENERAL

Ubicar el aporte estratégico de la gestión humana al enfoque sistémico de las organizaciones

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Dar a conocer las generalidades de la gestión humana
2. Describir los objetivos de la gestión humana
3. Explicar los procesos de la gestión humana
4. Valorar los desafíos que se encuentran al gestionar personal

### Prueba Inicial

1. ¿Cómo define la gestión del talento humano?
2. ¿Cuál considera es el principal propósito de la gestión humana?
3. Describa la gestión humana como un sistema

VER VIDEOS: <http://www.youtube.com/watch?v=sRIlbpUOZsc&feature=related>

<http://www.youtube.com/watch?v=7Ei1s8CYGfs&NR=1&feature=fvwp>

<http://www.youtube.com/watch?v=Pjyu7DCXeNA&feature=fvwrel>

<http://www.youtube.com/watch?v=zNwnPfRNjY8&feature=related>

## 2.1. Pensamiento Evolutivo de la Gestión del Talento Humano

Considero de suma importancia presentar de manera global la escala histórica que ha tenido la gestión del talento humano como herramienta de apoyo para comprender el porqué de las diferencias en las organizaciones al referirse a un empleado como recurso o talento humano.

Es importante analizar como los empleados son vistos no sólo como piezas de un juego de rompecabezas o de un simple sistema organizacional, sino que son parte del todo, son parte integral de la organización.

Son los empleados como personas quienes hacen a una organización, son quienes brindan el valor diferenciador y las hace ser competitivas en su sector.

Es así como la pequeña revisión histórica comienza con el periodo comprendido entre 1776 a 1870, cuando se tiene la mirada del hombre como opositor al proceso productivo, se vislumbra como el hombre es una herramienta recurso de trabajo, generador de resultados y la relación empleador obrero se reconoce como simplemente relaciones industriales, una mirada completamente burocrática (empleado por un lado y empresa por el otro); reconociendo al empleado como: mano de obra o pie de fuerza; conllevando a que las personas eran un recurso para el trabajo y como tal eran considerados.

Posteriormente se identifica el periodo comprendido entre 1870 a 1960, donde el hombre es visto como recurso del proceso productivo; hasta el punto de que aún hoy persiste la costumbre de llamarlo recurso humano.

En este periodo se hace evidente presentar las tres escuelas base de análisis con relación a la gestión del recurso humano, como son:

1. Los planteamientos de Fayol sobre la estructura organizacional que influyeron en forma determinante sobre la gestión de personal.
2. Taylor con su administración científica que le dio un fuerte impulso a la gestión de personal creando las funciones de selección, entrenamiento y remuneración del personal.

3. Los conocidos estudios de la Planta de la Western Electric, realizados por un grupo de investigadores dirigidos por Elton Mayo, originando el estudio de la conducta informal, actitudes e interacciones de los trabajadores en sus grupos de trabajo.

Finalmente, el periodo desde 1960 al presente, en la que se mira al hombre como fin de la organización empresarial; en ésta se habla de administración de personas o administración del talento humano.

Durante este periodo se logra mirar al empleado como cliente interno y elemento principal de la producción de productos y/o servicios de una organización; se tiene la claridad de que personas de calidad genera productos y/o servicios de calidad.

Es así como el análisis de la historia de la gestión humana cierra con el principio base: “TODO EL PERSONAL ES PARTE DINÁMICA Y ACTIVA DE UNA ORGANIZACIÓN, SON ELLAS QUIENES MARCAN LA DIFERENCIA”.

**Ejercicio:**

¿Cuáles consideras son las principales características de cada etapa evolutiva para la gestión humana?

Con base en la información de la evolución de la gestión humana: ¿Cómo se podría relacionar en su propia organización o en una organización real?

## 2.2. Concepto de la Gestión del Talento Humano

Como bien se ha mirado en la parte evolutiva de la gestión humana, se pueden tener cuantos significados se quieran según el criterio de la cúspide de la organización, y todo con miras a hacer énfasis en recurso o talento humano, según sea el caso para la concepción de los empleados en la organización.

Es así que sólo menciono dos como fuentes principales de análisis para expresar la propia definición basadas en mis investigaciones y experiencias en el desempeño con áreas afines de gestión humana.

1. “La gestión del talento humano.... Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las

características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”<sup>1</sup>.

2. “Es el sistema administrativo constituido por la planeación, organización, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones”<sup>2</sup>.

Se hace así la propia construcción de la concepción de la gestión humana tomando como base las dos anteriores: Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para y con las personas que integran a la organización con miras de cumplir todos o algunos de los objetivos: organizacionales, individuales y/o por área de desempeño de manera efectiva y siempre con miras al beneficio económico y calidad de vida de ambos (empresa empleado).

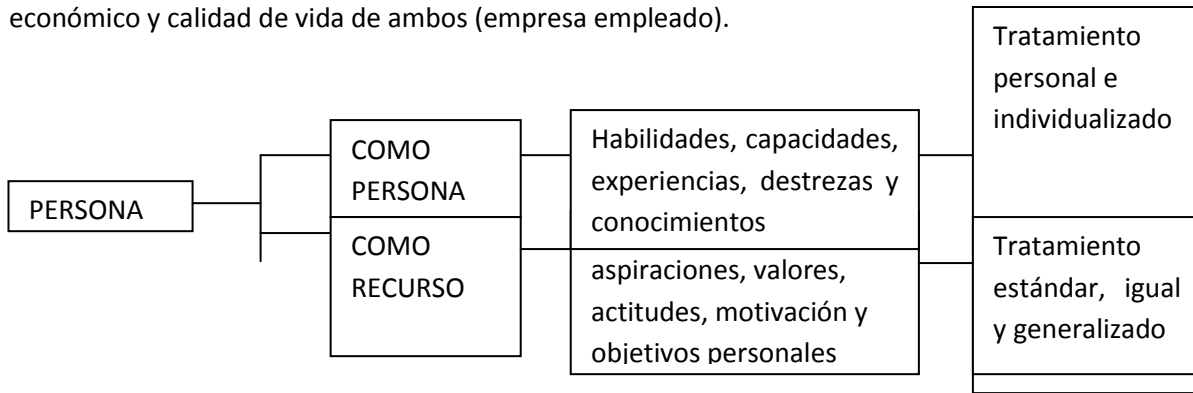


Figura 1. “Personas como personas y como recursos”. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. 2007. Pág. 43.

Es de anotar y hacer mención que de manera implícita relaciono las personas como talento humano; porque son quienes con sus competencias las que permiten que la organización alcance su máxima productividad y su mayor beneficio humano.

Se hace igualmente relevante aquí analizar la EFECTIVIDAD como la suma de EFICACIA y EFICIENCIA organizacional; teniendo en cuenta la concepción de cada una de ellas; a saber:

EFICACIA: Capacidad de llegar al cumplimiento de los objetivos, y

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Mc Graw Hill. 2002. Pág. 6

<sup>2</sup> CASTILLO APONTE, José. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Un enfoque hacia la calidad humana. ECOE Ediciones. 2006. Pág. 6



**EFICIENCIA:** Es la manera de hacer las cosas, con la optimización de recursos; principalmente tiempo y dinero.

En la medida que el administrador gestione óptimamente sus recursos y tenga diversas estrategias para hacer correctamente las cosas, se dice que está preocupado por la EFICIENCIA; mientras el administrador hace énfasis en el logro de objetivos, se está preocupado por la EFICACIA. Y a pesar de todo, la eficacia y la eficiencia no siempre van de la mano, podemos encontrarnos con tres situaciones frente a ello:

EFICACIA	+	-	+
EFICIENCIA	-	+	+

Cuya relación ideal es la última, presentándose en toda empresa en un 100% el cumplimiento de eficacia y eficiencia a la par.

**Ejercicio:**

¿Cuál es tu propio concepto de gestión humana?

Menciona de tu empresa o alguna que conozcas la concepción de la gestión humana y compárala con tu propio concepto. ¿Qué encuentras de similitudes y/o diferencias?

### 2.3. Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Todo el contexto hasta ahora ha girado en la importancia que tiene el ser humano como persona en una organización, pero hay que mencionar también la importancia de las organizaciones para las personas; porque éstas (organizaciones) comprendidas como unidades sociales trabajan por alcanzar objetivos específicos.

Para el estudio en el módulo se tendrá claridad del concepto de objetivo como una situación deseada o resultados que se quieren alcanzar con programas y actividades específicas; analizados desde ambas partes que integran una organización; es decir, por parte de los empleados como de la organización general.

Por tanto, se mencionan algunas similitudes y diferencias de los objetivos organizacionales y/o personales.

**SIMILITUDES:**

1. Bienestar
2. Motivación
3. Crecimiento
4. Liderazgo
5. Calidad
6. Misión
7. Visión
8. Valores
9. Responsabilidades
10. Oportunidades

Todas las similitudes mencionadas anteriormente son miradas desde el punto de análisis macro de ambas partes (organización persona), que si bien las miramos específicamente es donde surgen las **DIFERENCIAS:**

	ORGANIZACIÓN	INDIVIDUAL
1. Bienestar	económico	familiar
2. Motivación	rentabilidad	estabilidad
3. Crecimiento	productividad	profesional
4. Liderazgo	en el mercado	reconocimiento
5. Calidad	competitividad	de vida
6. Misión	Productos y/o servicios	personal
7. Visión	sostenibilidad	transformación
8. Valores	sociales	humanos
9. Objetivos	unidades de producción	de aprendizaje
10. Oportunidades	de participación	de desarrollo

Las organizaciones para la actualidad deben ampliar su mirada y actuación estratégica basados en la participación conjunta de todas las personas que intervienen en su proceso productivo, tanto clientes internos como externos, al igual que proveedores, porque así se podrán no sólo mirar las diferencias para lograr los objetivos organizacionales sino el complemento para lograr los individuales.

Cuando una organización reflexiona en conjunto con su área de gestión humana para dar cumplimiento a las diversas necesidades y desempeño de objetivos bajo el modelo de

pensamiento sistémico garantizará mayor productividad y sentido de pertenencia por parte de todos los que la componen.

**Ejercicio:**

¿Cuál consideras es la principal fuente de conflicto entre el gerente y el área de gestión humana?

¿Por qué los objetivos son claves para alcanzar la productividad?

## 2.4. Estructura y Procesos de la Gestión del Talento Humano

Aunque la estructura varía según el estilo y tipo de organización, se tienen unos niveles básicos organizacionales de estudio, como son:



1. Nivel Institucional: Se relaciona con el nivel más alto de una organización, en él se toman decisiones con relación a los objetivos y estrategias organizacionales. (nivel estratégico)
2. Nivel Medio Administrativo: Se encarga de articular el nivel institucional con el nivel operacional de la organización. En este nivel se elaboran programas y planes acorde a los objetivos y estrategias organizacionales. (nivel táctico)
3. Nivel Operacional: Aquí se realizan las tareas que se relacionan con la producción de productos y/o servicios, bajo unas rutinas y/o procedimientos con la optimización de recursos y eficiencia en las operaciones.

Prosiguiendo con el tema de estructura organizacional ésta tiene para el administrador en su buena gestión el desarrollo de procesos básicos para y con las personas; los cuales se describen a continuación:

**Políticas de:**

INTEGRACIÓN DE  
RECURSOS  
HUMANOS

Reclutamiento

Selección

Socialización

ORGANIZACIÓN DE  
RECURSOS  
HUMANOS

Análisis y descripción de puestos

Evaluación de desempeño

Planeación y ubicación de recursos  
humanos

RETENCIÓN DE  
RECURSOS  
HUMANOS

Salud Ocupacional

DESARROLLO DE  
RECURSOS  
HUMANOS

Capacitación

En este orden de ideas, se debe tener en cuenta que las organizaciones constituidas como ambientes abiertos, comprende una sumatoria de elementos interdependientes entre sí para alcanzar uno o varios fines específicos, y así como se decía en anterior tema; cuando todas las áreas trabajan en conjunto se alcanzará mayor nivel de productividad.

**Ejercicio:**

Compara con una organización cuántos y cuáles niveles administrativos tiene para su desempeño organizacional

Describe los procesos existentes en la organización y su nombre correspondiente para ello

## 2.5. Administración y Desafíos del Talento Humano

No existe una única ni mejor manera de administrar una organización. Todo tiene relación de dependencia con variables micro (relaciones laborales, máquinas e insumos) y macro (económicas, políticas, sociales y/o religiosas) organizacionales.

A medida que cambian los elementos mencionados anteriormente, cambia también la forma de administración en la organización. Se debe a ello el carácter situacional que brinda la teoría contingencial, en la que se comparte que no se cuentan con técnicas rígidas e inmutables, sino por técnicas altamente flexibles y adaptables sujetos a un desarrollo cambiante y dinámico.

**Ejercicio:**

¿Cuál es la mayor tendencia administrativa en la gestión de personal de su organización?

Analice **FALSO o VERDADERO**, los siguientes enunciados; de ser FALSO justifique la respuesta:

\_\_\_\_\_ El recurso humano es el activo más valioso de una organización

\_\_\_\_\_ La EFICACIA es la manera de hacer las cosas con la optimización de los recursos

\_\_\_\_\_ El mayor nivel de una organización es el Operacional

\_\_\_\_\_ El subproceso de retención de personal es el relacionado con quiénes trabajarán en la organización

\_\_\_\_\_ El área de talento humano es sistémico en la medida que trabaja de manera conjunta con todas la áreas de la organización

### 3. ADMISIÓN DE PERSONAS



**VER VIDEOS:** <http://www.youtube.com/watch?v=Xs9m3-JiG5I&feature=related>  
<http://www.youtube.com/watch?v=0NOTY9a7ovY&NR=1>  
<http://www.youtube.com/watch?v=cg-PfWki4TE&feature=related>  
<http://www.youtube.com/watch?v=4bQRcYbS4iM&feature=related>

#### **OBJETIVO GENERAL**

Alcanzar la conciencia de la importancia de la descripción y análisis de cargos como base de todos los procesos de gestión humana de manera efectiva

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Presentar la importancia del análisis y descripción de cargo
2. Describir las diversas técnicas de reclutamiento de personal
3. Describir las estrategias ideales para un buen proceso de selección de personal

### Prueba Inicial

1. Cuál consideras es el principal propósito del análisis y descripción de cargos para una organización sistémica?
2. ¿Cómo se compara el reclutamiento interno y externo en término de sus ventajas y desventajas para el empleador?
3. ¿Existe algún proceso ideal de selección de personal? Justifica su respuesta

## 3.1. Descripción y Análisis de Puestos

La descripción y análisis de puestos es un proceso que surge desde la teoría y técnicas de la teoría científica con Taylor cuando se hace estudios de manera sistemática y como fuente de racionalización del trabajo buscando el máximo rendimiento en la organización.

Este proceso con apoyo de la observación y estudio detallado permite determinar los componentes de un trabajo específico, responsabilidades, capacidad, requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que conlleva y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

De igual forma es el procedimiento metodológico que permite obtener la información relativa a un puesto de trabajo de manera específica y detallada; todo ello de manera objetiva; es decir, se valora el puesto de trabajo independiente de la persona que lo ocupa.

En este orden de ideas se tiene en cuenta que el proceso se discrimina en dos fases:

1. Análisis de puestos de trabajo:
2. Conocido como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables.
3. Descripción de puestos de trabajo:



4. Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, del resultado del análisis de puestos de trabajo.

Para la realización de este proceso, es preciso tomar varias decisiones que irán pre configurando el resultado final que se desea conseguir.

¿Qué tipo de información se desea recoger?

Teniendo presente que el proceso de análisis y descripción de cargos es una herramienta básica de gestión, organización y dirección; se debe mínimamente la siguiente información:

A. Ficha técnica de descripción

- 1 Logo y/o nombre de la empresa
- 2 Fecha de realización
- 3 Nombre de quien lo realiza

B. Identificación del puesto

- i. Nombre del puesto
  - ii. Dependencia, área o departamento a que pertenece
  - iii. Código del puesto
  - iv. Denominación del puesto del superior inmediato
  - v. Estabilidad del puesto (permanente, ocasional, contratista)
- 
- a. Función general/ básica u objetivo básico del cargo
  - b. Responde a la pregunta: ¿Por qué existe el cargo?, es la razón de ser del cargo, y de su contribución global a la organización.
  - c. Funciones y/o competencias específicas
  - d. Descritas con verbo en infinitivo, son acciones específicas al desempeño del cargo.
  - e. Responsabilidades
  - f. Representan las dimensiones principales del cargo, son el reflejo de cómo el puesto lleva a cabo su misión.
  - g. Condiciones ambientales, físicas y sociales
  - h. Aquellas relacionadas con nivel de stress, fatiga, toma de decisiones.
  - i. Los requerimientos básicos y mínimos.

- j. Son todos los aspectos que una organización considera claves para el buen desempeño del cargo, descritos en el perfil de la persona para ello.

1. ¿Qué métodos de análisis se tienen para recoger la información?

	Observación Directa	Cuestionario	Entrevista	Método Mixto
Características	La observación la realiza un experto.  La participación del observado es pasiva.	El cuestionario lo realiza directamente el empleado  La participación del analista es pasiva.	Diálogo interactivo entre analista y empleado.  Participación activa de ambos participantes	Es el más óptimo para mayor nivel de confiabilidad.  Cuestionario + entrevista  Cuestionario + observación  Observación + entrevista
Ventajas	Veracidad  Para puestos sencillos y repetitivos	Alta participación.  Económico Ágil	Posibilidad de discutir.  Obtención racional de los datos.	Neutralización de la información
Desventajas	Costos altos  No permite interacción	Exige alto nivel de planeación.  Se puede presentar distorsión	Costo operacional alto.  Se necesita analista con experiencia	Variable Tiempo

1. ¿Quiénes intervienen en el proceso de Análisis y descripción de cargos?
  - a. Área de Gestión Humana
  - b. Empleado (Titular del puesto)
  - c. Responsable Jerárquico del puesto
  
2. Beneficios para la Organización
  - a. Reclutamiento de personal
  - b. Selección y asignación de personal
  - c. Desarrollo y entrenamiento de personal
  - d. Definición de niveles de responsabilidad y autoridad
  
3. Beneficios para la persona
  - a. Elección profesional
  - b. Diseño de currículum vitae
  - c. Entrenamiento Profesional
  - d. Auto evaluación

**Ejercicio:**

¿Por qué el análisis y descripción de cargos es un valor diferenciador para una organización?

Describe los elementos integradores del análisis y descripción de cargos

### 3.2. Reclutamiento de Personal

Este proceso varía de organización a organización según la proyección gerencial que se tenga en la gestión.

Es un proceso que permite a la organización ofrecerle al medio interno y/o externo una vacante que se encuentre vigente, para que las personas que consideren cumplen los requisitos y/o perfil del cargo diligencien su entrega de hoja de vida.

Es de ahí la importancia de trabajar como un sistema organizacional, porque cada área debería diligenciar el formato de análisis y descripción de cargos con las claridades y funcionalidades propias al cargo para facilitar el proceso de selección de personal.

En cuanto al cómo se puede hacer la convocatoria para el medio interno y/o externo se cuenta con tres tipos de reclutamiento; a saber:

### 1. INTERNO

Es aquel proceso que trata de llenar la vacante inicialmente con su propio personal de la organización mediante el reacomodo, el cual puede ser definidos como: promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

### 2. EXTERNO

Proceso que busca llenar la vacante con personas de afuera de la organización. Este proceso incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

### 3. MIXTO

Es el proceso que permite la utilización de los dos medios descritos anteriormente, buscando como en primera medida el cubrimiento con los propios empleados y posteriormente con personas de afuera de la organización.

Prosiguiendo con el tema se deben tener en cuenta las diferentes técnicas que se tienen para ello:

1. Medios de comunicación: radio, prensa y televisión
2. Bolsas de empleo
3. Empresas Temporales
4. Universidades
5. Boletines
6. Referidos
7. Internet
8. Revistas Especializadas
9. Base de datos
10. Carteleras

**Ejercicio:**

¿Cómo atraen las organizaciones a una fuerza laboral de calidad?

¿Cuál es el mayor beneficio de utilizar el reclutamiento mixto?

### 3.3. Selección de Personal

Es el proceso que permite evaluar y elegir la persona o personas del grupo de hojas de vida previamente conseguidas en el reclutamiento que posean el mayor potencial de desempeño; y éste en paralelo con el análisis y descripción de cargos permitirá un mayor estudio de las caracterizaciones de la persona idónea para el desempeño del cargo "X", con el fin de mantener o aumentar la productividad de la organización y la eficiencia en los procesos organizacionales.

En estos términos se tiene en cuenta el proceso de selección como proceso de comparación y de decisión entre la interdependencia con otras tareas y/o con otras personas para la óptima consecución de resultados; y todas ellas varían según la organización, el tipo y nivel de puestos por cubrir.

A continuación se mencionarán los pasos ideales que debe tener toda organización para un mayor nivel de confiabilidad y validez de la persona adecuada para el cargo que se necesitaría llenar en la organización, y no todos ellos son desarrollados en su total cabalidad y en su orden secuencial; si no que varían según el grado de tiempo, importancia y agilidad con el que debe llevarse a cabo el proceso de selección de personal en la organización "Y".

Pero aun así, se hace importante enumerarlos para su reconocimiento:

1. Análisis de Hoja de vida
2. Entrevista(s)
3. Pruebas sicotécnicas y/o psicológicas
4. Técnicas de simulación
5. Visita domiciliaria
6. Contratación.

1. Análisis de Hoja de vida:

Realizar el estudio de la hoja de vida basados en el análisis y descripción de cargos, porque desde este primer contacto con el candidato se puede ir delimitando el proceso a un número preciso de personas idóneas para el desempeño del cargo.

2. Entrevista(s):

Es el momento de diálogo del empleador con el candidato para validar información suministrada en la hoja de vida y de igual forma es el proceso que permite ampliar información del candidato en todas las áreas que se consideren necesarias en ella para continuar el proceso de decisión de la persona para el desempeño del cargo "X".

Se pueden describir tres (3) tipos de Entrevista; a saber:

- a. Dirigida o Estructurada: Se cuenta con una estandarización de preguntas para guiar la entrevista
- b. No dirigida o no estructurada: Se desarrolla con preguntas orientadoras según el desarrollo del diálogo entre el empleador y el candidato
- c. Mixta (dirigida y/o no dirigida): Se presenta una combinación de las dos (2) técnicas anteriores; y es la técnica que permite mayor libertad para suministrar información por parte del candidato. Para ello se pueden utilizar tipos de preguntas como:
  - a. Abiertas
  - b. Cerradas
  - c. Mixtas
  - d. Preguntas situacionales
  - e. Preguntas de tensión
  - f. Preguntas para describir comportamientos.

### **1. Pruebas sicotécnicas y/o psicológicas:**

Son aquellas que valoran la personalidad o inteligencia de una persona; buscando la integralidad del individuo en los procesos de selección.

Estas pruebas se basan en las diferencias individuales (que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad) y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos tomado como patrón de comparación

### **2. Técnicas de simulación**

Son reconocidas como estrategias de trabajo en grupo, que complementan el diagnóstico de la persona, generalmente utilizados para cargos donde se necesitan relaciones interpersonales; como dirección, supervisión, ventas y/o gerencia.

Esta técnica permite que el candidato dramatice un acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, para que pueda suministrar una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

### **3. Visita Domiciliaria o Entrevista Familiar:**

Es la entrevista que permite conocer información en cuanto a la estructura familiar, condición socio económica y el entorno en el que vive para analizar diversos elementos que minimicen el riesgo en la toma de decisión en el proceso de selección de personal.

### **4. Contratación:**

Se genera en el momento mismo que se tiene con éxito la persona ideal para el desempeño del cargo "X" terminado el proceso de selección, es aquel en el cual se establecen cláusulas legales y administrativas, al igual

Que la duración de la relación de trabajo y lo devengado en él.

Se hace importante analizar unas especificaciones relacionadas a los contratos; teniendo presente que se encuentran dos aspectos:

**1. El contrato formal:** Es el contrato generalmente expresado por escrito, que se basa principalmente en las normas laborales vigentes en el país y en el que frecuentemente interviene

la autoridad del Estado. Está referido a las condiciones económicas, beneficios, funciones a desempeñar, cargo, categoría, horario, etc.

**2. El contrato psicológico:** Es algo implícito que se da cuando una persona se integra a una organización y donde la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación.

**Su importancia:**

Cuando la persona se integra a la organización, luego de un largo proceso de reclutamiento y selección de personal, la empresa debe preocuparse por crear condiciones que permitan al nuevo trabajador desenvolverse con el máximo de su potencial, para así generar mayor productividad y trabajar en equipo a la consecución de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, se deben brindar las posibilidades de desarrollo del trabajador para el logro de sus expectativas y su realización (oportunidad de ascensos, jornada laboral adecuada, prestaciones, seguridad, asumir mayores responsabilidades y por ende mejores condiciones económicas, etc.). Esta situación exige algo más que un simple contrato formal, es apremiante un contrato psicológico entre el individuo y la organización.

Este contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. Aunque no exista acuerdo formal o cosa expresada claramente, el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y organización, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por las costumbres, serán respetados y observados por las dos partes.

El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes. Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. En el fondo, cada persona representa sus propios contratos, que rigen tanto las relaciones interpersonales como las relaciones que la persona mantiene consigo misma (relaciones intrapersonal). Una fuente común de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos explícitos y claros. No siempre las personas dicen abierta y explícitamente lo que quieren y necesitan.

La noción de un contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas, no escritas en parte alguna. Muchas de las expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona. Todos esperan que la organización los trate como seres humanos, que les brinde oportunidad de crecer y aprender más. Gran parte de los problemas que conducen al descontento laboral, a las huelgas y a la desertión, tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes del contrato psicológico.



La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: La organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca ante su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. La organización refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en la persona o de limitar su participación. Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es.

El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Lo que un trabajador espera de su trabajo a los 25 años de edad puede ser completamente diferente de lo que ese mismo empleado espera a los 50. En la misma forma, lo que la organización espera de una persona durante períodos acelerados de crecimiento, puede ser completamente diferente de lo que esa misma organización espera cuando alcanza cierta estabilidad o cuando está sufriendo un revés económico.

Si la organización cumple el contrato formal solamente, pero no el psicológico, los trabajadores tienden a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo en vista de que no logran sus expectativas intrínsecas. Por el contrario, si éstas se cumplen tanto económicas como psicológicamente, los trabajadores se sienten satisfechos, permanecen en la organización y tienen un alto nivel de desempeño.

En la medida en que las necesidades y las fuerzas externas cambian, cambian también las expectativas, convirtiendo al contrato psicológico en un contrato dinámico que debe negociarse constantemente. El contrato psicológico es un poderoso determinante de la conducta de las organizaciones, a pesar de que no aparece escrito en parte alguna.

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización. Es decir, la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda.

K. Davis sintetiza el interés mutuo en la siguiente proposición: “Las organizaciones necesitan a las personas y éstas también necesitan a las organizaciones”

Y de igual manera es importante mencionar los tipos de contratos más utilizados en las organizaciones; a saber:

## **1. Contrato indefinido**

Es todo contrato que concierne la prestación de servicios por un tiempo ilimitado.

Puede ser tanto de palabra o como escrito, con la excepción, de los acogidos al programa de fomento de la contratación indefinida, minusválidos, etc. Además, se convertirán en fijos, independientemente de su modalidad contractual:

## **2. Contrato indefinido de fijos-discontinuos**

Es el que se realiza para trabajos que son fijos pero no se repiten en determinadas fechas, produciendo discontinuidad en el tiempo. Imprescindible es que figure:

La jornada estimada y su distribución horaria

La duración prevista para la actividad.

## **3- Contrato para el fomento de la contratación indefinida**

Tiene como objetivo facilitar el empleo estable para trabajadores desempleados y aquellos sujetos a una relación laboral de carácter temporal. El contrato se concertará por tiempo indefinido.

## **4.- Contrato para la formación**

Este contrato tiene como finalidad la adquisición de formación teórico-práctica necesaria para la realización adecuada de un trabajo que requiera algún tipo de cualificación o acreditación.

## **5.- Contratos en prácticas**

Sirven para facilitar las prácticas profesionales a los trabajadores con título universitario o formación profesional de grado medio o superior, e incluso otros títulos, siempre y cuando estén reconocidos oficialmente como equivalentes y que habiliten para el ejercicio profesional.

## **6- Contrato de obra o servicio determinado**

Si aquel que se firma para la realización de una obra o servicio, con autonomía y cuya duración sea incierta

En convenios se podrán identificar aquellos trabajos o tareas que pueden cubrirse con estos tipos de contratos.

La duración vendrá marcada en función del tiempo estipulado para la realización de una obra o servicio. Si se trata de un tiempo superior a un año, para efectuar la extinción del contrato se necesita un preaviso de 15 días. Si el empresario lo incumpliera, se indemnizará por el equivalente al salario del plazo incumplido.

Esta tipo de contrato se transformará en indefinido cuando se realice de forma escrita, por falta de alta en la Seguridad Social transcurrido el plazo, y un dato importante y a tener en cuenta, cuando, llegado el fin del mismo, no se produzca denuncia de las partes, y se sigue trabajando. También, se presumirán por tiempo indefinido los contratos en fraude de Ley.

#### **Ejercicio:**

¿Cuál es la relación entre reclutamiento y selección de personal?

¿Cuáles son los aportes que trae a una organización la aplicabilidad de varias estrategias para el proceso de selección de personal?

#### **“ANÁLISIS DE CASO”**

El Gerente de Talento Humano de Calzado Gómez, William Gómez, había presentado a la dirección un excelente plan de reclutamiento para tres cargos creados recientemente: un gerente del departamento de compras, un jefe de programación de materiales y un supervisor de compras técnicas. Este último cargo reporta al gerente del departamento de compras, quien reporta a la dirección industrial, en tanto que el jefe de programación de materiales está subordinado al gerente del departamento de producción. El esfuerzo de reclutamiento requiere intensificarse, debido a la oferta en el mercado de trabajo para esa clase de profesionales.

William Gómez no tenía la descripción y el análisis de esos cargos, porque fueron creados recientemente, y no sabía cómo recolectar la información al respecto para configurar las especificaciones que se exigirían a los aspirantes. Incluso no había pensado en qué técnicas de selección emplearía y qué preguntaría a los candidatos; tampoco había pensado en cuál sería la secuencia del proceso de selección, aunque veía que era una excelente oportunidad para demostrar a los directores su capacidad de planear y llevar a cabo un buen trabajo. Sin embargo, ¿Cómo presentaría y detallaría usted la problemática?

#### 4. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL



VER VIDEOS: <http://www.youtube.com/watch?v=5MJY6OosGNc&feature=related>

<http://www.youtube.com/watch?v=C460R9tRKGy&feature=related>

<http://www.youtube.com/watch?v=mAyObyBETJ8&feature=related>

##### **OBJETIVO GENERAL**

Establecer los factores críticos de éxito que promueven el cambio de las personas y procesos en las organizaciones

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar la importancia del proceso de inducción al personal
2. Identificar las variables de estudio en un programa de capacitación de personal

## Prueba Inicial

1. ¿Cómo define el proceso de inducción de personal?
2. ¿Cuál considera es el principal propósito de un programa de capacitación de personal?

### 4.1. Proceso de Inducción (Socialización)

Es una actividad que se realiza a todo el personal nuevo que ingresa a una organización, con la finalidad de brindarle orientación y ubicación durante su inicio de su desempeño, al igual que permite disminuirle el nerviosismo, tensión y ansiedad que lleva consigo.

Según el estilo de la dirección y el nivel del cargo a desempeñar, el programa de integración puede durar horas, semanas o meses y todo con el beneficio mutuo del empleado y la organización.

Las variables de estudio en el proceso de inducción serían:

1. Información Organizacional: Triada Organizacional (misión + visión + valores), estructura organizacional, Historia y actividad que desarrolla
2. Disciplina Interior: Reglamento, derechos, deberes, premios y sanciones
3. Personal: Compañeros, Subordinados, cuadro directivo y personal en general
4. Información relacionada al cargo: Actividades, objetivos, retribuciones y seguridad.

Todo este proceso finalmente lo que permite es aumentar el compromiso con el cargo y la cultura organizacional.

#### **Ejercicio:**

¿Por qué es importante el proceso de inducción una parte importante del proceso de dotación de personal?

¿Por qué se debe considerar un proceso de inducción una inversión y no un gasto?

## 4.2. Proceso de Capacitación

Es el conjunto de actividades que permiten a una persona adquirir y mejorar las habilidades, destrezas y/o conocimientos relacionados con el desempeño en el puesto de trabajo, teniendo presente que la actualidad está en constante cambio y requiere mejoramiento continuo.

Es por ello importante tener presente que este proceso también busca contribuir a las metas globales de la organización y/o individuales, y por tanto, debe utilizarse bajo el enfoque sistémico, trabajado con cuatro (4) fases:

1. Detección de necesidades

Este primer paso permite a las organizaciones estar alertas a los cambios que implica el medio interno y/o externo para determinar que se requiere, cuándo, quién, y qué método es el más preciso a utilizar para alcanzar productividad.

Para ello se pueden realizar tres (3) niveles de análisis:

1. Análisis organizacional: es la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación
2. Análisis de tareas: se relaciona con el contenido del programa de capacitación basado en el estudio de tareas y funciones del cargo
3. Análisis de personas a capacitar: es la determinación de la persona(s) que requieren capacitación

Con el desarrollo del estudio de los tres niveles de manera integral se puede garantizar un buen diseño de programa de capacitación que garantice un alto sentido de mejoramiento para la organización y para el personal.

2. Diseño del programa

Después del diagnóstico de las necesidades para capacitación se debe de determinar seis componentes claves para elaborar el diseño del programa; a saber:

- a. Quién debe entrenarse
- b. Cómo entrenar
- c. En qué entrenar
- d. Quién debe entrenar
- e. Dónde entrenar
- f. Cuándo entrenar
- g. Para qué entrenar

Una vez determinada las necesidades de capacitación, se debe diseñar el programa generando las respuestas a las variables anteriores y determinando de manera formal los objetivos, la disposición, motivación de las personas y principios de aprendizaje.

### 3. Implementación

Es el paso que permite determinar el mejor método de capacitación para desarrollar la búsqueda de optimización de habilidades en los empleados.

Las técnicas más implementadas en una organización son:

- a. Capacitaciones magistrales
- b. Métodos audiovisuales
- c. Métodos de simulación
- d. Conferencias
- e. Talleres
- f. Estudio de casos
- g. Juegos de negocios y/o roles
- h. Mixto

Sin embargo, el trabajo no termina aquí, después de su implementación se debe evaluar su practicidad.

### 4. Evaluación

Esta debe realizarse para validar su eficacia; es decir, legitimar si se cubrieron las necesidades de la organización, de las personas y los clientes.

Se hace para valorar la inversión realizada, el nivel de aprendizaje, cambio del comportamiento y el logro de los resultados proyectados.

Para su buen resultado se debe trabajar en equipo desde la gerencia, el área de gestión humana y el área comprometida en el proceso.

**Ejercicio:**

¿Cuáles son las etapas de una implementación de un programa de capacitación?

¿Cuál consideras la mejor técnica de estudio de una programa de capacitación? Justifica

Decida una temática que considere básica e importante en este momento para un área de desempeño "X" y plantee el programa de capacitación detalladamente.



## 5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



**VER VIDEOS:** <http://www.youtube.com/watch?v=ta305Ao-c5M>  
<http://www.youtube.com/watch?v=elH80ULu3gg&feature=related>  
<http://www.youtube.com/watch?v=gkQMyFvEr4A&feature=related>  
<http://www.youtube.com/watch?v=Amz4ZYL5-1k&feature=related>

### OBJETIVO GENERAL

Liderar procesos de evaluación organizacional y/o bienestar de todo el personal de la organización

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar la importancia de su aplicabilidad
2. Identificar las diferentes técnicas para evaluar el personal de una organización

3. Analizar la importancia del programa de salud ocupacional dentro de una organización

4. Identificar las variables de estudio en un programa de salud ocupacional

1. ¿Por qué y para qué evaluar al personal en una organización?
2. Analiza la siguiente frase: “LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERMITE DETECTAR FALLAS EN EL SENO DE LAS ORGANIZACIONES”
3. Conceptualiza salud ocupacional
4. Describa los tres componentes básicos del programa de salud ocupacional

### 5.1. Concepto de Evaluación del Desempeño

Es una apreciación objetiva que permite valorar al empleado en su desempeño, de manera formal e informal; cualitativa y/o cuantitativamente; generando siempre un feedback o retroalimentación para el mejoramiento continuo de las personas y el desempeño en el cargo “X”.

La aplicabilidad de ésta debe ser siempre con miras a alcanzar:

1. Un clima laboral de respeto, confianza y comunicación entre las personas
2. Asumir responsabilidades y definición de metas.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones efectivas de participación.
4. Brindar una mirada global del desempeño del empleado

### 5.2. Personas Responsables en la Evaluación del Desempeño

Las personas que intervienen en el proceso de evaluación de desempeño en una organización varían según la política de talento humano que se adopte en ella.

Es así que pueden participar:

- a. Gerente
- b. Propio empleado
- c. Equipo de trabajo
- d. Área de Gestión Humana

- e. Comisión de evaluación
- f. Proveedores y todas aquellas personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°.

Con la participación activa del empleado es mucho mejor y más integral su realización; para una eficaz evaluación y una conciencia de por qué y para qué se realiza la evaluación se debe dialogar con el empleado oportunamente.

### 5.3. Beneficios para la Organización y para el Empleado

- a. Organización:
  - ✚ Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño
  - ✚ Comunicación con las personas para su participación activa en su desarrollo
  - ✚ Programar capacitaciones y/o planes de mejoramiento
- b. Empleado:
  - ✚ Conoce las variables de análisis y valoración para su desempeño
  - ✚ Conoce las expectativas de la organización y su jefe inmediato
  - ✚ Se hace una autovaloración y crítica personal para su desarrollo

### 5.4. Métodos Tradicionales de Evaluación de Desempeño

Se cuentan con diversos métodos para realizar la evaluación, cada una de ellas tiene sus ventajas y/o desventajas; y cada organización tiene su propio diseño para aplicarlas.

Lo importante de los métodos es saber que son un mecanismo para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

Entre los más utilizados, se encuentran:

1. MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL PASADO
  - a. Escalas de puntuación

Con este método el evaluador concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. Es decir, la evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

b. Lista de verificación

Este método de evaluación del desempeño requiere que la persona que otorga la calificación, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.

c. Método de selección forzada

En este método se obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo

## 2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO FUTURO

a. Autoevaluaciones

Esta evaluación se aplica más cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

b. Administración por objetivos

Esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos.

c. Administraciones psicológicas

Algunas organizaciones consideran por su tamaño y su estructura utilizar los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

## 3. TENDENCIA DE EVALUACIÓN

### EVALUACIÓN DE 360°

Esta forma de evaluación brinda retroalimentación del desempeño de todo el personal que tenga relación directa con el empleado, desde los mensajeros hasta los clientes, jefes y compañeros. Con esta amplitud de información se pueden obtener datos útiles y concretos que ayuden a mejorar el rendimiento.

Todo el análisis de evaluación de puestos se realiza con diferentes aplicaciones; tales como:

- a. Aspectos retributivos
- b. Selección de personal
- c. Procesos de análisis de adecuación persona – puesto
- d. Establecimiento de los mapas y planes de carrera de la organización

**Ejercicio:**

¿Qué significa para su organización evaluación del desempeño?

¿Quién(es) puede(n) ser responsable(s) de la evaluación del desempeño?

Explique los beneficios de realizar la evaluación para la organización y el empleado

**Apareamiento:**

De la columna de la izquierda identifique la técnica de evaluación y coloque la letra en el paréntesis de la derecha correspondiente.

- |                                 |                                    |
|---------------------------------|------------------------------------|
| a. Evaluación de 360º           | ( ) Escala de bajo a alto          |
| b. Administración por objetivos | ( ) Alienta desarrollo individual  |
| c. Autoevaluación               | ( ) Selección de frase descriptiva |
| d. Escala de puntuación         | ( ) Conjuntamente objetivos del    |
| e. Desempeño                    |                                    |
| f. Método de selección forzada  | ( ) Evalúa todo personal directo   |
| g. Con la gestión del empleado  |                                    |

## 5.5. Conceptualización de Salud Ocupacional

Es la ciencia que busca proteger y mejorar la salud física, mental, social y espiritual de los empleados en sus puestos de trabajo, buscando repercutir positivamente en la empresa.

Este consta de tres (3) aspectos básicos para su estudio de manera integral; a saber:

- a. MEDICINA PREVENTIVA Y DEL TRABAJO

Son todas aquellas actividades que se realizan para promover y mejorar la salud.

- b. HIGIENE OCUPACIONAL

Se busca identificar, reconocer, evaluar y controlar los factores ambientales que se originen en los lugares de trabajo y que puedan afectar la salud de los trabajadores

### c. SEGURIDAD OCUPACIONAL

Todas aquellas actividades destinadas a la identificación y control de las causas de los accidentes de trabajo.

RIESGOS OCUPACIONALES MÁS FRECUENTES		
TIPO DE RIESGO	CLASE	EJEMPLO
FÍSICO	RUIDO ILUMINACIÓN	CARPINTERÍA OFICINAS
QUÍMICOS	POLVOS HUMOS VAPORES	BARRER FUMAR DISOLVENTES
ERGONÓMICOS	POSTURA FUERZA	LEVANTAMIENTO DE OBJETOS PESADOS POR TIEMPO PROLONGADO
BIOLÓGICOS	BACTERIAS HONGOS VIRUS	BAÑOS BASURAS AMBIENTE
PSICOSOCIALES	FATIGA MONOTONÍA RELACIONES INTERPERSONALES SOBRECARGA DE TRABAJO	LARGAS JORNADAS LABORALES TRABAJO REPETITIVOS MALA COMUNICACIÓN ACUMULACIÓN DE TRABAJO
DE INSEGURIDAD	CAÍDAS CORTOS CIRCUITOS INCENDIO EXPLOSIÓN ALMACENAMIENTO	ESCALERAS O PASILLOS HÚMEDOS CABLES SUELTOS CIGARRILLOS MOTÍN CAJAS MAL UBICADAS

[http://www.ucecentral.edu.co/bienestaruniver/areadesalud/salud\\_ocupa.html](http://www.ucecentral.edu.co/bienestaruniver/areadesalud/salud_ocupa.html)

## 5.6. Beneficios:

Su conocimiento, se convierte en un instrumento de mucha utilidad para las personas que de una manera u otra están involucradas dentro de todo el proceso productivo de una empresa, ya que ayuda a evaluar y controlar o por lo menos a minimizar los factores de riesgos inherentes a cada proceso.

Es igualmente un instrumento de mucho valor por que brinda no solo a trabajadores, sino también a los empresarios beneficios sociales y económicos, ya que se traduce en control de costos al reducir las pérdidas generadas por los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales; brinda a los empleados la oportunidad de ser partícipes activos de los cambios que se lleven a cabo en las empresas, cambios que de una manera u otra van a ir en beneficio tanto del empresario como de los trabajadores, en unos aumentando su productividad y en los otros aumentando su calidad de vida.

## 5.7. Niveles de Participación

El programa de salud ocupacional es responsabilidad compartida por todos, y es indispensable que todas las partes, empleados y gerencia realicen su mejor esfuerzo en este sentido.

Este programa se alcanzará en la medida que logre una concepción clara de la importancia del mismo en los niveles de la organización. Por esto se plantean los siguientes niveles de participación:

- a. Gerencia
- b. Empleados
- c. Comité Paritario de Salud (COPASO)
- d. Coordinador del programa de salud ocupacional

### **Ejercicio:**

¿Por qué es clave contar en una organización con el programa de salud ocupacional?

¿Cuál es el mayor beneficio de tener el COPASO dentro de la organización?



### Pistas de Aprendizaje

#### Tener Presente:

1. La administración de personal se debe analizar desde una mirada sistémica organizacional
2. El análisis de puestos es el proceso sistemático de mayor prioridad para garantizar un óptimo proceso de selección de personal
3. El proceso de reclutamiento es el primer paso para contar con el suficiente número de candidatos con las condiciones óptimas que requiere el desempeño de un cargo
4. El desarrollo de personal debe ser un esfuerzo planeado y continuo de todo el equipo de trabajo de la organización.

### 5.8. Glosario

#### Recordar:

1. Recurso Humano: Máquina
2. Talento Humano: Persona con Habilidades
3. Inducción: Proceso general de la organización
4. Capacitación: Proceso específico al cargo y/o persona
5. Evaluación: Feedback / Retroalimentación de un proceso

## 5.9. Bibliografía

Alles, M. A. (2000). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. España: Granica.

Blanchard, K. (1995). A LA CARGA- GUNG HO. Bogotá: Norma.

chiavenato, i. (2002). GESTION DEL TALENTO HUMANO. Bogotá: Mc Graw Hill.

Dolan, S. (2003). LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. Bogotá: Mc Graw Hill.

Hateley, B. y. (2006). UN PAVO REAL EN EL REINO DE LOS PINGUINOS. Bogotá: Norma.

Michaels, E. H. (2004). LA GUERRA POR EL TALENTO. Bogotá: Norma.

Mornell, P. (2001). CÓMO SELECCIONAR A LOS MEJORES COLABORADORES. Barcelona: Gestión 2000.