

**Serie “Economía y Gestión en Salud”**

**Documento N° 01**

# **RECURSOS HUMANOS EN SALUD**

**Preparado por:**

**Dr. (c) José Carlos Navarro Lévano, M.B.A.**

**Economista e Ingeniero Electrónico**

*Este documento fue preparado a solicitud de la Escuela Nacional de Salud Pública, del Ministerio de Salud (MINSA), en el año 2001.*

Serie “Economía y Gestión en Salud”

Documento N° 01: “Recursos Humanos en Salud”

© José Carlos Navarro Lévano

© Editorial XXX

1ra. Edición: Noviembre de 2011

Este documento fue preparado a solicitud de la Escuela Nacional de Salud Pública, del Ministerio de Salud (MINSa), en el año 2001.

Hecho el depósito en la Biblioteca Nacional

ISBN:

ECONOMÍA / SALUD / RECURSOS HUMANOS / ADMINISTRACIÓN /  
ESTADO

Serie “Economía y Gestión en Salud”

Documento N° 01: “Recursos Humanos en Salud”

Dr. (c) José Carlos Navarro Lévano, M.B.A

Economista e Ingeniero Electrónico

Noviembre de 2011. 111 páginas.

**PARTE 1: IMPORTANCIA DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS****6**

1. Ventaja Competitiva a través de la gente
2. Gestión en Recursos Humanos: Exigencias
3. Administración Reactiva y Administración Proactiva de Recursos Humanos
4. Planificación y aplicación de políticas estratégicas de Recursos Humanos
  - Ventajas
  - Exigencias
  - Opciones
  - Estrategias
  - Planificación en Recursos Humanos
  - El papel de departamento de Recursos Humanos, en la formación y aplicación de la estrategia de Recursos Humanos

**PARTE 2: LA ORGANIZACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO****22**

5. La estructura organizacional y el flujo de trabajo: Gestión
  - Comportamiento organizacional
  - Análisis del Flujo de trabajo
  - Perspectiva de grupo
  - Perspectiva de individuo
  - El trabajo flexible
  - Sistemas de información de Recursos Humanos. Interacción entre las personas y las organizaciones
6. El Comportamiento Humano en el trabajo
  - Comunicaciones
  - Motivación
  - Actitudes de los empleados
  - Liderazgo
  - Participación de los empleados
  - Dinámica de grupos
  - Organización Informal
  - Administración del cambio
  - Desarrollo Organizacional

7. Requisitos para la adquisición de Recursos Humanos
  - Requerimientos del puesto y contribuciones de los empleados.
  - Reclutamiento y selección
    - a. Reclutamiento
      - Planeación y reclutamiento de personal. Elementos.
      - Reclutamiento interno y externo.
    - b. Selección
      - Análisis del puesto. Descripción y diseño del puesto.
      - Importancia de la afinidad entre personas y puestos.
      - El proceso de selección
      - Recopilación de información sobre los candidatos al puesto
      - Pruebas de Selección
      - Entrevista
      - Toma de decisión
  - Capacitación y desarrollo
    - a. Capacitación:
      - Inversiones en capacitación
      - Sistemas de Capacitación: Diseño, Implementación y Evaluación.
    - b. Desarrollo:
      - Elementos de los programas de desarrollo profesional
      - Desarrollo profesional y sucesión ejecutiva
      - Desarrollo Individual de carrera
  - Evaluación de desempeño
    - a. Programas de Evaluación del desempeño
    - b. Métodos de Evaluación del desempeño
    - c. Entrevistas de Evaluación
8. Aplicación de compensaciones y Seguridad:
  - Planeación estratégica de las compensaciones
  - Teorías de la compensación.
  - Sistema de Evaluación de puestos
  - Estructura de compensaciones
  - Regulación gubernamental
  - Recompensa por Incentivos
  - Planes de incentivos
  - Incentivos para Ejecutivos, No ejecutivos y administrativos.
  - Programas de Prestaciones de los Empleados. Prestaciones por Ley. Prestaciones discrecionales. Servicios discrecionales.
  - Servicios a empleados.
9. Seguridad e Higiene
  - El entorno laboral: Adecuado, Sano y Seguro.
  - Manejo del Stress

**PARTE 4: CUESTIONES LEGALES Y LABORALES  
DE LOS RECURSOS HUMANOS**

74

10. Relaciones con los empleados
  - Derechos y Sanciones Laborales
  - Políticas y Procedimientos disciplinarios
  - Apelación a las sanciones disciplinarias
  - La Ética Organizacional en las Relaciones con los Empleados
  - Los sindicatos
11. Separación de personal:
  - Renuncias
  - Ausencias temporales
  - Programas de Reducción
  - Despidos
  - Jubilación
12. Proceso de Negociación Colectiva
13. Tendencias en los contratos colectivos
14. Contrato Colectivo
15. Administración del contrato colectivo

Expansión de los Horizontes: Administración Internacional de los Recursos Humanos

16. Administración Internacional
17. Reclutamiento Internacional
18. Capacitación y desarrollo en el ámbito internacional

**PARTE 5: REGIMENES LABORALES DEL PERSONAL DE  
SALUD EN EL PERU**

85

19. Marco Conceptual
20. Dispositivos legales aplicables a la actividad pública
21. Dispositivos legales aplicables a la actividad privada
22. Contratos por servicios
23. A manera de Resumen

Bibliografía.

## PARTE 1: IMPORTANCIA DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Objetivos:

1. Conocer e identificar la importancia que tienen las personas dentro de la ventaja competitiva de la organización.
2. Explicar cómo influye la globalización en la administración de recursos humanos.
3. Proporcionar ejemplos de los roles y funciones de los gerentes actuales.
4. Identificar la importancia de administrar el cambio.
5. Identificar las estrategias de Recursos Humanos que se adecuen a las estrategias organizacionales.

### ***1. Ventaja Competitiva a través de la gente***

Siempre hemos pensado que el rol de las personas en la organización es el de cumplir bien con su trabajo y horario y así de igual manera muchas veces hemos escuchado hablar del “capital humano”, pero ¿cuándo daremos la importancia debida a este factor?

Los recursos humanos denominados también “activo intelectual”, son el conjunto de personas que trabajan en una empresa denominada comúnmente como personal.

La mentalidad de los directivos y administradores de hoy en día, esta enfocada en tener gente que se involucre con la organización de tal manera que genere productividad, satisfacción y buenos resultados.

Cuando un gerente se refiere al personal que labora en su empresa o institución, se refiere al grupo de personas que día a día marcha hacia un objetivo común: “El Éxito”. No existe Organización si no existen personas dentro de ella.

Cada una de las personas que integra la organización, es una pieza clave para el perfecto funcionamiento de la misma. Todo influye: la productividad, la calidad del personal, la satisfacción de sus trabajos, el desempeño y entusiasmo, las remuneraciones e incentivos, el trato y los métodos para mejorar el desempeño laboral. En fin, lo más importante en este medio competitivo en el que nos desenvolvemos diariamente son las personas. Por ello, en la convivencia laboral

debemos explorar y conocer los sistemas y prácticas disponibles que ayudan a obtener una fuerza de trabajo hábil, motivada y productiva.

## **2. *Gestión de Recursos Humanos***

El cargo gerencial tiene una labor muy delicada en cuanto a manejo de personal se refiere, siendo responsable de cada una de las decisiones encaminadas a la correcta ejecución de acciones que conducirán a resultados positivos dentro del área que se encuentre dirigiendo.

Un directivo está a cargo del personal de línea y personal asesor. El personal de línea es aquel que participa directamente en la producción de bienes o la prestación de servicios de la empresa u organismo, contando con un director de línea que se encarga del personal de línea. El personal asesor es el que apoya la función de línea, por ejemplo los que trabajan en el departamento de Recursos Humanos, y son ellos quienes deben proporcionar servicios de apoyo a los empleados. El personal directivo está formado por aquellas personas que tienen mayor responsabilidad que el personal y que por tanto tienen que lidiar diariamente con las exigencias o desafíos del entorno.

### *Exigencias del entorno*

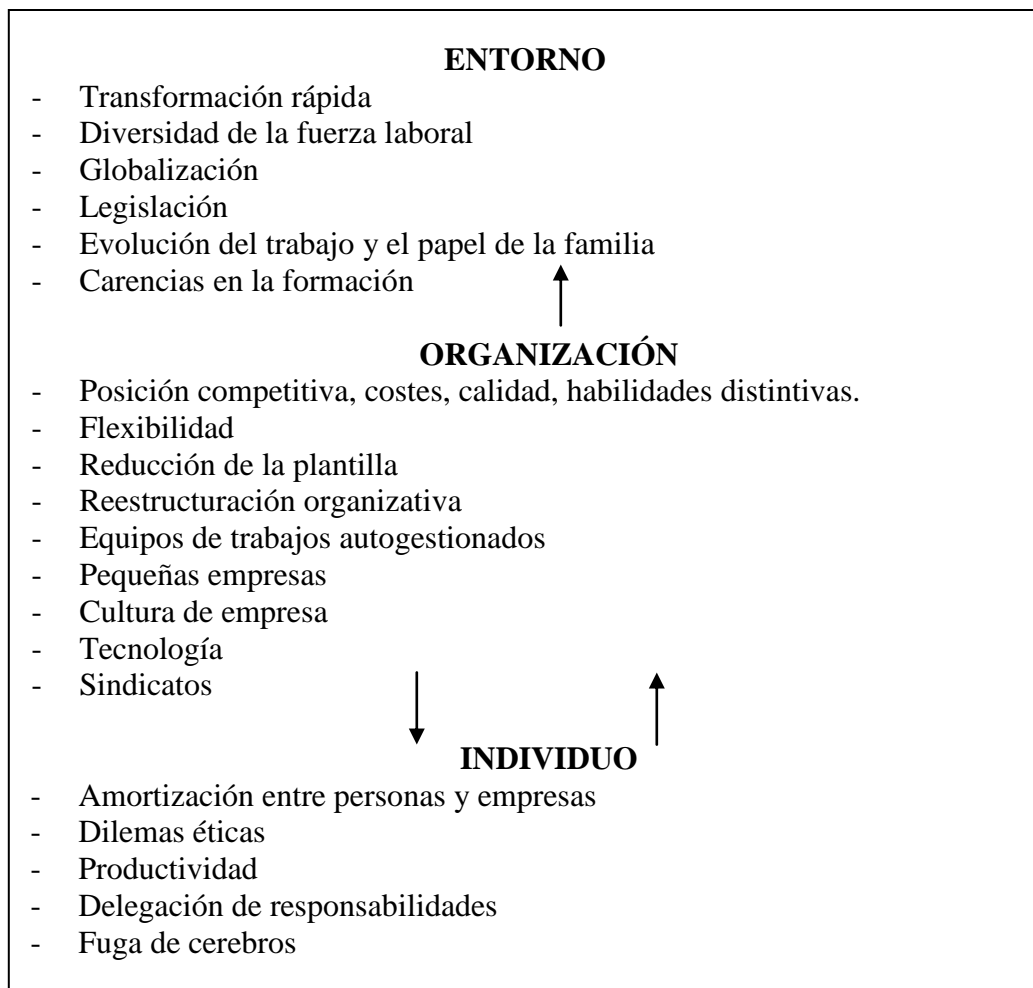
Las exigencias del entorno son fuerzas externas a la empresa. Estas fuerzas influyen en la organización y están ajenas al control de la dirección. Por ello el director o gerente debe estar atento ante los cambios que se presenten en el entorno para actuar rápido ante cualquier situación ya sea amenazante o favorable.

Es recomendable estar al día en aspectos como los económicos, sociales y culturales así como con los avances científicos y tecnológicos.

Las exigencias del entorno comúnmente planteadas hoy en día son:

- Los cambios rápidos
- La diversidad de la fuerza de trabajo
- La globalización
- La evolución del trabajo y de las funciones familiares
- La carencia de formación

**Los cambios rápidos**, se presentan en el entorno constantemente. Si una empresa quiere sobrevivir y salir victoriosa, debe adaptarse a los cambios de manera inteligente y a la misma velocidad en que estos se presenten. El cuadro resume claramente las exigencias clave de Recursos Humanos para los tiempos actuales y futuros.



**Diversidad de la fuerza de trabajo**, se presenta mayormente en países desarrollados como Estados Unidos, ya sea por ejemplo en la alta rotación de personal nuevo en las fábricas, donde el personal cambia diariamente, esta mano de obra en su mayoría está formada por afro americanos, asiáticos y latinoamericanos. La migración es tan alta que ha alcanzado los 35 millones de trabajadores, casi el 75% del total de la fuerza laboral en EEUU.

Pero, la fuerza laboral además está compuesta en gran número por el sexo femenino, lo que permite ahora que las mujeres integren el 45% de la fuerza laboral



en Estados Unidos. De igual modo vemos la diversidad en la composición de la fuerza laboral por edades, la misma resalta que personas con edades superiores a los 45 años integra esta fuerza laboral, lo que significa una disminución en un 22% de directivos y directores inferiores a los 35 años de edad.

La importancia del tema de diversidad, se enfoca con el objeto de suavizar tensiones y aumentar la necesidad de entornos laborales más heterogéneos.

En el sector público de cualquier área, la exigencia hacia la obtención de personal calificado traduce este interés e incluso se capacita al personal actual para que adopten nuevas funciones y nuevas responsabilidades.

***La globalización***, la tendencia actual está orientada hacia la globalización, ya sea de los sistemas de comunicación, servicios, empresas, educación, salud, etc., dentro y fuera del país. No es fácil el cambio pero si es necesario para la propia organización o empresa.

La globalización y la dura competencia han convertido a empresas y organismos en lugares altamente competitivos, países muy desarrollados como EEUU y los países Europeos y Asiáticos, estuvieron acostumbrados a la competencia en el ámbito nacional, pero la globalización los obligó a expandir sus horizontes más allá de sus fronteras. Para ello una empresa, organización o unidad, debe afrontar los cambios que trae consigo la globalización sometiendo a la misma a puntos fuertes de solución como en: la reorganización global, formación internacional, adaptación del producto, cultura mundial de la empresa, alianzas globales, mercados globales de trabajo, oportunidades para los expatriados (profesionales enviados a otros lugares para desempeño de gerencias en sedes de otros países), inversión de capitales en otros continentes, etc.

No es fácil asumir que uno puede entrar en la globalización, y mucho menos querer hacerlo de un día para otro, los efectos de la globalización en los Recursos Humanos afectan un conjunto de aspectos relacionados a culturas, geografía, leyes y prácticas de negocios diferentes, y costos de vida diversos según las regiones. En muchos casos existen tendencias sobre la antiglobalización, sobretodo los países en vía de desarrollo, quienes consideran ser afectados por los cambios que genera la globalización.

***La legislación,*** es uno de los puntos medulares sobre los cuales una empresa se conserva dentro de los límites de la legalidad, esto aporta en gran dimensión sobre la responsabilidad potencial de las decisiones relativas al personal de la empresa evitando romper las reglas y normas legales, el éxito deviene de esta condición. Una empresa u organismo debe estar permanentemente actualizado sobre los temas legales y el entorno jurídico externo, así como de su aspecto interno. Existen impactos diferentes entre empresas públicas y privadas, las mismas que poseen atribuciones distintas debido a las interpretaciones de la estructura del sistema judicial, el cual refleja el clima político.

***Evolución del trabajo y las funciones familiares,*** las actividades laborales se han desarrollado cada día más, vemos el caso de las familias en sí donde todos los miembros laboran. Aquí mencionaremos que el trabajo de la mujer tiene una doble carga laboral, pues atiende el trabajo y el hogar, en este caso se elaboran programas donde se facilita al personal programas de “apoyo familiar”, esto se hace con el fin de retener al personal mejor cualificados, sea el caso de hombres y mujeres. Pero no es solo eso, por ejemplo en diversas instituciones se dan permisos para cuidar a hijos enfermos, duración del permiso por maternidad y la disponibilidad de servicios de guardería, la introducción de horarios flexibles, el trabajo a tiempo parcial dependiendo del tipo de empresa u organismo se trate, programas vacacionales para los hijos, asistencia a ancianos, etc. Es muy probable que este tipo de políticas dé muy buenos resultados y en cierta medida lo es, pues, existe la posibilidad de evitar que el personal emigre a otras instituciones con mejores condiciones de trabajo o en último caso que abandonen el trabajo.

***Carencia de formación,*** sabemos que los puestos de dirección, técnicos y de servicios requieren de una titulación ya sea universitaria o técnica, considerando el tipo de organismo o institución del que se trate, pero de cierto modo en su mayoría las instituciones han empezado a exigir este nivel de instrucción para los puestos que tenga que ocupar el personal. Esto se debe a que la calidad total exige cada vez el Recurso Humano que posee una institución. Es importante mencionar también que el avance de la tecnología requiere personal que este capacitado en informática

o al menos que posean nociones básicas de cómputo, es la tendencia y de la cual nadie puede quedar ajeno. Si nos proyectamos más veremos que el nivel académico ya no está solo en una titulación sino que la competencia existente en el mercado laboral está forzando a los profesionales a tomar niveles educativos más altos, como las maestrías o postgrados, doctorados o post doctorados (PhD).

***Exigencias organizativas***, las cuales se refieren básicamente a asuntos internos de la empresa. “A menudo las preocupaciones y los problemas internos de un empresa son el resultado de las fuerzas del entorno<sup>1</sup>...”

A menudo una organización o institución, no identifica los cambios internos y trabaja en el vacío. Pero si pueden tener control sobre ellas una vez identificadas lo que no puede ocurrir como mencionábamos en las exigencias del entorno. Veamos algunos tipos de exigencias internas u organizativas:

- ***La posición competitiva: Coste, Calidad o capacidades distintivas.*** El recurso humano de una empresa es el que genera mayores costes económicos para la misma, por ello una empresa debe planificar estratégicamente cómo debe aprovechar al máximo a su personal, combinando sus capacidades y habilidades para lograr este objetivo, por ello puede tomar en cuenta el control de costes, para mantener sus costes bajos y un fuerte flujo de caja, y la mejora de la calidad que debe ser continua. El término Calidad Total se enfoca precisamente hacia este aspecto, pues no solo abarca términos de producción sino de productividad y eficiencia, en el caso de servicios. Es necesario entender que la Calidad no se desligue nunca de la capacitación y evaluación e inclusive los de compensación y retribución del personal.
- ***La flexibilidad.*** Una institución u organización debe considerar que los cambios actuales, fuerzan a los empleados a decidir cada vez que se presenta alguna situación que pueda ser riesgosa o favorable para su centro laboral, es por ello que la flexibilidad está referida a la manera de delegar funciones que agilicen la labor del personal, es un tanto delicado referirse a esta, por la

realidad existente en cada lugar o ámbito laboral, pero lo importante está en lo operativo si queremos obtener resultados satisfactorios. La flexibilidad organizativa pretende mejorar los procesos de toma de decisiones dentro de la empresa. Ejemplos claros de estas opciones de flexibilidad las vemos en la *descentralización*, es decir la transferencia de responsabilidades y autoridad para la toma de decisiones, de las oficinas centrales a las personas y lugares próximos donde se requiera atención (puestos de salud alejados).

- Existen muchas otras exigencias internas<sup>2</sup>

### 3. *Administración Reactiva y Administración Proactiva de Recursos Humanos*

La administración de Recursos Humanos debe medirse por resultados que obtiene en la gestión y toma de decisiones. Si un directivo o administrador, reacciona tarde ante los cambios presentados en el entorno, entonces le puede resultar inapropiado y costoso el retraso de su reacción.

- La *administración reactiva* de los Recursos Humanos ocurre cuando las decisiones se toman para resolver problemas de personal.
- La *administración proactiva* se lleva a cabo cuando los problemas se anticipan y se toman acciones correctivas antes de que los problemas surjan.

Si adoptamos la proactividad como parte de nuestra administración nuestras acciones se tornarán eficaces y eficientes. A esto le llamamos perspectiva de sistema y todo gerente para que su organización o institución adopte la proactividad como un sello de diferenciación, debe generar y fomentar a su personal actitudes progresistas, entusiastas y dinámicas que los conviertan en personas creativas e intuitivas ante situaciones de riesgo u oportunidad para la organización.

---

<sup>1</sup> GOMEZ MEJIA, Luis, BALKIN, David, CARDY, Robert L., *Gestión de Recursos Humanos: “Cómo responder a la exigencias presentes y futuras de los Recursos Humanos”*, Pág. 16. Cap I. Edit. Prentice Hall International, Madrid, España, 1997

<sup>2</sup> Ibid, Op. Cit., Pag.18-26.

*Aspectos Clave para la Administración de Recursos Humanos:*

- El enfoque estratégico. La administración contribuye al éxito estratégico de la organización. Caso contrario la organización se vuelve ineficiente.
- Enfoque de los Recursos Humanos. La administración de RH, es la administración de la labor de individuos concretos. Cuando la atención de la administración se distrae a otros aspectos donde no se valora la integridad del trabajador, entonces esta organización o institución nunca crece ni progresa.
- Enfoque administrativo. La administración de RH, es responsabilidad de la cabeza de la institución, por ello cuenta con miembros en el departamento de RH, que se encargan de asesorar y apoyar con los conocimientos y herramientas administrativas necesarias al director o gerente de la organización.
- Enfoque de sistemas. Si asumimos que la administración de RH, es parte de un sistema llamado organización entonces decimos que los RH deben ser evaluados con respecto a su contribución en la productividad de la empresa. Todas las partes están relacionadas entre sí, por lo tanto todas las partes forman parte de un todo, cada parte afecta a las demás y a su vez esta es afectada por el entorno o ambiente externo. (efecto *Dominó*).
- Enfoque proactivo. El punto de vista proactivo, como lo mencionamos, trata de establecer un sistema donde se incremente la contribución de los empleados en la toma de decisiones y el aprovechamiento de oportunidades que proporcione a la empresa ventajas a través de la anticipación ante circunstancias favorables o desfavorables.

El desafío esencial que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de sus organizaciones tanto públicas como privadas. El objetivo de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones que las personas hacen a las organizaciones”.

#### 4. *Planificación y aplicación de políticas estratégicas de Recursos Humanos*

##### *Ventajas*

La planificación estratégica, es el proceso de formulación de estrategias de Recursos Humanos y el establecimiento de programas o tácticas para su aplicación.

Cuando esta planificación se concreta proporciona diversas ventajas ya sean directas o indirectas veamos:

- **Estimular la productividad más allá de la conducta reactiva**, ser proactivo es mirar hacia delante, hacia el futuro y anticiparse a él. Desarrollar el sentido de proyección, ver a donde desea llegar la empresa u organización. El reactivo va respondiendo de acuerdo a como se van presentando los problemas.
- **Comunicar explícitamente los objetivos de la empresa**. La planificación ayuda a desarrollar la serie de objetivos estratégicos que están enfocados a explotar al máximo el know-how de la organización (lo que mejor sabe y hace).
- **Estimular el pensamiento crítico y examinar regularmente los supuestos**, cuando un directivo está al mando de la organización, inserta supuestos que van de acuerdo con sus principios, puntos de vista y experiencia para la toma de decisiones. Estos beneficiarán exitosamente, siempre y cuando se adecuen al entorno donde se desenvuelve la empresa. Esa ventaja hace que pueden adecuarse nuevos programas o retirar aquellos que no resulten en el desarrollo de la planificación estratégica.
- **Identificar las lagunas entre la situación actual y la situación proyectada**. Este punto es importante pues es como la brújula de la organización para saber donde se encuentran ahora y a donde se quiere llegar en el futuro. El director debe verse obligado a pensar “en futuro”, debe ser visionario.
- **Fomentar la participación de los directores de línea**. Es necesario que todo el equipo de línea, sobretodo el director de línea se involucre con el trabajo de planificación a pesar de que los altos directivos solo le atribuyen el proceso de ejecución.

- **Identificar las limitaciones y oportunidades de RH**, esta ventaja es más clara de explicar con el siguiente ejemplo: Muchas veces se cree que con la reducción de personal uno puede reducir sus costos debido a que son menos los salarios que hay que pagar, pero en realidad no es así, el costo de esto se puede interpretar a través de un personal que por la carga laboral y el stress se vuelve menos productivo o porque su rendimiento es menor. A esto lo podemos llamar costes ocultos. Otro caso es el de las personas que ocultan información por temor a represalias o sanciones debido a errores. Y por ultimo hay un coste que deriva del directivo y es el miedo d arriesgarse por lo que pierden muchas oportunidades de interés para la organización.
- **Crear lazos comunes**, esto involucra a todos los niveles de la organización, así de esta manera se crea una escala de valores y expectativas compartidas. Como resultado todos llevan impreso el “quienes somos”, que es una ventaja delante de las que no lo logran. Los valores y la cultura de la organización intervienen en este sentido.



“Una empresa está formada por gente, cada una con capacidades distintas. Y los resultados de la empresa no son sino la resultante de la interacción de todas esas personas”.

### *Exigencias*

Las exigencias se presentan cuando se va a desarrollar una estrategia entre las cuales se encuentran:

- **Mantener una ventaja competitiva.** Es difícil conservar una ventaja competitiva pues la demás la imitarán inmediatamente. Normalmente esto se nota en organizaciones menores que imitan la estrategias de grandes organizaciones.
- **Fortalecer la estrategia empresarial de conjunto.** Cuando una organización desarrolla las estrategias de Recursos humanos a la par con las

estrategias generales, se convierte en una exigencia debido a que: Se desvía el concepto de estrategia general de conjunto, las estrategias no tienen similitudes en cuanto a su planteamiento pero sí en objetivo, lo que crea una confusión al momento de elegir ¿qué estrategia aplicar?, las estrategias de RH, deben ser elaboradas buscando la adaptación a su estrategia empresarial aunque pertenezcan a diferentes áreas de la organización.

- **Evitar la concentración excesiva en los problemas cotidianos.** No se debe centrar la atención en resolver solo problemas urgentes, sino también en problemas que los obligue a prever para el largo plazo y obtener una visión de conjunto.
- **Desarrollar estrategias adecuadas a las características peculiares de la organización.** No hay dos empresas iguales, cada una se distingue, se diferencia, ya sea por la cultura de la organización, su estilo de liderazgo, su tecnología, etc.
- **Afrontar el entorno.** Si no hay dos organismos iguales mucho menos hay dos que se desenvuelvan en el mismo entorno. Unas avanzan a la par con el cambio o se encuentran en un mercado relativamente estable, otras en un mercado inestable, etc.
- **Agregar el compromiso a los directores.** La participación de los directores en las estrategias es fundamental, porque generan un compromiso más activo de su parte.
- **Traducir el plan estratégico en acciones concretas.** Llevarlo a la práctica.
- **Combinar estrategias deliberadas con las emergentes.** Esto es premeditado, es una acción proactiva con el fin de anticiparse a problemas y situaciones, diseñados para alcanzar objetivos predeterminados (deliberados). También los patrones generales difusos, creados colectivamente como resultado de la interacción del poder, la política, la improvisación, la negociación y las personalidades de los individuos de la organización (emergentes).
- **Hacer sitio para el cambio.** Es la flexibilidad que muestra la organización frente a los continuos cambios. Cuando la organización no mantiene una



mentalidad abierta al cambio, se ciñe en aspectos que quizá no tenga el suficiente valor como para invertir recursos.

### *Opciones*

Es la gama de opciones con que cuenta la organización al momento de diseñar su sistema de recursos humanos. Están establecidas de tal modo, que afectan favorable o desfavorablemente a los resultados de la organización. Estas opciones pueden ser:

- **Flujos de trabajo.** Referidas en cuanto a producción o servicios. Las alternativas que accionan dentro del flujo de trabajo son: Eficacia, El control o flexibilidad, descripción del puesto, la planificación del trabajo en sí.
- **Contratación.** Se diseña específicamente con el fin de colocar al empleado en el puesto donde rinda productivamente. Aquí existen otras opciones estratégicas que se aplican: reclutamiento, selección y socialización de empleados, el ascenso interno, inducción a la empresa.
- **Cese de empleados.** Conocido método de la suspensión de labores definitiva. Esta puede ser voluntaria o involuntariamente, para ello se utilizan opciones en función de: Incentivos voluntarios, imponer una congelación e a contratación para evitar que sea despedido, proporcionar apoyo continuo a los empleados.
- **Evaluación del rendimiento.** Mide los resultados del trabajo del empleado en las tareas asignadas dentro de la organización. Para ello se desarrolla un sistema de evaluación diverso, ya sea en base a objetivos, resultados, cifras, participación, rendimiento, etc.
- **Formación y desarrollo de la carrera profesional.** La organización diseña esta opción en función a que el empleado desarrolle sus capacidades habilidades y conocimientos, explotando al máximo su potencial. Esto además contribuye a que los empleados se adapten rápidamente al cambio.
- **Retribución.** Conocido como salario o sueldo, es una compensación económica al empleado por el trabajo realizado. En algunos casos el sueldo varía año a año de acuerdo a las utilidades de empresa o la situación económica varíe, a través del gobierno en el caso del sector público, o por antigüedad en la empresa, etc.

- **Derechos de los empleados.** Se encaja directamente en la relación que tenga la organización con sus empleados. Los factores disciplinarios, participación de los sindicatos, normas éticas explícitas y procedimientos para cumplir las normas.
- **Gestión Internacional.** Cuando la organización establece relaciones a nivel internacional, debe adoptar un estrategia global en Recursos Humanos, ya que están implícitos los términos, culturales, sociales, políticos, económicos.

### *Estrategias*

Cuando se adecuan las estrategias en Recursos Humanos al contexto o la situación del entorno se logra el éxito de las mismas, porque los resultados positivos dependen de la adecuación de las estrategias al contexto.

Esta adecuación está referida a la coherencia o compatibilidad entre las estrategias de Recursos Humanos y otros aspectos importantes de la empresa.

Una estrategia es más eficaz cuando:

- Cuanto más se adecue la estrategia de RH al conjunto total de estrategias organizativas.
- Cuanto más se adapte a las características particulares de la organización.
- Cuanto más se armoniza con el entorno en el que participa y se desenvuelve la organización.
- Cuanto más se permita la estrategia en aprovechar las capacidades competitivas diferenciales.
- Cuanto más se integren las estrategias entre sí, más efectivas.

Para la adecuación de las estrategias organizativas, se debe identificar el tamaño de la organización y su complejidad, y de acuerdo al nivel en que sean analizadas, sea al nivel corporativo o al nivel empresarial.

La estrategia corporativa, involucra a muchas empresas así como sus flujos de recursos (negocios).

La estrategia empresarial, es una aplicación de estrategias por parte de empresas más independientes aunque también involucra a aquellas empresas que están en corporaciones.

### *Planificación en Recursos Humanos*

Es el proceso mediante el cual el área de RH, se asegura o anticipa de prever el número, tipo y movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera, con el fin obtener un rendimiento efectivo como sea, donde y cuando se necesiten, para alcanzar los objetivos de alcanzar las metas de la organización a futuro. La organización que realiza la planificación de RH es capaz de responder a necesidades futuras de exceso de sobre oferta de mano de obra o en caso de escasez. Cuando fracasa la planificación lleva a costes económicos significativos. Por ejemplo: Un despido lleva a tener que pagar indemnizaciones, mientras que de otro modo con pocos empleados hay que pagar tiempo extra. Por eso la planificación considera estos factores antes de que sucedan los acontecimientos. La falta de planeación de Recursos Humanos dificulta a los empleados planear con eficacia su desarrollo profesional o de carrera.

Una planeación exitosa ayuda a elevar la capacidad organizacional, o sea, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida. Es necesario que la planeación de Recursos Humanos se integre con la planeación. El siguiente cuadro muestra como se integran estos elementos:

ANÁLISIS ESTRATEGICO	FORMULACION DE ESTRATEGIAS	IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA
Establecer el contexto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas de negocios</li> <li>• Fortalezas de la empresa</li> <li>• Oportunidades y amenazas externas</li> <li>• Fuente de la ventaja competitiva</li> <li>• Identificar personas relacionadas con los aspectos de los negocios.</li> </ul>	Aclarar expectativas de desempeño y métodos futuros de administración <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores, principios rectores</li> <li>• Misión de la empresa</li> <li>• Objetivo y prioridades</li> <li>• Planes de Acción</li> <li>• Asignación de Recursos</li> <li>• Definir estrategias, objetivos y planes de acción de RH</li> </ul>	Poner en marcha procesos para alcanzar los resultados deseados <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio Organizacional</li> <li>• Cubrir puestos estratégicos</li> <li>• Aprendizaje y desarrollo</li> <li>• Relaciones con los empleados</li> </ul> Implementar procesos de RH.

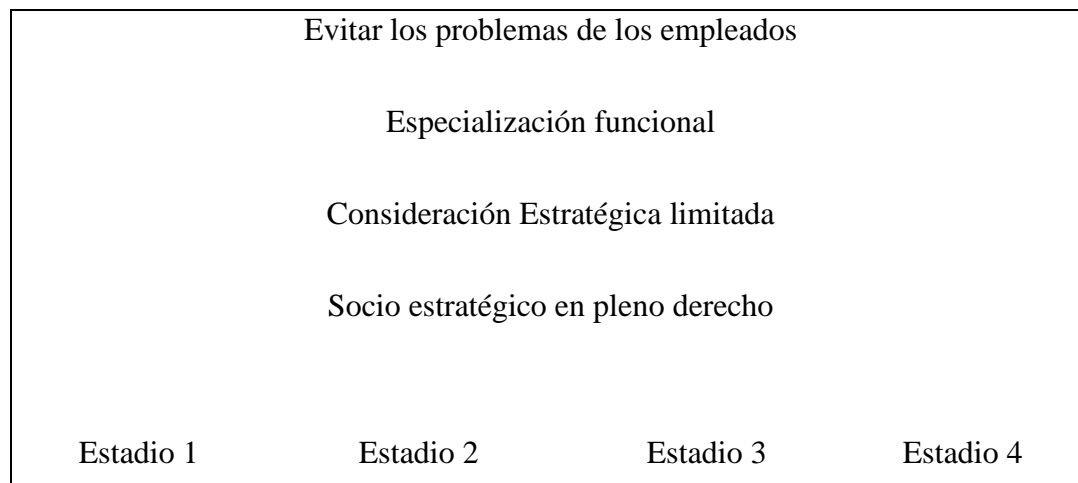
Fuente: James Walker., “Integrating the Human Resource Function with Business”, Human Resource Planning. Num.2 (1996).

La planificación revisa la oferta y demanda del mercado laboral y mano de obra: Previsión de la **demanda laboral**. Se refiere a cuantos empleados necesitará para el futuro. Es muy probable que la demanda de mano de obra aumente cuando la demanda de bienes o servicios se incremente. O que la demanda disminuya a medida que aumente la productividad de los empleados o introducción de tecnologías.

Previsión de la **oferta laboral**. O también disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la organización. La oferta de mano de obra puede provenir de los empleados existentes dentro de la organización (mercado laboral interno) o fuera de la misma (mercado laboral externo).

*El papel de departamento de Recursos Humanos, en la formulación y aplicación de la estrategia de Recursos Humanos*

El departamento de Recursos humanos se ha ido involucrando cada vez más en el diseño de estrategias más compatibles con las estrategias organizacionales, el entorno, las características peculiares y a las capacidades distintivas de la empresa. Para ello ha tenido que evolucionar por etapas según define el siguiente cuadro:



Fuente: Adaptación de Fulmer. W.E. (1989). Human Resource Management: The right Hand of Strategy implementation. Human Resource Planning. 12((4). 1 – 11.

El proceso de creación y aplicación de estrategias de RH, se encuentra en la etapa 4, esta etapa se puede apreciar en organizaciones que consideran importante el departamento de RH, mientras que las que no han llegado a este estadio, son aquellas que relegan los departamentos de RH.

Cuando una organización se encuentra en el Estadio 4 podemos identificar las siguientes características:

- Liderazgo
- Conocimiento de la organización o empresa
- Pensamiento estratégico de RH
- Técnicas adecuadas de procesos
- Tecnologías de RH<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup>Ibid, Op. Cit., Pag. 76-77

## PARTE 2: LA ORGANIZACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO

### Objetivos

1. Explicar la decisión de los gerentes en la utilización de equipos de trabajo en la producción de bienes y servicios.
2. Utilizar la motivación como un ente primordial en el rendimiento laboral.
3. Aplicar programas de trabajo flexible.
4. Entender y desarrollar políticas de sistema de información para proteger la información, a fin de respetar la intimidad de los empleados.

### *Perspectiva Organizativa*

Esta referida a las relaciones formales e informales que mantienen las personas de una empresa entre sí.

Una empresa u organización desarrolla una serie de estrategias a través de objetivos a largo plazo, basados en el análisis de las oportunidades y amenazas del entorno y la evaluación objetiva de cómo utilizar su superioridad a fin de competir más eficazmente.

Existe una relación íntima entre la estructura organizativa y la estrategia, ya que si se generan cambios en las estrategias ya sean las defensivas o las exploratorias, se debe reevaluar la estructura organizativa.

El siguiente cuadro muestra cómo se interrelacionan las estructuras con las estrategias:

ESTRATEGIA	OBJETIVO	CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES
<b>DEFENSIVA</b>	Estabilidad y eficacia	Tendencia a la estructura funcional con gran división de trabajo y a un alto grado de formalización Control Centralizado Gestión vertical de arriba hacia abajo a través de la línea jerárquica
<b>EXPLORATORIA</b>	Flexibilidad	Tendencia a una división mínima del trabajo y a un bajo grado de formalización Control centralizado La gerencia tiene “los pies en la tierra”, con empleados facultados para tomar numerosas decisiones sin aprobación

Fuente: “Organizational Strategy, structure and process”, Academy of management Review. 552, 554,556

## 5. *La estructura y el flujo de trabajo*

La estructura Organizacional se divide en tres tipos:

- *Poco jerarquizada*, que se caracteriza por tener un enfoque de descentralización. Pocos niveles de gestión, Vías horizontales de desarrollo de la carrera profesional, orientada a un trabajo multifuncional. Definición amplia de los puestos de trabajo, Descripción general del trabajo, Límites flexibles entre puestos de trabajo y unidades, Énfasis en los equipos, Gran interés en el cliente.
- *Burocrática*, se caracteriza por tener un enfoque vertical de la gerencia, muchos niveles de gestión, vías de desarrollo de la carrera profesional dentro de una función, puestos de trabajo altamente especializados, descripción detallada del trabajo, límites rígidos entre puestos de trabajo y unidades, los empleados o individuos trabajan independientemente.
- *Sin delimitar*, se caracterizan por ser empresas conjuntas entre clientes, proveedores y competidores, énfasis en equipos cuyos miembros pueden

traspasar los límites organizativos, comparte muchas de las características de la estructura poco jerarquizada.

#### *Comportamiento organizacional*

Es el comportamiento y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Es una herramienta humana para beneficio de las demás personas y se aplica de un modo general a la conducta de persona de toda clase de organizaciones (agencias gubernamentales, escuelas, empresas, instituciones públicas y privadas). Los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona

#### *El comportamiento organizacional Holístico*

Está referido a la relación gente-organización en términos de la persona como un todo, el grupo como un todo y el sistema social como un todo. Adopta una perspectiva global de la gente en el trabajo para comprender el mayor número posible de los factores que influyen en su comportamiento.

#### *La cultura Organizacional*

Llamada también atmósfera o ambiente organizacional, es el conjunto de suposiciones creencias, valores y normas que comparten sus miembros Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. La cultura organizacional es un factor intangible, pero siempre está presente en todas partes.

#### *Flujo de Trabajo*

El flujo de trabajo, es la manera como se organiza el trabajo, a fin de cumplir con los objetivos de producción de bienes o servicios de la empresa u organización.

#### *Análisis del flujo de trabajo*

El análisis del flujo de trabajo es el proceso de examinar cómo el trabajo crea o añade **valor** a los procesos continuos de la empresa u organización. El análisis estudia cómo el trabajo pasa del cliente a la empresa, hasta el momento en el que el



trabajo abandona la empresa en forma de producto o servicio para ir a las manos del cliente.

El trabajo debe ser un *input*, un sistema mediante el cual cada empleado aporta un valor agregado al trabajo que realice, de modo tal que al entregar el trabajo a la otra persona llegue con un aporte útil. Por ejemplo muchas veces descubrimos que en nuestro trabajo existen tareas que podrían simplificarse, combinarse o eliminarse definitivamente, esta atención hace que asignemos un valor a nuestro trabajo, conduciéndolo a ser más productivo. Esto da como resultado la reorganización del trabajo, donde el trabajo en equipo sea la fuente de creación de valor.

*La reingeniería del proceso empresarial*, es un termino creado por Michael Hammer y James Champy en el libro “Reengineering the Corporation”. Estos autores enfatizan que no debe confundirse el termino reingeniería con la reestructuración ni confundir reducción de personal o despidos con reducción de niveles en la corporación u organismo. La reingeniería del proceso empresarial es la reformulación de integral y el rediseño total del proceso empresarial para obtener mejoras decisivas en los costes, calidad, servicio y velocidad.<sup>5</sup>

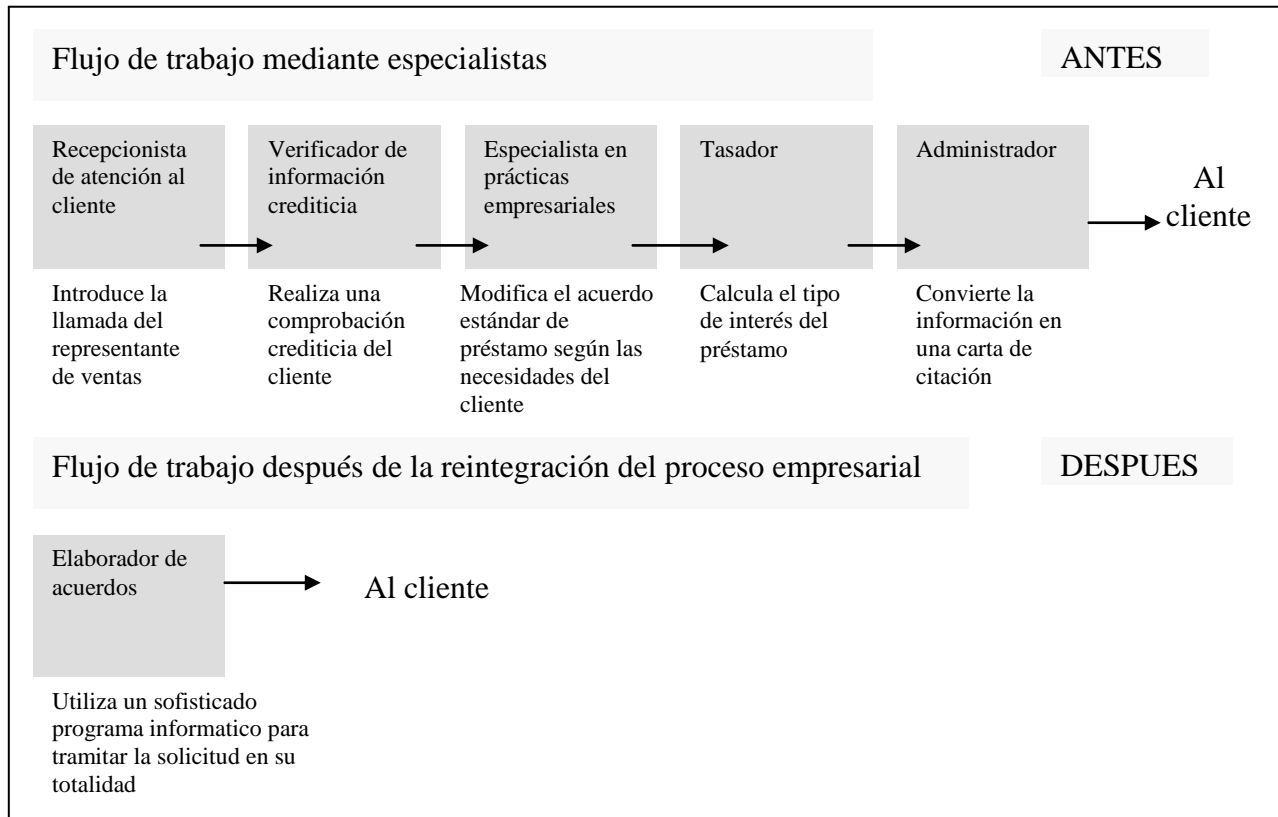
El flujo de trabajo interviene terminantemente en la RPE (Reingeniería del Proceso Empresarial), para identificar que puestos pueden ser eliminados o cuales pueden ser combinados para un mejor funcionamiento dentro de la organización.

Cuando existen procesos que es vez de agilizar el trabajo lo demoran entonces se debe pensar en una solución rápida y eficaz. El siguiente ejemplo muestra como se llevaba a cabo un trámite de préstamo en IBM Crédito Corporation antes y después de la decisión de reingeniería de su proceso documentario, al descubrir que la demora de la tramitación generaba la fuga de los clientes a otras entidades financieras.

El siguiente esquema describe mejor la explicación sobre el flujo de trabajo:

---

<sup>5</sup> Ibid, Op. Cit., Pág. 97.



Fuente: Sistema de tramitación de préstamo en IBM, antes y después de la reingeniería de su proceso empresarial.

### *Perspectiva de grupo*

Cuando una organización es poco jerarquizada y sin delimitar, se acentúa el trabajo en equipo. El equipo o grupo, es la pieza fundamental en estos tipos de estructura. El equipo es el grupo de personas cuyas habilidades se complementan entre sí, trabajando para la consecución de una serie de objetivos comunes, de los que son responsables.

El equipo puede tener un número aproximado de personas, este oscila entre los 6 y 18 empleados. En cambio los grupos de trabajo son mucho más amplios, pues trabajan equipos con equipos de otras áreas de la organización, y dependen de la dirección de un supervisor. Existen diversos tipos de equipos, entre ellos el más resaltante es el Equipo autogestionado.

Podemos establecer un cuadro con los tipos de Equipos más comunes que podemos aplicar en las organizaciones o instituciones donde laboramos:

EQUIPOS AUTOGESTIONADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son responsables de la producción total de un producto, de un componente o de un servicio permanentemente.</li> <li>- Son aplicados para mejorar la calidad y productividad, y para reducir los costes de explotación.</li> <li>- Los miembros tienen que ocuparse de muchas tareas de gestión. horario laboral, selección de métodos de trabajo, pedido de materiales, evaluación de los resultados y la disciplina del los miembros.</li> <li>- Puede acelerar el desarrollo de los miembros a través de una capacitación que le brinde tres componentes básicos: Conocimientos técnicos, Conocimientos administrativos y</li> </ul>
EQUIPOS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos de voluntarios. Proactivos se reúnen 2 o 3 veces por semana para analizar como mejorar la calidad de la organización, reducir los costes o mejorar el clima laboral.</li> <li>- En ocasiones la organización los centra en una tarea específica, sobre todo en el tema de Calidad Total.</li> </ul>
EQUIPOS PARA FINES ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su función va más allá de los límites organizativos o funcionales. Trata temas más complejos. Por Ej. Introducción de nueva tecnología, la mejora de la calidad en procesos</li> </ul>

### *Perspectiva del individuo*

Específicamente trata del individuo y el puesto de trabajo individual, cuales son las motivaciones del empleado para alcanzar altos niveles de rendimiento y cómo se diseña el puesto para lograr la optimización de la productividad.

- La motivación, es lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. La motivación apela a estímulo que impulsan el deseo del individuo a realizar mejor su trabajo, es un comportamiento dirigido a un objetivo.
- Existen diversas teorías sobre la motivación<sup>4</sup>:

<sup>4</sup> Ibid, Op. Cit, Pag 102-05.1997

1. Teoría de los *dos factores de la motivación* (Frederick Herzberg).

Esta teoría identifica y explica los elementos del puesto con los que los empleados de una empresa están satisfechos o insatisfechos.

El primer factor se refiere al grupo de factores *motivadores*, los cuales poseen una serie de elementos internos que llevan a la satisfacción laboral y a una mayor motivación.

Son motivadores: Los logros, el reconocimiento, la responsabilidad, el propio trabajo, las oportunidades de ascenso. No se considera cuestiones físicas o materiales como dinero o salario, pues forma parte de otro tipo de motivadores.

El segundo factores denomina factor *de higiene o de mantenimiento*, estos son externos al trabajo en sí, en el ambiente laboral. Aquí se encuentran los factores como: el salario, las diferentes políticas de la empresa, las retribuciones laborales, las condiciones de trabajo, las relaciones con los supervisores y los directores, las relaciones con los empleados de la misma categoría, la seguridad laboral, las relaciones con los subordinados, etc.

Hay factores que resultan muy efectivos pero es necesario prestar más atención al hecho de relacionar motivaciones pero que brinden y se muestren prolongadas o para el largo plazo, lo que es muy difícil de lograr.

2. Teoría del *reajuste del trabajo*. Sabemos que cada individuo o trabajador posee una serie de necesidades y de habilidades, esta teoría sugiere que la motivación debe estar diseñada a encajar en esas necesidades y habilidades y las características del puesto de trabajo y de la empresa. SI existe una mala adecuación de las características individuales y el ambiente laboral esto podría sugerir una disminución de la motivación es este sentido la teoría propone un diseño del puesto de trabajo donde un empleado guste mucho del trabajo mientras que para otro no resulte interesante. También existe situaciones donde los empleados no participan en la toma de decisiones. Esto provoca que los empleados no encajen dentro de una

organización autogestionadora por ejemplo evitando tomar responsabilidades de dirigir equipos.

3. Teoría del *restablecimiento de objetivos* (Edwin Locke). Establece que los objetivos de los trabajadores colaboran en la explicación de la motivación y el rendimiento laboral. Esto se explica porque la motivación es un comportamiento dirigido por un objetivo (o varios), este objetivo debe ser claro y estimulante lo que dará motivo a que se obtengan resultados en un nivel mayor de motivación. Las consecuencias de esta teoría se demuestran en los siguientes aspectos:
  - Más motivación, cuanto más claro sean los objetivos. Por Ej. “aumentar la calidad de la atención en un 30%, en 6 meses”, es mejor que un “hagan todo lo que puedan”.
  - Lograr alcanzar objetivos altos, y no sólo objetivos fáciles, pero estos objetivos difíciles deben ser posibles de alcanzar, pues por el contrario podrían frustrar al trabajador.
  - La participación de los empleados en el establecimiento de objetivos son más motivadores que aquellos objetivos donde sólo directivos lo diseñan.
  - La información periódica del rendimiento de cada empleado hace que se sientan más motivados en la continuidad para cumplir los objetivos.
4. Teoría de las características del puesto de trabajo (Richard Hackman y Greg Oldham). La teoría considera que el puesto de trabajo debe poseer características esenciales, esto motivará y proporcionará satisfacción al empleado. Esto crea estados psicológicos críticos con consecuencias laborales beneficiosas. Estas son:
  - Experiencia de importancia. El empleado siente que su trabajo es importante, valioso y digno de ser realizado.
  - Experiencia de responsabilidad. El grado hasta donde el empleado se siente responsable con su trabajo realizado.

- Conocimientos de los resultados. Se refiere al grado de conciencia que el empleado toma con su trabajo y en la realización de sus funciones.

Por ello el puesto de trabajo debe tener las siguientes características para activar estos estados psicológicos activos y son:

- Variedad de las tareas, grado de exigencia del trabajo hacia el individuo, donde se utilice la inteligencia, las habilidades y talentos.
- Identidad con le trabajo. El grado en el que el empleado puede realizar su tarea de principio a fin.
- Satisfacción del trabajo. Es el grado de impacto significativo que dan los demás, dentro o fuera de la empresa por el trabajo realizado por el individuo
- Autonomía. Es el grado de libertad, independencia y competencia que el empleado tiene, en referencia a horarios, toma de decisiones y forma de realizar el trabajo.
- Retroalimentación. El grado con el que la actividad desarrollada es capaz de proporcionar al empleado una información clara y directa sobre los resultados de su trabajo y de su rendimiento.

### *El trabajo flexible*

La importancia de la flexibilidad de los horarios en un imperativo hoy en día. Esto se debe a que se debe tomar en cuenta que el empleado tiene que compaginar su vida laboral con su vida familiar o sea las responsabilidades familiares, es estilo de vida elegido y sus intereses personales con el deseo , la habilidad de ofrecer sus servicios a una empresa. El horario flexible hace que el empleado desarrolle mejor su talento dentro de la empresa.

Por ello dentro de la organización podemos encontrar:

- Empleados de plantilla o planilla. Son empleados que se encuentra trabajando a tiempo completo y cuentan con tener una permanencia duradera en la organización, empresa o institución, incluyendo hacer carrera dentro de

ésta. Además posee una serie de beneficios y prestaciones por estar en este tipo de contratación.

- Empleados eventuales. Son aquellos empleados que tiene un contrato temporal o son empleados a través de agencias de empleo o servicio lo conocemos en nuestro medio, quienes se encargan de proporcionar personal por un determinado tiempo y luego estos son enviados a otras instituciones u organizaciones, normalmente estos empleos se crean para sustituir a empleados que tengan algún permiso especial, ya sea por enfermedad, vacaciones u otro tipo de permiso. También en algunos casos cuando la demanda de los productos o servicios se incrementa, estos empleados son contratados para realizar trabajos complementarios, sin afectar en absoluto a los empleados que se encuentran en planilla.
- Existen empleos temporales, empleos a tiempo parcial, contrataciones externas o subcontrataciones, empleados contratados, empleados por prácticas pre profesionales en el caso de los universitarios.
- Los horarios de trabajo flexible. Se pueden dar en tres modalidades muy comunes estas pueden ser:
  - Horas de trabajo flexibles, donde se pueda controlar cuando iniciar y cuando culminar su jornada, esta división de trabajo tiene dos tiempos: el tiempo principal donde todos los empleados debe estar en su puesto. Y el tiempo flexible (flexitime), cuando los empleados pueden organizar sus actividades laborales alrededor de otras actividades personales.
  - Semanas laborales comprimidas, se da mediante la ampliación de la jornada laboral diaria a 10 o más horas de trabajo con el fin de ampliar los días libres. Es muy ventajoso este sistema en cuanto a tiempo libre o fines de semana más largos pero también resulta más estresante y agotador.
  - El teletrabajo, se define como la flexibilidad en horario y en lugares de trabajo. Con la tecnología moderna es posible realizar el trabajo aunque no se encuentre uno en el centro laboral, esto exige a su vez que aquellos empleados que llevan un estilo de vida adaptado a su

entorno laboral, dedica su tiempo completo al trabajo. Esto permite que la empresa logre detener a verdaderos talentos y que en otras circunstancias no estarían disponibles.

### *Sistemas de información de Recursos Humanos Interacción entre personas y organizaciones*

Son sistemas utilizados para recopilar, registrar, almacenar, analizar y recuperar información referente a los recursos humanos de una empresa. Hoy en día los sistemas están computarizados lo que permite que se lleve un control más rápido y ordenado de la información. Básicamente el sistema de información de recursos humanos tiene las siguientes aplicaciones:

- Información sobre el empleado
- Localización de candidatos
- Administración de prestaciones
- Gestión de primas e incentivos
- Desarrollo / planificación de la carrera profesional
- Presupuesto de retribuciones
- Cumplimiento de la legislación laboral
- Historial de empleo
- Salud y seguridad.
- Utilización de seguros médicos
- Planificación y previsión de RH
- Análisis / descripción del puesto de trabajo
- Evaluación del puesto de trabajo
- Asignación de puestos de trabajo
- Planificación de relaciones laborales
- Nomina
- Pensiones y jubilaciones
- Gestión del rendimiento
- Incapacidad temporal a corto o largo plazo
- Inventario de conocimientos



- Planificación de la sucesión de puestos de trabajo
- Tiempo y asistencia
- Análisis de rotación de personal.

## 6. ***El Comportamiento Humano en el trabajo***

### *Comunicaciones*

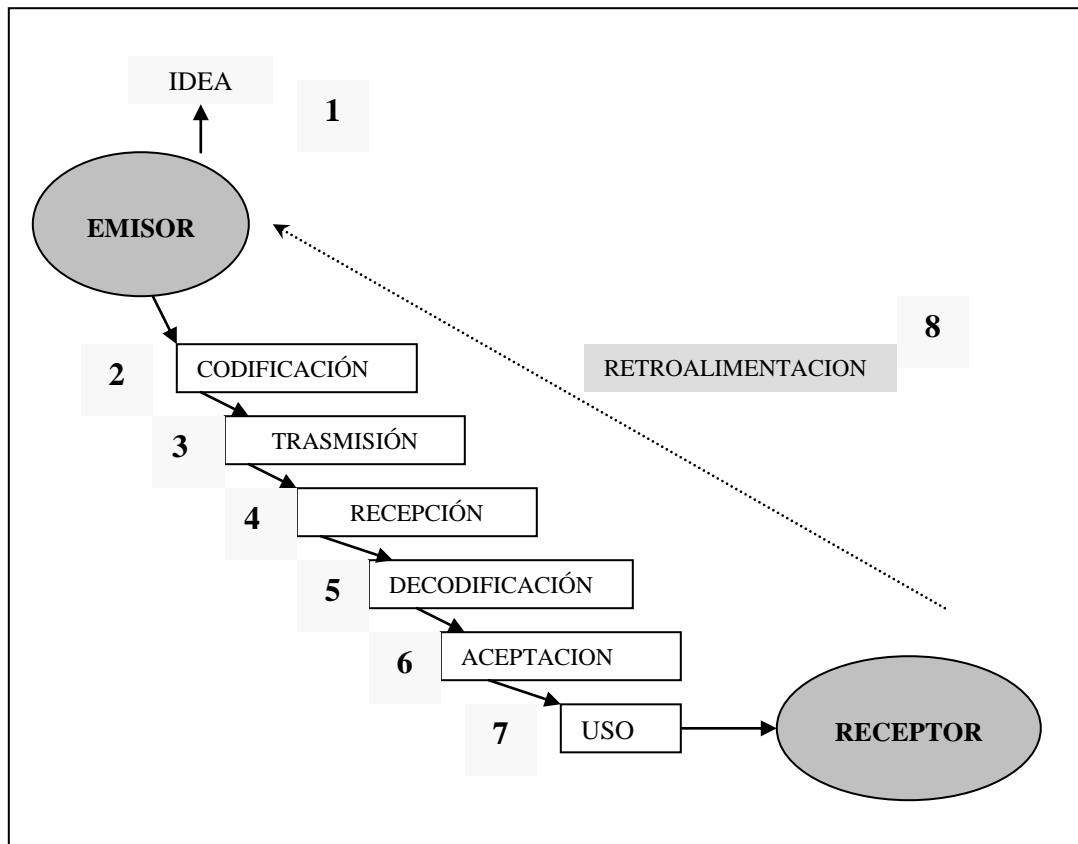
La comunicación es la transferencia de información y conocimientos de una persona a otra. En este proceso se intercambian ideas, pensamiento, hechos, sentimientos y valores de los demás. Sirve como un medio para superar altercados o malos entendidos. El factor importante para que se produzca una comunicación real es la existencia de dos individuos: emisor y receptor. También debe presentarse un tercer factor valioso: el entendimiento.

La importancia de la comunicación en las organizaciones. Radica en que se puede ejecutar una mejor organización y coordinación de tareas. Si un empleado no se comunica sus necesidades o sentimientos el supervisor no podrá dar instrucciones y menos saber lo que acontece en el entorno. Si la comunicación se vuelve eficaz entonces hay un mejor rendimiento y satisfacción en el trabajo.

La comunicación abierta es un postulado básico de la comunicación organizacional, ésta comunicación abierta se refiere a la libertad de los empleados de saber los problemas que enfrenta una organización y las alternativas de solución que está tomando la dirección. Esto produce un efecto favorable sobre los empleados.

La comunicación tiene un proceso el más común en las organizaciones es el proceso en dos direcciones, que consiste en la emisión del mensaje que va de emisor a receptor. En este proceso hay ocho pasos que se realizan cuando dos personas establecen comunicación, el esquema describe estos ocho pasos del proceso:

- Idea
- Codificación
- Transmisión
- Recepción
- Decodificación
- Aceptación
- Uso
- Retroalimentación



Durante el proceso de comunicación pueden surgir problemas a los que llamaremos barreras: **Personales** (distancia psicológica, emocional, hábitos, valores), **Físicas** provienen del ambiente (sean ruidos, paredes, interferencias radiofónicas) y **Semánticas**, como ciencia del significado de los significado (símbolos y signos, por Ej. La comunicación de la escritura es la utilización de un mundo significativo a través de letras y formas de las mismas).

Toda organización necesitan una buena comunicación, ya descendente, ascendente y horizontal.

*La comunicación descendente*, trata del flujo de la comunicación desde la gerencia o dirección hasta el empleado que se encuentra en un nivel inferior a nivel de escalas. Esta comunicación depende más del nivel superior, pues éste prevee que tipo de comunicación ha de establecer con el empleado para que su mensaje, idea o concepto sea entendido, por ello deben tener mayor orientación humana, ser más sensibles a las necesidades de los trabajadores, prepararse y prever los futuros problemas.

*La comunicación ascendente.* Es la comunicación que proviene del empleado, la misma que debe tener la importancia para el nivel gerencial o la dirección, pues si esto no ocurre pueden estar relegando valiosos aportes e informaciones de los empleados, aunque la comunicación de estos sea muy pobre. El gerente debe sintonizarse con el empleado, para poder tomar buenas decisiones en asuntos concernientes para todos los que integran la organización. Los problemas que presenta este tipo de comunicación pueden darse en el aspecto tiempo o demora o puede ser muy lento. Por Ej. Cuando un gerente demora la información a su superior, por el temor de que se pueda considerar un fracaso de su gestión, o también se demoran asuntos para solucionarlos antes de que llegue a niveles superiores, a esto se le denomina filtración. Es también otro problema el de pasar por alto los niveles jerárquicos. La necesidad de respuesta, cuando los gerentes o directores no cubren con respuesta inmediata la necesidad de los empleados. Para ello se utiliza la política de puertas abiertas.

*La comunicación horizontal.* Es una comunicación a través de las cadenas de mando, esta comunicación se llama también comunicación cruzada, por las características de asistir a otros departamentos o niveles cuando sea necesario, además por la informalidad del método para la comunicación en todos los niveles de mando. En esta comunicación los empleados son llamados “*ampliadores de frontera*”, son aquellos que tiene estrecha comunicación con los empleados de su departamento y con otros de otras unidades o departamentos.

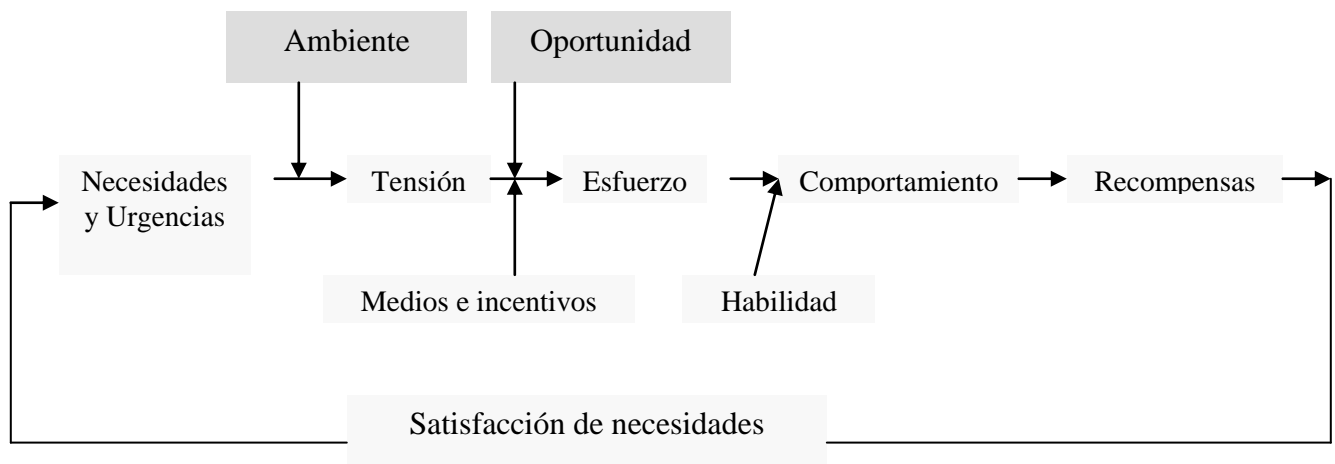
*La comunicación por redes,* es valioso mencionar este aspecto ya que hoy en día, la mayoría de empresas utilizan los sistemas de redes, ya sea de trabajo, electrónicas, informáticas de Intranet e Internet, Teleconmutación. Estas redes son utilizadas para intercambiar información importante relacionada con una tarea en común. La Intranet sirve para mantener a todos los departamentos en constante comunicación y proporciona a los empleados información actualizada y segura. Las redes informáticas, como el Internet y correos electrónicos son producto del impacto de los computadores en todos los niveles de su uso. El Internet para encontrar información en tiempo real y el correo electrónico para una comunicación instantánea. La teleconmutación, como explicamos anteriormente está ligado al teletrabajo, es decir son personas que realizan su trabajo desde cualquier punto

donde se encuentren ayudándose con un ordenador y una red en el ciberespacio donde no es necesaria su presencia física para estar en la oficina.

### *Motivación*

Cuando vimos el concepto de motivación, se dijo que la motivación es lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. La motivación apela a estímulo que impulsan el deseo del individuo a realizar mejor su trabajo, es un comportamiento dirigido a un objetivo.

Describiremos a continuación el papel de la motivación un modelo de motivación.



Los impulsos motivacionales. Son producto del ambiente y el medio cultural, estos impulsos afectan al individuo, tanto en su trabajo como en su vida. Los impulsos motivacionales incluso reflejan aspectos muy personales del trabajador, como familia, educación, religión y libros.

El investigador McClelland de la universidad de Harvard, identificó además que los impulsos motivacionales están relacionados al logro, la afiliación, el poder y la motivación por competencia.

**La motivación para el logro**, es el impulso de las personas para superar retos y obstáculos a fin de alcanzar metas, el individuo guiado por este impulso se caracteriza por tener deseos de crecer y desarrollarse, avanzar hacia el camino del éxito. El logro es importante por sí mismo y no por las recompensas.

**La motivación por afiliación**, es el impulso por relacionarse con personas de un medio social. La característica de las personas motivadas por afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación, estas personas suelen seleccionar a sus amistades para que los rodeen. Reciben satisfacciones internas al estar con ellos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones.

**La motivación por competencia**, esta impulsada por la realización de un trabajo de calidad, el empleado busca dominar el campo de su trabajo y desarrollar sus habilidades por la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. El valor de su trabajo de basa en la adquisición de experiencia. Estas personas mayormente obtienen no solo satisfacción sino también estima de los demás.

Finalmente **la motivación por poder**, es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Se caracterizan por tener gerentes con excelente dominio de las situaciones y en favor del poder institucional y no del poder personal. Este poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bien de toda la organización.

En la motivación podemos encontrar dos tipos de necesidades: Las necesidades primarias (que son las necesidades físicas o básicas: agua, alimento, sexo, sueño, aire, confort, etc.) y las necesidades secundarias (sociales o psicológicas que son necesidades de la mente y el espíritu: la autoestima, el altruismo, sensación del deber, la rivalidad, etc.).

#### *Actitudes de los empleados*

Son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la forma o manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo. Es la forma como verá su ambiente de trabajo de la misma manera que uno aprecia desde una ventana de adentro hacia fuera y viceversa.

Una manera de apreciar las actitudes de los empleados es la satisfacción en el trabajo, esta satisfacción es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo. La satisfacción puede verse como actitud general o puede aplicarse individualmente. Las actitudes se adquieren a través del tiempo y por el devenir de situaciones y motivaciones, sin embargo así como es de dinámica la satisfacción suele suceder que decline más rápido de lo que

tardó en desarrollarse, el gerente debe estar atento a situaciones como esta ya que cuando la satisfacción está presente en el trabajo los gerentes empiezan a restarle importancia hasta que al fin decae es la monotonía.

#### *Participación de los empleados*

A parte de la satisfacción, existen otras actitudes de los empleados que son importantes, como la participación de los empleados. Esta participación es el grado en el que los empleados se involucran en sus puestos, invierten tiempo y energía en ellos y ven al trabajo como una parte central de sus vidas en general. La posición y la ocupación de cargos es para ellos valiosos. Esto por el lado de la organización es positivo ya que ayuda a la toma de decisiones además se involucran en los objetivos de la empresa u organización más determinadamente, esto se denomina compromiso organizacional, va más allá que la simple lealtad.

Los efectos que se perciben de la actitud de los empleados se revela en la satisfacción e insatisfacción del trabajo, los resultados de las mismas los observamos en: El desempeño del empleado, Rotación de personal, Faltas y Robo.

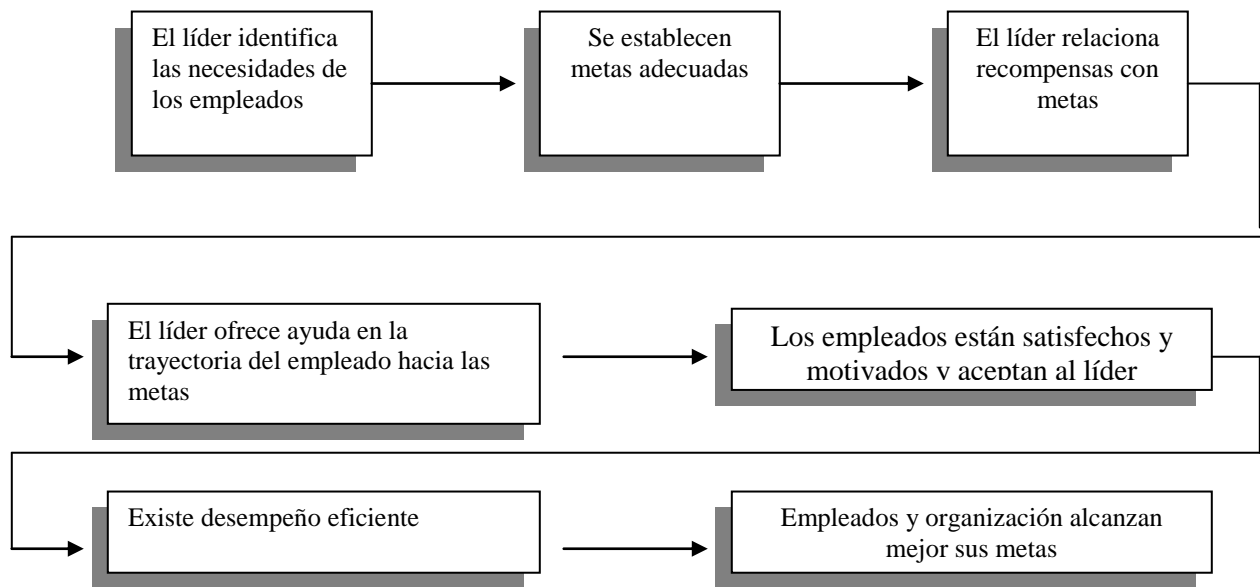
#### *Liderazgo*

Como parte importante de la organización, el liderazgo es la capacidad de los gerentes de dirigir, planear y organización su unidad o departamento, sobre todo la de motivar a los empleados a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. El líder es la identificación personalizada de todo el grupo de personas, para desarrollar al máximo sus recursos, sus características se basan en inteligencia, ambición y la agresividad, según describen algunos autores e investigadores. El liderazgo puede adquirirse mediante una capacitación gerencial y experiencia laboral.

El líder puede poseer o encajar en los siguientes tipos de personalidad: Extrovertido e introvertidos, pensadores o emotivos, sensibles o intuitivos y jueces o perceptores. Esta clasificación fue hecha por el Dr. Carl Jung.

También el líder posee habilidades, éstas pueden ser habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales además tiene tres elementos que se deben considerar el líder, los seguidores, la situación, todos afectan entre sí para determinar un comportamiento apropiado del líder.

El esquema a continuación muestra los procesos de liderazgo de trayectoria meta.



### *Dinámica de grupos*

La dinámica de grupo, es el proceso social mediante el cual la gente interactúa de modo directo en los grupos pequeños y por lo cual recibe el nombre de dinámica de grupo. La “dinámica” se refiere a “fuerza”, ambas palabras etimológicamente provienen del griego.

Los grupos tiene propiedades diferentes que afectan a la de sus integrantes. Esto se basa en la lógica matemática de “uno mas uno es igual a tres”, esto en el mundo de la matemática es un error lógico, pero en el mundo de la dinámica de grupos es admisible, esto se explica de la siguiente manera: En un grupo siempre hay dos personas y entre esta dos persona hay una relación y esta relación es el tercer elemento, lo que hace que el resultado sea tres.

Las dinámicas de grupo se reflejan en:

- **Juntas.** Son reuniones de trabajo con diversos fines ya sea para compartir información, consejería, toma de decisiones, negociación, coordinación y estimulación del pensamiento creativo.

- **El comité.** Es un tipo de junta en el cual los miembros en su papel de grupo se ha delegado autoridad para resolver problemas. El ciclo de vida de los grupos se divide en cuatro etapas:
  - o En la primera etapa los miembros se conocen y empiezan a realizar las tareas de grupo.
  - o La segunda etapa define quienes son los que toman el control y dirección del grupo.
  - o El grupo genera normas para dirigir el comportamiento y sentimiento de cooperación.
  - o Se integran los papeles funcionales y se realizan diversas tareas.
  
- El desarrollo de la junta, es una conversación o discusión abierta sobre un tema, por ello se dan técnicas efectivas para lograr que la junta sea más productivas, por ejemplo la lluvia de ideas es un excelente método además de efectivo el más usado hoy en día. Los grupos nominales, son grupos de trabajo donde cada miembro da una solución independiente a un problema planteado en grupo.
  
- Toma de decisiones según la técnica de DELPHI, la técnica consiste en distribuir cuestionarios a los participantes, los mismos que no tiene que estar en un mismo lugar, las características de los integrantes son por manejo de información, al desarrollar los cuestionarios se les pide solucionar los problemas y tener una visión del mismo a futuro, proyecciones. El tiempo no es problema.
  
- Otros aspectos sobre este tema ver en anexo 4. Dinámica interpersonal y de grupos. Otros Aspectos.

#### *Administración del cambio*

El cambio en el trabajo es la alteración de un ritmo cotidiano en el ambiente laboral, si existe un cambio en cualquier área de la organización este cambio la afecta por completo. El cambio es un problema humano y técnico. Los cambios son originados muchas veces por presiones y conflictos que terminan produciendo una ruptura en parte de ella. Pero después del cambio la misma organización busca su nuevo



equilibrio y se normaliza. Es aquí donde interviene la administración que se encarga justamente de restablecer el equilibrio del grupo y el ajuste personal que han sido alterados durante el cambio. La organización día a día pasa por cambios que son imperceptibles o de menor importancia, sin embargo los cambios más profundos pueden afectar a la organización en su totalidad.

Pero, el efecto contrario de la adecuación al cambio es la resistencia al cambio, que son los comportamientos del empleado que desacreditan la efectividad, retardan o impiden el cambio. Estas reacciones son impulsadas por que sienten amenazada su seguridad, status, autoestima o intercambio social, esta amenaza puede tener una base real o imaginaria, dependiendo de la profundidad de análisis que le den los empleados. Esto provoca una reacción en cadena, afectada además por costos psíquicos, la reacción en cadena puede manifestarse en el funcionamiento de la organización. Existen grupos inteligentes que se resisten al cambio y la utilizan su inteligencia para racionalizar más aun su resistencia al cambio. Hay tres tipos de resistencia: La resistencia lógica, la resistencia psicológica y la resistencia sociológica.

### *Desarrollo Organizacional*

Es una estrategia de intervención que utiliza el proceso de grupo para modificar la cultura de la organización con el objeto de hacer que ocurra el cambio planeado. El Desarrollo Organizacional es un tipo de capacitación que nace entre los años 50 y 60 del siglo pasado. Se propone cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas y al rápido ritmo del cambio. Las causas que descubrieron la necesidad del desarrollo organizacional fueron: las estructuras de compensación del trabajo no reforzaban adecuadamente la capacitación convencional. Hemos de enfocarnos en este punto, porque hoy en día existen métodos de capacitación que no proporcionan resultados óptimos no por su diseño sino porque el ambiente laboral ofrecía un ambiente inadecuado. La segunda causa fue el ritmo rápido del cambio, que exige de las organizaciones ser muy flexibles para sobrevivir y prosperar. El objetivo principal del desarrollo organizacional es cambiar todas las partes de la organización para hacerla más humana, más eficaz y más capaz de renovarse así misma.

Las características del desarrollo organizacional son:

- De orientación sistémica, quiere decir que todas las partes deben trabajar juntas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que acarrea el cambio.
- De valores humanísticos, referidos al potencial y el deseo del crecimiento entre los empleados.
- De Uso de un agente de cambio, los agentes deben estimular facilitar y coordinar el cambio. El agente cumple una función de iniciador del cambio pero participa de él desde fuera. Estos agentes obran independientemente sin necesidad de vincularse a la jerarquía ni a las políticas de la empresa.
- De solución de problemas, en este proceso la organización capacita a sus empleados para que identifiquen y resuelvan problemas en lugar de que solo los analicen desde fuera. La característica básica es que los problemas son reales y los tornan más interesantes.
- De retroalimentación, es la características más resaltante porque permite que la organización sepa en que grado de entendiendo se encuentra el empleado y la información que proporcionen los mismos servirá para entender como los ven los demás y a tomar acciones auto correctivas.

### *Organización Informal*

“La organización informal consiste en una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requerida por la organización formal, sino que surge espontáneamente cuando las personas se relacionan entre sí. La organización informal da importancia a la gente y sus interrelaciones<sup>5</sup>...”

La organización informal, suele mantenerse en pequeña escala pues trata de mantener las relaciones interpersonales, al final la organización cuenta con muchas organizaciones informales que operan dentro de ella. La organización informal resulta provechosa, pero la formal suele tener mayor importancia. Esta organización es una fuente de líderes formales potenciales, aunque los mismo no suelen llegar a ser el mejor gerente formal.

---

<sup>5</sup> “El comportamiento humano en el trabajo”. Pag. 419. Cap. 15. Edit. Mc Graw Hill. Keith Davis & John W. Newstrom.

Los beneficios de las organizaciones informales son muy positivos aunque existan problemas que acarrea la organización informal. Estos son:

### BENEFICIOS

- Hace un sistema total más eficiente.
- Aligera a la gerencia de la carga de trabajo
- Ayuda a que se haga el trabajo
- Suele alentar la colaboración
- Suple las deficiencias del gerente.
- Ofrece satisfacción y estabilidad a los grupos de trabajo
- Mejora la comunicación
- Es una terapia para los empleados
- Estimula a los gerentes a planear y actuar con más cuidado

### PROBLEMAS

- Desarrolla rumores indeseables
- Alienta las actitudes negativas
- Resiste al cambio
- Provoca conflictos interpersonales e intergrupales
- Debilita la motivación y la satisfacción en el empleo
- Funciona fuera del control de la gerencia
- Desarrolla el conflicto de roles

## PARTE 3: LOS RECURSOS HUMANOS: LA INCORPORACIÓN DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION

Objetivos:

1. Identificar y describir los métodos más usados para el análisis del puesto.
2. Explicar y enumerar las fases para la descripción y diseño del puesto.
3. Identificar las características de un trabajo que motive a los trabajadores.
4. Desarrolla los ajustes del programa de trabajo.

### 7. *Requisitos para adquisición de Recursos Humanos*

#### *Requerimientos del puesto y contribuciones de los empleados*

El requerimiento del puesto, es uno de los pasos básicos para poder adaptar un puesto con los cambios organizacionales y los del entorno. El puesto se rediseña con el fin de contribuir con los objetivos de la organización y al mismo tiempo que de aumentar la satisfacción de los empleados.

¿Pero qué es un puesto?, el puesto es un conjunto de actividades y deberes relacionados entre sí que se realizan en el ámbito laboral. La posición son las obligaciones y responsabilidades, desempeñadas por un solo empleado.

Una especificación del puesto es una declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo.

#### *Reclutamiento y selección*

**Reclutamiento.** Es el proceso de convocatoria en avisos de vacantes, ya sea en diarios o periódicos, en agencias de empleos o cooperativas de empleos, tableros de aviso en la misma organización, etc. Con el fin de atraer personas que estén dispuestas a cubrir el puesto o desalentar a aquellas personas que no cuentan con los requisitos necesarios.

- Planeación y reclutamiento de personal. Elementos. La planeación en el reclutamiento de personal se basa en el desarrollo de una serie de actividades con el fin de atraer candidatos óptimos al reclutamiento. Este proceso consiste en encontrar los medios adecuados para estimular a los candidatos con los atributos suficientes y necesarios a que soliciten el empleo. Para ello también se debe llegar hasta las fuentes de los candidatos para tener más opciones de seleccionar. Cuando se ha concluido con esta etapa de planeación se hará el reclutamiento externo e interno.  
Los elementos de la planeación son ¿dónde?, ¿cuáles? y ¿Cómo? Reclutar a las persona con los perfiles necesarios. En el proceso de reclutamiento la requisición de empleados, es el documento de requisición, consiste en un documento donde va incluida la descripción del puesto, la fecha, el departamento u organización solicitante.

Reclutamiento Interno y Externo. El reclutamiento *interno*, se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, en este caso la organización con el fin de promocionar a sus empleados. Esto se hace porque el empleado ya posee información sobre la organización y los puestos de trabajo, además estimulan al empleado y se siente más seguro y asociado a la empresa u organización. El reclutamiento *externo*, se da cuando la organización no consigue un candidato idóneo para el puesto, entonces convoca agente nueva, la ventaja de este reclutamiento es que el personal nueva trae consigo ideas nuevas y creativas, con diferentes formas de abordar las situaciones, también se aprovecha la inversión en capacitación que realizaron sobre ellos otras empresas, resultando de cierto modo económico. La convocatoria puede ser a través de colegios profesionales, radio y televisión, publicidad escrita, instituciones técnicas y educativas, etc.

**Selección.** Es el proceso posterior, que sigue después de las especificaciones del puesto, los gerentes y supervisores utilizaran las descripciones del puesto

para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto. Una descripción del puesto es una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto. En este proceso de selección se presentan tres contextos importantes: El contexto de la organización, el contexto del puesto de trabajo y el contexto del candidato al puesto de trabajo.

- Análisis del puesto. Descripción y diseño del puesto. El *puesto*, es el grupo de tareas que se deben realizar en una organización para alcanzar sus objetivos. Por. Ej. La presidencia, la dirección, la gerencia Un puesto puede necesitar los servicios de una persona para ser realizado. Una *plaza* es el conjunto de *tareas y responsabilidades* a cargo de una persona, hay una plaza para cada empleado.

El análisis de puesto, es el proceso de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en organizaciones y la relación que llevará con otros puestos de la organización. Sirve para determinar las tareas, físicas y mentales que desarrollará el trabajador, cuánto tiempo le tomara desarrollar las tareas, como se desarrollará el trabajo como desempeñará su puesto, que cualidades necesita para desarrollar el puesto.

La descripción del puesto, es la explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. La descripción de puesto se ciñe a un solo formato, pero en el contexto y forma varía entre una organización y otra.

El diseño de cada puesto debe reflejar las expectativas organizativas, ambientales y conductuales. Cuando uno diseña un puesto debe empeñarse en crear puestos productivos y satisfactorios al mismo tiempo, suele suceder que algunos puestos suelen ser más satisfactorios o interesantes que otros. Si el diseño del puesto no está bien elaborado entonces notaremos que la productividad disminuye.

Aquí insertaremos una pequeño muestra de cómo debe ser un formato para la descripción del puesto.

CLINICA SAN PETRUZZIO

Lima, Perú

Formulario de descripción del puesto

Nombre del puesto:.....

Código:..... Fecha: .....

Funcionario responsable de esta descripción: .....

Localización: .....

Supervisor:.....

REQUISITOS LABORALES

Grado de Preparación: Formación Universitaria, de preferencia Universidades con especialización en salud o Escuela de Enfermería o similar.

Experiencia: Mínimo de un año como auxiliar en prácticas quirúrgicas.

Comunicación: Oral y escrita con diversas área internas. Debe conocer el lenguaje médico. Asesora al departamento de compra sobre reposición de instrumentos quirúrgicos necesarios. Recibe instrucciones directas del cirujano a cargo del personal de enfermería.

ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Esfuerzo físico: De mínimo a intermedio. El auxiliar de instrumentación quirúrgica debe manejar varios equipos relativamente pesados pero el grado de esfuerzo muscular no excede los niveles comunes. La presión y coordinación psicomotora es un factor importante para su labor.

Esfuerzo mental: Debe permanecer totalmente alerta durante las intervenciones quirúrgicas. En determinadas emergencias es responsable de suministrar con rapidez equipos que pueden encontrarse en otras áreas del hospital...

Condiciones de trabajo: Debe plegar los horarios a las necesidades de operaciones quirúrgicas, que con relativa frecuencia conllevan a la posibilidad de complicaciones. En ocasiones tiene que desplazarse junto con un paciente cuando es evacuado a otro hospital especializado. Debe elaborar informas sobre las intervenciones que se realizaron durante la jornada de trabajo diario.

- Importancia de la afinidad entre personas y puestos. El candidato al puesto, es muchas ocasiones proviene de puestos similares. El tipo de información que se tiene de esta persona es referente a sus habilidades, conocimientos, preferencias, aptitudes, intereses y rasgos de personalidad. Esto junto con la información de la organización y el puesto, determinará hasta que grado puede rendir el candidato. No es fácil recabar información sobre el candidato al puesto de trabajo, pero para ello existen métodos para obtener
  
- El proceso de selección, consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Este proceso se inicia desde que el solicitante del empleo se presenta y culmina cuando se elige al solicitante contratado. Esta selección debe ser cuidadosa pues una contratación equivocada trae consigo que la persona contratada no cumpla con los objetivos de la organización, además la desafortunada elección impide el ingreso de personal con gran potencial o flanquear la entrada a una persona negativa. Los elementos del proceso de selección son:
  1. La Información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas u los niveles de desempeño necesarios.
  2. Los planes de Recursos Humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
  3. Los candidatos que son esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.
  4. Añadiremos tres los elementos adicionales en el proceso de selección: 1) La oferta limitada de empleo. 2) los aspectos éticos 3) las políticas de organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad de la empresa.

A continuación describiremos los pasos del proceso de selección:



*Selección Interna.* Esta política de selección normalmente es propuesta por la organización, para seleccionar al personal calificado que exista dentro de la organización, para cubrir una vacante que se encuentre a disposición. Esta selección se efectúa primero dentro de la empresa u organización para brindar la oportunidad al personal de desarrollarse dentro de la empresa. Si no se encuentra al personal idóneo dentro de la empresa entonces se procede a convocar fuera de la empresa.

*Razón de selección.* Cuando se tiene un grupo grande de personas presentadas a la convocatoria es una situación ideal para el proceso de selección. La baja *razón de selección*, se da cuando el puesto es difícil de ocupar y requiere de más conocimientos disponibles (de dos candidatos uno es seleccionado). Se llama puesto *de alta razón de selección* cuando el puesto es sencillo de ocupar (de 25 candidatos uno es contratado).

$$\text{Razón de selección} = \frac{\text{Numero de candidatos contratados}}{\text{Numero de solicitantes}}$$

- Recopilación de información sobre los candidatos al puesto. Los candidatos al puesto normalmente incluyen en su “file o currículum”, una serie de documentos que acreditan su experiencia. El 50% de las posibilidades de éxito de que desempeñen bien el puesto proviene de estos datos. Concretamente obtenemos a través del currículum información sobre sus habilidades, conocimientos, experiencias y aptitudes, también sobre las referencias personales de otras empresas donde laboró anteriormente intereses y rasgos de personalidad. Todos estos elementos de información se denomina **predictores**. Ver anexo<sup>6</sup>. A decir verdad no es fácil apostar a datos predictorios pero hay fuentes de las cuales podemos valernos para confirmar la

---

<sup>6</sup> Sobre el tema “La gestión de los Recursos Humanos”. Cap. 5. Selección y Orientación. Pág. 98-104.

información entregada por el candidato, los más comunes son la confirmación de las cartas de presentación o de las recomendaciones.

- Pruebas de Selección. Las pruebas o instrumentos de selección son:
  1. Impresos de solicitud e información biográfica. (Currículum Vitae documentado).
  2. Investigación, sobre los impresos de solicitud y cuestionarios de información biográfica. Aquí podemos averiguar sobre las aspiraciones a corto y largo plazo del aspirante al puesto, datos sobre su entorno familiar, desarrollo profesional, aptitudes, etc.
  3. Comprobación de las referencias.
  4. Investigación sobre la comprobación de referencias y las recomendaciones. Además de comprobar estas recomendaciones se suele utilizar la información comprobando frente a frente si lo que dice coincide con sus expresiones gestuales, es un método muy útil para la entrevista.
  5. Pruebas de honestidad e integridad
  6. Pruebas de polígrafo. Es una técnica muy controversial ya que se somete al candidato a un detector de mentiras por lo que ofende la integridad de muchas personas. En países como EEUU, el uso del polígrafo fue duramente abatido hasta que en algunos estados, se prohibió el uso del polígrafo como instrumento de comprobación de información.
  7. Grafología
  8. Exámenes médicos.
  9. Pruebas de uso de drogas.
  
- Entrevista de selección. Es una conversación orientada hacia la meta, en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información. La entrevista suele ser confidencial de acuerdo al trabajo o puede

tener la participación de varios integrantes de la organización si el puesto es de consideración en la organización. La entrevista ayuda a determinar si el solicitante está dispuesto a trabajar y puede adaptarse a la organización. En la entrevista de selección, también se recopila información que no está dentro de los datos biográficos, tales como los antecedentes del candidato, aficiones, gustos, sentimientos y otros factores que sirven para hacer tener una referencia, mas no se considera un buen procedimiento de evaluación, ya que es demasiado subjetivo. En la entrevista se utilizan métodos estructurados de preguntas que se desarrollan y dan lugar a otras durante la conversación. El entrevistador se plantea objetivos claros con el fin de obtener información conductual y relacionada con el puesto. Después de la entrevista el entrevistador debe salir con la determinación de si el candidato está o no está apto para el puesto.

Los tipos de entrevistas son:

1. La entrevista no estructurada. Se caracteriza porque el entrevistador estimula al entrevistado a que el mayormente lleve el diálogo y sea él el que más hable. No tiene un cuestionario de preguntas, no es muy recomendable ya que da lugar a abordar temas que pueden sugerir dominios políticos o discriminatorios, o cualquier otro que la final no brinde información útil o información que pueda ser tergiversada.
2. La entrevista estructurada. Consiste en una serie de preguntas con referencia al puesto de trabajo y las cuales serán planteadas a todos los candidatos al puesto. Esta entrevista incrementa la confiabilidad y precisión al reducir la subjetividad e inconsistencias de las entrevistas no estructuradas.
3. Entrevistas situacionales. Son entrevistas donde se plantea a los candidatos casos hipotéticos y se le pregunta como respondería ante diversas situaciones.

4. Entrevistas de descripción del comportamiento. Son entrevistas estructuradas y que tiene por finalidad investigar el comportamiento pasado del candidato en situaciones específicas. Evita emitir juicios acerca de la personalidad del candidato y hacer preguntas hipotéticas y auto evaluadoras.
  5. Entrevistas de Grupo. Donde un panel de entrevistadores entrevistan a un solo candidato. Cada entrevistador pregunta por turno. Al final de la entrevista se decide sobre la idoneidad del entrevistado. Esto implica factores positivos como el aporte en preguntas que el entrevistado no lograría que le pregunte una sola persona, además acorta el tiempo para tomar la decisión.
- Toma de decisión. Es el paso más importante del proceso de selección pues se acepta o rechaza un solicitante del puesto. La decisión debe ser tan consistente como se pueda. Se utiliza el resumen de información de todas las pruebas por las que pasó el solicitante, es un resumen de lo que puede o no puede hacer el candidato. Para decidir existen enfoques que ayudan a resolver la decisión. Estos son:
    1. Enfoque clínico. Cuando se revisan los datos del solicitante, luego con base de su conocimiento del puesto y de las personas que han tenido éxito en el mismo, llegan a una decisión. Es como examinar con el peso de las debilidades y fortalezas del candidato.
    2. Enfoque estadístico. Este es un enfoque más objetivo que el clínico. Supone identificar aspectos de pronóstico más válidos y ponderantes mediante métodos estadísticos como la regresión múltiple. Se utilizan datos cuantificados como clasificaciones de las entrevistas, pruebas y demás procedimientos, se combinan de acuerdo con el valor ponderado. Luego se proceder a clasificar a las personas con

puntuaciones más altas. Se utilizan modelos de puntuación, como:

- Modelo de compensación, es un esquema de elección de decisiones en el cual un puntaje elevado en un aspecto puede recompensar un puntaje bajo en otro.
- Modelo del puntaje mínimo requerido, Sistema de elección que requiere que un candidato alcance una calificación mínima en todas las etapas del proceso.
- Modelo de obstáculos múltiples, es una estrategia secuencial en la cual únicamente los candidatos con las calificaciones más altas en una fase inicial de pruebas proseguirán hacia las etapas siguientes.

#### *Capacitación y desarrollo*

*La socialización o inducción del empleado.* Cuando el empleado se introduce a la empresa, debe pasar por un proceso de socialización, lo que muchos llaman inducción a la empresa, la misma que refuerza los conocimientos sobre las políticas y procedimientos de la empresa y habilidades a desarrollar en la organización, específicamente en la unidad donde va a trabajar. Además la socialización hace que el nuevo empleado no se sienta como un extraño en la organización.

*La inducción,* en un proceso muy utilizado por una empresa, es un tipo de capacitación formal sobre la cultura organizacional de la empresa, conocimientos técnicos sobre maquinaria y equipos a utilizar, las prestaciones de servicios es decir la inducción proporcionan información para que el empleado pueda desarrollar su trabajo o patrones de conducta que simplemente les permita entender los comportamientos de sus compañeros de trabajo. La inducción esta a cargo del personal de Recursos Humanos y del área de Capacitación y del supervisor de línea.

**Capacitación.** La capacitación es un conjunto de actividades destinadas a proporcionar al empleado conocimientos técnicos, teóricos y prácticos, sobre

el área de trabajo en el que se desenvuelven, esta capacitación es constante y puede caracterizarse por durar desde unas horas hasta semanas de entrenamiento.

La capacitación, es un esfuerzo de la organización con el fin de impulsar el aprendizaje de sus miembros. Estos esfuerzos son conocidos como inversiones en capacitación.

- Inversiones en capacitación. La capacitación requiere de inversión por parte de la empresa, pero esta inversión se ve compensada a través del incremento de la productividad del empleado. Las inversiones en capacitación tienen diversos tipos:
  1. Habilidades básicas en computación.
  2. Habilidades y desarrollo ejecutivo
  3. Habilidades y conocimientos técnicos
  4. Habilidades de supervisión
  5. habilidades de comunicación
  6. Relaciones y servicios con los clientes
  7. Nuevos métodos y procedimientos
  8. Desarrollo ejecutivo
  9. Crecimiento personal
  10. Habilidades de oficina y secretariales
  11. Relaciones con los empleados y laborales
  12. Educación de los clientes
  13. Bienestar
  14. Educación básica correctivas
  15. etc,
  
- Sistemas de Capacitación: Diseño, Implementación y Evaluación. Con el fin de no perder el objetivo de la organización y que la capacitación incluya siempre las metas de la organización, se diseñan programas que tengan impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, a

esto le llamamos enfoque sistemático en la capacitación. Este enfoque tiene cuatro fases.

- 1) Evaluación de necesidades.- Es un proceso de identificación a través de la detección de cuando debe adquirir más conocimientos en un área o tema determinado. Estas necesidades pueden encontrarse en el entorno laboral y suelen llegar a oídos de los gerentes a través de los propios empleados, pero debe identificarse si realmente hay una necesidad de capacitación, pues en ocasiones los empleados suelen quejarse de muchas cosas a la vez. Para ello se puede utilizar el análisis organizacional, el análisis de tareas y de personas.
- 2) Diseño de programa.- Un buen programa de capacitación da buenos resultados si su diseño está bien elaborado. Es te diseño debe estar enfocado en los siguientes aspectos:
  - Objetivos de capacitación. Deben ser objetivos en función a los resultados deseados de un programa de capacitación.
  - Disposición de motivación de la persona. Para que exista una respuesta positiva a la capacitación deben existir dos condiciones básicas: la buena disposición, que no es más que la experiencia y madurez de la persona que recibirá la capacitación. La motivación, está orientada a diseñar la capacitación bajo las condiciones favorables como: Utilizar el esfuerzo positivo, eliminar amenazas y castigos, ser flexible, hacer que los participantes establezcan metas personales,

diseñar una instrucción interesante, eliminar obstáculos físicos y psicológicos.

3) Implementación. Es la elección de las herramientas de instrucción, más acertados para cumplir con los objetivos de capacitación. Por lo tanto debemos utilizar métodos de capacitación para empleados no ejecutivos y métodos para ejecutivos<sup>7</sup>.

- Métodos de capacitación para no ejecutivos, los cuales se basan en métodos de capacitación, eficaces, económicos y no tradicionales, enfocados a la *capacitación en el puesto* ( con un superior de su área, entrenamiento en tareas), *capacitación de aprendices* (instrucción en maquinaria y prácticas minuciosas), *Capacitación combinada*, *programa de internado y capacitación en el gobierno* (patrocinado por el gobierno), *instrucción escolarizada* ( con un número determinado de participantes), *instrucción programada* (marcha al ritmo de la instrucción, con evaluaciones constantes), métodos *audiovisuales*, capacitación por computadoras, instrucción por Internet, método de simulación.
- Método para el desarrollo de ejecutivos. Son métodos de capacitación utilizados en gerentes, directivos y ejecutivos. Se utilizan con ellos, capacitación por experiencia en el puesto, Seminarios y conferencias, Estudio de casos, Juegos de negocios, Representación de



papeles, Elaboración de modelos de comportamiento.

La capacitación posee técnicas las cuales son ideales en la Exposición de capacitación

- Proyecciones sonoras (películas)
- Proyecciones fijas (diapositivas)
- Tiza y tablero
- Proyecciones fijas
- Recursos visuales impresos
- Instrucción programada
- Dramatización
- Demostración.
- Trabajo en grupo
- Cualquier otro instrumento que desee emplear y que tenga motivación.

4) Evaluación. Es un sistema de medición de resultados o efectos que tuvo la actividad realizada, esta evaluación. La evaluación de la capacitación se basa en cuatro criterios básicos. 1). Reacción (entusiasmo del participante), Aprendizaje (comprobar si aprendieron algo), Resultados (utilidad, comparación o Benchmarking, que es la comparación con otro similar e identificar áreas que requieren mejora).

**Desarrollo.** El proceso de desarrollo es un resultado de directa vinculación con la capacitación. El desarrollo ayuda al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las que posea actualmente.

---

<sup>7</sup>Ibid, Op. Cit., Pág. 181 – 194.

El programa de desarrollo en una empresa, es el énfasis que hace la organización sobre el empleado, con el fin de integrarlo en las funciones y estructuras de recursos humanos existentes, esto permite la creación de sinergias<sup>7</sup> en la que se refuerzan todos los aspectos de la administración de recursos humanos.

- Elementos de los programas de desarrollo profesional. El programa de desarrollo es un proceso dinámico que pretende satisfacer las expectativas de los gerentes, los empleos y las organizaciones, los elementos de los programas son:
  - Determinación de necesidades personales y organizacionales. Las personas se responsabilizan por sí mismas de iniciar su planeación profesional, esto se refuerza con el apoyo de su superior quien lo deberá exhortarlo sobre su desempeño profesional con continua comunicación sobre la organización el puesto y oportunidades profesionales. La organización es responsable de proporcionar información al empleado sobre sus políticas, planes misión y visión.
  - La creación de condiciones favorables son importantes en el desarrollo profesional, ya sea a través del apoyo ejecutivo, establecimiento de metas, cambios en las políticas de administración (transferencias o reubicaciones, promoción, outplacement<sup>8</sup>), divulgación del programa,
- Desarrollo profesional y sucesión ejecutiva. Ocurre cuando el empleado acumula una amplia y diversa experiencia lo cual crea una oportunidad para competir dentro de su organización. Por tanto está capacitado de competir en puesto de mayor jerarquía a medida que su capacidad y habilidades lo muestren como un buen candidato.

---

<sup>7</sup> Sinergia: Son las partes de un todo, si alguna de estas partes se ve afectada cambia la estructura y no permita el buen funcionamiento de la organización. Si un elemento desaparece no existe sinergia.

<sup>8</sup> Son servicios prestados por organizaciones para ayudar a que los empleados despedidos encuentren otro trabajo.

- Desarrollo Individual de carrera. Son las líneas de avance en un campo profesional dentro de una organización. Estas líneas de avance están divididas por etapas son: a) Preparación para el trabajo, es una etapa que abarca el período previo al ingreso de la organización. b) Ingreso a la organización, que se produce entre los 18 a 25 años, dedicándose el individuo a buscar trabajo a elegir un empleo apropiado. c) Inicio del desarrollo, d) Parte media y e) final del mismo. Estas tres últimas son las etapas de adaptación a una organización y ocupación elegidas, modificar metas, permanecer productivos, tomar decisiones y prepararse para el retiro.
- Plan De Carrera
  - Planeamiento: Proceso por el cual la empresa se asegura de contar con el número y tipo correcto de personas, en el lugar y tiempo adecuado, acrecentando su capacidad productiva y la motivación del empleado.
  - Desarrollo: Busca preparar al personal para afrontar responsabilidades inherentes a cargos superiores, formándolos en sus habilidades, conocimientos, actitudes y conductas.
  - Carrera: Sucesión organizada de puestos que se encuentra relacionados unos con otros y van delineando el avance de una posición dentro de la estructura de la empresa.

**Evaluación de desempeño.** Es el objetivo más importante dentro de cualquier programa de desarrollo, pues permite medir el potencial de éxito en una trayectoria profesional. Las evaluaciones se llevan a cabo con dos objetivos: 1) Mantenimiento del control organizacional y 2) La medición de la eficiencia con la que se usan los recursos humanos de la organización y el mejoramiento de estos recursos.

- Programas de Evaluación del desempeño. Los programas de evaluación de desempeño se llevan a cabo para evaluar, desarrollar y emplear con eficacia el conocimiento y capacidades del empleado. Las evaluaciones

suelen tener diversos usos, estos pueden ser: Retroalimentación del desempeño, administración de salarios, identificación de las fortalezas y debilidades de la persona, reconocimiento del desempeño de la persona, determinar transferencias y asignaciones, apoyo a la identificación de metas, etc.

- Métodos de Evaluación del desempeño. Para la evaluación del desempeño podemos considerar cuatro métodos de evaluación válidos estos son:
  - Procedimientos comparativos, que posee dos características esenciales: 1. La evaluación se hace cuando se compara a la persona evaluada con otros en relación con área o áreas de interés 2. La comparación se hace bajo una perspectiva global que busca el logro de la efectividad del empleado a favor de la organización. Los procedimientos comparativos más comunes son a). Clasificación directa b). Clasificación alterna. c). La comparación por parejas y d). La distribución forzada.
  - Métodos de características. Es un método que mide hasta qué punto posee ciertas características que se consideran importantes para el puesto. Se usan los métodos de escalas gráficas, métodos de escalas mixtas, de distribución forzada, método de formas narrativas.
  - Métodos de comportamiento. Estos métodos se crearon con el fin de describir de manera específica qué acciones deberían exhibirse en un puesto. Se utiliza junto con la escala de comportamientos, cuando el desempeño de un empleado baja se aleja de la escala de comportamiento. Están incluidos los métodos de. Lista de revisión de conductas, escala fundamentada para la medición del comportamiento, escala de observación de comportamiento.
  - Métodos de resultados. Es la evaluación de logros de los empleados. Se utilizan los métodos de productividad,

administración por objetivos. Este método es uno de los más utilizados en las organizaciones de hoy en día.

- Entrevistas de Evaluación. Estas entrevistas de evaluación del desempeño, son la parte medular de todo el proceso de evaluación de desempeño, pues permite al gerente o directivo analizar el registro de desempeño de un subordinado y explorar áreas de posible mejora o crecimiento. También permite que el gerente descubra actitudes y sentimientos de los subordinados de manera más detallada aparte de mejorar la comunicación con ellos. La entrevista tiene un esquema que contiene muchos puntos de consideración:
  - Pedir una autoevaluación. Que el empleado se examine antes de entrar a la entrevista.
  - Invitar a la participación. La entrevista es un diálogo que invita a mejorar el desempeño, identificar puntos débiles y buscar soluciones.
  - Expresar aprecio. Use el elogio es un poderoso motivador.
  - Minimizar la crítica. El manejo sutil de las críticas es un buen potenciador del diálogo.
  - Cambiar la conducta, no a la persona. Si su desempeño no es de acuerdo al puesto, es más recomendable hacer que actué en su función, no en su cambio de personalidad, menos pensar que es una mala persona.
  - Enfocarse en la solución del problema. No busque culpables, busque soluciones.
  - Apoyar. Guíe al empleado a que su actitud sea colaboradora y diga con palabras o actitudes, ¿en qué puedo ayudar?
  - Establecer metas. Enfoque la atención del empleado a proyectarse para el futuro, estableciendo metas con el mismo empleado.
  - Dar seguimiento en forma cotidiana. El gerente no debe pensar en culminar las entrevistas a sus empleados y archivarlas, debe hacer una retroalimentación constante con el personal.

## 8. **Aplicación de compensaciones**

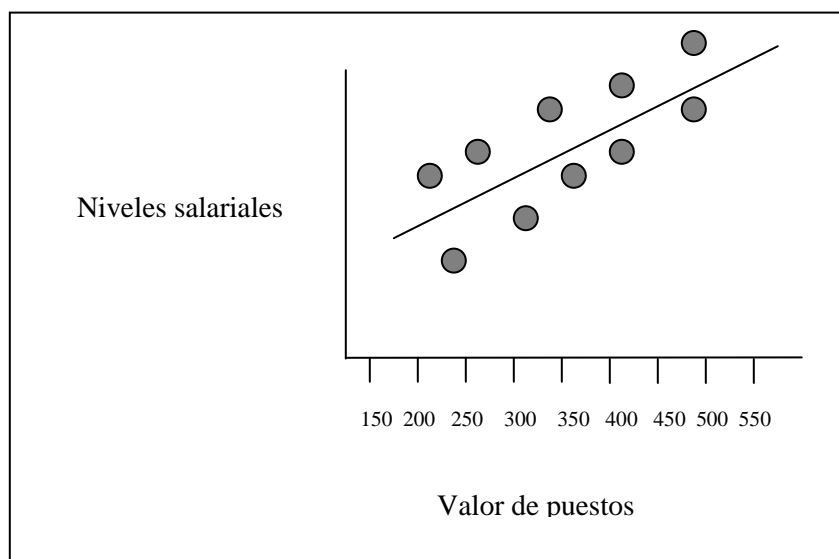
La aplicación de compensaciones es una de las formas que se emplean en la organización para incentivar la motivación y el crecimiento del empleado. La compensación es todo tipo de remuneración que recibe el empleado a cambio de su trabajo.

- **Planeación estratégica de las compensaciones.** La planeación estratégica de compensaciones, es la combinación de contribuciones monetarias con las funciones específicas del programa de recursos humanos. Hay tres aspectos importantes para la planeación de la compensación:
  - Enlazarla con los objetivos organizacionales. Cuando las organizaciones se adaptan a nuevos cambios o cambios situacionales, hace que se muevan muchos puestos de trabajo e inclusive se eliminen algunos, por lo que se deben modificar los sistemas de compensación, incrementar o adaptar los nuevos sistemas de compensación. En muchos casos ya no se retribuye por contar con un título profesional sino en cuanto contribuye el empleado en cumplir los objetivos de la organización.
  - La norma del pago por desempeño. El entorno competitivo ha convertido la compensación en una herramienta utilísima para alcanzar los objetivos de la organización, creando estándares de pago por desempeño, este es un tabulador que relaciona salario con desempeño del empleado.
  - El valor motivacional de la compensación. Es el incentivo no solo económico sino es el valor que atribuye el empleado a su paga. El pago justo, es la percepción de un trabajador en que su remuneración es igual al valor el trabajo realizado. Es como una balanza que pesa por igual las contribuciones económicas de la empresa por las contribuciones del empleado. Todo esto corresponde a la teoría de la equidad.

- Teorías de las compensaciones. Existen diversas teorías sobre las compensaciones, mencionaremos algunas de las más resaltantes.
  - Teoría de la equidad, es una teoría motivacional que explica la manera en que los empleados responden a situaciones en que creen haber recibido menos de que merecen. El papel de la percepción es importante para la motivación y el hecho de que las personas hacen comparaciones. (habilidades vs. Salarios).
  - La teoría de la expectativa y la retribución, la teoría asegura que la compensación depende del atractivo de la recompensa que se busca y de la probabilidad de obtenerla. El empleado tiene la expectativa de que el valor de la recompensa influirá en el incremento de su esfuerzo en el trabajo.
  - La confidencialidad de compensaciones.
  
- **Sistema de Evaluación de puestos.** Permite al empleador estimar un valor al puesto, sirve para definir los niveles de puestos como de sueldos y salarios que corresponde a cada empleado de la organización. Para evaluar los puestos tomaremos en cuenta:
  - La jerarquización de puestos. Las escalas de compensación garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagado. Aunque van restándole importancia a los puestos inferiores a medida que van evaluándolos.
  - Graduación de puestos. Es un método de clasificación de puestos, aunque es impreciso como el anterior.
  - Sistema de Comparación por factores. Este método evalúa y considera cada puesto de trabajo de acuerdo al grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Con los siguientes pasos: Determinación de los factores esenciales, determinación de los puestos esenciales, asignación de salarios a puestos esenciales, ubicación de puestos esenciales.

- Sistema de puntuación, es el más empleado para la evaluación de puestos, porque sus resultados son más precisos que los otros métodos.
  - Capacidad de pago de la empresa, la evaluación del puesto no debe olvidar a la capacidad de pago de la empresa ya que si no cuenta con suficiente presupuesto no podrá compensar como quisiera a sus empleados.
  - Existen factores externos que influyen en la evaluación de la compensación, que son el mercado laboral, la oferta y demanda de empleos, niveles de compensación locales, costo de vida, contratos colectivos, etc.
- **Estructura de compensaciones.** La equidad interna determina y sirve como base para el nivel de compensaciones que se establece en la organización. La compensación debe dividirse en una compensación por hora, día, semana o mes. La herramienta de compensación es la encuesta de sueldos y salarios:
    - La encuesta de sueldos y salarios, consiste en la investigación de las remuneraciones que pagan las demás empresas. Es la obtención de muestras sobre los niveles de sueldos y salarios pagados a los trabajadores de otras organizaciones dentro de un mismo ramo del mercado laboral.
    - La curva de compensaciones, es una línea gráfica de puntos que representa la relación entre el valor relativo de los puestos y los tabuladores salariales. Ver la figura de la siguiente pagina.
    - Niveles de retribución, es el grupo de puestos de un mismo tipo que reciben la misma remuneración o se ubican en el mismo rango.
    - Tabuladores de remuneraciones, consiste en la creación de rangos para cada nivel de compensación o retribución.





- Regulación gubernamental. La regulación gubernamental es el conjunto de leyes y estatutos que regulan la compensación justa del salario de los empleados, esta regulación establece un salario mínimo para los empleados, además leyes de protección para los empleados como empleadores, las horas de trabajo como los pagos de horas extra. Las primeras leyes para la implantación de las ocho horas laborales y el salario justo se dieron en EEUU, en el año 1938, se aprueba la ley de Norma justas en el trabajo. Que aborda, las horas de trabajo, las horas extras, el sueldo mínimo, el trabajo infantil y la igualdad de derechos. En Perú, las leyes laborales, si bien están bien intencionadamente establecidas, no siempre son cumplidas a plenitud.
- Recompensa por Incentivos. Son los planes de incentivos para los empleados de la toda la organización. Son lo conocidos programas de compensación variable, estos programas están diseñados para motivar a los empleados a esforzarse más con el fin de concluir con las tareas de su puesto y alcanzar los objetivos de la empresa objetivos  
Las ventajas que ofrece la recompensa por incentivos son:
  - Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados a metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera

que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.

- Los pagos por incentivos son costos variables que se enlazan con el logro de resultados.
- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación.
- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.
- **Planes de incentivos.** Los planes de incentivos se dividen en:
  - Planes de incentivos salariales, son aquellos planes donde se mide el rendimiento, productividad y resultados de los individuos grupos y de la organización en general.
  - Planes de remuneración por merito, son aquellos planes que miden el rendimiento pero basados en clasificaciones o apreciaciones de los supervisores.
  - También existen planes de *incentivos individuales* como el plan de trabajo a destajo, plan de horas normales de trabajo, planes por incentivos de ventas, planes de incentivos para la gerencia, planes por sugerencias (donde el empleado es compensado por las aportaciones creativas que brinde a la empresa).
  - Planes de *incentivos de grupo* (donde se traza metas para el departamento o unidad de trabajo con la participación de los integrantes de esa unidad).
  - Planes *para toda la organización* (donde el empleado es compensado por alcanzar objetivos por Ej. Reciben bonificaciones en un porcentaje considerable.) encontramos planes de participación de beneficios, planes de dividendos-salario<sup>9</sup>.
  - Retribuciones en especies

- **Incentivos para No ejecutivos, Ejecutivos y administrativos.** Los planes desarrollados para
  - *No ejecutivos* se basan en la flexibilidad, el trabajo en grupo para alcanzar objetivos y disminuir la rivalidad, promueven la cooperación y la preocupación por el desempeño global de la unidad. Estos incentivos están en función al *trabajo por horas* (destajo, bonos individuales, pago de incentivos a grupos o trabajos en equipo). Plan de estándares por horas, el trabajo es realizado por un tiempo determinado, de acuerdo a esto se establece una tasas de incentivos. Es el caso de organizaciones en las cuales se pagan a los empleados en base al trabajo que realicen un período de tiempo, previa presentación del informe de actividades y cumplimiento de metas.
  - *Ejecutivos*, Las compensaciones a ejecutivos se conforman en cuatro componentes básicos: Salario base, incentivos de bonos a corto plazo, incentivos a largo plazo y bonos ejecutivos. Gratificaciones,
  - *Incentivos para empleados administrativos.* Los aumentos por méritos se incluyen dentro de este tipo de incentivo, programas por bonos de méritos, incentivos para los empleados de ventas, incentivos para profesionistas (ellos pueden recibir una compensación más allá de l sueldo que reciben).
  - Existen planes de participación de utilidades, que son programas para que los empleados y la organización compartan las utilidades financieras de acuerdo con una fórmula predeterminada., que refleja mayor productividad y rendimientos.
  
- **Programas de Prestaciones de los Empleados - Prestaciones por Ley – Prestaciones discrecionales – Servicios discrecionales.**  
 Los programas de prestaciones son una forma indirecta de compensación que se propone mejorar la calidad de las condiciones de trabajo y de vida

---

<sup>9</sup> En el Perú solo en las empresas privadas se emplean planes de este tipo.

del empleado. Las prestaciones representan casi el 40% del total de la nómina. A cambio de ello esperan del empleado un apoyo en la productividad, hoy en día todos los empleados tiene derecho a las prestaciones si están incluidos en planilla. Cuanto más grande es la organización, es más difícil controlar las prestaciones por ello se utiliza la tecnología de información, que proporcionan paquetes de software, capaces de ayudar a aligerar el trabajo administrativo para mejorar la atención en los programas de prestaciones. Para tener un buen programa de prestaciones se requiere que las prestaciones *establezcan objetivos* específicos, es decir, mejorar la satisfacción del empleado, el tamaño de la organización, el plan estratégico de la organización, por reducción de costos, etc. Que las prestaciones *permitan aportes de los empleados*, se determina la necesidad del empleado consultándolo a él mismo, permitir que los empleados participen del diseño de programas de prestaciones. La *modificación de prestaciones a los empleados*, modificar en el sentido de que todas las prestaciones requieren cambiarse a medida que la sociedad va cambiando, el estilo de vida y diversas situaciones que impulsan a cambios. La prestaciones deben *proporcionar flexibilidad*, son prestaciones en las cuales el trabajador puede elegir lo que mejor se ajuste a sus necesidades (el paquete incluye, seguro, adelantos, vacaciones, licencias por enfermedad, servicio legales, jubilaciones, etc), Existen diversas prestaciones como son:

- **Prestaciones de ley.** (sólo aportación patronal), están incluidos dentro de este tipo de aportación, los seguros de vejez (AFP's), cesantía o muerte. Seguros de desempleo, compensación para el trabajador, seguro estatal de prestaciones por enfermedad y otros.
- **Prestaciones del plan de ahorro y para el retiro,** Se encuentran las contribuciones definidas al plan de pensiones, pago de utilidades, bonos accionarios y planes en los que los empleados puedan adquirir acciones, costos de administración y otros.

- **Pagos por seguros de vida y prestaciones** por muerte (solo aportación de la empresa).
  - **Pagos por prestaciones médicas** y relacionadas (pagos por atención médica, quirúrgica, prima de seguro por retiro (pagos a empleados retirados), Seguros por incapacidad de corto plazo, enfermedad o accidente (plan de la empresa o aseguradora). Incapacidad a largo plazo o continuación de remuneración (asegurados, o por fideicomisos).
  - **Pago por períodos de descanso**, recesos, periodos de almuerzo, tiempo de aseo, tiempo de traslado, tiempo para cambio de uniformes, para alistarse, etc.
  - **Pago por tiempos ociosos**, pagos para vacaciones o pago de los días, pagos por días festivos, pago por permisos de enfermedad, licencias por paternidad (pagos de los días de ausencia por maternidad o paternidad), etc.
  - **Pagos por prestaciones misceláneas**, descuentos en bienes y servicios que los empleados compran de la empresa, comidas para empleados proporcionadas por la empresa, gastos para la educación de los empleados, servicios de guarderías, otros.
  - **Beneficios y Servicios Sociales**: Son medios indispensables de complemento y apoyo proporcionados y financiados por la empresa, para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y de productividad
- **Servicios a empleados**. Es la creación de un entorno que permita coordinar intereses familiares, para que el empleado balancee el trabajo con las necesidades personales. Por Ej. Empresas que otorgan “días de equilibrio” con goce de haber, o proporciona maestro para los hijos de los empleados, programas para cuidado de niños o guardería, o enfermeras para ancianos, etc. ¿Qué gana la empresa con esto?, logra hacer que los empleados sean más productivos al liberarlos de

preocupaciones y tensiones familiares, pues no hay excusa para la interrupción de sus actividades. Estos programas pueden ser:

- Programas de asistencia para los empleados, son servicios proporcionados por la empresa para ayudar a los empleados a manejar una serie de problemas que interfieren con el modo de desempeñar su trabajo.
- Servicios de asesoría
- Planes de asistencia educacional
- Cuidado Infantil y familiares de la tercera edad
- Otros servicios, están dentro de estos, servicios de comida, servicios médicos en el lugar de trabajo, servicios legales, planeación financiera, gastos de vivienda y mudanza, grupos de transporte, asistencia por compras, uniones de crédito, servicios sociales de recreación, premios.

## 9. *Seguridad e Higiene*

Seguridad e Higiene. Son actividades destinadas a la prevención de la fuerza laboral, cuyo objetivo es garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

A medida que incrementan los problemas y la preocupación por la seguridad e higiene, incrementan también el número de indemnizaciones por accidentes de laborales. Esto a su vez, generan un incremento de los costes de las retribuciones indirectas.

Sabemos que la Salud, es el estado completo de bienestar físico, mental y social. Por tanto la empresa debe mantener la salud de sus empleados en perfectas condiciones aptas y favorables del ambiente donde labora.

**La Higiene en el trabajo** se mantiene imponiendo un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son realizados.

Su objetivo principal es la salud y confort del trabajador. Busca evitar que el trabajador se enferme o se ausente del trabajo (transitoria o definitivamente).

Para eliminar, reducir y prevenir las enfermedades y mantener la salud se capacita, alerta y estudian nuevos procesos.

**Seguridad en el Trabajo**, la seguridad de igual modo es, un conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológica empleadas para prevenir accidentes, eliminar condiciones inseguras del ambiente e instruir y convencer a las personas sobre medidas preventivas.

Su objetivo principal es la seguridad del trabajador, eliminando las condiciones inseguras, implementando medidas preventivas y controlando los resultados obtenidos.

La seguridad debe cubrir: Prevención de accidentes. Prevención de incendios. Prevención de robos.

- Prevención de accidentes.- Los accidentes, son hechos o una serie de hechos que sin intención producen lesión corporal, muerte o daño material. Cuando ocurre un accidente de Trabajo se dice que es un hecho ocurrido como consecuencia del trabajo provoca directa o indirectamente, lesión corporal, perturbación funcional, enfermedad que determina la muerte, la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad de trabajo.
- Prevención de Incendios: La prevención y extinción de incendios exigen una cuidadosa planificación que comprenda sistema de detección y alarmas, entrenamiento del personal y extinguidores adecuados.
- Prevención de Robos: Los servicios de vigilancia tienen características particulares en cada empresa, quienes, para evitar la rutina, cambian con frecuencia su sistema.

- **El entorno laboral: Adecuado, Sano y Seguro.**

- La seguridad comienza con la prevención, por ello los departamentos de recursos humanos deben tener planes de prevención formales para asegurar que los empleados tengan nociones de lo que deben hacer en caso de incendio, accidentes o robos y asaltos, además tenemos prevención en caso de terremotos o atentados, esto proporciona al entorno laboral un ambiente adecuado, sano y seguro. Los empleados forman parte de estos planes perteneciendo a los comités de seguridad de cada departamento de la empresa u organización, con ello adquieren un compromiso de protección incitando a los demás compañeros de trabajo a cumplir con las normas de seguridad y cumplimiento de las reglas. Esto es reforzado por la organización a través de programas de concientización en materia de seguridad.
- Entorno laboral sano. Se previene a través de la identificación y control de los riesgos para la salud, como son los factores contaminantes, revisiones médicas cada temporada, contaminación por aire o por agua, la información a tiempo de factores que los empleados mismo consideran inseguros o que afectan su salud. Los riesgos que se encuentran dentro del ambiente laboral son:
  - Riesgos químicos
  - Problemas visuales por exposición a computadores
  - Peso excesivo. Provocando dolores musculares.
  - SIDA.
  - Violencia en el trabajo.

El ambiente laboral sano se logra con programas de desarrollo de vida más saludable como los servicios de salud, programas de bienestar, enfoques en la nutrición.

- **Manejo del Stress.** Es estrés es cualquier demanda de ajuste ocasionada por factores físicos, emocionales o mentales que requieren el manejo del



comportamiento. Se manifiesta con afecciones a la salud, baja productividad e insatisfacción... El **stress** puede ser positivo y negativo, el stress negativo produce los efectos antes mencionados, pero el estrés positivo o **Eustrés** es la tensión positiva que acompaña a un logro, regocijo y una estimulación. Es la tensión de enfrentar los retos que se encuentran en los puestos de nivel ejecutivo o directivo, técnico o de atención al público. El Eustrés, se considera una fuerza que ayuda a superar obstáculos. La tensión o angustia que produce el estrés es dañino, pues el trabajador empieza a perder los sentimientos de seguridad y aceptación. El desamparo, la desesperación y desilusión convierten la tensión en angustia.

Las tensiones relativas al trabajo se producen por:

- Problemas monetarios
- Problemas familiares
- Enfermedades y aflicciones
- Agotamiento, que es la etapa más grave de la angustia.

El estrés se maneja con el reconocimiento de su existencia y la determinación de los gerentes o directivos por reducir al mínimo las causas que pueden producirlo. A través de programas de capacitación técnica en relajación, habilidades para el manejo de situaciones, habilidades para escuchar los métodos para tratar personas difíciles, administración de tiempo y asertividad. Estos programas se dan con el fin de romper con los esquemas rutinarios en el trabajo.

## Parte 4: CUESTIONES LEGALES Y LABORALES DE LOS RECURSOS HUMANOS

### Objetivos

1. Identificar las expectativas en cuanto a derechos laborales de los empleados
2. Analizar la disciplina y los métodos disciplinarios a aplicar en la organización
3. Analizar el aspecto ético en la administración de recursos humanos
4. Aprender los conceptos, proceso y principios legales laborales.
5. Aplicar normas justas ante comportamientos negativos de los empleados.

### 10. *Relaciones con los empleados: Derechos y Obligaciones.*

La importancia de los aspectos legales siempre ha sido un valor inherente de la organización, la ética y el desarrollo del trabajo en condiciones legales. Es un tema complejo el hablar de derechos laborales, pues existen empresas u organizaciones que son muy sensibles a demandas por asunto internos o hechos ocurridos en el entorno laboral. Veremos en este capítulo sobre las normas que dirigen el entorno laboral y las condiciones y obligaciones que asumen los trabajadores al ingresar en cualquier tipo de organización.

#### *Derechos y Sanciones Laborales*

Los derechos de los trabajadores, son regulaciones que garantizan el trato justo por parte de los patrones, particularmente con respecto al derecho de un empleado a su privacidad. El derecho es la capacidad de realizar una acción protegida por la ley o reconocida socialmente sin que interfiera con un tercero.

Existen derechos laborales que los gerentes o directores deben tener en cuenta:

1. Derechos por ley. Son aquellos derechos protegidos por leyes específicas que figuran constitucionalmente. Por Ej. Derechos que los protegen de la discriminación, por raza, edad, sexo, religión, color, discapacitación, condición social, etc también encontramos leyes que protegen a los

empleados de condiciones de trabajo que atenten contra su salud, o seguridad.

2. Derechos contractuales. Están basados en las disposiciones de un contrato. El contrato, se considera como la promesa legalmente vinculante entre dos o más partes capacitadas. Una ruptura de contrato tendrá que encontrar su solución en la legalidad vigente. El contrato laboral, especifica al detalle las condiciones laborales tanto para la empresa como para el empleado.
3. Otros derechos, como el derecho a un trato ético, libertad de expresión y derechos a la intimidad.
4. Derechos de protección del empleo.
5. Derechos a las expectativas en el puesto.
6. Derechos a la privacidad
7. La dirección también tiene derechos, estos derechos son los de dirigir la empresa u organización y a quedarse con los beneficios que de ellos resulten.

#### *Políticas y Procedimientos disciplinarios*

Estos son manejos que la organización impone para hacer que los empleados eleven el rendimiento en el trabajo, lo que indica que un procedimiento disciplinario que incita a cambiar actitudes que perjudican al empleado como a la organización. La disciplina del empleado suele llevarse a cabo por los supervisores. De los actos disciplinarios se encarga directamente el supervisor quien controla e informa acerca de cualquier acto que debe ser sancionado. Existen dos tipos de disciplina que pueden aplicarse a los empleados,

1. La *disciplina progresiva*. Consiste en una serie de intervenciones por parte de la gerencia mediante las cuales se da la oportunidad al empleado la oportunidad de corregir su comportamiento antes de proceder al despido. En el siguiente cuadro expondremos las faltas por las que suelen anunciarse las advertencias disciplinarias.



#### Violación Menor:

- Absentismo
- Trascresión del código de vestimenta en el trabajo
- Violación de la prohibición de fumar
- Infracción a normas de seguridad
- Dormir en el trabajo
- No encontrarse en el puesto

#### Violación Seria:

- Tomar a broma el trabajo, exagerar con ellas.
- Llegar tarde al trabajo
- Consumo de sustancias tóxicas durante las horas de trabajo
- Robo
- Fraude
- Agresión física a un supervisor
- Sabotaje en las operaciones



2. La *disciplina positiva*. Es el procedimiento mediante el cual se pretende alentar al empleado a que vigile su propio comportamiento y a asumir la responsabilidad de las consecuencias de sus acciones. También es similar en las secuencias de intervención ya que la disciplina pasa por las etapas de advertencia, suspensión y despido en el caso extremo de repetición del acto.

Para que la disciplina no llegue a extremos la empresa u organización informa de las normas básicas de disciplina al trabajador, quien debe cumplir y aceptar las normas como cualquiera de las obligaciones y o funciones que realiza dentro de la organización.

### ***Apelación a las sanciones disciplinarias***

Cuando el trabajador considera que se le ha impuesto un proceso disciplinario injusto, tiene derecho a apelar, con el fin de llegar a soluciones viables. Estas apelaciones tienen como interés por parte de la organización, que el empleado exprese su versión, insatisfacción o molestia o intervenga con opiniones acerca de algo que considera que no marcha bien. Estas apelaciones las puede efectuar mediante el sistema de apelación por jerarquías, donde la apelación del empleado va por niveles cada vez más altos. El sistema de revisión con trabajadores, es el método de revisar las quejas de los trabajadores utilizando un jurado compuesto por igual

número de representantes de trabajadores y de la administración de la empresa, los cuales pueden sopesar evidencias, considerar puntos de vista y después deliberar, votar independientemente para emitir una solución final, Participación de un funcionario de audiencia, Política de puertas abiertas y el arbitraje ( es la decisión coercitiva de un juez en la negociación de un contrato colectivo.

### *La Ética Organizacional en las Relaciones con los Empleados*

Es el conjunto de estándares conductuales y de juicio moral que ayuda a definir el comportamiento correcto y el inadecuado. La ética se transmite a todos los aspectos de la relación de los empleados. En la supervisión a los empleados y en el trato se presentan dilemas éticos, pues existen organizaciones que contratan únicamente personal de clases protegidas y es mucho más difícil entablar relación con ellos, supervisarlos y tratarlos. La ética es una característica distintiva de una organización, y puede diferenciarse muy bien de otra que no la posee. La ética rige las relaciones de la organización con los empleados y las demás personas del entorno. Para que la ética de la empresa esté siempre presente, los departamentos de Recurso Humanos se encargan de impartir las normas de ética de la organización y velar porque se cumplan.

### *Los sindicatos*

El sindicato laboral, es la asociación de los empleados y /u obreros que se constituye con el propósito principal de influir en las decisiones del empleador sobre las condiciones el empleador sobre las condiciones de trabajo. En muchas ocasiones los sindicatos se dedican a actividades fraternales, acción política entre otras cosas.

El sindicalismo nació de las clases sociales bajas en defensa de los obreros, para proteger sus derechos, reclamar un trato y salario justos y trabajar en condiciones saludables y seguras.

Los sindicatos tienen medios de acción como “La Huelga”, o parálisis colectiva del trabajo, general o parcial. También puede manifestarse como una disminución del ritmo normal del trabajo por parte de los empleados para reclamar mejores condiciones de trabajo. Hay sindicatos locales, nacionales y multinacionales.

Existen tres puntos de vista de la Huelga:

1. Desde el punto de vista objetivo, los trabajadores entran en huelga cuando necesitan reforzar las reivindicaciones por mejores condiciones de trabajo, mejores condiciones de trabajo, mejores salarios, beneficios, condiciones de ascenso, progreso, seguridad y estabilidad, relaciones con las jefaturas, etc.
2. Desde el punto de vista subjetivo, los trabajadores entran en huelga cuando se sienten perjudicados por algunas decisiones o acciones de la empresa.
3. Desde el punto de vista político, la huelga sirve a los empleados sindicalistas, a adquirir participación en el ejercicio del poder. Este es el punto por el que se inclinan los líderes de sindicatos.

## **12. *Proceso de Negociación Colectiva***

La negociación colectiva es aquella que se realiza entre los representantes de la empresa y de los trabajadores, es la preparación de un acuerdo escrito sobre los términos y condiciones de trabajo, es un compromiso y un equilibrio entre las presiones opuestas de dos grupos sociales que tiene suficientes intereses recíprocos para trabajar juntos. La negociación colectiva busca equilibrar las fuerzas sociales. La negociación no es estática, sino es un proceso continuo, pues debe hacerse una revisión periódica para incluir nuevas condiciones que no estén dentro del contrato.

La negociación colectiva puede llevarse a cabo en tres niveles: la empresa, el sindicato y la federación de sindicatos. Este proceso de negociación guarda similitud con la toma de decisiones, pues dentro de una organización los procesos de toma de decisiones y comunicación son básicos para integrar las partes del sistema. Para que la negociación se efectúe con éxito, los representantes deben contar con el apoyo de por los menos el 40 % de los trabajadores, los cuales manifiestan ese apoyo a través

de tarjetas de autorización o cartas de apoyo, que llevan sus firmas con las propuestas de negociación.

**13. *Tendencias en los contratos colectivos***

El sindicalismo y las negociaciones colectivas cambiarán en el futuro, en la medida en que la cooperación de la gerencia y los trabajadores sea más una norma que una excepción. No se verán negociaciones altamente estructuradas que vinculen salarios con prestaciones y factores macroeconómicos más que con el desempeño específico de la compañía.

**14. *Contrato Colectivo***

Es el documento escrito de los acuerdos a los que arriban los sindicatos y las organizaciones, en el que se van por escrito todas las decisiones, soluciones y alternativas que surgieron de la negociación. Estas cláusulas tocan puntos como:

- Salarios, vacaciones, días festivos, programas de trabajo, derechos de la dirección, seguridad sindical, transferencia, disciplina, otros.
- Las cláusulas progresistas cubren, acceso de los empleados a registros, limitantes al uso de la evaluación del desempeño, licencias de cuidado a personas de la tercera edad, cuentas flexibles en los gastos médicos, protección contra riesgos de equipo tecnológico, limitantes contra la vigilancia electrónica, licencias especiales, otros.

**15. *Administración del contrato colectivo***

Consiste en la revisión periódica del contrato ya que las interpretaciones del mismo suelen volverse tema de discusiones nuevas. Por ello se resuelven mediante el procedimiento de queja o procedimiento de inconformidades.

- Procedimientos de inconformidades, son procesos formales mediante el cual el sindicato representa a sus afiliados y no afiliados en la relación de una inconformidad.

## 16. *Separación de personal*

### *Renuncias*

Son decisiones del empleado con el fin de buscar otras oportunidades de trabajo, esto se debe a que en muchas ocasiones el empleado no encuentra oportunidades de promoción o ascenso o por el hecho de que la rotación de los empleados es excesiva y más aun cuando los empleados más eficientes son los que más rotan. Esta situación puede ser analizada con el fin de impedir que los empleados más capacitados se vayan de la organización. Otra de las razones por la que la gente renuncia es por los salarios o prestaciones, pues estos desean obtener mejores salarios.

### *Ausencias temporales*

Son los alejamientos del empleado por un periodo de tiempo para diferentes propósitos. Conocidos en algunas organizaciones como tiempo no trabajado, esto puede ser por diversos motivos, ya sea vacaciones, permisos por salud, permisos por viajes, por votación en elecciones, por cumplimiento de servicio militar, por capacitación, por luto, etc. Estos periodos de tiempo no trabajados son pagados pues constituyen beneficios que ofrece el empleador al trabajador además de ser un gran apoyo. Inclusive las ausencias temporales más cortas como las horas de almuerzo durante las horas de trabajo...

### *Programas de Reducción*

Vinculada directamente con los despidos, también conocida como reestructuración y rectificación del tamaño. Es la situación contraria al crecimiento de una empresa u organización y sugiere un cambio drástico en a organización y el número de personal que labora. En los últimos años o décadas hemos conocido diversos programas de reducción de organizaciones públicas y privadas, debido al incremento de la inflación o por cambios en la economía nacional

### *Despidos*

Es una ruptura laboral que se produce por parte de la empresa, la ruptura laboral involuntaria conocida como despido. Cuando una empresa ya no puede costear la



carga laboral, decide reducir el personal como ultimo medio. Las alternativas al despido han sido creadas para proteger los puestos de trabajo de sus empleados. Los despidos tienen diversas características por ejemplo:

- La degradación, es el proceso de rebajar a los empleados a niveles inferiores de deberes y responsabilidades, que suele implicar una reducción de la paga. Esta degradación se utiliza como una alternativa al despido. Puede suceder que una compañía al reducir el tamaño de su personal elimina puestos que antes estaban ocupados por gente capacitada y para no perderlos reubican al empleado a puestos inferiores y excepcionalmente conservan el sueldo que tenían antes.
- Los recortes, están en función de la oferta y demanda de bienes o servicios que existen en el mercado. Pero cuando la demanda cae, conduce a la organización al recorte del personal, un recorte no es lo mismo que una liquidación aunque tienen la misma finalidad: el trabajador se queda sin empleo. El recorte puede tener una recontractación, dependiendo de la recuperación de la situación de la organización.
- La colocación externa es un despido que emplea la colocación del personal despedido en otras empresas, siendo de gran ayuda para el empleado, esto suaviza el impacto de su desplazamiento.

### *Jubilación*

Conocida como la ruptura laboral voluntaria, que se produce cuando el empleado inicia el proceso de retiro de la empresa. La jubilación se produce al final de la carrera profesional y por ello recibe prestaciones de jubilación por parte de la empresa u organización donde trabajó. Estas prestaciones pueden incluir pensiones de jubilación, ahorros personales y prestaciones a la seguridad social. La jubilación es una acción que no tiene límite de edad para llevarla a cabo, en ocasiones ay personas que posponen su jubilación 5 o más años, en muchos lugares la edad media

de jubilación está entre 60 a 65 años. Los incentivos para la jubilación ayudan a muchas empresas a reducir la fuerza laboral.

En muchas ocasiones la jubilación es anticipada, esto se debe a que al empleado se le presentan propuestas para retirarse antes de su jubilación, ya sea por incentivos atractivos que ofrece su organización o porque la organización o institución, deja una “puerta abierta” que limita al empleado a aceptar la oferta de jubilación que ofrece por un tiempo corto, después de ello no puede acogerse ni recibir los beneficios de incentivos.

## **Expansión de los Horizontes: Administración Internacional de los Recursos Humanos**

### **16. *Administración Internacional***

Es la actuación y participación de la organización en otros lugares del mundo. Es traspasar las fronteras, instalando infraestructura y personal en otros países. La administración internacional se encarga de las operaciones empresariales internacionales, las mismas que están a cargo de las **corporaciones internacionales** que empresas locales que desarrollan las capacidades para penetrar en mercados extranjeros.

Existen corporaciones multinacionales que son más complejas aún, tales como SHELL. Pero existen otras que son mucho más grandes y son las corporaciones mundiales, que perciben el mundo como su mercado y funcionan tan igual como una empresa doméstica, solo que cada oficina en todo el mundo está enlazada a la central. Esto no demuestra que debemos estar preparados para enfrentarnos a las oportunidades de ampliar nuestra carrera expandiendo nuestros horizontes a metas más ambiciosas por así decirlo. Pues imaginémonos la cantidad de responsabilidad que tiene un gerente encargado de cualquiera de estos tres tipos de corporaciones y los entornos sociales, políticos y económicos que debe conocer.

Aquí se abren líneas de comunicación y el control es cada vez más dificultoso. Más aún cuando hay que administrar a personas de estos entornos para lograr un avance en nuestra adaptación, debemos considerar las barreras contra la adaptación cultural

(parroquianismo, ver solo desde nuestra perspectiva, individualismo, le prestan demasiada atención a sus necesidades y bienestar, distancia cultural es la diferencia que existe entre una cultura y otra).

El choque cultural inverso también debe considerarse de suma importancia, pues cuando una persona ya está acostumbrada a las costumbres del otro país le resultará difícil readaptarse al ambiente de su patria al retornar.

A todo esto el administrador cumple un papel integrador pues debe adaptar los métodos tecnológicos a las culturas locales, y entender que vive en otro lugar en calidad de huésped.

### **17. *Reclutamiento Internacional***

La Gestión Internacional de recursos humanos supone buscar y conseguir los candidatos que pueda necesitar la organización. Estos candidatos pueden ser reclutados y seleccionados en el país de origen donde la empresa u organización actuará, en todo caso se expatriará a un empleado de la organización para ejercer las funciones.

### **18. *Capacitación y desarrollo***

Cuando la empresa ya establece su estrategia global y consigue el personal idóneo para el puesto, es importante que la empresa refuerce a través de la capacitación al personal seleccionado, brindándole una formación tanto en su país como en el país de origen de la sede o casa matriz. Para ello la empresa califica en que fase internacional de desarrollo se encuentra la empresa:

1. Fase de exportación
2. Empresa con filiales nacionales
3. Empresa ubicada en la fase regional donde sopesa las diferencias culturales y geográficas.
4. Empresas dirigidas al aumento de su capacidad en cuanto al tratamiento e intercambio de información social, política tecnológica y de tendencias de mercado entre las unidades de negocio relacionadas.

En estas acciones que desarrolla la empresa también está la evaluación y control del gerente o directivo, con el fin de medir sus capacidades, habilidades, atributos y competitividad, permiten proporcionar la oportunidad de ascensos al empleado.

Muchas organizaciones creen que la antigüedad de los empleado es un factor que debe considerarse para únasenos o promoción del empleado. Pero ¿que se toma en cuenta para que el empleado se desarrolle y haga carrera en la empresa?’, se toma en cuenta los logros, las capacidades relacionadas con el puesto, atributos relacionados al puesto como relaciones humanas, criterio empresarial, coordinación y planificación). Atributos personales, como el carácter, sociabilidad, flexibilidad o confianza.

## **PARTE 5: REGIMENES LABORALES DEL PERSONAL DE SALUD EN EL PERU**

### Objetivos

1. Explicar las características de la legislación laboral vigente en nuestro país, aplicable a los recursos humanos en salud.
2. Describir las modalidades mediante las cuales se puede efectuar la contratación de recursos humanos en salud.
3. Explicar los dispositivos legales aplicables a la actividad pública.
4. Explicar los dispositivos legales aplicables a la actividad privada.
5. Describir las características de los contratos por servicios y su aplicación en Salud.

### *19 MARCO CONCEPTUAL.*

Toda institución que presta servicios de salud, dada su misión esencial en favor del HOMBRE, debe preocuparse por un mejoramiento permanente en la aplicación de las nuevas tecnologías médicas y en su calidad de atención, para lo cual es imprescindible que logre una integración armónica de las áreas médico-tecnológicas, administrativas, económicas, asistenciales y si fuere el caso, también de las áreas docentes e investigativas.

Para tal integración las acciones que mayor cuidado y dedicación necesitan son las correspondientes a los recursos humanos, habida cuenta que, a diferencia de otras empresas, en los servicios de salud la materia prima que ingresa es el hombre enfermo y la institución debe ofrecerle salud a través de acciones efectuadas por un ser humano capacitado y que es componente del equipo de servidores de servicios de salud.

Los servicios de salud, y en especial los hospitales, son, de todas las empresas públicas o privadas, las entidades más complejas en su estructura funcional por lo tanto más difíciles de administrar. Es así que en un hospital de mediana complejidad, existen identificados mas de trescientos cargos diferentes, en general independientes, los cuales no bien conducidos, trasforman estos establecimientos en verdaderas Torres de Babel.

En tal razón la Organización Panamericana de la Salud hace grandes esfuerzos permanentes para la formación de administradores hospitalarios capacitados.

Por otro lado, en la administración de los recursos humanos en salud, los cuales tienen una gran diversidad de funciones y de niveles de formación y especialización, confluyen varios dispositivos legales que crean hasta tres grupos de regímenes laborales :

- a. Los adscritos al régimen laboral de la actividad pública, sujetos al DL. 276, su Reglamento y demás disposiciones complementarias del mismo.
- b. Los adscritos al régimen laboral de la actividad privada; sujetos básicamente al DL. 728 Ley de Productividad y Competitividad Laboral, texto concordado en el D.S. 003-97-TR,
- c. Los que mantiene relación contractual con base en el Código Civil, mayormente laborando por servicios.

Esta diversidad de regímenes no complica necesariamente la administración del personal de salud, siempre y cuando los directores tengan un buen conocimiento de estos dispositivos legales al respecto y simultáneamente de los requerimientos técnicos para la prestación de los servicios que se ofertan, en esta condición más bien facilitan la obtención de los servicios de personal de la mejor calidad y en la oportunidad necesaria para la atención de la demanda.

Por otro lado, a esta situación se agrega dispositivos que inciden en las relaciones laborales de algunos grupos de profesionales: Profesionales de la Salud y Médicos, con leyes específicas para las relaciones laborales, aún diferenciando a entidades del Sector Pública y el Sector Privado,

Los conceptos básicos a tener en cuenta, según el sector donde realiza sus funciones las instituciones, los dispositivos a tener en consideración se reseñan a continuación:

## **20 *DISPOSITIVOS LEGALES DE APLICACION EN LA ACTIVIDAD PUBLICA***

### **1. Profesionales de la Salud.**

La ley 23536, de los Profesionales de la Salud, dispositivo legal aún vigente, establece las normas generales respecto al trabajo y a la carrera de los

Profesionales de la Salud, que prestan servicios en los establecimientos de Salud del **Sector Público Nacional**, bajo los mandatos de la Ley 11377, (actualmente bajo mandato de la Ley de Bases de Carrera Administrativa, DL. 276, su Reglamento y sus ampliatorias y conexas, efectuando actividades asistenciales: finales, intermedias y de apoyo.

Para los fines del alcance de esta norma, a la Administración Pública se le considera como un todo, es así entonces que para los profesionales de la Salud que tiene una Ley de Relación Laboral específica, se les debe aplicar las mismas condiciones de carrera cuando trabaja en: un Organismo del Sector Público Nacional, efectúa actividades asistenciales y es un Profesional de la Salud. Si labora en el Sector Privado estas condiciones no les son de aplicación.

Se consideran Profesionales de la Salud a:

- a) Médico Cirujano (Posteriormente y por mandato del D.L. 559 se consideran en otra norma de la misma jerarquía: Ley del Trabajo Médico, por lo cual son extraídos de la presente norma).
- b) Cirujano Dentista
- c) Químico Farmacéutico
- d) Obstetras
- e) Médico Veterinario (Únicamente los que laboran en el campo de la salud Pública).
- f) Biólogo (Únicamente los que laboran en el campo de la salud Pública).
- g) Psicólogo (Únicamente los que laboran en el campo de la salud Pública).
- h) Nutricionista (Únicamente los que laboran en el campo de la salud Pública).
- i) Ingeniero Sanitario (Únicamente los que laboran en el campo de la Salud Pública).
- j) Asistente Social (Únicamente los que laboran en el campo de la salud Pública).

Posteriormente y mediante Ley fueron introducidos en los alcances de esta norma los Tecnólogos Médicos, los Fisioterapeutas y las Dietistas, capacitados en dos Institutos Superiores Tecnológico: Chan Chan y Nacional, ambos de Trujillo.

Con la Norma de Profesionales de la Salud se introduce el concepto de guardia hospitalaria por necesidad del servicio, con un máximo de 12 horas, de carácter obligatoria y se exonera a los mayores de 50 años. Las guardias diurnas durante los días laborales son consideradas como guardia solo el exceso de las 6 horas normales de trabajo. Tales períodos de guardia son bonificados en función de la remuneración principal.

- Guardia diurna 10%
- Guardia diurna en domingos y feriados 12%
- Guardia nocturna 12%
- Guardia nocturna en domingos y feriados 15%

En aplicación de esta Ley, a partir del 01 de Abril de 1983, se escalafona “por ésta única vez”, a todos los Profesionales de la Salud en razón exclusivamente de sus años de servicio, incluso a los Médicos, a partir del denominado Nivel de Ingreso, ascendiendo un nivel por cada 5 años de servicios como profesional, siendo el último escalón para los que tenían 20 o más años de servicios. Desde esa fecha no se ha dado ninguna variación de tal escalafón.

## 2. Ley del Trabajo Médico D.L. 559

Con esta norma, de nivel de ley, se trata de lograr que los Médicos tengan una legislación laboral específica. Guarda concordancia con lo dispuesto en la Ley de Profesionales de la Salud, con algunas variantes.

- a) Es de aplicación para los médicos que laboran tanto en el sector público como en el **sector privado**.
- b) El horario de trabajo es de 6 horas diarias o 36 semanales o 150 horas al mes.



- c) El horario de los médicos en Consultorio Externo será de un máximo de 4 horas siendo las dos restantes de uso en otras actividades de promoción y prevención de la salud.
- d) Determina que los ascensos se efectuarán por Concurso; que en el Jurado debe participar un representante del Gremio Médico; que para ser Director de un Hospital se requiere calificación para tal cargo y su acceso es por concurso.

Estando vigente por varios años, de aplicación reducida, ha sido recién Reglamentada (Set.2001), y aún no se tiene un cabal conocimiento de todas sus implicancias, en concordancia con los demás dispositivos.

### **3. Ley de Bases de la Carrera Administrativa D.L. 276**

Es de aplicación a todos los empleados del **Sector Público**. Para los profesionales de la salud. Para aquel personal de apoyo, incluso asistencial como los Técnicos y Auxiliares de Enfermería, les es de aplicación en todos sus extremos, mientras que para otros grupos de Profesionales de la Salud se presentan áreas límites de difícil interpretación y aplicación, tal como el horario de trabajo y los descansos pos guardia.

Este dispositivo nace de la 11377 y su Reglamento, Ley esta estaba ligada con el DL. 2053°, de Pensiones, sucesor de la denominada Ley de Goces y Pensiones. Esta Ley pensionaria determinada distintos y más elevadas retenciones que el DL. 19990 Ley de Pensiones. Ambos están vigentes.

- a) Estructura de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa:

#### **1. Título Preliminar:**

Define que se entiende por Carrera Administrativa: “Conjunto de **principios, normas y procesos**, que regulan el **ingreso, los derechos y deberes** que corresponden a los servidores públicos que, con **carácter estable** prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública”. En tal sentido el personal que labora en forma eventual: contrato por servicios, no le es de aplicación.

## 2. Estructura de la Carrera Administrativa:

La carrera administrativa se estructura por tres **grupos ocupacionales** y dentro de estos por catorce **niveles**. Los cargos no forman parte de la carrera administrativa. Habida cuenta la existencia del Escalafón de los Profesionales de Salud, que incluye a los médicos, no les aplicable esta categorización, excepto para los Profesionales que tiene nombramiento administrativo y cumplen funciones de tal tipo, tal como los Directores, Jefes de Oficina, etc.

Los grupos ocupacionales son:

- a. Los profesionales, servidores con título profesional universitario o grado académico reconocido por la ley universitaria, con 8 niveles: los superiores
- b. Los técnicos, servidores con formación superior o universitaria incompleta, o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida, con 10 niveles entre el tercero y el décimo segundo nivel.
- c. Los auxiliares, servidores con instrucción secundaria y experiencia o calificación para ejecutar labores de apoyo, en los 7 niveles inferiores.

## 3. Ingreso a la carrera.

El ingreso a la carrera administrativa, solo se realiza en plaza vacante presupuestada, será por el nivel inicial, requiriéndose: ser peruano, acreditar buena salud y conducta, reunir los atributos propios del cargo a ser desempeñado, presentarse y ser aprobado en el concurso de admisión y los demás que señale la Ley.

## 4. Ascenso en la carrera:

Es la promoción al nivel inmediato superior en su grupo ocupacional, previo concurso.

## 5. Obligaciones, Prohibiciones y Derechos:

Los servidores están **obligados** a cumplir personal y diligentemente los deberes que significa la función pública; salvaguardar los intereses del Estado; concurrir puntualmente y guardar los horarios establecidos; conocer exhaustivamente las labores del cargo y **capacitarse para su mejor desempeño**; observar buen trato hacia el público; guardar absoluta reserva en los asuntos que revistan tal carácter; e, informar a la superioridad de los actos delictuosos o de inmoralidad que observe.

Los servidores públicos están **prohibidos** de realizar actividades distintas a la de su cargo: percibir retribución de terceros; realizar actividad política durante sus labores; emitir opinión a través de medios de comunicación masiva sobre asuntos del Estado; celebrar por si o por terceros o intervenir directa o indirectamente en los contratos de su entidad en los que tenga interés el propio servidor, su cónyuge o parientes.

Son **derechos** de los servidores públicos: Hacer carrera pública con base en el mérito y sin discriminación; gozar de estabilidad; percibir la remuneración que le corresponde; gozar anualmente de treinta días de vacaciones; hacer uso de permisos y licencias por causas justificadas; obtener prestamos administrativos; reincorporarse a la carrera pública al término de la designación; ejercer docencia universitaria (hasta seis horas semanales); recibir menciones, distinciones y condecoraciones; reclamar ante las instancias y organismos correspondientes; acumular hasta cuatro años de servicios por formación profesional; no ser trasladado a entidades distintas sin su consentimiento; constituir sindicatos con arreglo a ley; hacer uso del derecho de huelga; gozar al término de la

carrera de la pensión dentro del régimen que le corresponde; y, los demás que señalen las leyes o el reglamento.

En términos generales todas estos deberes y derechos son de factible cumplimiento por los profesionales de la salud, incluyendo a los médicos, en especial el referente a la capacitación permanente, actividad muy frecuente en la profesión médica.

#### 6. Del Régimen disciplinario:

Los servidores públicos son **responsables** civil, penal y administrativamente por el cumplimiento de las normas legales y administrativas en el ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de las sanciones de carácter disciplinario por la faltas que cometan. Las **sanciones** pueden ser: amonestación, suspensión sin goce de haber hasta por 30 días; cese temporal sin remuneraciones hasta por 12 meses; y, destitución.

Los grados de sanción corresponden al carácter de la falta y al nivel, siendo más grave la falta a mayor nivel del servidor. Las sanciones no necesariamente son correlativas y la reiteración significa agravante. Los descuentos por inasistencias y tardanzas no tienen carácter de sanción.

Las **faltas** que pueden significar **cese temporal o destitución** son: el incumplimiento de las normas contenidas en la ley (276); reiterada resistencia al cumplimiento de las ordenes; incurrir en acto de violencia, grave indisciplina, o faltamiento de palabra al superior, del personal jerárquico y de los compañeros de labor; negligencia en el desempeño de sus labores; impedir el funcionamiento del servicio público; utilización de los bienes en beneficio propio o de terceros; concurrencia reiterada en estado de embriaguez o bajo influencia de las drogas o estupefacientes; el abuso de la

autoridad, la prevaricación, y el uso de la función con fines de lucro; causar intencionalmente daños materiales a la institución; actos de inmoralidad; ausencia injustificada por más de tres días consecutivos o cinco no consecutivas en el lapso de 30 días calendarios o más de 15 días no consecutivos en el lapso de ciento ochenta (180) días calendarios; y, las demás que señale la ley.

En la práctica médica las actuales dispositivos legales referidos a la Mala Práctica, incrementan las posibilidades de sanción para los médicos

7. Término de la Carrera:

La carrera termina: por fallecimiento; por renuncia; cese definitivo; o, destitución. El cese definitivo procede por límite de 70 años; pérdida de la nacionalidad; la incapacidad permanente física o mental; y, ineficiencia o ineptitud comprobada para el desempeño del cargo.

8. Tribunal de Servicio Civil y los Consejos Regionales:

Estos organismos han sido desactivados por mandato de la ley orgánica del Ministerio de Justicia y todas sus funciones están a cargo del mencionado Ministerio y la vía administrativa concluye en la segunda instancia. El poder judicial se torna en la siguiente instancia pero en el fuero judicial, ya no administrativo.

9. El Sistema de Remuneraciones:

Determina que la remuneración estará constituida por: el haber básico, las bonificaciones y los beneficios. Este sistema ha variado primero por la Ley 24248, luego por el D.S. 032.1-90-PCM con partes aún vigentes, y actualmente esta vigente el D.S. 051-91-PCM, dictado con base en el Art. 211°, inc.20 de la Constitución Política del Perú (1979).

Este último D.S. fija la Remuneración Principal por escalas:  
1. Funcionarios y Directivos; 2. Magistrados; 3. Diplomáticos; 4. Docentes universitarios; 5. Profesorados; 6. **Profesionales de la Salud (incluye a los médicos)**; 7. Profesionales; 8. Técnicos; 9. Auxiliares; 10. Escalafonados Ministerio de Salud; 11. Personal comprendido en los DD.S.S. 159 y 160-90-PCM, 021-91-PCM y 032.1-91-PCM

Este sistema establece los siguientes acápite:

- a. **Remuneración Total Permanente:** Regular en su monto y permanente en el tiempo, est constituida por: La Remuneración Principal, la Bonificación Personal, la Bonificación Familiar, Remuneración Transitoria para Homologación y la Bonificación por Refrigeria y Movilidad.
- b. **Remuneración Total:** Está constituida por la Remuneración Total Permanente y los conceptos remunerativos adicionales otorgados por ley expresa, los que se dan por desempeños de cargos que implican exigencias y/o condiciones distintas al común.
- c. **Las bonificaciones,** beneficios y demás conceptos aprobados por ley expresa que se otorgan en porcentajes del sueldo serán calculados en función de la Remuneración Total Permanente, excepto la compensación por tiempo de servicios que seguirá calculándose con base de la Remuneración Principal, la Remuneración Diferencial con base en la Básica, la personal y el beneficio vacacional continuarán percibiéndose con base en la Remuneración Básica.

La bonificación Familiar se fijó en tres I/m (S/.) hasta cuatro hijos y 0.50 por cada hijo adicional. Actualmente no existe tal bonificación.

Aparte que la mayoría de estas disposiciones nunca han sido cumplidas, gran parte de ellas están claramente desactualizadas. Recientemente nuevos dispositivos han variado en algo esta estructura, así el reciente dispositivo incrementando la **Remuneración Básica** a S/. 50,00 lo que era céntimos, con lo cual la variación se reflejará en diferentes bonificaciones que se basaba en la Remuneración Principal, de la cual la Básica era una mínima parte, tal el caso de la compensación por Tiempo de Servicios, la Gratificación por 25 años de servicios y otras similares, las que prácticamente se duplican.

10. Disposiciones Complementarias, transitorias y finales:

Los funcionarios y servidores comprendidos en leyes especiales continuaran sujetos a ella, aplicándoseles la presente ley en lo que no se les oponga.

Indica que la adecuación de los haberes determinados en la ley se hará en forma progresiva de acuerdo a la disponibilidad presupuestal.

Establece que el personal de las Instituciones Públicas cuyo personal este sujeto al régimen de la actividad privada podrá ser incorporado a esta ley.

Los servidores públicos de Carrera que hubieran ascendido a la posición de funcionarios antes de la vigencia de la constitución conservarán todos sus derechos adquiridos.

Esta ley, promulgada el 06 de Marzo de 1984 y vigente al día siguiente, fue reglamentada por el D.S. 005-90-PCM del 17 de Enero de 1990, estando ambas normas vigentes. El reglamento se avoca a especificar los modos y procesos para aplicar la ley, haciendo algunas precisiones mayores.

## **21    DISPOSITIVOS LEGALES DE APLICACION EN LA ACTIVIDAD PRIVADA**

Dentro del régimen de la actividad privada la legislación es abundante, habiendo sido hasta hace poco la Ley 4916 la norma básica. Actualmente es DL. No. 728 concordado en el DS. 003-97-TR: Texto Único Concordado del DL. 728: Ley de Productividad y Competitividad Laboral, la base para las relaciones individuales del trabajo. El efecto pensionario se creó con el DL. 19990 de 1975. Anterior a este cada empresa podía tener un sistema pensionario y los obreros tenían un sistema de liquidaciones de tiempos de servicios y eventualmente un sistema pensionario tipo fondo.

Aparte de este hay otros dispositivos legales, los más importantes se reseñan en las siguientes páginas, debiendo servir solo para consulta rápida de algún tema, pero el conocimiento de aplicación solo lo da la consulta con el dispositivo en extenso y a la letra.

### **1.    Decreto Legislativo N° 728.- Ley de Fomento del Empleo:**

#### **CONTRATO DE TRABAJO:**

##### **a.  NORMAS GENERALES...**

En la prestación personal de servicios remunerados y subordinados se presume la existencia de un Contrato de trabajo, el cual puede ser por tiempo indeterminado o sujeto a modalidad. También puede celebrarse por escrito contrato a tiempo parcial.

Constituye remuneración para todo efecto el íntegro de lo que el trabajador recibe por su servicio y de su libre disponibilidad.

DEL PERIODO DE PRUEBA = Se considera de 3 MESES si no hay estipulación en contra. Puede ser hasta de un año. Transcurrido este periodo se alcanza derecho a la protección contra el despido arbitrario

Están EXONERADOS del periodo de prueba:

- Los que ingresan por concurso.
- Los que reingresan, salvo que lo hagan a otras áreas.



- Aquellos que lo hayan estipulado expresamente.

El porcentaje de personal en este periodo no podrá exceder de 10% del total de trabajadores.

b. SUSPENSION DEL CONTRATO DE TRABAJO.-

No desaparece el vínculo laboral por ello. Se suspende cuando:

- Cesa temporalmente la obligación del trabajador de prestar servicios y del empleador de pagar la remuneración.
- De modo imperfecto, cuando el empleador debe abonar remuneraciones sin contraprestación efectiva de labores.

c. CAUSAS DE SUSPENSION:

- Invalidez temporal, enfermedad, accidentes comprobados.
- Maternidad: Descanso pre y post – natal.
- Descanso vacacional, sanción disciplinaria.
- Licencia: Servicio Militar Obligatorio.
- Permiso y licencia: cargos sindicales.
- Ejercicio del derecho de huelga.
- Detención del trabajador, salvo condena privativa de la libertad.
- Inhabilitación administrativa o judicial por periodo no superior a 3 meses.
- Permiso o licencia concedidos por el empleador.
- Caso fortuito y la fuerza mayor (hasta por un máximo de 90 días, de ser posible, otorgar vacaciones adelantadas o vencidas)

e. CAUSAS DE LA EXTINCION.

- Fallecimiento trabajador / empleador (puede acordarse: esperar la liquidación -----> plazo: no mayor a un año).
- Renuncia / retiro voluntario del trabajador (debe avisar con 30 días de anticipación).

- Término de la obra / vencimiento del contrato.
- Mutuo acuerdo.
- Invalidez absoluta permanente (EsSalud la declara, y por ello se concluye el vínculo laboral).
- Jubilación.
- Despido.
- Sentencia Judicial.
- Cese colectivo por causa objetiva.

f. JUBILACIÓN:

Es obligatorio para el varón a los 65 años, la mujer a los 60 años. Si reúne el número de aportaciones suficientes para alcanzar la máxima pensión que otorgue la ONP y el empleador se obliga a cubrir la diferencia entre dicha pensión hasta completar el 80% de su remuneración ordinaria y a reajustarla periódicamente, en la misma proporción en que se reajuste dicha pensión. El sistema pensionario de las Administradoras de Fondo de Pensiones-AFP- especifica otra metodología para el cálculo de las pensiones a que se hace acreedor el trabajador al cesar.

g. CAUSAS JUSTAS DE DESPIDO.

El empleador siempre debe dar un plazo no menor de 6 días para que demuestre su capacidad, corrija su deficiencia o puede defenderse:

- RELACIONADAS CON LA CAPACIDAD DEL TRABAJADOR: el detrimento de la facultades físicas o mentales o la ineptitud sobrevenida, rendimiento deficiente, la negativa injustificada a someterse a examen medico, o a cumplir las medidas dictadas por éste.
- RELACIONADAS CON LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR: falta grave, condena penal por delito doloso, inhabilitación del trabajador.

Falta Grave:

- Incumplimiento de las obligaciones: quebrantamiento de la buena fe laboral, resistencia a órdenes relacionadas con las labores, inobservancia del Reglamento Interno de Trabajo.
- Disminución deliberada del rendimiento laboral.
- Apropiación consumada o frustrada de bienes y servicios del empleador, utilización indebida en beneficio propio o de terceros.
- Sustracción, uso o entrega a terceros de información reservada.
- Concurrencia reiterada en estado de embriaguez o bajo influencia de drogas.
- Actos de violencia. Daño de los edificios, instalaciones, instrumental, etc.
- Abandono del trabajo por más de tres días consecutivos, ausencia injustificadas por más de 5 días en un período de 30 días calendarios o más de 15 en un período de 180 días calendarios.

ES NULO EL DESPIDO POR: afiliación a sindicatos, presentar una queja o participar en un procedimiento contra el empleador, discriminación por raza, religión, embarazo (si el despido se produce dentro de los 90 días anteriores o posteriores al parto).

SON ACTOS DE HOSTILIDAD EQUIPARABLES AL DESPIDO: falta de pago de la remuneración en la oportunidad correspondiente, reducción inmotivada de la remuneración o de la categoría, incumplimiento injustificado de las obligaciones legales o convencionales, traslado del trabajador a lugares distintos a los establecidos, inobservancia de medidas de higiene y seguridad, actos de violencia, discriminación por raza, .... actos contra la moral, hostigamiento sexual, y todo aquello que afecte la dignidad del trabajador.

EL TRABAJADOR PODRA OPTAR EXCLUYENTEMENTE POR:

- Acción judicialmente para que cese la hostilidad (tiempo: 30 días de producido el hecho).
- Terminación del contrato de trabajo y requerir la indemnización más una multa y beneficios sociales.

LA INDEMNIZACION: una y media remuneración mensual por cada año completo de servicios o la fracción proporcional por doceavos, hasta un máximo de 12 remuneraciones.

El juez ordenará al declarar fundada la demanda por despido arbitrario, planteada antes de los 30 días naturales de producido el hecho, el pago de las remuneraciones dejadas de percibir, en los casos y de la manera siguiente:

- Si el despido es NULO, desde la fecha en que se produjo hasta la reposición efectiva.
- Si se ordena la reposición o se sustituye ésta por el pago de INDEMNIZACIONES, desde la fecha de notificación con la demanda hasta la ejecución de la sentencia.

#### h. TRABAJADORES DE DIRECCION Y CONFIANZA

- DE DIRECCION: representan al empleador o lo sustituye.
- DE CONFIANZA: laboran directamente con el empleador.

#### i. CESE COLECTIVO POR CAUSAS OBJETIVAS.-

Son causas para terminar el contrato:

- El caso fortuito y la fuerza mayor.
- Los motivos económicos, tecnológicos, estructurales o análogos.
- La disolución y liquidación de la empresa, y la quiebra.
- Las necesidades de funcionamiento de la empresa (tiene derecho a indemnización).

PROCEDIMIENTO: La empresa comunicará al sindicato: motivo, afectados y fecha; se entablará negociaciones para acordar condiciones del cese o ver la manera de evitarlos o limitarlo; de no haber acuerdo irá al

Ministerio o a la CONASEV (emita su opinión dentro de los 15 días hábiles); con dicho dictamen y un peritaje técnico de la Autoridad Administrativa de Trabajo (AAT); convocará a reuniones de conciliación dentro de 3 días, la que debe llevarse acabo indefectiblemente dentro de los 8 días hábiles siguientes; vencido el plazo, la AAT dicta resoluciones dentro de los 5 días hábiles siguientes, aprobando total / parcial o desaprobando. Cabe recurso de apelación en un plazo de 3 días, el que deberá ser resuelto en uno de 5 días.

Los trabajadores tendrán la primera opción de compra. Los beneficios sociales se podrán aplicar a la compra de los activos e instalaciones hasta su límite.

El empleador que invoque causal de funcionamiento, comunicará al Ministerio de Trabajo la nómina con los trabajadores afectados y en un plazo no mayor de 60 días deberá cubrir las vacantes. La remuneración de éstos no será inferior a lo que reciban los trabajadores estables que realicen lo mismo a más de 5% en cada año calendario a partir del 01/01/92.

## **CONTRATOS DE TRABAJOS SUJETOS A MODALIDAD.-**

- **CONTRATOS DE NATURALEZA TEMPORAL.-**

**POR INICIO O INCREMENTO DE ACTIVIDAD:** Originado por el inicio de una nueva actividad empresarial, apertura de nuevos mercados, inicio de nuevas actividades o incremento de las ya existentes. Su duración máxima es de 3 años.

**POR NECESIDADES DE MERCADO:** Con el fin de atender incrementos coyunturales de la producción. Su duración máxima es de 6 meses al año.

**POR RECONVERSION EMPRESARIAL:** Realizado en virtud a la sustitución, ampliación o modificación de las actividades desarrolladas en la empresa. Su duración máxima es de 2 años.

- **CONTRATOS DE NATURALEZA ACCIDENTAL.-**

**CONTRATO OCASIONAL:** Atender necesidades transitorias distintas a lo habitual. Su duración máxima es de 6 meses al año.

**CONTRATO DE SUPLENCIA:** Sustituir a un trabajador estable de la empresa cuyo vinculo laboral se encuentra suspendido por causa justificada. El empleador deberá reservar el puesto a su titular para su readmisión. Su duración será la que resulte necesaria.

**CONTRATO DE EMERGENCIA:** Para cubrir las necesidades que surgen por caso fortuito o fuerza mayor. Su duración = emergencia, no pudiendo exceder a 1 año.

- **CONTRATOS DE OBRA O SERVICIO.-**

**CONTRATO ESPECIFICO:** El objeto y duración han sido establecidos. Podrán celebrarse renovaciones. Su duración será la que resulte necesaria.

**CONTRATO INTERMITENTE:** Cubrir las necesidades de las actividades de la empresa que por naturaleza son permanentes pero discontinuos. El tiempo de servicios se determina en función del tiempo efectivamente laborado.

**CONTRATO DE TEMPORADA:** Atender necesidades propias del giro de la empresa, que se cumplen sólo en determinadas épocas del año. En el contrato: duración, preaviso al trabajador 10 días antes de la finalización de la temporada si ésta dura más de 3 meses, la naturaleza de la actividad de la empresa y de las labores a realizar.

Si fuera contratado 3 veces por el mismo empleador, tendrá derecho a ser contratado por las temporadas siguientes, para lo cual deberá presentarse en la empresa 15 días antes al inicio de la temporada, vencidos los cuales caducará su derecho.

Todas estas variedades de contrato son factibles de ser aplicados al personal de salud en la medida que las consideraciones legales previstas para su aplicación les sean de aplicación, tanto por las funciones a desempeñar cuanto a la capacidad contractual del empleador.

La administración pública solo puede contratar personal aplicando esta legislación, en la medida que su dispositivo legal constitutivo lo autorice a mantenerse total o parcialmente en el régimen laboral de la actividad privada, por ejemplo EsSalud tiene personal que se rige por ambos regímenes, dependiendo de su fecha de ingreso a la institución, además todo el personal que se desempeña en cargos de Confianza se rige por el derecho laboral privado. Los empleados de carrera que ocupaban estos cargos, tuvieron que renunciar a su estatus laboral si deseaban continuar desempeñando cargos de confianza, o retornaban a su cargo de carrera, en razón que las Plazas de Cargos de Confianza fueron determinadas como adscritas al régimen laboral de la actividad privada.

También la Superintendencia de Entidades Prestadoras de Salud-SEPS-, la cual siendo también una institución de derecho público, se rige por el régimen laboral de la actividad privada. Y como ello muchas instituciones públicas se rigen por tal régimen laboral.

Debe quedar claro que una institución puede ser un Organismo Público Descentralizado, dependiente de un sector del Gobierno Central, estar bajo la autoridad de la Contraloría General de la República, ceñir su ejecución presupuestal al Presupuesto General de la República, y estar regido por el régimen laboral público como la Sociedad de Beneficencia de Lima Metropolitana, o un Ministerio; o por el Régimen Laboral Privado como la SEPS; o, por ambos Regímenes como EsSalud.

Esta dualidad persistirá en la medida que no se logre una Norma General que signifique el único Régimen Laboral, con derechos y obligaciones similares, para ambas actividades. Las diferencias entre ambos dificultan tal homogenización.

En cuanto al Régimen Pensionaria persisten tres: El DL. 19990 para la actividad privada y para los nuevos ingresantes en la Actividad Pública, cualquiera que sea su Régimen Laboral y el Régimen de las Administradoras Privadas de Pensiones. Se prevé que en el largo plazo solo persistirá el Régimen de las AFP.

La diferencia entre los dos primeros sistema se dan en varios puntos, pero uno poco mencionado se refiere al tema de los aportes, así: los empleados del Régimen Pensionario del DL. 20530 a la fecha de la dación aportaban mediante descuentos para el sistema pensionario una cantidad que variaba del 9% del total de las remuneraciones pensionables hasta el 15%, según el monto de la remuneración pensionable percibida. Este sistema de aportes vario a un 12% para todos, de los cuales el 6% aportaba el empleado y el 6% el Estado como empleador. Obviamente esta era considerada como un beneficio adicional a la Remuneración, dado el sistema de reajuste de la pensión que prescribe la Ley.

Distinta situación de los adscritos al sistema del DL 19990 en la cual los aportes eran dos terceras partes por el empleador y una tercera parte por empleado, fijándose el porcentaje mediante DS. Este ha sido establecido en el 6% durante muchos años.



## 22. CONTRATOS POR SERVICIOS.

La contratación de personal a través del lo previsto en el Código Civil o en la Ley de Presupuesto, con la denominación genérica de Contrato de Servicios, eventualmente puede llevar a confusión. Es necesario hacer una clasificación:

- a. Contrato personal para la prestación de servicios, con persona natural o jurídica, dentro de los previstos en el Código Civil. Las entidades públicas lo pueden efectuar a través del Sistema de Adquisiciones. Se debe tener en consideración que se están adquiriendo los servicios específicos que debe realizar una persona natural. No se contrata un empleado por lo cual: No mantiene ningún tipo de relación laboral, ni asistencia ni local. Se especifica las funciones o actividades a cumplir. Incluso se puede indicar que tales funciones las efectúa en sus propias oficinas o domicilio. Requieren necesariamente de un documento suscrito, que tiene el carácter de contrato de adquisición. Su adquisición se ciñe a lo previsto en la Ley de Presupuesto.
- b. Contrato de servicios con persona jurídica para proveer personal, situación prevista en el DL. 728. La contratación se efectúa cuando se tiene capacidad para Régimen Laboral de la Actividad Privada.
- c. Contrato de Personal, con persona natural, figura puede estar prevista en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público, a cuyas disposiciones se debe ceñir estrictamente. Se trata de “contratar un empleado” por un plazo determinado para cuyo efecto el Sistema de Personal actúa directamente en su efectivización, y la persona contratada cumple las disposiciones concernientes a cualquier empleado, efectuando sus labores en los locales de la institución, requiere la existencia de plaza vacante, se debe tener en cuenta la existencia de esta en el CAP. así como contar asignación prevista en la Genérica 1: Personal y Obligaciones Sociales y que cuente con el financiamiento correspondiente

## 24. A MANERA DE RESUMEN

- a) Las instituciones de salud prestan servicios a seres humanos a través de seres humanos, siendo así una empresa de estructura muy compleja y los cargos son muy especializados y de diferente utilización.
- b) Existen hasta tres regímenes laborales: de la actividad pública, de la actividad privada y contratación por servicios personales, los cuales se pueden utilizar simultáneamente, dependiendo de los alcances legales dictados para cada institución en particular. Esta complejidad no dificulta el manejo de personal en la medida que los directores tengan el conocimiento suficiente.
- c) En la actividad pública los dispositivos que debe ser aplicados en la administración del personal básicamente son:
  - DL. 23536 referente a los Profesionales de Salud, dispositivo aun vigente en parte. Indica varios factores a tener presente, tales como: lo referente la obligatoriedad de efectuar Guardia Hospitalaria, los Niveles, el Escalafón de los Profesionales.
    - DL 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa, y su Reglamento DS. 005-90-PCM, dispositivo es fundamental en la administración pública y de aplicación a todos los empleados públicos, cualquiera sea el régimen laboral mediante el cual han ingresado a laborar al Sector Público, excepto los Contratos por Servicios regidos por el Código Civil.

Esta norma considera, entre otros: la estructura de la Carrera Administrativa Pública, la forma de ingresar y de ascender, los deberes o obligaciones de los empleados públicos, el régimen disciplinario, el término de la Carrera, el sistema remunerativo. . Algunas de sus disposiciones han variado y otras, estando vigentes, no se aplican.

Este dispositivo también se aplica a los Profesionales de la Salud y a los Médicos, en la medida que no se opongan con los específicos: Profesionales de la Salud y Médicos, tal como ocurre con los Horarios de Trabajo. El Régimen Disciplinario es de aplicación en cuanto a su función como empleado público.

- d. Para el personal que labora en el sector privado o bajo el régimen laboral privado, para los fines laborales es de aplicación lo prescrito en el DL. 728, texto concordado en el DS. 003-97-TR.

En este dispositivo queda explicitado lo concerniente al Contrato de Trabajo y sus variantes, en el especial lo referente al Contrato a Tiempo Indeterminado y el Contrato sujeto a Modalidad tal como el Contrato de Naturaleza Temporal, Contrato de Naturaleza Accidental, el Contrato por Obra o Servicio y otras variantes.

Se especifica el periodo de prueba, su duración y su carencia, la remuneración, la suspensión del contrato, la extinción, las causas justas de despido, la nulidad del despido, la hostilidad, y el cese colectivo por causas objetivas.

Los contratos sujetos a modalidad, los cuales tienen como carácter principal su temporalidad. El dispositivo explícito las diferentes formas se permite contratar personal con carácter temporal.

La administración pública solo puede contratar personal con base en este dispositivo cuando en el dispositivo legal de conformación se considere que el personal de la institución estará regido por Régimen Laboral de la Actividad Privada.

- e. Contratos por servicios.

Con base en lo previsto en el Código Civil. Se efectúa, en la administración pública a través del sistema de Logística o Abastecimientos según corresponda, ciñéndose a lo previsto en la Ley de Presupuesto para el proceso de adquisición de Bienes y **servicios**.

La actividad privada contrata estos servicios generalmente con carácter de externo y para fines muy específicos o altamente especializados: Abogados para un tema, contadores para Auditoria, Mecánicos para reparación, arquitectos para diseño, similares

## *Ejercicio aplicativo en el Perú<sup>6</sup>*

### *OBTENCIÓN PERSONAL SALUD.*

1. En la zona del alto Piura, distritos de Sondor y Sondorillo se ha detectado un brote epidémico de Peste Bubónica con alta tasa de ataque, marcada epizootia y letalidad elevada.
2. La autoridad de Salud, obtiene la colaboración de EsSalud para que esta contrate el personal necesario para efectuar dos acciones simultáneas: aplicación de insecticida en las casas de la zona de ataque y su periferia para control de proliferación de pulgas, simultáneamente aplicación de veneno en la zona rural e intradomiciliaria para el control de la proliferación de roedores, especialmente oryzomis, así como cuyes y ratas domesticas.
3. La campaña se programa iniciarla el 16 de agosto y concluirla el 15 de noviembre del año 2,000. EsSalud procede a la contratación de personal mediante Contrato Accidental-Ocasional por un plazo de tres meses, aplicando lo previsto en DL 728. (DS. 003-97-TR)
4. Iniciada en el día previsto, la presencia de un periodo anormal de lluvia retrasa 1 semana su conclusión, por lo cual es necesario mantener las brigadas durante este período, hasta concluir la campaña el 21 de noviembre, el dándose por concluido los Contratos el 22 de noviembre del 2,000.
4. Con fecha 15 de diciembre del 2,0000 EsSalud recibe una Notificación de Demanda ingresada ante el Ministerio de Trabajo por despido injustificado, la cual ha sido interpuesta por los 16 componentes de ambas brigadas, alegando no haberse expresado causa para la conclusión de los Contratos de Trabajo, ni siquiera haberseles comunicado tal conclusión, demanda amparada por la Autoridad de Trabajo.

### **¿Que pasó?**

---

<sup>6</sup> Los ejercicios aplicativos sobre las primeras cuatro secciones de este trabajo han sido seleccionados de la bibliografía correspondiente y se encuentran al final de las copias de cada uno de los capítulos correspondientes

### *Solución al ejercicio aplicativo*

El Contrato temporal suscrito fue desnaturalizado al haberse continuado las labores por más de un día después de concluido, lo cual lo transformo en un Contrato a Plazo Indeterminado y la supuesta conclusión de los contratos el 22 de noviembre en una despedida sin causa justa, situación que significa que el despido requiere el pago no solo de la CTS (Compensación por tiempo de servicios) correspondiente, si no también de la Indemnización Extraordinaria, pues al haber transcurrido más de tres meses, el supuesto período de prueba había concluido y los trabajadores contratados están protegidos contra el despido arbitrario.

Para evitar situaciones así es necesario:

Tener presente que todo contrato temporal debe, **ineludiblemente**, darse por concluido en la fecha prevista o suscribir un nuevo contrato por un nuevo periodo.

Las sumas del contrato temporal primigenio y las prorrogas no deben superar el plazo máximo previsto para cada tipo de contrato temporal determinado por el DL. 728.

El personal contratado en forma temporal no debe desempeñar funciones de carácter permanente o que las funciones que efectúa son diferentes a las especificadas en el Contrato.

## BIBLIOGRAFIA

- PAVESE-JAUREGUI, Evaluación de los Recursos Humanos, “Sistema de Psicometría Computada”. Editorial Universidad, Buenos Aires, Argentina, 1991.
- CUMMINGS, LI., SCHWAB, Donald P., Recursos Humanos, “Desempeño y Evaluación”. Editorial Trillas, México, 1985.
- ELORDUY MOTA, Juan Ignacio, Estrategia de Empresa y Recursos Humanos. “Una visión dinámica de la Empresa. Editorial Mc Graw–Hill / Instituto de la Empresa. Madrid, España, 1993.
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, “Comportamiento Organizacional”. Octava Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, México, 1997.
- SHERMAN, Arthur, BOHLANDER, George, SNELL, Scott, Administración de Recursos Humanos. 11ª Edición, Editorial Thompson Editores, South Western College Publishing, an ITP Company, Mexico, 1999.
- WERTHER, William B, DAVIS, Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición, Editorial McGraw Hill, México, 2000.
- GOMEZ MEJIA, Luis, BALKIN, David B., CARDY, Robert L., Gestión de los Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall International, Madrid, España, 1997.

## LEGISLACION LABORAL

1. Dispositivos de aplicación general:
  - a. Sector Público:
    - D.L. 276: Ley de Bases de la Carrera Administrativa.
    - D.S. No. 018-85-PCM: Reglamento Inicial de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa.
    - D.S. No. 005-90-PCM: Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa.
    - D.S. No. 022-90-PCM: Normas para la Ubicación en los niveles de carrera.
  - b. Sector Privado:
    - D.S. No. 003-97-TR: Texto Unico Ordenado del D.L. No. 728: Ley de Productividad y Competitividad Laboral.
    - D.S. No. 002-97-TR: Texto Unico Ordenado del D.L. No. 728: Ley de Formación y Promoción Laboral.
2. Dispositivos Complementarios
  - a. Ley de Presupuesto de la República
  - b. Ley de Gestión Presupuestaria.
  - c. Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.
  - d. Código Civil (Contratación servicios privados)
3. Dispositivos Específicos Salud.
  - a. Ley de Profesionales de la Salud.
  - b. Ley de Trabajo Médico
  - c. Reglamento de Residentado Médico.
  - d. Regímenes Laborales Especiales
  - e. Otros dispositivos conexos: Reglamento de certificación profesional. Dispositivos sobre colegiación. Código penal.