

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

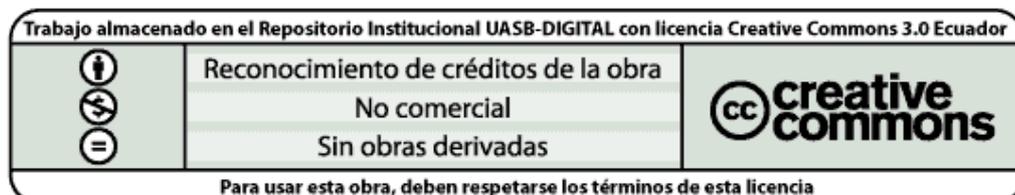
Programa de Maestría en Desarrollo
del Talento Humano

**Diseño de un Sistema Gestión de Talento Humano bajo un
enfoque de prevención de riesgos laborales de la empresa
Prevemedic S.A.**

Autora: Alejandra Rocío Ferreira Rodríguez

Director: Alexander Serrano Boada

Quito, 2016



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo, Alejandra Rocío Ferreira Rodríguez, autor/a de la tesis titulada “Diseño de un sistema gestión de talento humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales de la empresa Prevemedic S.A.”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusividad autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en Desarrollo de Personas y del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda la responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.....

Firma.....

RESUMEN

Los sistemas de gestión son herramientas de desarrollo que permiten la creación de mejores rutinas y procesos internos, que generan mayores beneficios, ahorro de costes, competitividad y rentabilidad; es decir, a través de ellos se logran un sin número de resultados positivos y cuantificables para la organización. Por lo tanto, el presente trabajo de investigación propone el diseño de un sistema de gestión de talento humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales de la empresa Prevemedic S.A., que permita cumplir con la normativa técnica y legal vigente, e incremente a lo largo del tiempo de manera significativa el desempeño en seguridad y salud ocupacional, a través de una gestión de prevención de riesgos laborales centrado en las personas.

El estudio contempla el diagnóstico de la situación actual de los procesos de gestión de talento humano, el diseño de la estructura documental del sistema de gestión, y la aplicación de manera inicial de la herramienta. En este contexto, se analizan algunos aspectos puntuales de la seguridad y salud en el trabajo, requisitos y actual normativa, y su relación con los subsistemas de selección, capacitación y evaluación del desempeño.

La metodología utilizada en la presente investigación fue la de Eficacia Organizacional planteada por los autores Manuel Fernández Ríos y José C. Sánchez, que permitió el levantamiento de la información por medio de entrevistas, y la evaluación del desempeño en seguridad y salud ocupacional enfocados desde el punto de vista de las personas. A través del cálculo de la media aritmética y desviación estándar se llegó a demostrar que el diseño de un sistema de gestión de talento humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales si mejora el desempeño en seguridad y salud ocupacional en la empresa Prevemedic S.A.

La presente investigación evidencia que contar con procesos estructurados y documentados de talento humano, contribuyen de manera significativa en la implementación y desarrollo de una cultura organizacional basada en la seguridad y salud en trabajo. Por otro lado, la presente propuesta no solo permitirá contar con una herramienta de desarrollo organizacional y cumplimiento legal, sino que delineará un instrumento que podrá ser utilizado con propósitos de certificación.

Palabras clave: sistemas de gestión, desempeño laboral, seguridad y salud ocupacional, prevención de riesgos laborales.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se la dedico a mi madre quien en vida me llenó de amor, y que con sus sabios consejos supo encaminarme por el camino del bien; estoy segura que ahora desde el cielo me cuida y me acompaña todos los días de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A mi director de tesis el Dr. Alexander Serrano Boada, quien, desde el primer día de la concepción del presente trabajo de investigación, dedicó su tiempo para guiarme y transmitirme sus conocimientos, y sacar adelante mi tesis de maestría.

Al Dr. Fabricio Suárez Gerente General de Prevemedic S.A., por permitirme aplicar la presente investigación en la compañía, y apoyarme con toda la información y recursos necesarios para la elaboración de este trabajo.

Al Ing. Juan Carlos Cánchig quien me acompañó y guió en la elaboración de la presente tesis, que con sus consejos y directrices pudo encaminar de mejor manera mi aprendizaje durante todo este proceso investigativo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
JUSTIFICACION	12
PREGUNTA CENTRAL	14
OBJETIVOS.....	14
OBJETIVO GENERAL	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
CAPÍTULO PRIMERO	15
MARCO TEÓRICO	15
1.1 SISTEMAS DE GESTIÓN	15
1.1.1 DEFINICIÓN	15
1.1.2 EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN.....	15
1.1.3 TIPOS DE SISTEMAS DE GESTIÓN.....	18
1.1.4 NORMAS OHSAS 18001.....	19
1.1.5 NORMALIZACIÓN DE PROCESOS	21
1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	22
1.2.1 DEFINICIÓN E HISTORIA	22
1.2.2 SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO	23
1.2.2.1 SELECCIÓN DE PERSONAL	24
1.2.2.2 FORMACIÓN O CAPACITACIÓN	25
1.2.2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	27
1.3 SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.....	28
1.3.1 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	29
1.3.2 SEGURIDAD.....	30
1.3.3 SALUD OCUPACIONAL.....	33
1.4 RIESGOS BIOLÓGICOS.....	35
1.5 LEGISLACIÓN ECUATORIANA EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.....	37
1.6 INSTRUMENTO ANDINO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	41
CAPÍTULO SEGUNDO.....	45

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	45
2.1.1 MISIÓN.....	47
2.1.2 VISIÓN	47
2.1.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	47
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
2.3 ANÁLISIS DE DATOS	53
CAPÍTULO TERCERO.....	64
PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BAJO UN ENFOQUE DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES DE LA EMPRESA PREVEMEDIC S.A.....	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	20
Tabla 2	53
Tabla 3	55
Tabla 4	56
Tabla 5	58
Tabla 6	60
Tabla 7	60
Tabla 8	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1.....	57
Ilustración 2.....	61

INTRODUCCIÓN

El propósito de la presente investigación será establecer si existe una relación directa entre la aplicación de un sistema de gestión de talento humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales y el mejoramiento en el desempeño de seguridad y salud ocupacional en la empresa Prevemedica S.A. Para la realización de la presente investigación, se partió de datos levantados a partir del diagnóstico de los procesos de talento humano, y la evaluación del desempeño en seguridad y salud ocupacional de la organización en mención.

Se vio la necesidad de la elaboración de este estudio, ya que Prevemedica S.A. al igual que el resto de organizaciones en el Ecuador, deben cumplir con ciertos parámetros exigidos por la ley en temas de prevención de accidentes y enfermedades profesionales derivados a causas del trabajo. A través de esta investigación se pretende responder a la pregunta: ¿Será que el diseño de un sistema de gestión de talento humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales mejora el desempeño en seguridad y salud ocupacional de la empresa Prevemedica S.A.?

Esta investigación es realizada en la empresa Prevemedica S.A., que es una organización de origen ecuatoriano ubicada en la ciudad de Quito. La compañía en la actualidad no dispone de ninguna sucursal en otras ciudades del país, y cuenta con 21 trabajadores distribuidos en las áreas de administración, tecnología y medicina en las especialidades de: otorrinolaringología, dermatología, cardiología, optometría, medicina general, medicina ocupacional y neumología.

En el capítulo primero se expone el marco teórico donde se abordan los conceptos de sistemas de gestión, administración de recursos humanos, seguridad y salud ocupacional, riesgos biológicos, legislación ecuatoriana en prevención de riesgos laborales, y el instrumento andino de seguridad y salud en el trabajo.

En el capítulo segundo se detalla una descripción completa acerca de la compañía, es decir, su año de fundación, giro de negocio, portafolio de servicios, riesgos laborales, misión, visión y objetivos organizacionales. Por otro lado, el presente capítulo también contempla la metodología empleada para la realización del presente trabajo de investigación; es decir, se detalla la modalidad de la investigación y el análisis e interpretación de los datos, mediante tablas de resultados y gráficos estadísticos obtenidos de la tabulación de las evaluaciones de seguridad y salud

ocupacional. Se incluye la interpretación de los datos agrupados en 5 factores que son: 1) Compromiso de la dirección, 2) Información dada de los empleados, 3) Participación de los empleados, 4) Formación, y 5) Vigilancia de la salud.

El capítulo tercero presenta la propuesta del diseño del sistema de gestión de talento humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales para Prevemedic S.A., a través del desarrollo de los procedimientos de selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño.

Finalmente, se presenta el apartado de conclusiones y recomendaciones donde se detallan los hallazgos obtenidos durante el presente trabajo de investigación, conjuntamente con algunas ideas y sugerencias de mejora, generadas a partir del diagnóstico de los procesos de talento humano y procesamiento de los datos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad vivimos tiempos vertiginosos en los cuales las empresas deben valerse de técnicas y herramientas que les permitan afrontar mercados dinámicos y en crecimiento, y que contribuyan a alcanzar sus objetivos organizacionales. Las organizaciones en su afán de desarrollo económico y competitividad han empezado a implementar sistemas de gestión que les permitan aprovechar y desarrollar el potencial existente en la organización.

Los sistemas de gestión permiten el logro de objetivos mediante la implementación de una serie de estrategias, que buscan la optimización de procesos internos con un enfoque centrado en la gestión. Un sistema de gestión eficaz permite gestionar de manera adecuada los riesgos sociales, medioambientales y financieros de una organización, así como también mejorar la operatividad de la misma mediante la reducción de costos, incremento de la satisfacción de sus clientes, y la implementación de mejoras continuas (Cristaldo 2014, 4).

En los últimos años se ha podido observar que el proceso de normalización relacionado con los sistemas de gestión empresarial se ha acelerado paulatinamente, originado por un entorno económico marcado por la globalización. La normalización o estandarización visto de una manera genérica es “la actividad encaminada a poner orden en las aplicaciones repetitivas que se desarrollan en el ámbito de la industria, la tecnología, la ciencia y la economía” (Heras Saizarbitoria y Casadesús Fa 2006, 45). Es así, que a mediados de los 80 empiezan a surgir con fuerza las normas ISO 9000 como estándares para implementar y certificar un sistema de aseguramiento de la calidad. Dos normas o estándares de sistemas de gestión que han tenido un éxito sin precedente son: las mencionadas ISO 9000 (sistema de gestión de la calidad), y las normas ISO 14000 (gestión medio ambiental) (Heras Saizarbitoria y Casadesús Fa 2006, 47, 48).

Sin embargo, hoy en día es conocido que toda actividad laboral conlleva riesgos para los trabajadores, riesgos que a su vez pueden ser perjudiciales para su salud. Como consecuencia de esta realidad, las autoridades han empezado a implementar normas que permitan regular las condiciones de seguridad y salud en el trabajo. En ese sentido, las organizaciones independientemente de su tamaño y de su giro de negocio, se muestran cada vez más interesadas en realizar una gestión que les permita tener

contralados sus riesgos laborales. Frente a esta nueva necesidad empresarial nacen las OHSAS 18001 en el año de 1999, norma que fue publicada por el British Standards Institute (BSI) con la finalidad de proporcionar a las organizaciones un “modelo de sistema para la gestión de la seguridad y salud en el lugar de trabajo, que les sirva tanto para identificar y evaluar los riesgos laborales, los requisitos legales y otros requisitos de aplicación”. Una ventaja competitiva de las OHSAS 18001 es que es compatible con la Norma ISO 9001 y la Norma ISO 14001 para la gestión de la calidad y la gestión del medio ambiente (Enríquez Palomino y Sánchez Rivero 2006, 11, 13).

Sin lugar a dudas cualquier empresa que quiera mantenerse en el mercado, se verá en la obligación de implementar sistemas de gestión enfocados al cumplimiento de objetivos de seguridad y salud, calidad y medio ambiente, que permitan que sus productos o servicios cuenten con elementos que sean bien vistos y den confianza. Por otro lado, las empresas del futuro también basarán su éxito en la capacidad intelectual de su recurso humano, por la tanto, la gestión de recursos humanos será indispensable para el desarrollo organizacional (Fraguela Formoso, y otros 2011, 44, 48).

Bajo este nuevo enfoque un sistema de gestión de talento humano es considerado como una herramienta de vital importancia, cuyo objetivo principal es la búsqueda del desarrollo de conocimientos y habilidades de todas aquellas personas que conforman la organización, a través de un proceso planificado de capacitación. Este proceso de capacitación brindará la posibilidad de “incrementar y perfeccionar los conocimientos que la organización necesita para su funcionamiento” (Lahera 2006, 1).

En Ecuador la gestión del talento humano orientada desde el punto de vista de la seguridad y salud ocupacional, busca la prevención y gestión adecuada de los riesgos, accidentes y enfermedades profesionales derivados del trabajo. Para cumplir con dicho objetivo la Resolución C.D. 513 del Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo menciona como puntos neurálgicos a desarrollar la información, formación, capacitación y adiestramiento de los trabajadores en el desarrollo seguro de sus actividades, todos ellos bajo un enfoque de seguridad, higiene y bienestar.

Bajo este contexto, se plantea el presente trabajo de investigación ya que Prevemedic S.A. al ser una empresa de servicios médicos en el campo ocupacional, escolar, deportivo y general, que tiene un enfoque del cuidado preventivo de la salud de sus clientes, es una compañía nueva en el mercado que no dispone de un sistema

gestión de talento humano que le permita gestionar de manera adecuada sus riesgos laborales, y a la vez le permita cumplir con la normativa ecuatoriana vigente mencionada en el Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo.

JUSTIFICACION

Hoy en día se reconoce que las personas son el principal activo de las organizaciones, pues es el talento humano el mayor responsable del éxito o fracaso organizacional. En entornos cada vez más competitivos, las empresas enfrentan un crecimiento en las exigencias por la obtención de resultados. Esto se evidencia claramente en el área de talento humano, que en los últimos años ha evolucionado desde un rol “eminente operativo”, centrado en la ejecución de tareas, a un “rol estratégico”, centrado en el desarrollo de competencias claves para el éxito (Ordóñez 2005, 152). Bajo este nuevo escenario de agilidad y dinamismo, las empresas se ven en la necesidad de implementar sistemas de gestión de talento humano, que integren todos estos cambios del entorno empresarial para crear una ventaja competitiva.

Un sistema de gestión de talento humano debe estar íntimamente ligado con la seguridad y salud de los trabajadores, pues cada vez es más evidente la existencia de nuevos accidentes que han tenido lugar en el trabajo, algunos de ellos con resultados fatales para la salud. Como respuesta al incremento de ésta demanda social, las legislaciones de cada país se han propuesto desde ya hace algunos años vigilar y controlar las condiciones de vida de los trabajadores. El diseño e implementación de un sistema de gestión de talento humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales, se impone como una herramienta capaz de “garantizar a la organización una gestión preventiva idónea y un adecuado cumplimiento con la legalidad” de una manera estructurada (Enríquez Palomino y Sánchez Rivero 2006, 11).

En el ámbito nacional La Constitución de la República del Ecuador establece en su artículo 326, numeral 5 que “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (Constituyente s.f., 152). Por su parte, el Código de Trabajo en su artículo 38 menciona que “Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño

personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social” (Congreso s.f., 17).

Por otro lado, el Código de Trabajo también menciona en sus artículos 410 que “Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud y vida. Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo” (Congreso s.f., 104); y 432 que “En las empresas sujetas al régimen del seguro de riesgos del trabajo, además de las reglas sobre prevención de riesgos establecidos en este capítulo, deberán observarse también las disposiciones o normas que dictare el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social” (Congreso s.f., 107).

En el ámbito internacional existen algunos documentos que pueden servir de referencia para la implementación de sistemas de gestión basados en prevención. Entre ellos se destacan: la serie OHSAS 18001:2007 (Occupational Health and Safety management systems) y su correlativa OHSAS 18002:2008 (Guidance for Occupational Health and Safety Assessment Series); BS 8800:2004 (Guide to occupational health and safety management systems); ILO-OSH 2001 (Organización Internacional del Trabajo); SGS & ISMOL ISA 2000:1997 (Requirements for Safety and Health Management Systems), entre otros. De todos los modelos el más aceptado y difundido en el mercado, tanto en el ámbito nacional como en el internacional son las especificaciones de las normas OHSAS 18001 y su sucesiva la OHSAS 18002 (Enríquez Palomino y Sánchez Rivero 2006, 12).

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación resulta necesario e importante ya que primero permitirá cumplir con la normativa técnica y legal vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo para las empresas u organizaciones, segundo desarrollará un sistema de gestión de talento humano que permitirá gestionar de manera adecuada los riesgos labores presentes en Prevemedic S.A, y finalmente permitirá contar con una herramienta de gestión con estándares internacionales que podrá ser utilizada con propósitos de certificación, como parte del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional de la organización.

PREGUNTA CENTRAL

¿Será que el diseño de un sistema de gestión de talento humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales mejora el desempeño en seguridad y salud ocupacional de la empresa Prevemedic S.A.?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de gestión del talento humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales para mejorar el desempeño en seguridad y salud ocupacional de la empresa Prevemedic S.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar el marco teórico para el sistema de gestión de talento humano.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual de los procesos de gestión de talento humano.
- Elaborar la estructura documental del sistema de gestión de talento humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales.

CAPÍTULO PRIMERO

MARCO TEÓRICO

1.1 SISTEMAS DE GESTIÓN

1.1.1 DEFINICIÓN

La ISO 9000:2005 define un sistema de gestión como un “conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos” (Norma Internacional ISO 9000, 9). Por su parte, la definición propuesta por la European Foundation for Quality Management de un sistema de gestión es: “esquema general de procesos y procedimientos que se emplean para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos” (Segura 2005, 1).

Tanto la European Foundation for Quality Management como la ISO presentan definiciones que enmarcan un esquema de trabajo para la organización, de tal forma que logren alcanzar con éxito sus objetivos, a través del control permanente de los efectos económicos y no económicos de su actividad, el aprovechamiento eficaz y constante de sus recursos, sus metas a mediano y largo plazo, su planeación estratégica, su estructura organizacional y sus posibles riesgos. En ese sentido, un sistema de gestión puede ser visto como una poderosa herramienta que permite establecer de manera lógica y estructurada todas aquellas actividades que realiza la empresa, con la finalidad de alcanzar su propósito y razón de ser.

1.1.2 EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Las primeras normas de gestión que tuvieron una acogida importante fueron las normas para implantar sistemas de control de la calidad provenientes del ámbito militar, pues a finales del siglo XIX el sistema de “Gestión científica” desarrollada por Taylor, y el sistema de “Producción en masa” propuesta por Ford, produjeron un aumento considerable de la productividad y una disminución progresiva de la calidad de los productos. Es así que, durante la segunda guerra mundial, el ejército de los

Estados Unidos de América aplica los Military Standard, que no eran más que una serie de especificaciones técnicas que tenían que cumplir los productos que compraba. Aparece un nuevo concepto de la calidad equiparable a “conformidad a unas especificaciones” (Fraguela Formoso, y otros 2011, 46).

Sin embargo, una cosa era lo que se le podía exigir a un producto a la hora de su recepción, y otra cosa muy distinta era su comportamiento a lo largo del tiempo en condiciones normales de uso. Se ve entonces la necesidad que la empresa proveedora del bien, asegure el funcionamiento del producto, de tal forma que en los años 50 se inicia el estudio de técnicas de fiabilidad que permitan asegurar la calidad de un producto durante su periodo de vida útil. Nace un nuevo concepto el “aseguramiento de la calidad”. Pero todo esto cambia en los años 60, cuando en Japón aparece una nueva forma de hacer las cosas, la “calidad total”, implementada en su modelo de gestión Total Quality Control (TQC), provocando un éxito reconocido a nivel mundial. Este modelo desarrollado por Japón es copiado posteriormente por los Estados Unidos de América, quienes no consiguieron los resultados esperados, por lo que se genera una nueva adaptación plasmado en el modelo de Total Quality Management (TQM). Por su parte la Unión Europea se mueve hacia ésta dirección y crea en 1988 el modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) (Fraguela Formoso, y otros 2011, 46).

Esta larga evolución, ha ido creando a lo largo del tiempo diferentes definiciones y maneras de entender la calidad desde su concepto inicial del control de la calidad en el proceso de fabricación, hacia la garantía o aseguramiento de la calidad, para finalmente desembocar en la calidad total. Es en esta última fase, que “la calidad de las prestaciones, del trabajo, de la organización, de la imagen, de cada puesto de trabajo, de las relaciones, la calidad como satisfacción del cliente y como resultado, hacen que las empresas que adoptan este modelo, logren los mejores resultados empresariales que se puedan esperar” (Fraguela Formoso, y otros 2011, 47).

La normalización constituye un proceso dinámico y continuo que busca el funcionamiento de una organización de una manera eficiente y organizada. Es así, que la “International Standard Organization (ISO) tiene como propósito fundamental promover (a nivel mundial) el desarrollo de la normalización y de actividades a fines, con el objetivo de permitir el intercambio internacional de productos y servicios en los

sectores industrial, comercial, científico, tecnológico, económico y otros” (Abreu 1996, 1).

El primer sistema de gestión desarrollado por la ISO fue el de calidad, denominado ISO 9000, que no era más que un conjunto de normas internacionales para la gestión de la calidad; fue publicado por primera vez en 1978. Por otro lado, las innumerables inquietudes por parte de ciudadanos y autoridades respecto al medio ambiente, llevaron frente a la necesidad de elaborar otra norma para la gestión medioambiental, dando lugar a la creación de las normas ISO 14000 con una estructura muy similar a la ISO 9000. En vista de la gran aceptación de la ISO 9000 y la ISO 14000, las empresas comenzaron a demandar un modelo que les permitiera gestionar de manera adecuada la seguridad y salud laboral, y que fuera fácilmente integrable con las normas de calidad y ambiente; es así que nace un nuevo ingrediente, la prevención de riesgos laborales. Es entonces que la British Standard Institute publica las normas OHSAS 18001 para sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, y su consecutiva las OHSAS 18002 (Abril Sánchez, Enríquez Palomino y Sánchez Rivero 2006, 14, 15).

Los tres sistemas de gestión presentados: ISO 9001, ISO 14001 y las OHSAS 18001 presentan importantes similitudes entre los conceptos de gestión de la calidad, gestión ambiental y gestión de la prevención de riesgos laborales, que ofrecen la posibilidad de implementar un sistema de gestión integrado por parte de las organizaciones por su compatibilidad entre ellas. Adoptar un sistema de gestión integrado tiene muchas ventajas, entre las más destacadas están: su evaluación, control y seguimiento es más eficaz; existe mayor participación por parte de los trabajadores a la hora de su implementación; se evidencia de manera significativa mejoras en las condiciones de trabajo, la calidad y el medio ambiente; mejora la imagen corporativa de la compañía; se incrementa la competitividad organizacional y la confianza de los clientes (Fraguela Formoso, y otros 2011, 48).

Un nuevo estándar reconocido internacionalmente aparece en escena, se trata de la norma ISO 45001, ésta norma contempla todos los requisitos necesarios para la implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. La ISO 45001 aparece para sustituir a las OHSAS 18001, pues ésta a pesar de ser una norma británica reconocida a nivel mundial, no pertenece a la familia de la ISO. Su

aprobación se prevé para finales del 2016, y “recogerá casi todos los requisitos de las OHSAS 18001 vigente, así como aspectos de las normas ISO 9001 (Calidad) y 14001 (Medio Ambiente) (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo 2016, 44). La certificación de las OHSAS 18001 seguirá siendo válida para todas las empresas que estén interesadas en certificar esta norma por un periodo de tiempo determinado, posterior a la publicación oficial de la ISO 45001. Si una empresa cuenta ya con una certificación de OHSAS 18001, tendrá el plazo de dos a tres años para adaptarse y migrar a los nuevos requisitos de la ISO 45001 (The British Standards Institution 2016, 1).

La nueva norma contempla un enfoque mucho más fuerte en el contexto de la organización, la alta dirección y el liderazgo. Cuando se menciona el contexto de la organización se refiere el mirar más allá de los propios problemas internos de seguridad y salud, y tener en cuenta lo que la sociedad en general espera de ella. Este nuevo enfoque plantea que las organizaciones deben empezar a pensar en sus contratistas y proveedores, y cómo su trabajo podría afectar a sus vecinos y a sus alrededores. Por otro lado, cuando se hace mención al papel de la alta dirección, significa que existe mayor presión sobre el liderazgo y funciones de gestión, pues la nueva norma hace hincapié que los aspectos de seguridad y salud en el trabajo sean incluidos en el sistema de gestión global de la organización; este quiere decir, que en lugar de delegar la responsabilidad de la seguridad y la salud a un gestor o un jefe de prevención de riesgos laborales, se integren completamente todos estos aspectos en las operaciones de la organización (ISO - International Organization for Standardization 2014, 1).

1.1.3 TIPOS DE SISTEMAS DE GESTIÓN

En la actualidad, existen diferentes tipos de sistemas de gestión que permiten a cualquier organización que los implemente, innumerables beneficios de administración y mejora de sus procesos internos. Entre los sistemas de gestión más conocidos se pueden citar: *sistemas de gestión de la calidad* (dirigen y controlan a la organización bajo un enfoque centrado en la calidad), *sistemas de gestión ambiental* (desarrollan directrices para gestionar aspectos ambientales), *sistemas de gestión de la*

seguridad industrial y salud ocupacional (implementan criterios para gestionar los riesgos de seguridad y salud ocupacional), *sistemas de gestión de responsabilidad social corporativa* (orientan a la organización en el cumplimiento de todas las normas legales que se apliquen a los distintos ámbitos de su desempeño, como el financiero, tributario, laboral, ambiental, comercial, entre otros), *sistemas de gestión de riesgos* (establecen criterios que le permiten a la organización gestionar aquellos aspectos negativos que tengan la probabilidad de afectar el cumplimiento de los propósitos institucionales), *sistemas de gestión de la seguridad de la información* (gestionan los riesgos inmersos en la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información empresarial), *sistemas de gestión de talento humano* (proporcionan mecanismos que propicien la motivación y productividad en la organización), entre otros. (Atehortua Hurtado, Bustamante Velez y Valencia de los Rios 2008, 11).

1.1.4 NORMAS OHSAS 18001

Las normas OHSAS 18001 aparecieron por primera vez en el año de 1998, con la ayuda de un equipo de trabajo conformado por organismos certificadores de 15 países de Europa, Asia y América, que se reunieron con el objetivo de crear la primera norma que permitiera certificar un sistema de seguridad y salud ocupacional. Las OHSAS 18001 contemplan una serie de requisitos internacionales en materia de seguridad y salud ocupacional, que fueron desarrollados sobre la base de la BS 8800 (Guide to occupational health and safety management systems) y la UNE 81900 EX (Prevención de riesgos laborales - Reglas para la implantación de un SGPRL). Fueron publicadas de manera oficial por la British Standards Institution, la misma que entró en vigencia el 15 de abril de 1999 (Sánchez-Toledo Ledesma y Fernández Muñiz 2011, 26).

Esta norma ha tenido una gran acogida y aceptación a nivel mundial, pues ha sido desarrollada de manera que cualquier empresa, sin importar su tipo y tamaño pueda implementarla. Tal ha sido su acogida en el sector empresarial, que fue revisada en el año 2007, dando lugar a las OHSAS 18001:2007. Esta norma está basada en la metodología conocida como Planear – Hacer – Verificar – Actuar (PHVA), que pone énfasis en la mejora continua.

Las OHSAS 18001 tienen como principal objetivo “apoyar y promover buenas prácticas en materia de seguridad y salud en el trabajo a través de una gestión sistemática y estructurada” (Sánchez-Toledo Ledesma y Fernández Muñiz 2011, 26). Las OHSAS 18001 se complementan a su vez con las OHSAS 18002:2008 (Directrices para la implementación de OHSAS 18001:2007), pues ésta norma menciona los requisitos específicos de las OHSAS 18001:2007, proporcionando un asesoramiento de manera general para éste estándar; es decir, contempla para cada requisito el propósito, las entradas típicas, los procesos y las salidas típicas (OHSAS Project Group y BSI 2009, 1).

Tabla 1
Requisitos de la Norma OHSAS 18001:2007

REQUISITOS DE LA NORMA OHSAS 18001:2007
4.1. Requisitos generales
4.2. Política de seguridad y salud ocupacional
4.3. Planificación
4.3.1. Identificación de peligro, evaluación de riesgo y determinación de controles.
4.3.2. Requisitos legales y otros requisitos.
4.3.3. Objetivos y programa (s)
4.4. Implementación y operación
4.4.1. Recursos, roles, responsabilidad, funciones y autoridad.
4.4.2. Competencia, formación y toma de conciencia.
4.4.3. Comunicación, participación y consulta.
4.4.3.1. Comunicación
4.4.3.2. Participación y consulta.
4.4.4. Documentación
4.4.5. Control de documentos
4.4.6. Control operacional
4.4.7. Preparación y respuesta ante emergencias.
4.5. Verificación
4.5.1. Medición y monitoreo del desempeño.
4.5.2. Evaluación del cumplimiento.

REQUISITOS DE LA NORMA OHSAS 18001:2007

4.5.3. Investigación de incidente, no conformidad, acción correctiva y acción preventiva.

4.5.3.1. Investigación de incidentes.

4.5.3.2. No conformidad, acción correctiva y acción preventiva.

4.5.4. Control de registros.

4.5.5. Auditoría interna.

4.6. Revisión por la gerencia

**Fuente: OHSAS 18001:2007 Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional – Requisitos
Elaboración propia.**

1.1.5 NORMALIZACIÓN DE PROCESOS

Según la ISO 9000:2005 un procedimiento es una “forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso” (ISO 9000 2005, 21). Los procedimientos pueden estar o no documentados, cuando un procedimiento está documentado se usa con frecuencia el término de procedimiento escrito. El propósito fundamental de un procedimiento es ayudar a las personas a que los resultados de un proceso o trabajo puedan ser predecibles y más eficaces. Cabe señalar que la herramienta para formalizar la mayor parte de los procesos no está especificada en la ISO 9001, es por esta razón, que la formalización de un proceso se lo puede realizar a través de un procedimiento documentado o una Hoja de Proceso (Pérez Fernández de Velasco 2012, 84, 85).

Cuando se utiliza una Hoja de Proceso se debe contemplar los siguientes apartados: 1) Encabezamiento (debe señalar el título del proceso y su código), Objeto (se trata de la misión o razón de ser del proceso) y Alcance (constituye el ámbito de aplicación). 2) Diagrama de flujo del proceso (inicia con los límites del proceso, es decir, input y output. Entre estos límites se detalla la secuencia de las actividades, conjuntamente con su soporte documental, las entradas y salidas laterales, y las conexiones con otros procesos operativos. En un diagrama de flujo no hay necesidad de detallar todas las actividades y tareas que contempla el proceso, el parámetro para decidir cuáles se detallan o no corresponden al del valor añadido, es decir, las razones que obligan a especificar una actividad, una entrada lateral, entre otros). 3) Breve descripción de las actividades operativas y de control del proceso (la descripción del proceso debe ser lo suficientemente claro para ser entendido de igual manera por el ejecutor, el responsable del proceso y el auditor interno). 4) Ejecutor de cada actividad

(ser responsable del proceso no significa ser el ejecutor de todas las actividades). La hoja de proceso puede incluir anexos complementarios que respalden dicho procedimiento, los mismos que deben estar correctamente codificados (Pérez Fernández de Velasco 2012, 85, 86).

1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.2.1 DEFINICIÓN E HISTORIA

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es el proceso mediante el cual se administra a todas las personas que trabajan o participan en una organización, y que a través de su labor desempeñan ciertos roles o responsabilidades. Ésta rama del saber surgió por la creciente demanda y complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a inicios del siglo XX bajo el nombre de *Relaciones Industriales*, su enfoque estaba centrado en realizar una actividad mediadora entre las personas y las organizaciones que vivían en un constante conflicto, ya que sus objetivos particulares eran totalmente incompatibles entre ellos. Con el pasar del tiempo, alrededor del año de 1950, el concepto de las Relaciones Industriales sufrió un cambio radical, y pasó a ser denominado *Administración de Personal*. Bajo este nuevo enfoque no sólo se debía buscar la forma de mediar y reducir los conflictos empresariales, sino que además debía lograr administrar al personal en base a la legislación laboral vigente. Por el año de 1960, este concepto volvió a emplear su dimensión, y las personas pasaron a ser vistas como recursos vivos e inteligentes indispensables para el éxito y futuro organizacional. Es así, que finalmente nació el concepto de Administración de Recursos Humanos (ARH), que aún sufría con el vicio de ver a las personas como recursos productivos, cuya gestión debía planificarse y controlarse (Chiavenato 2000, 2, 3).

En la actualidad existe una nueva filosofía de acción, y la Administración de Recursos Humanos (ARH) empieza a desaparecer para dar lugar a un nuevo concepto, *La Gestión del Talento Humano*. La gestión del talento humano se define como “la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones” (Trebilcock s.f., 21.3). Esta importante área de estudio que tuvo su origen en la época

de la primera guerra mundial, mediante la fusión de diversas teorías de la gestión científica, el trabajo social y la psicología industrial, y que desde entonces ha experimentado una importante evolución y desarrollo; hoy por hoy se enfoca en las técnicas de organización del trabajo, la contratación y la selección, la evaluación del rendimiento, la formación, el desarrollo de la carrera profesional, la participación de los trabajadores y la comunicación (Trebilcock s.f., 21.3).

1.2.2 SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO

Desde una perspectiva sistémica, los procesos de talento humano pueden ser vistos como subsistemas que provienen o se desprenden de un sistema mayor; bajo este contexto Idalberto Chiavenato y Marta Alles clasifican a los subsistemas de talento humano en:

Idalberto Chiavenato: Este autor clasifica cinco procesos o subsistemas de talento humano que forman parte del sistema de Administración de Recursos Humanos, estos subsistemas son: 1) Provisión de Personas (abarca el reclutamiento, selección y planeación de recursos humanos); 2) Aplicación de Personas (contempla el diseño de cargos, descripción y análisis de cargos, y la evaluación del desempeño); 3) Mantenimiento de Personas (incluye la remuneración y compensación, beneficios y servicios sociales, higiene y seguridad, y la relaciones sindicales); 4) Desarrollo de Personas (integra la capacitación, el desarrollo de personas, y el desarrollo organizacional); y 5) Seguimiento y Control de Personas (comprende bases de datos, controles, y sistemas de información) (Chiavenato 2000, 159).

Martha Alles: Por su parte esta autora manifiesta que los subsistemas de recursos humanos hacen referencia a “segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización” (Alles, La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización : cómo lograr prestigio dentro de la organización 2014, 70). Desde esta perspectiva, Alles clasifica a los subsistemas de recursos humanos en: 1) Análisis y descripción de puestos; 2)

Atracción, selección e incorporación de personas; 3) Evaluación del desempeño; 4) Remuneraciones y beneficios; 5) Desarrollo y planes de sucesión; y 6) Formación.

Ambos autores coinciden en señalar que los procesos o subsistemas de talento humano son diseñados de acuerdo a la medida de cada organización, es decir, dependen de su estructura, tamaño, filosofía, cultura, políticas, factores ambientales, tecnológicos, humanos, entre otros. El correcto diseño de estos subsistemas de administración de personal, permitirá al área de talento humano estar organizada eficazmente, de manera que pueda responder a las diversas demandas y necesidades organizacionales.

El presente trabajo de investigación centrará su estudio en tres subsistemas de recursos humanos que formarán parte del sistema de gestión de talento humano planteado para Prevemedic S.A., estos subsistemas son: selección de personal, capacitación y evaluación del desempeño.

1.2.2.1 SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal en un sentido más amplio es “escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato 2000, 239). Este subsistema parte de la necesidad de ocupar una vacante existente en la organización, que toma como base el perfil del cargo de la posición que se busca. La selección de personal escoge y clasifica a los candidatos que más se ajusten al perfil y tengan las mayores posibilidades de adaptación al cargo. Los candidatos pre seleccionados que pasan los primeros filtros, son invitados a participar de una entrevista de selección que permitirá a la organización contar con mayores elementos de juicio para una futura contratación.

Cabe importante señalar que un proceso de selección debe ser llevado de la manera más objetiva posible, que siempre debe buscar no salirse de los parámetros establecidos dentro del perfil y las competencias identificadas para la posición. Los procesos de selección suelen incluir pruebas y entrevistas a través de las cuales se pretende evaluar las actitudes y comportamientos de una persona. Por otro lado, este

proceso también puede llegar a incluir ciertas evaluaciones específicas que permitan determinar el nivel de conocimientos requeridos para el cargo. Obtenida toda la información necesaria para la selección, se torna indispensable realizar un informe (resultados de pruebas y test aplicados) de cada candidato, para presentar a los finalistas a quien corresponda tomar la decisión de contratación.

El reclutamiento y la selección de personal corresponden a dos fases de un mismo proceso. El reclutamiento no es más que un conjunto de procedimientos de divulgación y atracción para potenciales candidatos, que se encuentren calificados y capacitados para ocupar una posición dentro de la organización. El reclutamiento utiliza varias técnicas de comunicación, que permiten extender una invitación formal para aquellos candidatos que cumplen ciertos requisitos mínimos que el cargo necesita, es decir, el reclutamiento cumple la función de “suministrar la materia prima para la selección: los candidatos” (Chiavenato 2000, 238).

1.2.2.2 FORMACIÓN O CAPACITACIÓN

La palabra *capacitación* viene del adjetivo *capaz*, y éste a su vez del verbo latino *cápere*, que significa dar cabida. La capacitación es un proceso constituido por un conjunto de tareas o actividades encaminadas a proveer y desarrollar conocimientos y habilidades. La capacitación busca modificar las actitudes de las personas para que realicen su trabajo de mejor manera. Un término muy ligado a la capacitación es el *adiestramiento*, esta palabra proviene del adjetivo diestro, y éste a su vez de la palabra latina *dexter*, que significa derecho. El adiestramiento constituye un conjunto de actividades destinadas a aumentar los conocimientos y habilidades de los trabajadores en función a las características de su puesto de trabajo. Dentro de este contexto, es importante mencionar que otro concepto muy relacionado con la capacitación y el adiestramiento es el *desarrollo*. Éste término se deriva de la palabra *rollo*, que señala el proceso de desplegar algo que está enrollado para ser lucido a plenitud, es decir, la palabra *desarrollo* expresa cómo la capacitación se fundamenta en el potencial de los individuos, más que en los propios propósitos de sus instructores (Rodríguez Estrada y Ramírez-Buendía, Administración de la capacitación 2005, 1, 2).

Para iniciar con un proceso de formación o capacitación la organización debe tener claro qué quiere y qué espera de la capacitación, y qué parámetros o lineamientos va a manejar internamente. Dentro del proceso de formación o capacitación podemos distinguir claramente 8 etapas: 1) Identificación y definición de las necesidades manifiestas (la palabra necesidad señala la diferencia entre un “ser” y un “debe ser”, las necesidades manifiestas son aquellas que por sus síntomas o causas son fácilmente observables); 2) Detección de las necesidades encubiertas (no todas las necesidades son manifiestas y obvias, en ciertas ocasiones requieren de un análisis detallado del síntoma o causa para determinar qué rumbo seguir); 3) En cualquier caso, fijación de objetivos a partir de las necesidades (orientación general de las actividades de formación o capacitación); 4) Elaboración de un plan general de capacitación; 5) Elaboración de programas (establecer los objetivos de los cursos en cuanto a términos conductuales, contenidos, métodos y materiales); 6) Organización de los eventos de capacitación; 7) Evaluación del plan y de los programas (resultados obtenidos); y 8) Seguimiento (proceso de reflexión y mantenimiento sobre lo ya obtenido) (Rodríguez Estrada y Ramírez-Buendía, Administración de la capacitación 2005, 60, 61).

La formación y el desarrollo es uno de los temas que más preocupa en la actualidad, y es una de las características más preponderantes de la empresa moderna, ya que cuenta con personal con alta competencia y profesionalismo. La formación y el desarrollo es el subsistema que intenta garantizar personas capacitadas y entrenadas para que cumplan de manera eficaz la misión, visión y los objetivos de la compañía. Cabe recalcar que este proceso educativo es a corto plazo, y tiene la finalidad de transmitir conocimientos relativos al trabajo para mejorar el desempeño laboral. La formación se realiza en base a una planificación previamente establecida, y a un inventario de necesidades de formación. Finalmente, un plan de formación y desarrollo debe ser “realista, dinámico y flexible” de tal manera que se ajuste a las “exigencias y necesidades de las personas afectadas” (Acosta, Fernández y Mollón 2002, 128, 129, 131).

1.2.2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es “una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto” (Gan y Triginé 2012, 193). La evaluación del desempeño es una herramienta o proceso formal que busca determinar de manera objetiva cuan productivo es un empleado respecto a sus tareas y responsabilidades. En una evaluación del desempeño se puede llegar a evidenciar el rendimiento de las personas, a través de sus objetivos y metas de trabajo previamente establecidos.

La evaluación del desempeño o rendimiento constituye una “técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa” (Chiavenato 2000, 357). A través de la evaluación del desempeño se puede llegar a identificar de una manera clara y precisa, las debilidades en la competencia de un empleado, posibles problemas en sus relaciones laborales y funciones que desempeña, evidenciar el desaprovechamiento de empleados con potencial elevado, medir el nivel de compromiso y motivación de los trabajadores, entre otros. A partir de una evaluación del desempeño se debe generar planes individuales de desarrollo y mejoramiento, que permitan subsanar todos aquellos aspectos negativos o debilidades encontradas, y por otro lado, potencializar las cualidades o fortalezas de una persona. Estos planes de desarrollo por su parte, deben incluir los compromisos que los empleados asumen frente a sus debilidades, y el aporte que la organización entregará en términos de recursos para cumplir con dichos compromisos (Atehortua Hurtado, Bustamante Velez y Valencia de los Rios 2008, 160, 161).

Las mediciones que más se utilizan para evaluar el desempeño son: evaluación vertical (es la evaluación que es realizada por el jefe directo, incluye una autoevaluación del mismo colaborador, y la revisión del nivel superior al jefe directo; es decir, el jefe del jefe. Por lo general, esta evaluación combina objetivos y competencias); evaluación de 360° (permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares, y colaboradores. Puede incluir otras personas como clientes y proveedores); y determinación temprana de brechas (proceso interno que mide y

compara las competencias que el puesto necesita con las del ocupante, la diferencia entre ambos constituye la brecha. Cuando esta comparación es realizada al inicio de la implementación de un modelo por competencias, se la denomina temprana) (Alles, La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización 2014, 79, 80).

En la realidad actual de los sistemas de gestión de talento humano, los directores y gerentes de recursos humanos, además de mantener su orientación social, están entendiendo cada vez más la necesidad de traducir su gestión en términos de rentabilidad económica. Sin duda éste desafío demandará la transformación del proceso de medición de la gestión del capital humano, acostumbrada a medir lo que se hacía, para pasar a un enfoque centrado netamente en resultados, es decir, medir lo que se logra y el efecto que se genera. El mensaje es claro, si el objetivo planteado por la organización es generar valor para sus accionistas, entonces su prioridad deberá estar encaminada a su talento humano.

1.3 SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Un nuevo ingrediente, pero no menos importante aparece en la gestión del talento humano, se trata de la seguridad y salud ocupacional. En ésta área los profesionales de recursos humanos desempeñan un papel significativo, pues deben llegar a garantizar la seguridad y salud de los trabajadores. Sin lugar a dudas no se espera que conozcan al detalle todos los aspectos técnicos de la seguridad y salud, pero que si sepan cuándo y cómo responder frente a las preocupaciones de los empleados. Cada vez es más común encontrar dentro de las organizaciones, que las responsabilidades de la seguridad y salud ocupacional recaen directamente en los departamentos de talento humano. La idea fundamental es la de proporcionar una serie de directrices que permitan la integración de la seguridad y salud, a través de las prácticas de gestión de recursos humanos; dando como resultado la implementación de una cultura de seguridad en el trabajo (Canadian Center for Occupational Health and Safety s.f., 1).

Sin embargo, antes de pasar a desarrollar estos amplios conceptos tanto de la seguridad como de la salud ocupacional, se torna importante señalar qué es la

prevención de riesgos laborales, su importancia, y su estrecha relación con los conceptos de seguridad y la salud ocupacional.

1.3.1 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

En promedio, 42 de cada 1 000 trabajadores se accidentan. Cada año, en el mundo más de 313 millones de trabajadores sufren accidentes del trabajo y enfermedades profesionales no mortales, lo que equivale a 860 000 víctimas al día, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Cada día, 6 400 personas fallecen debido a un accidente del trabajo o a una enfermedad profesional, y las muertes por esta causa ascienden a 2,3 millones anuales. Sin duda, los accidentes del trabajo y las enfermedades profesionales son una de las principales cargas para los sistemas de salud en el mundo (Torres 2015, 1).

Prevención es el conjunto de actividades o medidas desarrolladas durante todo el proceso productivo de una organización, que tiene como finalidad evitar o disminuir los riesgos que se derivan del trabajo. La prevención de riesgos laborales es “la disciplina que busca promover la seguridad y salud de los trabajadores mediante la identificación, evaluación y control de los peligros y riesgos asociados a un entorno laboral” (Prevenidos 2015, 1).

La prevención de riesgos laborales evalúa los riesgos de cada sector, cada organización, y cada tipo de trabajo o actividad, con la idea de fijar en la medida de lo posible, medidas que permitan minimizar o evitar accidentes y enfermedades profesionales en cada caso. En ese sentido, en algunos casos las actividades de prevención estarán dirigidas para actuar sobre la empresa (medidas de prevención sobre el centro de trabajo y sus trabajadores), y en otros casos sobre el trabajador (medidas de prevención individual como equipos de protección personal) (Prevenidos 2015, 1).

No obstante, todo este conjunto de actividades o medidas de prevención deben ir enmarcadas dentro de un régimen normativo, disposiciones de desarrollo o complementarias, y todas aquellas normas legales que contemplen descripciones en cuanto a la adopción de medidas preventivas dentro del ámbito laboral. Todo este cuerpo normativo impone a los empleadores la obligatoriedad de minimizar la posibilidad de daño a los trabajadores. Ahora bien, surge la pregunta: ¿por qué a los empresarios?, la respuesta es clara, porque son ellos quienes controlan el lugar de

trabajo; esto quiere decir, que son ellos quienes ponen a disposición de los trabajadores las instalaciones, equipos, maquinarias, entre otros recursos, que les sirven para desarrollar con normalidad su trabajo (García Gómez-Caraballo y Garzás Cejudo 2003, 25).

Todo lo mencionado anteriormente, nos lleva a concluir que la prevención de riesgos laborales se relaciona de manera directa tanto con la seguridad como la salud ocupacional, ya que ambas áreas juegan un papel preponderante en temas de prevención, así como también ambas ramas centran su gestión en la implementación de medidas de control, que permiten en lo posible prevenir accidentes y enfermedades originadas a causas del trabajo; de ahí su vital importancia y razón de ser dentro del ámbito laboral.

1.3.2 SEGURIDAD

La seguridad abarca todas las medidas de prevención dirigidas a disminuir los riesgos ocasionados a causa del trabajo. Chiavenato define a la seguridad en el trabajo como “el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas” (Chiavenato 2000, 487). Su implementación resulta indispensable para el desenvolvimiento seguro del trabajo. La seguridad ocupacional o seguridad en el trabajo debe ser vista como una responsabilidad compartida entre autoridades, empleados y trabajadores; indistintamente a que exista o no dentro de la organización un área especializada encargada de la seguridad.

Hasta hace poco tiempo la seguridad era un tema de cuidado individual, más que un procedimiento organizado. El primer Código Legal que contemplaba leyes sobre accidentes en el sector de la construcción fue publicado por Hammurabi, Rey de Babilonia (1792-1750 a. de C.). En varios papiros médicos del Antiguo Egipto se observa el apareamiento de las primeras lesiones musculoesqueléticas (1600 a. de C.). Por su parte, Hipócrates (370 a. de C.) realizó clínicamente una descripción al detalle sobre la intoxicación por plomo (saturnismo) de los obreros que trabajan en las minas y fundiciones. Alrededor del año 100, Plinio mencionó la utilización de mascarillas de

protección para aquellas personas obreras que se encontraban expuestas al zinc y al azufre. Por el siglo V hasta el XV (la edad media), el crecimiento del comercio propició el surgimiento de gremios; es en ese entonces que aparece el trabajo remunerado acompañado por una regulación, con la idea de prevenir accidentes a causa del trabajo (Creus y Mangosio 2011, 1).

La seguridad e higiene del trabajo nace en el siglo XIV cuando varios artesanos europeos se asociaron para dictar las primeras normas para proteger y regular sus profesiones. En el año de 1608, se crearon normativas para controlar el horario de trabajo y las obligaciones para los empleadores (ordenanzas de las Indias). El Dr. Bernardo Ramazzini, médico de origen italiano y considerado el padre de la Medicina del Trabajo, publica en el año de 1770 un libro (*De Morbis Artificum Diatriba*) en el cual describe 52 enfermedades profesionales, entre las cuales se puede destacar la silicosis (enfermedad respiratoria ocasionada por la inhalación de polvo sílice). Percivall Pott, en el año de 1775 realizó una publicación sobre el tratado de carcinoma (forma de cáncer maligno que se origina en células de tipo epitelial o glandular) de los deshollinadores, y que fue una de las primeras descripciones sobre una enfermedad laboral. Con la existencia del carbón y el apareamiento de telares mecánicos, los ferrocarriles y los barcos de vapor, se modificó la manera de producción artesanal, dando como resultado la primera Revolución Industrial; ésta tuvo su origen en Inglaterra a finales del siglo XVIII, y a mediados del siglo XIX, cambiaron los procesos de producción (Creus y Mangosio 2011, 2).

Con la Revolución Industrial surgieron dos clases sociales bien marcadas, la burguesía (los dueños de las fábricas) y el proletariado industrial (los trabajadores). Se llamaban proletariados porque tenían un único bien, sus hijos (prole); quienes por regla general se incorporaban al trabajo a la edad de cinco años; obviamente el trabajo de estos niños era en condiciones insalubres. En ese entonces era muy común ver personas muertas y lisiadas por las máquinas, y los accidentes de trabajo eran muy repetitivos; sin embargo, se consideraba al trabajador como el único responsable de un accidente, salvo que hubiera existido un descuido muy grave por parte de su patrono. Es por esta razón que los trabajadores se vieron obligados a organizarse y protegerse contra los riesgos existentes en los talleres de trabajo. Finalmente, es en el año de 1840 cuando se aprobaron una serie de leyes para las minas y las fábricas, que controlaban el número

de horas de trabajo para las mujeres y los niños, y disponían de auditorías continuas y regulares para verificar su cumplimiento (Creus y Mangosio 2011, 2).

Ahora bien, el concepto de accidente, así como el de seguridad, ha sufrido cambios a causa de los adelantos tecnológicos. Heinrich (1930) conceptualizaba accidente como “un evento no planeado ni controlado en el cual la acción o reacción de un objeto, sustancia, persona o radiación, resulta en lesión o probabilidad de lesión” (Creus y Mangosio 2011, 30). Esta definición ponía énfasis en la prevención de lesiones. En la actualidad, este concepto se ha desplazado hacia una faz más organizativa. Es así, que Blake (1950) definía accidente como “una secuencia no planeada ni buscada que interfiere o interrumpe la actividad laboral” (Creus y Mangosio 2011, 30). Es aquí donde se separan ambos conceptos, accidente y lesión. Por su parte la industria aeroespacial (1970), inició el estudio de la prevención de accidentes, y asociaba a un accidente, además de las lesiones o pérdidas humanas, las pérdidas de capital y prestigio empresarial. Este tipo de sistemas tecnológicos de alta complejidad necesitaban a su vez respaldarse en otros conceptos, que no solamente se enfocaran en la prevención de lesiones sino también en el resguardo de todo el sistema asegurando su funcionamiento (Creus y Mangosio 2011, 30). Todo lo anterior nos lleva a concluir que un accidente es un evento inesperado que ocasiona un daño físico a una persona.

La Organización Internacional del Trabajo clasifica a los accidentes de trabajo en función a cuatro factores: 1) Forma del accidente, se refiere a la manera como el objeto o sustancia hace contacto con la persona afectada. 2) Agente material, clasifica a su vez a los accidentes de trabajo en dos formas: agente material relacionado con la lesión (se refiere al agente material que ocasiona de manera directa la lesión), y agente material relacionado con el accidente (se refiere al agente material que por su naturaleza peligrosa contribuye a precipitar un acontecimiento). 3) Naturaleza de la lesión, clasifica las lesiones producidas por un accidente en el trabajo, y los accidentes producidos en el trayecto al trabajo (no contempla una enfermedad profesional). Y, 4) Ubicación de la lesión, señala la parte del cuerpo en donde está ubicada la lesión (Creus y Mangosio 2011, 35).

1.3.3 SALUD OCUPACIONAL

La salud ocupacional agrupa las intervenciones dirigidas a prevenir enfermedades profesionales, entendiéndose a éstas como aquellas enfermedades contraídas a consecuencia del trabajo. La salud ocupacional mira al trabajador desde el punto de vista de sus características biopsicosociales y su relación con el medio ambiente laboral, razón por la cual la OMS define a la salud como un “estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (Organización Mundial de la Salud 2013, 1). La higiene en el trabajo es una actividad eminentemente preventiva, cuyo objetivo principal es evitar que un trabajador se enferme o se ausente del trabajo.

La salud ocupacional parte de la premisa que los factores ambientales que contribuyen de manera directa a crear situaciones de riesgos, pueden ser claramente identificados y medidos, con la finalidad de implementar las medidas correctivas necesarias sobre las condiciones que podrían ser perjudiciales para la salud. A través del uso de instrumental de la física y de la química, se puede realizar un examen metódico de las condiciones y el ambiente de trabajo, para llegar a determinar potenciales riesgos para la salud, su magnitud y lograr predecir sus efectos sobre las personas expuestas (Creus y Mangosio 2011, 133).

Resulta importante señalar que un riesgo laboral es la “probabilidad de que la exposición a un factor ambiental peligroso en el trabajo cause enfermedad o lesión” (Instrum. Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo 2005, 5). Por el contrario, un factor de riesgo es “un elemento, fenómeno de naturaleza física, química, orgánica, psicológica o social que involucra la capacidad potencial de provocar daño en la salud de los trabajadores, en las instalaciones locativas, las máquinas y los equipos” (Marín Blandón y Pico Merchán 2004, 27).

Los factores de riesgos se pueden clasificar en: *físicos*, no representan peligro para la salud siempre y cuando estén dentro de ciertos parámetros, se incluyen el ruido, la iluminación, la ventilación, la temperatura y las radiaciones ionizantes y no ionizantes; *químicos*, son sustancias y productos que al manipularse se presentan en forma de polvos, humos, gases o vapores, que ingresan al organismo por vía nasal, dérmica (piel) o digestiva; *biológicos*, se originan a través del contacto de una persona

con agentes infecciosos como virus, bacterias, hongos, parásitos, picaduras de insectos o mordeduras de animales; *mecánicos*, riesgos relacionados en cuanto a las instalaciones físicas, herramientas y equipos y sus condiciones de seguridad, incluyen aspectos como orden y limpieza, riesgos eléctricos, almacenamiento seguro de materiales y riesgos de incendio; *ergonómicos*, incluyen los riesgos relacionados con el diseño del puesto de trabajo, comprenden aspectos tales como posturas corporales (estáticas, incómodas o deficientes), movimientos repetitivos continuos, fuerza empleada (levantamientos de cargas), y presión directa de cualquier parte del cuerpo (utilización de una herramienta manual); *psicosocial*, resultan como consecuencia de la automatización, división del trabajo, especialización en tareas simples y repetitivas, y factores sociales como los salarios, la organización del trabajo, la promoción o mando, entre ellas se destaca el estrés, el burnout (síndrome del quemado) y el mobbing o acoso laboral (Chinchilla Sibaja 2002, 53).

Siguiendo las últimas directrices y normativas en cuanto a la salud laboral, se vuelve indispensable implementar una adecuada *vigilancia de la salud* en lugar del trabajo, esto quiere decir, que a través de una serie de herramientas y técnicas, y otros datos acerca de la salud, previamente obtenidos mediante encuestas, chequeos físicos y análisis, practicados de manera continua y periódica, se pueda llegar a conocer los cambios del estado de salud de una persona o trabajador, o un colectivo de trabajadores (García Gómez-Caraballo y Garzás Cejudo 2003, 19).

El primordial objetivo de la vigilancia de la salud es la detección temprana de los efectos de una enfermedad, así como la implementación de medidas de control para su prevención. La vigilancia de la salud es utilizada también para facilitar el reconocimiento de enfermedades profesionales con períodos de latencia largos. En este sentido, el médico ocupacional juega un papel importante dentro de la vigilancia de la salud, pues es el responsable de notificar a los inspectores de la seguridad y salud en el trabajo, las posibles enfermedades profesionales. Esta información permite a su vez contar con un inventario adecuado que complementa la seguridad y salud ocupacional (Organización Internacional del Trabajo 2013, 10).

La seguridad y salud ocupacional constituyen dos actividades estrechamente relacionadas y complementarias entre sí, ambas diseñadas para garantizar condiciones de trabajo idóneas que propicien una buena calidad de vida para los trabajadores.

Todos los programas encaminados a la seguridad y salud ocupacional buscan fomentar un ambiente de trabajo seguro y saludable, que incluya a los compañeros de trabajo, familiares, empleadores, clientes, y todos aquellos que se encuentren relacionados con la actividad productiva de la compañía. La relación cada vez más estrecha entre seguridad y salud en el trabajo, y los numerosos riesgos relacionados con el medio ambiente del lugar de trabajo, dan una idea de la complejidad, amplitud, nivel de conocimientos y requisitos legales necesarios para implementar de manera adecuada todos los “elementos básicos” que componen los sistemas de seguridad y salud en el trabajo (Oficina Internacional del Trabajo 2003, 7).

En esta búsqueda interminable de la seguridad y salud ocupacional, los sistemas de gestión de talento humano deben contribuir al cumplimiento de este importante objetivo, buscando la manera de proteger a los trabajadores de posibles lesiones o enfermedades relacionadas con su trabajo. Para ello es necesario que establezcan los requisitos de competencia necesarios en materia de seguridad y salud, y tomarlos en cuenta a la hora de seleccionar a los trabajadores. Por otro lado, deben implementar programas de información interna y externa que permitan a los trabajadores estar al tanto sobre los factores de riesgos a los que están expuestos en su lugar de trabajo, y los riesgos que enfrenta la organización. Tienen que mantener un sistema de comunicación abierto que permita la sociabilización de la política de salud y seguridad, sus responsabilidades y procedimientos de control de factores de riesgos ocupacional. Finalmente, les corresponde formular programas de capacitación y adiestramiento (actividades críticas y de alto riesgo) debidamente documentados, para que gerentes, jefes, supervisores y trabajadores adquieran competencias sobre sus responsabilidades en temas de salud y seguridad ocupacional (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social 2010, 13, 14).

1.4 RIESGOS BIOLÓGICOS

Las ramas de actividades médicas involucran riesgos de origen biológico por la manipulación de elementos corto punzantes, así como también por el manejo de líquidos orgánicos, que implican que el personal involucrado en estas prácticas tenga

un mayor riesgo de sufrir accidentes biológicos. Un accidente biológico se puede conceptualizar como:

Cualquier trabajador de la salud (incluyendo estudiantes y personal en entrenamiento) expuesto a sangre o líquidos visiblemente contaminados con esta, semen, secreciones vaginales, pus y los líquidos pleural, cefalorraquídeo, amniótico, peritoneal y pericardio, mordeduras humanas, contacto directo con concentrados virales, bacterianos o fúngicos en laboratorios donde tengan estos cultivos además de los tejidos potencialmente infectados. Dentro del grupo de fluidos con poco riesgo de infección se encuentran la orina, las heces, saliva, moco nasal, esputo, sudor, lágrimas y vómito (Herrera Giraldo, Gomez Ossa y Miembros Asociación Científica de Estudiantes 2003, 2).

Es evidente que las enfermedades infecciones juegan un papel preponderante y de mayor relevancia para los trabajadores de la salud, que para cualquier otra especialidad profesional. En ese contexto, los riesgos para la salud del personal que trabaja en clínicas y hospitales constituye un tema cada vez de mayor preocupación por parte de empleadores y autoridades.

De acuerdo al agente biológico se pueden incluir los virus, las bacterias, los hongos y los parásitos, tomados en función a su capacidad de generar algún efecto dañino para la salud de las personas expuestas a estos microorganismos. Por otro lado, en la categoría de enfermedades infecciosas se pueden señalar la Hepatitis B, la Hepatitis C, y el Sida; sin dejar de lado otros virus y enfermedades producidas por otros microorganismos como el tétano, TBC, legionelosis, fiebre Q, rubéola, entre otros; de etiología vírica (Cristóbal Cañadas , Parrón Carreño y Carreño Alonso 2003, 2).

En la actualidad se da mayor importancia a la prevención de enfermedades infecciosas de transmisión sanguínea, a partir de la identificación y demostración del riesgo de transmisión de VIH entre los trabajadores del sector de la salud. Cabe señalar, que algunas de estas enfermedades son reconocidas de manera oficial como enfermedades profesionales, por lo que las vuelve indemnizables; sin embargo, existen otras como el VHI/SIDA, que no lo son, a pesar de ser declaradas como accidentes de trabajo (Cristóbal Cañadas , Parrón Carreño y Carreño Alonso 2003, 2) .

Este tipo de enfermedades de origen biológico se pueden evitar mediante la implementación de medidas de precaución y dispositivos de seguridad que permiten

evitar maniobras de riegos. Dentro de las medidas estándar que se pueden contemplar están el uso de equipos de protección individual (EPIs), como la utilización de guantes de látex, mascarillas, gafas de protección facial y batas. Por otro lado, los dispositivos de seguridad llamados “controles de ingeniería”, son los equipos y herramientas que ayudan a los trabajadores a mitigar el riesgo mediante la utilización de contenedores y agujas retráctiles (romas o con bisagra), que permiten obviar la maniobra de reencapuchado. La OSHA (Occupational Safety and Health Administration) y la NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health) recomiendan este tipo de dispositivos (Cristóbal Cañadas , Parrón Carreño y Carreño Alonso 2003, 2, 3).

1.5 LEGISLACIÓN ECUATORIANA EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Cuando se menciona el aparato o marco legal ecuatoriano que regula y controla la gestión de la seguridad y la salud en lugar de trabajo, se debe señalar en primera instancia a La Constitución de la República del Ecuador, ésta hace alusión en su artículo 326, numeral 5 que “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (Constituyente s.f., 152). La Constitución reconoce el derecho que tienen todos los ecuatorianos de realizar su trabajo en condiciones seguras y saludables; para ello a la par de La Constitución se han elaborado una serie de leyes y normas que permitan velar por el cumplimiento de dicho objetivo.

Es así, que la Ley de Seguridad Social señala en su artículo 155 que “El Seguro General de Riesgos del Trabajo protege al afiliado y al empleador mediante programas de prevención de los riesgos derivados del trabajo, y acciones de reparación de los daños derivados de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral” (Ley de Seguridad Social 2011, 43). El Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de seguridad social, protege a sus afiliados contra las contingencias de enfermedad; maternidad; riesgos del trabajo; vejez, muerte e invalidez (incluye discapacidad); y cesantía; para ello El Reglamento General de esta ley define para cada riesgo, las coberturas y exclusiones de las contingencias detalladas anteriormente.

El artículo 156 de la Ley de Seguridad Social señala las contingencias que cubre El Seguro General de Riesgos del Trabajo, y menciona todas aquellas lesiones físicas o corporales, y todos los estados mórbidos ocasionados como consecuencia del trabajo del afiliado; incluye todas las lesiones que se originan durante el trayecto del domicilio al lugar del trabajo, y viceversa (accidente in itinere). Cabe recalcar que los accidentes que no están cubiertos por El Seguro General de Riesgos del Trabajo, son aquellos que se originan por dolo o imprudencia temeraria por parte del afiliado, ni aquellas enfermedades excluidas en el Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo como causas de incapacidad para trabajar (Ley de Seguridad Social 2011, 43).

Por otro lado, también la Ley de Seguridad Social detalla en su artículo 157 las prestaciones básicas que el Seguro General de Riesgos del Trabajo otorga, estos beneficios son: servicios de prevención; servicios médicos asistenciales (incluye los servicios de prótesis y ortopedia); subsidio por incapacidad (cuando el riesgo ocasione impedimento temporal para trabajar); indemnización por pérdida de capacidad profesional, según la importancia de la lesión (cuando el riesgo ocasione incapacidad permanente parcial que no justifique el otorgamiento de una pensión de invalidez); pensión de invalidez; y pensión de montepío (cuando el riesgo hubiera ocasionado la muerte del afiliado) (Ley de Seguridad Social 2011, 44).

El Código de Trabajo por su parte establece la normativa técnico y legal para el cumplimiento de los requisitos en materia de seguridad y salud en el trabajo, es así que el artículo 38 menciona que “Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social” (Código del Trabajo s.f., 17).

El artículo 42 numerales 2 y 3 señalan como obligaciones del empleador instalar fábricas, talleres, oficinas y cualquier otro tipo de lugar de trabajo, bajo condiciones de prevención, seguridad e higiene; acatando para ello todas las disposiciones legales, y la normativa vigente que vela por el adecuado desplazamiento de personas discapacitadas. El numeral 3 señala como otra obligación por parte del empleador la indemnización a los trabajadores que hayan sufrido un accidente, o hayan

adquirido una enfermedad profesional a causa de su trabajo (Código del Trabajo s.f., 26).

El artículo 410 señala las obligaciones respecto a la prevención de riesgos y menciona que: “Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud y vida. Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo” (Código del Trabajo s.f., 104). En ese sentido, el artículo 412 del Código de Trabajo establece los preceptos para la prevención de riesgos, y delega la autoridad al Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo y a los inspectores del trabajo, de exigir a los dueños de talleres, fábricas y cualquier otro tipo de lugar de trabajo, el cumplimiento de las disposiciones establecidas por las autoridades en cuanto: a la iluminación, ventilación, limpieza, condiciones de humedad y atmosféricas de salas de trabajo, revisión periódica de maquinarias (verificar su correcto funcionamiento), servicios higiénicos, afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y provisión de la ficha médica correspondiente, provisión de mascarillas e implementos defensivos para la prevención de enfermedades ocasionadas por emanaciones de polvo y otras impurezas, y fajas abdominales para aquellos trabajadores que requieran esfuerzo físico muscular de manera habitual (Código del Trabajo s.f., 166, 167).

El artículo 432 que habla sobre las normas de prevención de riesgos dictadas por el IESS señala que “En las empresas sujetas al régimen del seguro de riesgos del trabajo, además de las reglas sobre prevención de riesgos establecidos en este capítulo, deberán observarse también las disposiciones o normas que dictare el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social” (Código del Trabajo s.f., 107). Por otro lado, el artículo 434 del Código del Trabajo hace referencia que en todo lugar de trabajo que cuente con más de diez trabajadores, el empleador tendrá la obligación de contar con un reglamento de higiene y seguridad debidamente aprobado por parte del Ministerio de Trabajo y Empleo, el mismo que deberá ser renovado durante el periodo de dos años (Código del Trabajo s.f., 171).

El artículo 435 señala las atribuciones de la Dirección Regional del Trabajo, a través del Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo, de velar por el

cumplimiento de las disposiciones señaladas en el Código de Trabajo, teniendo como obligación la atención de reclamos tanto de empleadores como obreros, la prevención a los remisos, y en los casos de reincidencia o negligencia, tendrá la potestad de la imposición de multas de acuerdo a lo previsto en el artículo 628 del presente Código (las multas tomarán en cuenta la capacidad económica del infractor y la naturaleza de la falta cometida) (Código del Trabajo s.f., 171).

Finalmente, el artículo 436 del Código de Trabajo menciona la suspensión de las labores y cierre de locales, estableciendo al Ministerio de Trabajo y Empleo la autoridad suficiente para suspender las actividades o el cierre de lugares de trabajo, siempre y cuando se evidencie que estos lugares atentan o afectan la salud, la seguridad y la higiene de los trabajadores, o a su vez contravengan a las medidas de seguridad e higiene dictadas; obviamente sin perjuicio al resto de sanciones legales previstas. La decisión de clausura requerirá el dictamen previo del Jefe del Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo (Código del Trabajo s.f., 171).

El Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, hace mención en el artículo 5 numeral 2, que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a través de sus dependencias de Riesgos del Trabajo, tiene la función de “vigilar el mejoramiento del medio ambiente laboral y de la legislación relativa a prevención de riesgos profesionales, utilizando los medios necesarios y siguiendo las directrices que imparta el Comité Interinstitucional” (Decreto Ejecutivo 2393 1986, 6). En ese sentido, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social debe realizar estudios en materia de prevención de riesgos y mejoramiento del medio ambiente de trabajo; debe promover la formación de personal técnico en estas ramas del saber; debe informar y capacitar a las empresas y a los trabajadores sobre la prevención de siniestros, riesgos laborales y mejoramiento del medio ambiente; y finalmente, debe mantener relaciones e informaciones técnicas con organismos tanto en el ámbito nacional como en el internacional (Decreto Ejecutivo 2393 1986, 6, 7).

Por su parte, el Decreto Supremo No. 2213 que el Gobierno Ecuatoriano ratificó en el año de 1978, habla del “Convenio 121 sobre las prestaciones en caso de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales”, el mismo que fue adoptado por

la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el 17 de junio de 1964 en la ciudad de Ginebra Suiza (Resolución No. C.D. 513 2016, 1).

La Resolución C.D. 513 del Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo, hace mención que el Seguro General de Riesgos del Trabajo, podrá monitorear el medio ambiente y las condiciones de trabajo, de manera directa o a través de sus organizaciones legalmente constituidas. Bajo esta premisa, cuando se trata temas de riesgos laborales, los principios de la acción preventiva señala entre otros puntos la información, formación, capacitación y adiestramiento de los trabajadores en el desarrollo seguro de sus actividades, todos ellos bajo un enfoque de seguridad, higiene y bienestar (artículo 53 literal e) (Resolución No. C.D. 513 2016, 21).

Un punto importante de mencionar a la hora de prevención de riesgos labores, es que Ecuador forma parte de la Comunidad Andina, y ese contexto, la Decisión 584 del Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores, conjuntamente con la Resolución 957 de la Secretaría General de la Comunidad Andina, establecen normas básicas de seguridad y salud en el trabajo para los países que forman parte de la Comunidad Andina, cuyo objetivo principal es el de controlar y promover las acciones necesarias para mitigar o eliminar los riesgos perjudiciales para la salud de los trabajadores, a través de la implementación de medidas de control, y la ejecución de actividades para la prevención de riesgos laborales (Resolución No. C.D. 513 2016, 2).

1.6 INSTRUMENTO ANDINO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

La Decisión 584 del Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores que contiene el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, y su Reglamento expedido mediante Resolución 957, contienen los principios básicos y generales para todos los países que forman parte de la Comunidad Andina; éstos principios o lineamientos son: la política de prevención de riesgos en el trabajo; la seguridad y la salud en los centros de trabajo; las obligaciones de los empleadores; las obligaciones de los trabajadores; y las sanciones por incumplimientos (Resolución No. C.D 390 2011, 2).

En el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo se establecen normas que permiten promover y regular todas las actividades que se deben efectuar en los lugares de trabajo de los países miembros de la Comunidad Andina (CAN). Su objetivo fundamental es la disminución o eliminación de los efectos dañinos para la salud de los trabajadores, mediante la ejecución de controles en temas de prevención de riesgos en el trabajo. Para cumplir con dicho objetivo, los países miembros de la Comunidad Andina deben instaurar y perfeccionar sus sistemas nacionales de seguridad y salud ocupacional, mediante la promulgación de políticas de prevención, que permitan la participación del Estado, los empleadores y los trabajadores (Instrum. Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo 2005, 7, 8).

El Instrumento en mención debe ser aplicado a todas las ramas de actividad económica de los países que integran la CAN, y a todos sus trabajadores. En ese sentido, cualquier país miembro de acuerdo a su legislación, podrá excluir de su aplicación de manera parcial o total a ciertas ramas o categorías de trabajadores, siempre y cuando éstas presenten problemas a la hora de su implementación; de ser éste el caso los países miembros deberán enumerar las ramas de actividad o categorías de trabajadores que hayan sido excluidas, con los motivos o razones que justifiquen dicha exclusión. De igual manera deberán detallar o describir las medidas desarrolladas para precautelar la salud de los trabajadores de éstos sectores o ramas (Instrum. Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo 2005, 8).

El Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo contempla en el capítulo segundo, la política de prevención de riesgos; en éste apartado se señalan algunos puntos importantes a tener en cuenta a la hora desarrollar la política nacional de prevención de riesgos; sin embargo, cuando ésta es analizada desde el punto de vista de las personas, debe tomar en cuenta como puntos a desarrollar: la creación de un sistema que permita asegurar los riesgos laborales de todos los trabajadores; promulgar programas que contribuyan en la generación de una cultura de prevención de riesgos en lugar de trabajo; cumplir con programas de formación o capacitación de los trabajadores en función a sus riesgos; y supervisar y certificar la formación de técnicos en carreras afines (los gobiernos definirán una política de formación para el recurso humano que asuma funciones de promoción de la salud y la prevención de riesgos laborales) (Instrum. Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo 2005, 9).

Ahora bien no hay que dejar de lado que el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo señala como parte de las obligaciones de los empleadores “informar a los trabajadores por escrito y por cualquier otro medio sobre los riesgos laborales a los que están expuestos y capacitarlos a fin de prevenirlos, minimizarlos y eliminarlos” (Instrum. Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo 2005, 13). Esta obligación se encuentra detallada en el artículo 11 literal h del presente Instrumento. Complementariamente a este punto, los empleadores deberán comunicar sobre las medidas de acción puestas en marcha para salvaguardar la seguridad y salud de sus trabajadores.

Como contrapartida de las obligaciones de los empleadores se encuentran los derechos de los trabajadores, y en ese sentido, el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo es claro al señalar que “los trabajadores tienen derecho a estar informados sobre los riesgos laborales vinculados a las actividades que realizan” (Instrum. Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo 2005, 15). Por otro lado, los trabajadores también tienen derecho a la información y formación de manera constante, en temas relacionados a la prevención y protección de la salud en el trabajo.

Hay que tomar en cuenta que la Decisión 584 del Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores es aplicada de conformidad con las disposiciones señaladas en su Reglamento (Resolución 957, Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo). Para tal fin, según lo dispuesto en el artículo 9 de la Decisión 584, los países que integran la Comunidad Andina deben desarrollar Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional que contemplen 4 puntos: 1) *La Gestión Administrativa* (incluye la política, la organización, la administración, la implementación, la verificación, el mejoramiento continuo, la realización de actividades de promoción en seguridad y salud en el trabajo, y la información estadística); 2) *La Gestión Técnica* (contempla la identificación de factores de riesgos, la evaluación de factores de riesgo, el control de factores de riesgo, y el seguimiento de medidas de control); 3) *La Gestión del Talento Humano* (contiene la selección, la información, la comunicación, la formación, la capacitación, el adiestramiento, y el incentivo, estímulo y motivación de los trabajadores); y 4) *Los Procesos Básicos* (encierra la investigación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, la vigilancia de la salud de los trabajadores-vigilancia epidemiológica, inspecciones y

autoridades, planes de emergencia, planes de prevención y control de accidentes mayores, control de incendios y explosiones, programas de mantenimiento, usos de equipos de protección individual, seguridad en la compra de insumos, otros específicos, en función de la complejidad y el nivel de riesgo de la empresa) (Instrum. Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo 2005, 21, 22).

CAPÍTULO SEGUNDO

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Prevemedic S.A., fundada en el año 2015, es una empresa orientada a la prestación de servicios médicos preventivos en el campo Ocupacional, Escolar, Deportivo y General; que basa su gestión en criterios de innovación médica a nivel tecnológico y científico; con atención personalizada y con un enfoque del cuidado preventivo de la salud de sus clientes.

Dentro del portafolio de servicios que Prevemedic S. A. ofrece a sus clientes están:

Medicina Preventiva Ocupacional. Con el objetivo de ejecutar acciones de prevención Ocupacional, y conscientes de la necesidad que mantienen las empresas ecuatorianas de cuidar la salud de sus trabajadores, ha diseñado una gama de servicios médicos ocupacionales en las siguientes especialidades: 1) Servicios Médicos. Incluye servicio médico empresarial, exámenes ocupacionales, otorrinolaringología, cardiología, neumología, oftalmología, neuropsicología, medicina del trabajo, fisioterapia, nutrición, laboratorio e imagen. 2) Servicios de Prevención. Contempla capacitaciones médicas preventivas, campañas de salud y vacunas.

Medicina Preventiva Escolar. Frente a la necesidad que tienen los establecimientos educativos y las familias del país para realizar acciones médicas preventivas en los niños y adolescentes, a fin de evitar posibles enfermedades y daños que afecten a la parte física, mental y social, dispone de servicios médicos preventivos escolares en las áreas de: 1) Servicios Médicos. Contiene otorrinolaringología, neumología, oftalmología, neuropsicología, pediatría, nutrición infantil, endocrinología, evaluaciones médicas escolares, servicio médico escolar, laboratorio e imagen. 2) Servicios de Prevención. Abarca capacitaciones médicas preventivas, campañas de salud y vacunas.

Medicina Preventiva Deportiva. Pensando en la salud preventiva del deportista y con el objetivo del fortalecimiento de la relación entre el deporte y la salud, se ofertan servicios médicos para aquellas personas que desean hacer deporte en las ramas de: 1) Servicios Médicos. Contempla neumología, cardiología, nutrición, evaluaciones médicas deportivas, fisioterapia, servicio médico deportivo, laboratorio e imagen. 2) Servicios de Prevención. Realiza capacitaciones médicas preventivas, campañas de salud y vacunas.

Medicina Preventiva General. Con la idea de generar y fortalecer una cultura de prevención entre sus clientes, a través de la instauración de hábitos y costumbres que conduzcan a las personas a llevar una calidad de vida más saludable, segura y duradera, dispone de servicios médicos preventivos en las especialidades de: otorrinolaringología, neumología, oftalmología, neuropsicología, pediatría, nutrición, endocrinología, cardiología, ginecología, fisioterapia, mastología, vacunas y laboratorio e imagen.

Salud de la Piel. El estilo de vida, el equilibrio tanto emocional como mental, la genética y el cuidado de los factores ambientales como el sol, juegan un papel importante en la salud dermatológica, ejerciendo mayor influencia en el aspecto físico y de rejuvenecimiento. En ese sentido, Prevemedic S.A. cuenta con Luz Pulsada Intensa de Mistral que se utiliza como tratamiento coadyuvante¹ al manejo clínico dermatológico de enfermedades tales como: rosácea en todos sus estadios, tratamiento de lesiones vasculares, tratamiento de lesiones pigmentarias, reafirmación de la piel con un efecto de rejuvenecimiento de la misma y tratamiento de acné, especialmente en la fase pápulo-pustuloso².

En las enfermedades anteriormente señaladas el uso de sesiones secuenciales de Luz Pulsada Intensa (aplicadas directamente en la piel), desencadenan que se acorten los tiempos del tratamiento, es decir, la cura se produce de manera rápida y visible. Con el tensado facial (Skin Tightening), la acción directa del calor en la piel,

¹ Tratamiento Coadyuvante. - Es aquel que contribuye o ayuda a la solución de un problema o enfermedad de manera suplementaria. Su administración potencia el efecto del tratamiento principal, permitiendo reducir la dosis del mismo, disminuyendo la tolerancia, la toxicidad y los efectos colaterales (Morales Cudello, Castro Cisneros y Licea s.f., 1).

² Acné pápulo pustuloso. - Son granos e inflamaciones con pus en su interior. Este nombre tan extraño hace referencia a la aparición de pus en los granos (Buenas Tardes 2013, 1).

penetra hasta la dermis, favoreciendo la reafirmación desde la capa dérmica, cuyo resultado es la recuperación facial.

Prevemedic S.A. al ser una compañía orientada a la prestación de servicios médicos preventivos, se encuentra expuesta de manera significativa a factores de riesgos biológicos de acuerdo a su proceso de toma de muestras médicas por parte del personal de laboratorio, que comprometen a sus pacientes y trabajadores a riesgos intolerables por la exposición a patógenos de sangre y enfermedades contagiosas.

2.1.1 MISIÓN

La misión de Prevemedic S.A. es brindar el servicio de medicina preventiva en el país y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

2.1.2 VISIÓN

Prevemedic S.A tiene la visión de operar un modelo de medicina preventiva innovador y tecnificado, basado en una gestión empresarial de calidad que promueva la vigilancia de la salud con criterios de prevención, constituyéndose en un referente nacional para el 2020.

2.1.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

El objetivo fundamental de Prevemedic S.A. es contribuir al desarrollo de una cultura de prevención entre sus habitantes, enfocándose en hábitos y costumbres que ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas. Para cumplir con dicho objetivo Prevemedic S.A. toma en muy cuenta dentro de su portafolio de servicios las capacitaciones médicas preventivas, las campañas de salud y de vacunación, como medio de concientización para la comunidad.

Por otro lado, Prevemedic S.A. al ser una empresa de salud preventiva Ocupacional, Escolar, Deportiva y General, tiene como segundo objetivo principal desarrollar la responsabilidad social corporativa. Para ello ha desarrollado convenios

con Fundaciones de ayuda social, a fin de otorgar apoyo médico a las personas más necesitadas. Por esta razón, las empresas que adquieren los servicios de la compañía en cualquiera de sus líneas de acción son corresponsables sociales con las fundaciones que mantiene dichos convenios de apoyo médico.

El programa de responsabilidad social “Crecemos Juntos”, consiste en que, por cada 10 paquetes ocupacionales, escolares, deportivos o generales contratados por sus clientes, Prevemedic S.A. dona 1 paquete médico con nutricionista y pediatría a un niño de la Fundación Sembrar Esperanza. Esto permitirá que la empresa contratante conjuntamente con Prevemedic S.A. apadrine a un niño de la fundación, a fin de brindar asesoría y soporte médico y nutricional al infante de escasos recursos económicos, que por su situación no pueda tener acceso a un servicio médico particular.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de cumplir con el objetivo del presente trabajo de investigación, éste estudio incluyó fuentes primarias y secundarias; primarias porque los datos fueron recolectados de manera directa con el personal que labora en Prevemedic S.A.; y secundarias porque recurrió a diversas fuentes bibliográficas como libros, papers académicos, documentos de internet, revistas, entre otros.

El presente trabajo de investigación está caracterizado por un estudio descriptivo y explicativo: Prevemedic S. A. al ser una empresa nueva en el mercado se encuentra en una transición de autoconocimiento y planeación de su estructura organizativa, procesos internos y conformación de su equipo de trabajo. En ese sentido, es un estudio descriptivo ya que la intención es describir la realidad actual de Prevemedic S.A. en relación al manejo y administración de su talento humano, y la manera como se encuentran gestionando sus riesgos laborales. De igual manera es un estudio explicativo, ya que pretende demostrar la relación que existe en el diseño de un sistema de gestión de talento humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales, con el desempeño en seguridad y salud ocupacional dentro de la compañía.

La técnica de recolección de datos utilizada en el presente estudio fue una entrevista estructurada con el Gerente General de Prevemedic S.A., para realizar el

diagnóstico del manejo actual de los procesos de talento humano. Para el levantamiento de dicho diagnóstico se diseñó un cuestionario que abarcó los subsistemas de Selección (incluyó los procesos de reclutamiento, y de inducción o adaptación de los nuevos empleados), Capacitación o formación, y Evaluación del Desempeño o Evaluación del Rendimiento; y la manera de evaluar la efectividad de cada subsistema (ANEXO 11, se incluyen las respuestas señaladas por parte del Gerente General de Prevemedic S.A.).

El cuestionario en mención fue basado en la metodología de Eficacia Organizacional planteada por los autores Manuel Fernández Ríos y José C. Sánchez. Su obra plantea que la eficacia es un constructo, y como todo constructo, no tiene un referente objetivo, es decir, es una abstracción mental que generalmente utilizamos las personas para interpretar la realidad. Esta metodología plantea un modelo que delimita el constructo de Eficacia Organizacional, a través de un grupo de indicadores y criterios que permiten medir la eficiencia de una organización, con variables que han demostrado ser comprobables (Fernández Ríos y Sánchez 1997, 311). En ese sentido, la presente metodología contribuyó a determinar cómo están estructurados los procesos de talento humano, y la manera de cómo están siendo administrados al interior organización de una manera cuantificable.

Por otro lado, se aplicó una evaluación del desempeño en seguridad y salud ocupacional a los trabajadores de Prevemedic S.A., para conocer el nivel de gestión y prevención de sus riesgos laborales bajo una orientación centrada en las personas. Para tal evaluación se desarrollaron 32 preguntas que permitieron evaluar el compromiso de la dirección; información, participación y formación de los empleados; y vigilancia de la salud; todos como se mencionó anteriormente, bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales. Estas preguntas también fueron tomadas de la metodología de Efectividad Organizativa para determinar la calidad del sistema de prevención de riesgos y salud laboral (Grupo I y III del capítulo 15).

La evaluación del desempeño en seguridad y salud ocupacional contempló una población de 21 personas (no se determinó una muestra para el presente estudio porque la población total de empleados es únicamente de 21 personas), distribuidas en las áreas de administración, tecnología y medicina en las especialidades de: otorrinolaringología, dermatología, cardiología, optometría, medicina general,

medicina ocupacional y neumología. Con esta evaluación se estableció una línea base antes de la aplicación inicial del sistema de gestión de talento humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales propuesto para la compañía.

Tanto la entrevista efectuada al Gerente General de Prevemedic S.A., como las evaluaciones en seguridad y salud ocupacional aplicada a los trabajadores de la empresa, fueron realizadas los días 24, 25 y 26 de agosto en las instalaciones de la compañía. Las evaluaciones se realizaron a un total de 21 personas, 12 hombres y 9 mujeres. El personal de la compañía mostró interés durante el desarrollo de las evaluaciones, a través de un comportamiento amable y participativo, realizando consultas y preguntas sobre el formulario de evaluación, y posterior entrega de resultados a la Gerencia General. La duración aproximada de cada evaluación fue de 20 a 30 minutos por cada persona, dependiendo de su disponibilidad de horario y carga de trabajo. En el caso de la entrevista estructura realizada al Gerente General de Prevemedic S.A. para el diagnóstico de los procesos de talento humano, conllevó una reunión aproximadamente de una hora, pues el cuestionario contempló varias aristas que tuvieron que ser explicadas y aclaradas durante la entrevista. Este cuestionario fue aplicado al Gerente General porque la compañía no dispone de un jefe directo o persona encargada del área de talento humano como tal, sino que los temas de nómina y pagos de beneficios sociales son manejados directamente por el contador de la compañía.

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo, ya que a través de la tabulación de las opiniones o respuestas señaladas por parte de los trabajadores de Prevemedic S.A. en las evaluaciones del desempeño en seguridad y salud ocupacional, se realizó un análisis estadístico para demostrar la relación existente entre las variables: Sistema de gestión de talento humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales (variable independiente), y desempeño en seguridad y salud ocupacional (variable dependiente); planteadas en la pregunta central del presente trabajo de investigación.

Para demostrar la relación entre las variables detalladas anteriormente, se aplicó una medida de tendencia central; es decir, se empleó el cálculo de la media aritmética o promedio de la población, de los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño en seguridad y salud ocupacional realizadas en dos momentos; el primer

momento se llevó a cabo antes de la aplicación inicial del sistema de gestión de talento humano; y el segundo momento, fue después de la presentación y socialización del sistema de gestión en mención; realizado los días 7, 8 y 9 de septiembre, a la misma población de trabajadores; es decir, a un total de 21 personas, 12 hombres y 9 mujeres. Con las medias o promedios obtenidos en ambos momentos se buscó demostrar a través de una comparación simple entre promedios, si la pregunta central planteada en la presente investigación se cumple o no.

En la literatura revisada, la media aritmética o promedio es un concepto básico de la estadística descriptiva cuyo resultado se obtiene al dividir la suma de todos los datos entre el número total de datos (Cobo Merino y Batanero 2004, 11). La media aritmética es la única medida de tendencia central donde la suma de las desviaciones de cada valor o dato en relación con la media es igual a cero. Es por esta razón, que la media se puede considerar como el punto de balance de una serie de datos. Una ventaja importante de la media aritmética es que todos los datos son incluidos en el cálculo de la media; es decir, que una serie de datos tiene un único promedio. Por otro lado, es importante señalar, que en el cálculo de media aritmética si alguno de los valores es extremadamente o grande o extremadamente pequeño, la media puede verse afectada, y no representar el promedio apropiado de los datos (Sociedad Chilena de Educación Matemática 2008, 8, 9).

Bajo esta perspectiva, se procedió a calcular la desviación estándar de los resultados obtenidos en ambos momentos, para comprobar que la dispersión o la variabilidad de los datos obtenidos en las evaluaciones del desempeño, se encuentren dentro de los parámetros normales, y no puedan estar afectado el resultado final para la comprobación de la pregunta central planteada en el presente trabajo de investigación (busca probabilidades de que un evento ocurra o no).

Para el análisis e interpretación de los datos obtenidos en la presente investigación se aplicaron las siguientes fórmulas estadísticas:

Media Aritmética de la Población

$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{N}$$

Dónde:

N: es el tamaño de la población.

x_i : representa la i -ésima observación dentro del conjunto.

μ : es la media de la población.

Desviación Estándar de la Población

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x - \mu)^2}{N}}$$

Dónde:

N: es el tamaño de la población.

x_i : representa la i -ésima observación dentro del conjunto.

μ : es la media de la población.

2.3 ANÁLISIS DE DATOS

En este capítulo se analizarán los datos obtenidos en las evaluaciones de desempeño en seguridad y salud ocupacional de la siguiente manera: primero se tomará en cuenta la tabulación de cada una de las preguntas divididas en dos momentos; el primero antes de la aplicación inicial del sistema de gestión de talento humano planteado para Prevemedic S.A., y el segundo posterior a la socialización del sistema de gestión en mención. Segundo se presentará una tabla general y una resumida de los resultados tabulados, los valores del desempeño obtenidos en cada una de las evaluaciones en seguridad y salud ocupacional, un gráfico representativo de cada momento estudiado, y la interpretación correspondiente de estos valores numéricos. Finalmente, se mostrará una tabla resumen con los porcentajes de desempeño por cada factor y en cada momento, para visualizar su comportamiento.

Las respuestas de cada evaluación se agrupan en 5 grupos o factores delimitados de la siguiente manera: 1) Compromiso de la dirección, 2) Información dada de los empleados, 3) Participación de los empleados, 4) Formación, y 5) Vigilancia de la salud. A continuación, se presentan las tablas de resultados obtenidas en cada momento, conjuntamente con la sumatoria global de las evaluaciones, la media aritmética de los datos, y la desviación estándar para cada caso:

Tabla 2
Tabulación de las preguntas de la Evaluación en SSO

PRIMER MOMENTO	RESULTATOS			
	SI	SI PARCIAL	NO	N/A (No aplicable)
I COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN				
1.1. ¿Se ha efectuado un Plan de Actuación en Prevención?	0	0	21	0
1.2. ¿Se ha realizado la Evaluación de Riesgos?	0	0	21	0
1.3. ¿Se han asignado los Delegados de Prevención? <1-6 empl.	0	0	3	18
1.4. ¿Existe Comité de Seguridad y Salud (C.S.S.)? <50empl.	0	0	21	0
1.5. ¿Han participado los miembros de Dirección en el diseño del sistema de Seguridad e Higiene?	0	4	17	0
1.6. ¿Se consulta a los Delegados de Prevención, al C.S.S. o a los trabajadores en temas de prevención?	0	0	21	0

1.7. ¿Ha facilitado la Dirección los medios materiales necesarios para la minimización del riesgo y la realización correcta del trabajo (herramientas, protecciones personales, etc.)?	9	6	6	0
1.8. ¿Se efectúa investigación y estadísticas de accidentabilidad?	0	0	21	0
1.9. Los mandos de la empresa, ¿tienen asignadas tareas específicas dentro del sistema de seguridad e higiene?	0	1	20	0
1.10. La Dirección, ¿controla la realización efectiva de dichas tareas?	0	1	20	0
1.11. Dentro de los objetivos establecidos para los mandos, ¿se incluyen aspectos de seguridad?	0	2	19	0
1.12. ¿Existe una política clara en caso de incumplimiento de las medidas de seguridad por parte de los trabajadores?	1	1	19	0
1.13. ¿Dispone la empresa de asesoramiento eficaz (propio o externo) en materia de prevención laboral?	9	7	5	0
1.14. ¿Se realiza difusión, comunicación, promoción de la prevención (internamente o externamente)?	0	8	13	0
1.15. ¿Se realizan visitas periódicas a los lugares y/o centros de trabajo y se comprueba la inexistencia de deficiencias	0	7	14	0
SUBTOTAL	19	37	241	18

II GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN CENTRADA EN LAS PERSONAS

INFORMACIÓN DADA A LOS EMPLEADOS	SI	SI PARCIAL	NO	N/A (No aplicable)
2.1. ¿La empresa informa por escrito, mediante charlas, comunicaciones internas, etc., a los trabajadores sobre los riesgos existentes?	0	4	17	0
2.2. ¿Existe manual de instrucciones y está en todo momento a disposición de los trabajadores?	1	3	17	0
2.3. ¿Existe en su empresa Comité de Seguridad y salud en el trabajo?	0	2	19	0
2.4. ¿Recibe cada trabajador información específica sobre los riesgos existentes en su puesto de trabajo?	0	3	18	0
2.5. ¿Dispone la empresa de personal, medios técnicos y locales, para enseñar a sus trabajadores la forma correcta de realizar el trabajo?	1	9	11	0
SUBTOTAL	2	21	82	0
PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS	SI	SI PARCIAL	NO	N/A (No aplicable)
2.6. ¿Los jefes inmediatos piden opinión en las decisiones sobre seguridad que afectan al trabajo que realizan los empleados?	1	5	15	0
2.7. En caso de ser preceptivo, ¿está constituido el comité de Seguridad y Salud en el trabajo?	0	8	13	0
2.8. ¿Pueden los trabajadores dar directamente sugerencias sobre Seguridad y Salud Laboral a sus superiores?	9	9	3	0
SUBTOTAL	10	22	31	0
FORMACIÓN	SI	SI PARCIAL	NO	N/A (No aplicable)
2.9. ¿Se han formado a los trabajadores en los aspectos de seguridad específicos relativos a su puesto de trabajo?	0	0	21	0

2.10. ¿Está el personal formado para la localización y utilización de todo el equipo de seguridad?	5	12	4	0
2.11. ¿Se realizan simulacros de evacuación al menos una vez al año?	0	0	21	0
2.12. ¿Se ha formado inicial y periódicamente a los trabajadores en temas de prevención?	0	0	21	0
2.13. La formación, ¿ha sido teórica y práctica, tal como prescribe la ley de Prevención?	0	1	20	0
SUBTOTAL	5	13	87	0
III VIGILANCIA DE LA SALUD	SI	SI PARCIAL	NO	N/A (No aplicable)
2.14. ¿Se realizan reconocimientos médicos periódicos a los trabajadores?	0	0	21	0
2.15. Dichos reconocimientos, ¿se centran en las posibles consecuencias para la salud de los riesgos a los que está expuesto el trabajador?	0	0	21	0
2.16. ¿Se informa al trabajador de los resultados de los reconocimientos médicos?	0	0	21	0
2.17. Los reconocimientos, ¿son específicos en relación con los riesgos concretos de cada puesto de trabajo?	0	0	21	0
SUBTOTAL	0	0	84	0
TOTAL	36	93	525	18

Fuente: Cuestionario de Eficacia Organizacional
Elaboración propia

Tabla 3

Resultados de las Evaluaciones en SSO

PRIMER MOMENTO	
RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES EN SSO	
Evaluación 1	6
Evaluación 2	0
Evaluación 3	13
Evaluación 4	6
Evaluación 5	3
Evaluación 6	6
Evaluación 7	3
Evaluación 8	9
Evaluación 9	13
Evaluación 10	3
Evaluación 11	0
Evaluación 12	6
Evaluación 13	3

PRIMER MOMENTO	
RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES EN SSO	
Evaluación 14	3
Evaluación 15	9
Evaluación 16	6
Evaluación 17	3
Evaluación 18	9
Evaluación 19	0
Evaluación 20	6
Evaluación 21	3
TOTAL	113

Fuente: Cuestionario de Eficacia Organizacional
Elaboración propia

Tabla 4

Resumen de Resultados Primer Momento

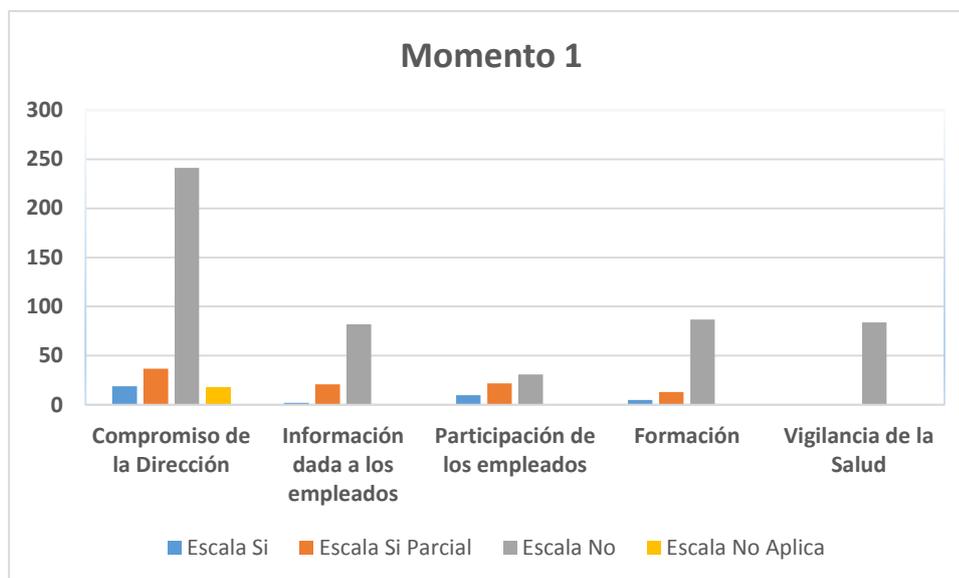
Primer Momento				
Grupo o Factor	Escala			
	Si	Si Parcial	No	No Aplica
Compromiso de la Dirección	19	37	241	18
Información dada a los empleados	2	21	82	0
Participación de los empleados	10	22	31	0
Formación	5	13	87	0
Vigilancia de la Salud	0	0	84	0
Totales	36	93	525	18

Sumatoria Global de las Evaluaciones en SSO	113
Total de las Evaluaciones	21
Media Aritmética o Promedio	5.38
Desviación Estándar	16.86

Fuente: Cuestionario de Eficacia Organizacional
Elaboración propia

Ilustración 1

Resultados de la Evaluación en SSO



Fuente: Cuestionario de Eficacia Organizacional
Elaboración propia

Interpretación:

Los resultados obtenidos en el momento 1 nos muestran que Prevemedic S.A. no cuenta con un plan de actuación en prevención que abarque la identificación de los riesgos laborales inherentes a cada cargo; la difusión, comunicación y promoción de la prevención; así como tampoco un plan de inducción y formación en aspectos de seguridad específicos y relativos a cada puesto de trabajo.

La mayoría de las personas que realizaron la evaluación del desempeño en seguridad y salud ocupacional, es decir, un 78.12% de los encuestados, manifiestan que existe un déficit en el compromiso por parte de la dirección de la compañía en temas de prevención, así como la falta de gestión en temas de información, participación y capacitación de los empleados. Respecto al factor de la vigilancia de la salud, que representa el 12.5% del total de la evaluación del desempeño en SSO, denota que el 100% de los encuestados respondieron que éste es un tema en el cual no se ha trabajado en lo absoluto hasta el momento.

Apenas el 5% del personal sienten que los factores de compromiso de la dirección, información, participación, y formación de los empleados, así como la

vigilancia de salud, son temas que se encuentran controlados al interior de la compañía, a través de la gestión de su representante legal.

Tabla 5
Tabulación de las preguntas de la Evaluación en SSO

SEGUNDO MOMENTO	RESULTATOS			
I COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	SI	SI PARCIAL	NO	N/A (No aplicable)
1.1 ¿Se ha efectuado un Plan de Actuación en Prevención?	7	8	6	0
1.2. ¿Se ha realizado la Evaluación de Riesgos?	20	1	0	0
1.3. ¿Se han asignado los Delegados de Prevención? <1-6 empl.	0	0	0	21
1.4. ¿Existe Comité de Seguridad y Salud (C.S.S.)? <50empl.	10	8	3	0
1.5. ¿Han participado los miembros de Dirección en el diseño del sistema de Seguridad e Higiene?	5	14	2	0
1.6. ¿Se consulta a los Delegados de Prevención, al C.S.S. o a los trabajadores en temas de prevención?	0	9	12	0
1.7. ¿Ha facilitado la Dirección los medios materiales necesarios para la minimización del riesgo y la realización correcta del trabajo (herramientas, protecciones personales, etc.)?	8	13	0	0
1.8. ¿Se efectúa investigación y estadísticas de accidentabilidad?	0	0	21	0
1.9. Los mandos de la empresa, ¿tienen asignadas tareas específicas dentro del sistema de seguridad e higiene?	3	12	6	0
1.10. La Dirección, ¿controla la realización efectiva de dichas tareas?	1	15	5	0
1.11. Dentro de los objetivos establecidos para los mandos, ¿se incluyen aspectos de seguridad?	13	6	2	0
1.12. ¿Existe una política clara en caso de incumplimiento de las medidas de seguridad por parte de los trabajadores?	2	3	16	0
1.13. ¿Dispone la empresa de asesoramiento eficaz (propio o externo) en materia de prevención laboral?	14	5	2	0
1.14. ¿Se realiza difusión, comunicación, promoción de la prevención (internamente o externamente)?	11	9	1	0
1.15. ¿Se realizan visitas periódicas a los lugares y/o centros de trabajo y se comprueba la inexistencia de deficiencias	0	7	14	0
SUBTOTAL	94	110	90	21
II GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN CENTRADA EN LAS PERSONAS				
INFORMACIÓN DADA A LOS EMPLEADOS	SI	SI PARCIAL	NO	N/A (No aplicable)
2.1. ¿La empresa informa por escrito, mediante charlas, comunicaciones internas, etc., a los trabajadores sobre los riesgos existentes?	11	10	0	0
2.2. ¿Existe manual de instrucciones y está en todo momento a disposición de los trabajadores?	0	3	18	0

2.3. ¿Existe en su empresa Comité de Seguridad y salud en el trabajo?	12	8	1	0
2.4. ¿Recibe cada trabajador información específica sobre los riesgos existentes en su puesto de trabajo?	13	8	0	0
2.5. ¿Dispone la empresa de personal, medios técnicos y locales, para enseñar a sus trabajadores la forma correcta de realizar el trabajo?	2	13	6	0
SUBTOTAL	38	42	25	0
PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS	SI	SI PARCIAL	NO	N/A (No aplicable)
2.6. ¿Los jefes inmediatos piden opinión en las decisiones sobre seguridad que afectan al trabajo que realizan los empleados?	4	13	4	0
2.7. En caso de ser preceptivo, ¿está constituido el comité de Seguridad y Salud en el trabajo?	11	8	2	0
2.8. ¿Pueden los trabajadores dar directamente sugerencias sobre Seguridad y Salud Laboral a sus superiores?	20	1	0	0
SUBTOTAL	35	22	6	0
FORMACIÓN	SI	SI PARCIAL	NO	N/A (No aplicable)
2.9. ¿Se han formado a los trabajadores en los aspectos de seguridad específicos relativos a su puesto de trabajo?	9	12	0	0
2.10. ¿Está el personal formado para la localización y utilización de todo el equipo de seguridad?	12	9	0	0
2.11. ¿Se realizan simulacros de evacuación al menos una vez al año?	0	0	21	0
2.12. ¿Se ha formado inicial y periódicamente a los trabajadores en temas de prevención?	14	7	0	0
2.13. La formación, ¿ha sido teórica y práctica, tal como prescribe la ley de Prevención?	8	13	0	0
SUBTOTAL	43	41	21	0
III VIGILANCIA DE LA SALUD	SI	SI PARCIAL	NO	N/A (No aplicable)
2.14. ¿Se realizan reconocimientos médicos periódicos a los trabajadores?	0	0	21	0
2.15. Dichos reconocimientos, ¿se centran en las posibles consecuencias para la salud de los riesgos a los que está expuesto el trabajador?	0	0	21	0
2.16. ¿Se informa al trabajador de los resultados de los reconocimientos médicos?	0	0	21	0
2.17. Los reconocimientos, ¿son específicos en relación con los riesgos concretos de cada puesto de trabajo?	0	0	21	0
SUBTOTAL	0	0	84	0
TOTAL	210	215	226	21

Fuente: Cuestionario de Eficacia Organizacional
Elaboración propia

Tabla 6**Resultados de las Evaluaciones en SSO**

SEGUNDO MOMENTO	
RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES EN SSO	
Evaluación 1	34
Evaluación 2	31
Evaluación 3	28
Evaluación 4	38
Evaluación 5	34
Evaluación 6	28
Evaluación 7	25
Evaluación 8	41
Evaluación 9	44
Evaluación 10	38
Evaluación 11	34
Evaluación 12	31
Evaluación 13	38
Evaluación 14	34
Evaluación 15	19
Evaluación 16	25
Evaluación 17	28
Evaluación 18	22
Evaluación 19	18
Evaluación 20	28
Evaluación 21	38
TOTAL	656

Fuente: Cuestionario de Eficacia Organizacional
Elaboración propia

Tabla 7**Resumen de Resultados Segundo Momento**

Segundo Momento				
Grupo o Factor	Escala			
	Si	Si Parcial	No	No Aplica
Compromiso de la Dirección	94	110	90	21
Información dada a los empleados	38	42	25	0
Participación de los empleados	35	22	6	0
Formación	43	41	21	0

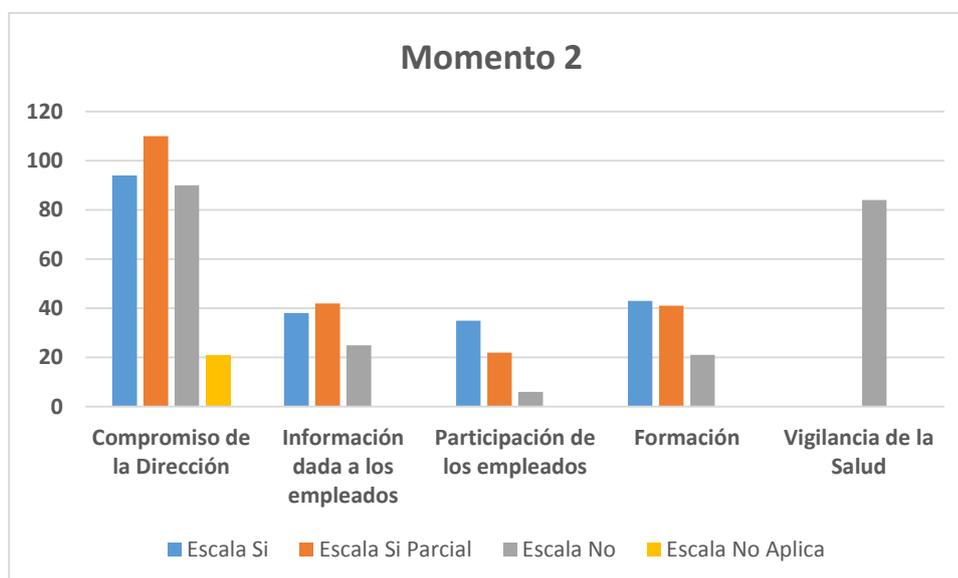
Segundo Momento				
Grupo o Factor	Escala			
	Si	Si Parcial	No	No Aplica
Vigilancia de la Salud	0	0	84	0
Totales	210	215	226	21

Sumatoria Global de las Evaluaciones en SSO	656
Total de las Evaluaciones	21
Media Aritmética o Promedio	31.24
Desviación Estándar	31.25

Fuente: Cuestionario de Eficacia Organizacional
Elaboración propia

Ilustración 2

Resultados de la Evaluación en SSO



Fuente: Cuestionario de Eficacia Organizacional
Elaboración propia

Tabla 8

Porcentajes de Desempeño por cada Factor y en cada Momento

Primer Momento		Segundo Momento		% DESEMPEÑO
Grupo o Factor	Resultados	Grupo o Factor	Resultados	
	%		%	
Compromiso de la Dirección	6,03	Compromiso de la Dirección	29,84	23,81
Información dada a los empleados	1,90	Información dada a los empleados	36,19	34,29
Participación de los empleados	15,87	Participación de los empleados	55,55	39,68
Formación	4,76	Formación	40,95	36,19
Vigilancia de la Salud	0	Vigilancia de la Salud	0	0

Fuente: Cuestionario de Eficacia Organizacional
Elaboración propia

Interpretación:

Los resultados obtenidos en el momento 2 posterior a la presentación y socialización del sistema de gestión de talento humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales propuesto para Prevemedic S.A., muestran un incremento del 23.81% en el factor de compromiso de la dirección, un alza del 34.29% del factor información dada a los empleados, una elevación del 39.68% en el factor de participación a los empleados, y un aumento del 36.19% en el factor de formación. Respecto al factor de vigilancia a la salud se mantiene en relación al primer momento, es decir, el 100% de los encuestados siguen manifestando que este es un tema al cual no se le ha dado la debida atención y gestión del caso.

Todos los incrementos señalados anteriormente, nos permiten visualizar que en el segundo momento el desempeño global en seguridad y salud ocupacional es del 31.24%, un valor mayor al del primer momento que era del 5.38%. La comparación de ambos porcentajes nos permite contestar sin lugar a dudas a la pregunta central planteada para el presente trabajo de investigación.

Por otro lado, cabe señalar que la desviación estándar del momento 1 es de 16.86, y del momento 2 es de 31.25, valores que demuestran que los datos obtenidos mediante las evaluaciones no presentan mayor dispersión en relación a la media aritmética o promedio resultante en cada momento estudiado; esto quiere decir, que

todos los datos guardan una estrecha relación unos con otros, evidenciando la inexistencia de valores erróneos que pudieran haber afectado el resultado de la media aritmética en los momentos 1 y 2.

Finalmente, como la desviación estándar puede ser interpretada como una medida de incertidumbre, cuando se encuentra muy alejada a la media, podría interpretarse que contradice a la teoría o tiene poca probabilidad de ocurrencia un evento; en este caso, al ser los valores de las desviaciones estándar cercanas a la media, demuestran o responden de manera afirmativa a la pregunta central planteada en la presente investigación.

CAPÍTULO TERCERO

PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BAJO UN ENFOQUE DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES DE LA EMPRESA PREVEMEDIC S.A.

1. OBJETIVO

Establecer un modelo de sistema de gestión de talento humano que permita gestionar la prevención de riesgos laborales de manera fácil y eficaz en Prevemedic S.A.

2. ALCANCE

Este modelo de sistema gestión de talento humano centra su diseño en tres subsistemas de recursos humanos, estos subsistemas son: selección de personal, capacitación y evaluación del desempeño.

3. PROCEDIMIENTOS

A continuación, se describen y desarrollan los procedimientos y registros que forman parte del Diseño de un Sistema Gestión de Talento Humano bajo un enfoque de Prevención de Riesgos Laborales de la empresa Prevemedic S.A.

Los procedimientos detallados a continuación son:

3.1 Procedimiento de Selección de Personal

3.1.1 Procedimiento de Inducción de Personal

3.2 Procedimiento de Capacitación de Personal

3.3 Procedimiento de Evaluación del Desempeño

3.1 SELECCIÓN DE PERSONAL

1. OBJETIVO

Establecer los mecanismos administrativos para la consecución del recurso humano que requiere PreveMedic S.A. para el logro de sus objetivos organizacionales.

2. ALCANCE

Este procedimiento cubre todas las áreas de la compañía (administración, tecnología y medicina) que requieran llenar una vacante, sea por retiros de personal o creación de nuevos puestos de trabajo.

3. DEFINICIONES

3.1 Vacante

Es el puesto de trabajo disponible en la planta de personal de PreveMedic S.A. Ésta vacante se puede originar por un retiro voluntario de una persona, o por una creación de cargo autorizada previamente por la Gerencia de la empresa.

3.2 Perfil Ocupacional

Son las especificaciones y exigencias mínimas técnicas que requiere el cargo. Constituye la relación entre cargo-función-responsabilidad, así como las cualificaciones personales necesarias para desempeñar un cargo dentro de la organización.

3.3 Fuentes de Reclutamiento

Son los canales a través de los cuales PreveMedic S.A. recibe las hojas de vida de los aspirantes que se postulan para la vacante disponible. Pueden ser de dos tipos; interna

y externa. El reclutamiento interno corresponde a los candidatos vinculados a PreveMedic S.A., que desean ser promovidos hacia una nueva posición. Por su parte, el reclutamiento externo corresponde a los aspirantes provenientes del medio o la comunidad en donde se encuentra ubicada PreveMedic S.A., éstos pueden provenir de instituciones educativas, universidades, recomendados, anuncios (correo electrónico), publicaciones, entre otros.

3.4 Promociones

Es el acto administrativo mediante el cual PreveMedic S.A. llena una vacante con un funcionario de la compañía, previo al análisis de los requisitos exigidos.

3.5 Mecanismos Administrativos

Es el conjunto de actividades administrativas relacionadas con la planeación, organización, ejecución, seguimiento y control de un proceso de selección de personal.

3.6 Pruebas Psicotécnicas

Son conocidos también con el nombre de test psicológicos. Los test psicológicos están diseñados para evaluar la presencia o grado de desarrollo de una cualidad o atributo psicológico de un candidato (inteligencia, aptitud, personalidad, capacidad de negociación, motivación y actitud) requeridos para desempeñar un puesto de trabajo al interior de PreveMedic S.A.

3 RESPONSABILIDADES

- 4.1** El jefe de área es el responsable de la aprobación y entrega del formato de Requisición de Personal al departamento de Talento Humano, así como también de la decisión final de contratación.

- 4.2** Corresponde al encargado del área de Talento Humano la realización del proceso de selección de acuerdo al perfil ocupacional.
- 4.3** La Gerencia General es el responsable de la aprobación del formato de Requisición de Personal para su trámite y gestión.

5. PROCEDIMIENTO

5.1 Requisición de Personal

Antes de iniciar con el proceso de selección, el jefe o responsable del área que requiera llenar una vacante, solicitará al departamento de Talento Humano a través del formato de Requisición de Personal, la persona para llenar dicha posición. El formato de Requisición de Personal debe ser diligenciado por el jefe de área, y debe ser aprobado por la Gerencia General. Además, es intransferible, es decir, no puede utilizarse para legalizar un ingreso correspondiente a otra vacante.

El responsable del área de Talento Humano no iniciará ningún proceso de selección sin que dicho formato haya sido aprobado previamente por la Gerencia General de Prevemedic S.A.

5.2 Desarrollo Fuentes de Candidatos

Las hojas de vida provenientes de candidatos tanto internos como externos, son analizadas en base al perfil ocupacional definido previamente.

Se dará prioridad a los candidatos provenientes de fuentes internas, es decir, aquellas personas que se encuentran vinculadas a Prevemedic S.A., para propiciar su desarrollo y promoción. Si agotadas las fuentes internas, no se encuentra el candidato idóneo para la vacante, se acudirá a los aspirantes provenientes de fuentes externas, quienes serán analizados en base a sus estudios y experiencias de trabajo acreditados por ellos.

5.3 Preselección de Hojas de Vida

El área de Talento Humano realiza una preselección de las hojas de vida de los candidatos provenientes de fuentes internas y externas en base al estudio comparativo entre la hoja de vida y el perfil ocupacional. Los resultados de la preselección de las hojas de vida pasarán al área y/o persona que requiera el aspirante de acuerdo con el perfil.

5.4 Base de Datos

Las hojas de vida de los candidatos que no reúnen los requisitos necesarios para llenar una vacante o posición al interior de Prevemedic S.A., son registradas en una base de datos para futuros requerimientos.

5.5 Aplicación de pruebas de psicotécnicas y de conocimientos

Todos los candidatos pre seleccionados deberán someterse a las pruebas psicotécnicas y de conocimientos definidas por parte de Prevemedic S.A. para la posición. Los resultados de las evaluaciones practicadas se adjuntarán en los informes de selección.

5.6 Entrevista de Selección

Todo candidato evaluado satisfactoriamente en la primera fase del proceso, se someterá según su nivel (directivo, profesional, técnico u operativo) a entrevistas con el área de Talento Humano, y con el jefe inmediato superior, quien será el responsable de la decisión final de la persona a contratar.

5.7 Obtención de Referencias

Las referencias laborales y personales se verifican únicamente y de manera confidencial a través del área de Talento Humano

5.8 Examen médico de ingreso

El candidato finalista aceptado para incorporarse a PreveMedic S.A., debe someterse a los exámenes médicos de ingreso definidos para la posición, para determinar el estado de salud antes de su contratación, de acuerdo a las funciones y condiciones de trabajo a las que estaría expuesto.

Si el candidato es apto para la posición se procederá con la formalización de la contratación y apertura de la historia clínica ocupacional correspondiente.

Por el contrario, si el candidato no es apto para la posición el departamento de Talento Humano iniciaría nuevamente con todo el proceso de selección.

6. REFERENCIAS

- 6.1** Resolución CD 513 Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo.
- 6.2** Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo.

7. REGISTROS

- 7.1** Formato de Requisición de Personal ANEXO 1 (Universidad Autónoma del Carmen 2015, 1).
- 7.2** Formato de Referencias Laborales ANEXO 2 (Farmaenlace Cia. Ltda. 2016, 1).
- 7.3** Formato de Historia Clínica Ocupacional ANEXO 3 (Habitús MillwardBrown 2016, 1).

	PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL	Revisión: 01 Fecha: 01/07/2016 Página 1 de 4
---	---	--

3.2 INDUCCIÓN DE PERSONAL

1. OBJETIVO:

Garantizar la efectiva socialización de los nuevos trabajadores de PreveMedic S. A., en su área y en su puesto de trabajo específico, así como también el conocimiento de los riesgos laborales a los que están expuestos y la manera de prevenirlos.

2. ALCANCE:

El presente procedimiento se aplica cada vez que ingrese un nuevo trabajador a PreveMedic S. A., bajo un contrato a término indefinido o de prestación de servicios.

3. DEFINICIONES:

3.1 Inducción y entrenamiento

Es un conjunto de iniciativas y procedimientos formales, programados para facilitar al nuevo empleado de PreveMedic S. A. toda la información necesaria para conocer a la organización, el área (administración, tecnología o medicina) y el puesto de trabajo al que ha sido destinado, así como sus deberes y derechos dentro de la misma. Por lo tanto, la inducción se dirige a evitar la desorientación inicial del nuevo empleado de PreveMedic S. A., facilitará su adaptación a la nueva situación organizativa y humana, y acelerará su participación en la vida activa de la organización. Por otra parte, el entrenamiento se dirige a enfocar al trabajador hacia el conocimiento y buen desempeño del cargo de acuerdo con las exigencias de la Descripción del Cargo del área para la cual ingresó a trabajar en PreveMedic S. A.

3.2 Inducción General

Consiste en suministrar al nuevo empleado de PreveMedic S. A. toda la información necesaria referente al contexto general de la organización, es decir, su historia, estructura y dinámica del negocio al cual se dedica PreveMedic S. A.

Elaborado por: Alejandra Ferreira	Revisado por: Felipe Yépez	Aprobado por: Fabricio Suárez
-----------------------------------	----------------------------	-------------------------------

	PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL	Revisión: 01 Fecha: 01/07/2016 Página 2 de 4
---	---	--

3.3 Inducción y Entrenamiento Específico:

Consiste en suministrar al empleado toda la información necesaria referente al área a la cual ingresó a su cargo y/o puesto de trabajo, tomando en cuenta: la Descripción del Cargo, el Formato de Control de Inducción Específica, la Matriz de Riesgos de Prevemedic S. A., y los procedimientos específicos para las áreas de administración, tecnología y medicina.

4. RESPONSABILIDADES

- 4.1** Es la persona (Gerente, Jefe o subalterno) quien posee el conocimiento necesario requerido y está autorizado para brindar toda la información acerca del área.
- 4.2** Corresponde al personal de Talento Humano programar y controlar la realización del proceso de inducción de las nuevas personas que ingresan a trabajar a Prevemedic S. A., para que ésta se realice en el lugar, hora y fecha señalados.
- 4.3** Corresponde al técnico de seguridad y salud ocupacional explicar los riesgos inherentes al cargo y la manera de prevenirlos o minimizar sus impactos.

5. PROCEDIMIENTO

5.1 Política

Toda persona que ingrese a trabajar en Prevemedic S. A. debe tomar el Programa Inducción General, el mismo día de la firma de su contrato y en todo caso, antes de ingresar al área donde va a laborar.

	PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL	Revisión: 01 Fecha: 01/07/2016 Página 3 de 4
---	---	--

5.2 Inducción General

La Inducción General de PreveMedic S. A., dada su importancia para la vida laboral del nuevo empleado, es de obligatoria aceptación y deberá contar con la colaboración del jefe inmediato, y de todas aquellas personas que sea necesario que participen de acuerdo con el programa establecido. Para ello, Talento Humano buscará la ayuda necesaria e informará oportunamente a los participantes.

5.3 Inducción y Entrenamiento Específico

Cuando una persona que ingresa a trabajar en PreveMedic S. A. requiera una inducción en un período de mayor orientación o un área tecnológica o de medicina específica, el Jefe de la persona lo solicitará y Talento Humano realizará una inducción específica para tal efecto. En tal caso, la persona queda a disposición de Talento Humano hasta concluir con el período de inducción.

5.4 Control de la Inducción de Personal

Para el correcto desarrollo del programa de inducción se contará con el formato de Control de Inducción de Personal, en el cual el nuevo trabajador de PreveMedic S. A. conocerá su programa de inducción. A su vez este formato servirá de control del avance de la inducción, dado que el responsable de cada área deberá firmarlo, una vez que finalice su intervención. El formato de Control de Inducción de Personal deberá ser archivado en el file del nuevo empleado de PreveMedic S. A.

5.5 Tipos de Inducción

La inducción General tendrá una duración de un (1) día y la Inducción Específica dos (2) días. Ambas de 8:30 a.m. a 12:00 p.m. y contemplarán los siguientes temas:

- a) La estructura organizacional de PreveMedic S. A., su historia, sus productos, sus procesos, y su filosofía sobre el recurso humano. Los derechos y obligaciones del personal al interior de la organización.

Elaborado por: Alejandra Ferreira	Revisado por: Felipe Yépez	Aprobado por: Fabricio Suárez
-----------------------------------	----------------------------	-------------------------------

- b) Las políticas de Talento Humano, los servicios y beneficios a que tiene derecho el nuevo trabajador de PreveMedic S. A.
- c) Conceptos básicos de seguridad y salud ocupacional, y riesgos laborales inherentes al cargo.
- d) Recorrido y presentación por las instalaciones de PreveMedic S. A.
- e) Cuando sea un empleado de un cargo de confianza, previa cita visitará la Gerencia General PreveMedic S. A. de acuerdo a su disponibilidad de agenda.

6. REFERENCIAS

- 6.1** Resolución CD 513 Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo.
- 6.2** Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo.

7. REGISTROS

- 7.1** Control de Inducción General ANEXO 4 (Ferreira Rodríguez 2009, 252, 253).
- 7.2** Control de Inducción Específica ANEXO 5 (Ferreira Rodríguez 2009, 254, 255, 256).

	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL	Revisión: 01 Fecha: 01/07/2016 Página 1 de 5
---	--	--

2.3 CAPACITACIÓN DE PERSONAL

1. OBJETIVO:

Identificar las necesidades de entrenamiento y capacitación de los trabajadores de PreveMedic S. A. de acuerdo a su puesto de trabajo, objetivos y riesgos laborales.

2. ALCANCE:

El diagnóstico aplica cada vez que sea imprescindible identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento de una persona o grupo de personas al interior de la organización., sea dada la necesidad por un rediseño organizacional de PreveMedic S.A. o una promoción interna de la persona.

3. DEFINICIONES:

3.1 Capacitación

La capacitación es un proceso constituido por un conjunto de tareas o actividades encaminadas a proveer y desarrollar conocimientos y habilidades. La capacitación busca modificar las actitudes de las personas para que realicen su trabajo de mejor manera.

3.2 Entrenamiento

El entrenamiento constituye un conjunto de actividades destinadas a aumentar los conocimientos y habilidades de los trabajadores en función a las características específicas de su puesto de trabajo.

	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL	Revisión: 01 Fecha: 01/07/2016 Página 2 de 5
---	--	--

4. RESPONSABILIDADES:

4.1 Corresponde a Talento Humano con los distintos jefes de área detectar las necesidades de capacitación o entrenamiento, elaborar un diagnóstico y verificar su ejecución. Este proceso debe ser realizado al final del primer trimestre (Q1) del año, a fin de que pueda verificarse su cumplimiento de acuerdo al cronograma establecido.

5. PROCEDIMIENTO:

Corresponde a los jefes de cada área, en conjunto con Talento Humano elaborar el programa de capacitación de acuerdo al diagnóstico encontrado.

5.1 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES:

5.1.1 Objetivos del diagnóstico:

El diagnóstico tiene como objetivo definir las necesidades para cada cargo.

- a) A nivel general, para:
 - Transmitir o difundir la cultura organizacional de Prevemedica S.A.
 - Poder satisfacer los objetivos generales.
 - Realizar campañas de sensibilización, motivación o cambios de actitudes.
 - Diseñar las políticas de entrenamiento en Prevemedica S.A.

- b) En el ámbito de calidad:
 - Adaptarse a nuevas tecnologías, nuevos productos, o proyectos.
 - Satisfacer deficiencias de calidad en los procesos y/o en los productos.
 - Dominar y mejorar todos los procesos, administrativos y productivos.
 - Identificar actividades que afecten la calidad del servicio al interior de Prevemedica S.A.

	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL	Revisión: 01 Fecha: 01/07/2016 Página 3 de 5
---	--	--

c) En el ámbito de la seguridad y salud ocupacional:

Asegurar que todos los trabajadores tengan conocimientos sobre:

- La Ley de prevención de riesgos laborales.
- La matriz de riesgos general de Prevemedic S.A.
- La identificación, evaluación y control de los riesgos presentes en su puesto de trabajo.
- Sus funciones y responsabilidades para lograr la conformidad de la política de seguridad y salud ocupacional de Prevemedic S.A.
- Las consecuencias potenciales de apartarse de los procedimientos operativos especificados.
- Enfermedades profesionales inherentes al cargo.
- Vigilancia de la salud.

d) Otros:

- Satisfacer vacíos o carencias personales.
- Aprovechar el potencial de las personas.
- Facilitar el desarrollo de carreras profesionales.

5.1.2 Metodología del Diagnóstico:

- a) Perfil del Cargo vs Perfil del Ocupante. Consisten en la comparación de las competencias requeridas para el puesto de trabajo versus el ocupante del cargo, dando como resultado un perfil de competencias que, contrastado con el perfil deseado, presenta una brecha de mejoramiento que debe ser puesta en términos de planes de acción. Se considera esta área de mejoramiento como la principal fuente de retroalimentación para el diseño del plan de capacitación de Prevemedic S.A.
- b) Entrevista con los jefes que tienen a cargo personal: Este tipo de entrevista busca ampliar y/ o detallar las necesidades de entrenamiento y/o capacitación necesarios, para que jefes y colaboradores logren cumplir sus objetivos dentro de la organización.

	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL	Revisión: 01 Fecha: 01/07/2016 Página 4 de 5
---	--	--

- c) Directrices de la gerencia general de Prevemedic S.A. Las que la gerencia determine de acuerdo a las metas y políticas.

5.1.3 Elaborar Acciones por Áreas o Personas:

Definir los planes de acción necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, sistematizar las necesidades de entrenamiento y capacitación, y elaborar el plan respectivo.

5.1.4 Elaborar el Plan:

El plan recoge todas las acciones necesarias para el mejoramiento de las competencias de cada uno de los trabajadores de Prevemedic S.A.

Las necesidades de capacitación del área se establecen en el formato para Necesidades de Capacitación.

La solicitud de inscripción a capacitaciones externas debe ser diligenciada por el jefe de área previa autorización de la Gerencia General de Prevemedic S.A., siempre y cuando esté contemplando dentro del presupuesto de capacitación.

Para elaborar el Plan se debe:

- a) Detallar los totales por departamentos con relación a: temas de capacitación, objetivo y a qué persona va dirigido.
- b) Jerarquizar las necesidades y decidir prioridades.
- c) Elaborar un calendario donde se detalle el orden y la distribución de los tiempos.
- d) Establecer el presupuesto.
- e) El impacto de la capacitación se verifica a través del cumplimiento de los objetivos organizacionales y los planteados para cada el cargo.
- f) Es responsabilidad de Talento Humano llevar el control y archivo de los registros de asistencia a eventos de capacitación, y otros eventos relacionados de este tipo.

Elaborado por: Alejandra Ferreira	Revisado por: Felipe Yépez	Aprobado por: Fabricio Suárez
-----------------------------------	----------------------------	-------------------------------

	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL	Revisión: 01 Fecha: 01/07/2016 Página 5 de 5
---	---	--

6. REFERENCIAS

- 6.1 Resolución CD 513 Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo.
- 6.2 Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo.

7. REGISTROS:

- 7.1 Necesidades de Capacitación ANEXO 6 (Ferreira Rodríguez 2009, 268).
- 7.2 Registro de Asistencia a Eventos de Capacitación ANEXO 7 (Ferreira Rodríguez 2009, 269).
- 7.3 Solicitud de Asistencia a Capacitaciones Externas ANEXO 8 (Ferreira Rodríguez 2009, 270).

3.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. OBJETIVO

Dar a conocer el desempeño y comportamiento del personal en su puesto de trabajo y de manera general en la organización, mediante una medición cualitativa y cuantitativa de metas de trabajo, y la calidad del sistema de prevención de riesgos y salud laboral.

2. ALCANCE

Este procedimiento se deberá aplicar en los siguientes casos:

- Cuando se dé cualquier modificación en una actividad u operación siempre y cuando haya cambios en la persona que las ejecuta.
- Cuando se presenten cambios en la estructura organizacional de Prevemedic S.A., sea por creación de un nuevo cargo o porque se modifican los cargos actuales.
- Cuando entre nuevo personal a Prevemedic S.A.
- Después de la realización de un evento de capacitación.
- Cada 6 meses para medir y controlar el desempeño en seguridad y salud ocupacional de Prevemedic S.A.

3. DEFINICIONES

3.1 Evaluador

Es el jefe inmediato superior del personal evaluado, en quien recae la responsabilidad directa de la evaluación de su(s) colaborador(es). Cuando se trate de una evaluación para medir el desempeño en seguridad y salud ocupacional, los evaluadores responsables serán el técnico en seguridad y el médico ocupacional de Prevemedic S.A.

3.2 Factores de Evaluación

Conjunto de factores a través de los cuales se evalúan los conocimientos y habilidades del personal de PreveMedic S.A., así como los valores, comportamientos, hábitos y disposición a realizar las funciones encomendadas.

3.3 Meta

Expresión cuantificable de los objetivos por alcanzar en un área, unidad, dirección general, dependencia o entidad, dentro de un periodo determinado, con la finalidad de valorar su particular cumplimiento, y reconocer en esa medida el esfuerzo desarrollado de acuerdo a sus funciones, en correlación con los planes y/o programas institucionales de PreveMedic S.A.

3.4 Personal Evaluado

Empleados de PreveMedic S.A. de todos los niveles contratados a tiempo fijo, indefinido y eventual.

3.5 Retroalimentación

La acción en la que el evaluador proporciona información sustentada al personal evaluado, con el fin de lograr un proceso de mejora continua.

4. RESPONSABILIDADES

4.1. Es la persona (gerente, jefe o subalterno) que posee el conocimiento necesario para evaluar el desempeño de sus subordinados.

4.2. Es la persona (técnico en seguridad) quien posee el conocimiento necesario para evaluar el desempeño en seguridad ocupacional de PreveMedic S.A.

4.3. Es la persona (médico ocupacional) quien posee el conocimiento necesario para evaluar y vigilar la salud de los trabajadores de Prevemedic S.A.

4.4. Corresponde al departamento de Talento Humano dar asesoría a gerentes y supervisores en cuanto a la evaluación del desempeño, así como también establecer los medios y criterios para dicha evaluación.

5. PROCEDIMIENTO

5.1. Formulación de objetivos

Se establecen entre el jefe de línea y Talento Humano los objetivos de la evaluación, lo cual supone una verdadera negociación para llegar a un consenso. En temas de seguridad y salud ocupacional los objetivos o parámetros de la evaluación serán establecidos por el técnico y médico ocupacional de Prevemedic S.A.

5.2. Compromiso personal

Se presenta una especie de contrato formal o psicológico para caracterizar el acuerdo logrado en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse. Siempre es necesario que el evaluado acepte plenamente los objetivos y que se comprometa a alcanzarlos.

5.3. Asignación de los Recursos

Definidos los objetivos por consenso y logrado el compromiso personal, el paso siguiente es conseguir los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos con eficacia. Si no hay recursos ni medios, los objetivos se tornan inalcanzables. Estos recursos y medios pueden ser materiales, humanos o inversiones personales en capacitación y desarrollo profesional del evaluado.

5.4 Desempeño

Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

5.5. Medición Constante

Verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso. La medición de los resultados y los objetivos, requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.

5.6. Retroalimentación Intensiva

Debe existir mucha información de retorno y, sobre todo, amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia. Este es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una percepción del cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

5.7. Entrevista de Evaluación del Desempeño

Una vez finalizado el proceso, el jefe de línea, el técnico y el médico ocupacional conjuntamente con el departamento de talento humano de PreveMedic S.A., comunican el resultado de la evaluación al subordinado. De nada sirve la evaluación si el mayor interesado no llega a conocerla. Es necesario dar a conocer la información pertinente y significativa acerca de su desempeño, para que pueda en un futuro alcanzar sus objetivos a plenitud.

6. REFERENCIAS

6.3 Resolución CD 513 Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo.

6.4 Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo.

7. REGISTROS:

7.1 Formulario de Evaluación del Desempeño ANEXO 9 (Habitus MillwardBrown 2016, 1).

7.2 Formulario de Evaluación del Desempeño en Seguridad y Salud Ocupacional centrado en las personas ANEXO 10 (La Efectividad Organizativa 2016, 105, 106, 110, 111, 112).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

A través de la presente investigación se pudo evidenciar la inexistencia de procesos estructurados y documentados de talento humano, que dificulta la gestión y desarrollo del personal que trabaja en Prevemedic S.A. Los procesos del área de talento humano son realizados de manera informal y subjetiva, recayendo en la mayoría de los casos en la Gerencia General, al no contar con una persona o responsable en esa área.

La compañía no ha realizado ni realiza ningún tipo de análisis de puestos de trabajo que incluya una descripción detallada de las tareas que componen cada puesto, sus condiciones de trabajo, la experiencia y formación que se exigen. En ese sentido, no existe ningún tipo de perfil idóneo del candidato a la hora de cubrir una vacante, que permita alinear los objetivos organizacionales con el rol que debe cumplir una persona dentro de la organización.

Los procesos de selección son efectuados de manera empírica basados en el criterio de cada entrevistador, previo análisis de la hoja vida y observación sistemática del comportamiento del candidato durante el proceso de selección. No existe ninguna guía que las haga más o menos estructuradas a las entrevista de selección, ni tampoco se realiza el estudio de referencias laborales para ninguno de los puestos de la organización. No se utiliza ningún criterio de éxito para evaluar la eficacia de la selección, y saber si se ha seleccionado o no adecuadamente al personal. La única fuente de reclutamiento utilizada en la compañía son las recomendaciones y referencias de los propios empleados.

Respecto al proceso de adaptación o inducción de los nuevos empleados se contemplan actividades donde se informa al nuevo empleado sobre su puesto de trabajo, las normas y características de la organización. Si se contempla una presentación formal del nuevo empleado a sus compañeros y subordinados de ser el caso. Existe un déficit de seguimiento periódico respecto a la adaptación del nuevo trabajador a su nuevo entorno organizacional.

La compañía destina un 5% anual de sus costes salariales totales para temas de formación o capacitación. Sin embargo, es importante señalar que la formación que la

organización imparte responde a tan sólo acciones esporádicas (cursos eventuales), para cumplir con objetivos de adecuación relacionados con problemas o necesidades que van surgiendo en el día a día. El personal técnico recibe entre 40 y 80 horas de capacitación, como media, para cumplir con las necesidades de uso de nuevos equipos adquiridos por la compañía. La formación al interior de la compañía se imparte en el mismo puesto de trabajo, sin una clara planificación de objetivos y metas a conseguir durante el proceso de capacitación. Respecto a la formación adquirida por fuentes externas, se realiza su evaluación a través de una gestión interna propia que abarca los niveles de evaluación de la reacción (evaluación que es realizada de manera inmediata posterior a la formación); evaluación de aprendizajes (evaluación para determinar si han aprendido los participantes); y evaluación de transferencia al puesto de trabajo (evalúa si se aplican o no los nuevos conocimientos en el puesto de trabajo).

La organización tiene implantado un sistema informal de evaluación del rendimiento que abarca las siguientes características: reuniones eventuales o urgentes para revisar salarios o resolver imprevistos, la evaluación se realiza de manera verbal y a todos los empleados, está orientada a decisiones de administración de personal, y abarca el análisis de rasgos de personalidad como la responsabilidad, la constancia y la iniciativa. La evaluación del desempeño o rendimiento se efectúa con la finalidad de establecer necesidades de formación, y justificación de renovación o cese de la relación laboral. La evaluación del rendimiento es efectuada por el superior inmediato de la persona evaluada, proceso para el cual no reciben ningún tipo de entrenamiento. Los parámetros tomados en cuenta para evaluar a los empleados son: sus resultados (lo que consigue el empleado) y sus desempeños (la forma de trabajar, con constancia, iniciativa, de forma colaboradora, etc.). No existe ningún tipo de registro de datos, sea este manual o informático, donde se puedan visualizar las evaluaciones del rendimiento pasadas y/o actuales.

En temas de prevención, la organización no cuenta con un plan de actuación definido que permita la mitigación de los riesgos laborales existentes. La dirección en la mayoría de los casos ha facilitado los medios materiales necesarios para la minimización de los riesgos y la realización correcta del trabajo. Un dato importante de señalar es la falta de una política clara en los casos de incumplimiento de las medidas de seguridad. Por otro lado, la empresa no cuenta con un plan de comunicación formal y adecuado que permita informar a sus trabajadores, los riesgos

a los que están expuestos y la manera de prevenirlos. Se desconoce la existencia de la matriz de riesgos de la compañía.

Finalmente, con la socialización y aplicación inicial del sistema de gestión de talento humano planteado para Prevemedic S.A., se logró responder a la pregunta central de la presente investigación, evidenciando que un sistema de gestión de talento bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales si mejora el desempeño en seguridad y salud ocupacional. Por otro lado, el presente modelo se orienta a proponer una herramienta de gestión de talento humano, que puede ser fácilmente implementado en las pequeñas y medianas empresas, permitiéndoles a los empresarios encontrar soluciones y oportunidades de mejora en cuanto a su recurso humano.

RECOMENDACIONES

Evaluar la necesidad de contratación de una persona para el área de talento humano, que se haga cargo y vele por la administración y desarrollo del sistema de gestión planteado en el presente trabajo de investigación. Por otro lado, contar con un responsable especializado en ésta área, permitirá descargar a la Gerencia General procesos y actividades que no le permiten desarrollar su verdadero rol estratégico dentro de la organización; así como también contar con un profesional que gestione manera adecuada sus procesos internos de su recurso humano, y vele por el manteniendo de personas motivadas que trabajen y den el máximo en sus actividades diarias.

Levantar y estructurar los cargos, roles de trabajo y manual de funciones de la compañía, de manera que describa y documente los conocimientos, experiencia, ámbito de acción, responsabilidades, principales relaciones internas y externas, y los perfiles idóneos para cada puesto de trabajo; todo ello con la finalidad de informar y orientar la conducta de los trabajadores, comunicar por escrito lo que se espera de él, y unificar criterios de desempeño. Incluir en el manual de funciones en los casos que corresponda, tareas específicas dentro del sistema de seguridad y salud ocupacional. El manual de funciones constituirá la base para la planeación y desarrollo del resto de subsistemas de talento humano.

Efectuar una guía de entrevista estructurada que permita la obtención de respuestas cuantificables, y que ayude a su vez a orientar a los entrevistadores en la

captación de información relevante y objetiva, para ser utilizada en los procesos de selección. La idea fundamental será recabar información de índole personal y profesional que sea lo más precisa posible, y que permita a su vez la identificación y valoración del grado de idoneidad del postulante al cargo.

Planificar la formación o capacitación como una herramienta de proactividad interna y de apoyo a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, y no bajo un enfoque de resolución de necesidades del día a día. Se recomienda realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación en función al manual de funciones, y la identificación de brechas existentes entre el perfil del cargo y el ocupante del puesto de trabajo. Incluir dentro de la formación temas de prevención de riesgos laborales, que tengan como objetivo informar por escrito a los trabajadores los riesgos existentes en su puesto de trabajo y la manera de mitigarlos; así como también el uso adecuado de los equipos de protección personal. El objetivo final será llegar a implementar una cultura de seguridad preventiva.

Se sugiere implementar de manera formal un pequeño programa de evaluación del rendimiento, que contemple dos aristas: la primera una evaluación por parte del jefe inmediato; y la segunda una autoevaluación por parte del trabajador. El peso recomendado para la evaluación del jefe inmediato es del 70%, mientras que el 30% restante le corresponderá a la autoevaluación por parte del empleado, tal y como se propone en el sistema de gestión de talento humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales, incluido en el presente trabajo de investigación.

Se sugiere iniciar con los reconocimientos médicos periódicos a los trabajadores, que centren su atención en las posibles consecuencias para la salud, en relación a los riesgos a los que están expuestos en sus puestos de trabajo; sobre todo del personal de laboratorio encargado de la toma de muestras médicas, que por su labor se encuentran expuestos a niveles elevados de patógenos de sangre y enfermedades contagiosas.

Finalmente, se recomienda establecer un sistema de reconocimiento que sirva para resaltar y compensar las buenas prácticas de prevención de riesgos laborales aplicadas por parte de los trabajadores, a través de iniciativas innovadoras y participativas para mejorar la seguridad y salud en el trabajo, y aumentar la eficiencia y productividad empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, Lic. Manuela de la C. Valdés. «Las normas ISO relacionadas con la documentación y la información.» *Las normas ISO relacionadas con la documentación y la información*. sep-dic de 1996. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94351996000300006&script=sci_arttext (último acceso: 24 de 04 de 2016).
- Abril Sánchez, Cristina Elena, Antonio Enríquez Palomino, y José Manuel Sánchez Rivero. *Manual para la Integración de los Sistemas de Gestión: Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales*. Madrid: FC Editorial, 2006.
- Acosta, Alberto Jorge, Nuria Fernández, y Marta Mollón. *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*. Pretince Hall, 2002.
- Alles, Martha Alicia. *La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2014.
- . *La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización : cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2014.
- Atehortua Hurtado, Federico Alonso, Ramon Elias Bustamante Velez, y Jorge Alberto Valencia de los Rios. *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Universidad de Antioquia, 2008.
- Buenas Tardes. «Buenas Tardes.» *Buenas Tardes*. 11 de 03 de 2013. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Acne-Papulo-Pustuloso/7798026.html> (último acceso: 20 de 08 de 2016).
- Canadian Center for Occupational Health and Safety. *Health and Safety Guide for Human Resources Professionals*. s.f.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 2000.
- Chinchilla Sibaja, Ryan. *Salud y Seguridad en el Trabajo*. Editorial Universidad Estatal a Distancia, 2002.
- Cobo Merino, Belén, y Carmen Batanero . «Significado de la Media en los Libros de Texto de Secundaria.» *Significado de la Media en los Libros de Texto de Secundaria*. 22 de 01 de 2004. <http://ddd.uab.cat/pub/edlc/02124521v22n1/02124521v22n1p5.pdf> (último acceso: 10 de 09 de 2016).
- Código del Trabajo. *Código de Trabajo*. Lexis, s.f.
- Congreso, Nacional. *Código de Trabajo*. Lexis, s.f.
- Constituyente, Asamblea. *Constitución del Ecuador*. s.f.

- Creus, Antonio, y Jorge Mangosio. *Seguridad e Higiene en el Trabajo*. Buenos Aires: Alfaomega, 2011.
- Cristaldo, Patricia. «Sistemas de Gestión.» *Sistemas de Gestión*. 2014. http://www.frcu.utn.edu.ar/deptosistemas/wp-content/uploads/2014-PLANIFICACION-SISTEMAS_DE_GESTION.pdf (último acceso: 27 de 01 de 2016).
- Cristóbal Cañadas , Delia, Tesifón Parrón Carreño , y Francisco Javier Carreño Alonso . «Análisis de los riesgos de exposición biológica en Centros de Salud .» *Prevención, Trabajo y Salud*. 2003. http://comisionnacional.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev_INSHT/2003/24/seccionTecTextCompl3.pdf (último acceso: 18 de 11 de 2016).
- Decreto Ejecutivo 2393. «Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.» *Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo*. Quito: Decreto Ejecutivo 2393, 17 de noviembre de 1986.
- Enríquez Palomino, Antonio, y José Manuel Sánchez Rivero. *La norma OHSAS 18001: Utilidad y Aplicación Práctica*. FC Editorial, 2006.
- Farmaenlace Cia. Ltda. «Formato de Referencias Laborales.» *Formato de Referencias Laborales*. Quito: Farmaenlace Cia. Ltda., 01 de 08 de 2016.
- Fernández Rios, Manuel, y José C. Sánchez. *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos, 1997.
- Ferreira Rodríguez, Alejandra . «Propuesta para la Aplicación de las Normas ISO en la Gestión de Recursos Humanos en Interamericana de Productos Químicos del Ecuador S.A. INTERQUIMEC.» *Propuesta para la Aplicación de las Normas ISO en la Gestión de Recursos Humanos en Interamericana de Productos Químicos del Ecuador S.A. INTERQUIMEC*. Quito: Tesis, 01 de 2009.
- Fraguela Formoso, J. A, L Carral Couce, G Iglesias Rodriguez , A Castro Ponte, y M. J Rodríguez Guerrero . «La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial.» *La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial*. 26 de abril de 2011. <http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v78n167/a05v78n167.pdf> (último acceso: 12 de 02 de 2016).
- Gan, Federico, y Jaime Triginé. *Evaluación del desempeño individual*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2012.
- García Gómez-Caraballo, Diana, y Eva Garzás Cejudo. *Organización, Gestión y Prevención de Riesgos Laborales en el Medio Sanitario*. Ramón y Cajal: Formación Alcalá, 2003.
- Habitus MillwardBrown. «Historia Clínica Ocupacional / Formato de Evaluación del Desempeño.» *Historia Clínica Ocupacional / Formato de Evaluación del Desempeño*. Quito: Habitus MillwardBrown, 01 de 08 de 2016.

- Heras Saizarbitoria, Iñaki, y Martí Casadesús Fa. *Los estándares internacionales de sistemas de gestión: Pasado, presente y futuro*. BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE N° 2876, BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE N° 2876, 2006.
- Herrera Giraldo, Alberth Crisitan, Ricardo Gomez Ossa, y Miembros Asociación Científica de Estudiantes. «Accidentes por riesgos biológicos en estudiantes de Medicina y Médicos Internos de la Universidad Tecnológica de Pereira.» *Accidentes por riesgos biológicos en estudiantes de Medicina y Médicos Internos de la Universidad Tecnológica de Pereira*. 09 de 05 de 2003. file:///C:/Users/GTH/Downloads/Dialnet-AccidentesPorRiesgosBiologicosEnEstudiantesDeMedic-5030364.pdf (último acceso: 18 de 11 de 2016).
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. «Resolución C.D. 333: Reglamento para el Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo "SART".» *Resolución C.D. 333: Reglamento para el Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo "SART"*. Quito: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 7 de 10 de 2010.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. «Arch Prev Riesgos Labor.» *Arch Prev Riesgos Labor*. 2016. http://scielo.isciii.es/pdf/aprl/v19n1/10_noticias2.pdf (último acceso: 21 de 05 de 2016).
- Instrum. Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. «Resolución 957: Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad en el Trabajo.» *Resolución 957: Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad en el Trabajo*. Instituto Laboral Andino, 10 de 2005.
- ISO - International Organization for Standardization. *First draft of ISO's occupational health and safety standard now available*. 18 de 07 de 2014. <http://www.iso.org/iso/news.htm?refid=Ref1874> (último acceso: 22 de 05 de 2016).
- ISO 9000. «Norma Internacional ISO 9000.» *Norma Internacional ISO 9000*. Suiza: Secretaria Central ISO, 2005.
- La Efectividad Organizativa. «La Efectividad Organizativa.» *La Efectividad Organizativa*. 02 de 08 de 2016. <http://www.icariaeditorial.com/descargas/ANEXOS-1.pdf> (último acceso: 01 de 08 de 2016).
- Lahera, Lic. Frank E. Hernández Silva y Lic. Yohannis Martí. «Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano .» enero, febrero de 2006. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352006000100003&script=sci_arttext (último acceso: 27 de 01 de 2016).
- Ley de Seguridad Social. «Ley de Seguridad Social.» *Ley de Seguridad Social*. Quito: Lexis, 31 de 03 de 2011.
- Marín Blandón, María Adiel, y María Eugenia Pico Merchán. *Fundamentos de Salud Ocupacional*. Manizales: Universidad de Caldas, 2004.

- Morales Cudello, Solerme, Jorge Julián Castro Cisneros, y Guerra Dalgis Licea. «Medicopedia.» *Medicopedia.* s.f.
http://www.portalesmedicos.com/diccionario_medico/index.php/Tratamiento_coadyuvante (último acceso: 20 de 08 de 2016).
- Norma Internacional ISO 9000. «Norma Internacional ISO 9000:2005.» *Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario.* Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO, 2005.
- Oficina Internacional del Trabajo. *Actividades normativas de la OIT en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo.* Informe VI Conferencia Internacional del Trabajo, 91 reunión, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2003.
- OHSAS Project Group, y BSI. «OHSAS 18002:2008 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo- Directrices para la implementación de OHSAS 18001:2007.» *OHSAS 18002:2008 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo- Directrices para la implementación de OHSAS 18001:2007.* Madrid: AENOR Ediciones, 2009.
- Ordóñez, José Luis Torres. «Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio.» *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 2005: 152.
- Organización Internacional del Trabajo. «La Prevención de las Enfermedades Profesionales.» *La Prevención de las Enfermedades Profesionales.* Suiza: Organización Internacional del Trabajo, 28 de abril de 2013.
- Organización Mundial de la Salud. *Organización Mundial de la Salud.* 12 de 2013.
http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/ (último acceso: 31 de 01 de 2016).
- Pérez Fernández de Velasco, Jose Antonio. *Gestión por procesos.* México D.F.: Esic Editorial, 2012.
- Prevenidos. «Escrito por Prevenidos en PRL, PRL PROFESIONAL.» *Escrito por Prevenidos en PRL, PRL PROFESIONAL.* 17 de 03 de 2015.
<http://www.prevencionfremap.es/blog/que-es-la-prevencion-de-riesgos-laborales-prl/> (último acceso: 25 de 09 de 2016).
- Resolución No. C.D 390. «Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo.» *Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo.* Quito: Resolución No. C.D 390, 10 de noviembre de 2011.
- Resolución No. C.D. 513 . «Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo.» *Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo.* Quito: Resolución No. C.D. 513, 04 de marzo de 2016.
- Rodríguez Estrada , Mauro, y Patricia Ramírez-Buendía. *Administración de la capacitación.* México D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2005.

- Rodríguez Estrada, Mauro, y Patricia Ramírez-Buendía. *Administración de la capacitación*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2005.
- Sánchez-Toledo Ledesma, Agustín, y Beatriz Fernández Muñiz. *Cómo implantar con éxito OHSAS 18001*. Madrid: AENOR, 2011.
- Segura, Francisco Ogalla. *Sistemas de Gestión: Una Guía Práctica*. Ediciones Díaz de Santos, 2005.
- Sociedad Chilena de Educación Matemática. *Medidas de Tendencia Central en la Enseñanza Básica en Chile*. Chile: Rechiem, 2008.
- The British Standards Institution. *ISO 45001 - Nueva Norma Internacional de Seguridad y Salud Laboral*. 2016. <http://www.bsigroup.com/es-ES/Seguridad-y-Salud-en-el-Trabajo-OHSAS-18001/nueva-iso-45001/> (último acceso: 22 de 05 de 2016).
- Torres, Arturo. «42 de cada 1 000 trabajadores en el país sufren accidentes laborales.» *Actualida - Negocio*, 01 de 05 de 2015: 1.
- Trebilcock, Anne. *Relaciones Laborales y Gestión de Recursos Humanos*. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, s.f.
- Universidad Autónoma del Carmen. «Formato de Requisición de Personal Administrativo.» *Formato de Requisición de Personal Administrativo*. 07 de 05 de 2015. <https://charal.unacar.mx/.../Formatos/.../FORMATO%20DE%20REQUISICION%20D...> (último acceso: 10 de 07 de 2016).

(ANEXO 1)

Fecha de la Solicitud: _____

I. Datos Generales

Nombre del Solicitante: _____

Área a la que pertenece: _____

Cargo que desempeña: _____

Fecha límite de cubrimiento de la vacante: _____

II. Información sobre la vacante

Reemplazo ()

Nuevo Puesto ()

Motivo de la vacante:

Retiro Voluntario

Terminación de Contrato

Vacaciones

Promoción o Traslado

Permiso o Licencia

Incapacidad por enfermedad

Incapacidad por Maternidad

Jubilado

Otro : _____

Nombre de la persona a reemplazar:

III. Definición del Nuevo Puesto

Tipo de Puesto:

Administrativo

Operativo

Directivo

Nombre del Puesto: _____

Área o Departamento del Puesto: _____

Ubicación física del Puesto: _____

Horario de Jornada Laboral: _____

Funciones generales del puesto (detallar las tareas específicas dentro del sistema de seguridad y salud ocupacional en el caso de que el cargo así lo contemple):

IV. Perfil Ocupacional

Escolaridad o Grado Académico: _____

Manejo de Equipo y/o Maquinaria _____

Dominio de Idiomas _____

Manejo de Sistema y/o Programas Electrónicos _____

Años de Experiencia _____

Competencias requeridas para la posición: _____

Género: _____ Estado Civil: _____ Rango de Edad: _____

V. Condiciones de Seguridad y Salud Ocupacional

Factores de Riesgos del Puesto de Trabajo

Físicos	
Químico	
Mecánico	
Ergonómico	
Psicosocial	
Biológico	
Fenómenos Naturales	

Equipos de Protección Individual para el Puesto de Trabajo

--

Exámenes y Valoraciones Médicas Ocupacionales

--

Vacunas

Contraindicaciones Médicas

VI. Condiciones del Puesto

TIPO DE CONTRATO

Indefinido

Eventual

Por tarea

Salario de la posición: _____ Beneficios: _____

Comentarios Adicionales:

VII. Firmas de Responsabilidad

Candidato propuesto: _____

Firma del Solicitante

Firma Autorizada

(ANEXO 2)

FECHA: _____

NOMBRE Y APELLIDOS DEL POSTULANTE:	
CARGO AL QUE APLICA:	
1	<u>INFORMANTE</u>
	Nombre:
	Cargo:
	Empresa:
2	<u>INFORMACIÓN PROFESIONAL</u>
	¿Cuánto tiempo trabajo con ustedes?
	Crecimiento:
	¿Cuál fue su último salario?
	¿Por qué se retiró del servicio?
	¿Estaría dispuesto a contratarlo nuevamente?
<u>INFORMACIÓN PERSONAL</u>	
A	¿Cuáles son las cualidades de esta persona?
B	¿Le merece a usted absoluta confianza? Sí _____ No _____

C ¿Tiene algún tipo de información relevante que deberíamos conocer?	
Observaciones:	

Responsable



Historia Clínica Ocupacional # : (ANEXO 3)

Fecha examen Procedencia TIPO DE EXAMEN
 Ingreso Egreso Periódico Evaluación Ocupacional

DATOS DE LA EMPRESA DONDE LABORA EL TRABAJADOR

Razón social Centro de Trabajo - Lugar

Cédula:
 CONADIS #:
 Discapacidad:
 Porcentaje:
 Tipo Sangre:

Primer apellido Segundo apellido Primer nombre Segundo nombre

Género: Femenino Masculino Fecha de nacimiento: Lugar de nacimiento (Ciudad): Edad (Años):

Estado civil: Casado Soltero Viudo Separado Unión libre Nivel educativo: Primaria Secundaria Técnico / Tecnólogo Universitario Posgrado Profesión / Ocupación:

Teléfono Dirección En caso de accidente avisar a (Teléfono)

INFORMACIÓN OCUPACIONAL ACTUAL

Fecha de ingreso Pausa en el trabajo Diurno Nocturno Rotativo

Cargo Sección Antigüedad Empresa (Meses)

HISTORIA OCUPACIONAL

EMPRESA	CARGO	TIEMPO		RIESGO EXPOSICIÓN / HORAS X DÍA	EPP
		AÑOS	MESES		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RIESGOS OCUPACIONALES EN EMPRESA ACTUAL Y/O ANTERIORES (Marque con una (X) en el espacio que corresponda para cada Factor de Riesgo mencionado):

ESPACIO CONFINADO	Físicos				Químicos				Ergonómicos			B		Seguridad				Psicosocial											
	Iluminación	Radiaciones ionizantes	Radiaciones no ionizantes	Ruido	Temperatura alta	Temperatura baja	Vibración	Videoterminal	Gases	Humos	Polvos	Líquidos	Vapores	Fibras	Carga dinámica	Carga estática	Diseño de puesto	Manejo de cargas	Movimientos repetitivos	Biológicos	Mecánicos	Eléctricos	Transporte	Instalaciones	Locativas	Incidios - Explosiones	Stress Laboral	Menotomía	Sobrecarga Laboral
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ACCIDENTES DE TRABAJO EN LA EMPRESA ACTUAL O ANTERIORES: SI NO

Fecha ocurrencia	Naturaleza de la lesión	Parte del cuerpo afectada	Agente de la Lesión	Días de Incapacidad	Secuelas
MM	AAAA	(Ej: fractura, amputación)			
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ENFERMEDAD PROFESIONAL EN EMPRESA ACTUAL O ANTERIORES: SI NO

Dx: Fecha Diagnóstico o Calificación

AUSENTISMO MÉDICO EN EL ÚLTIMO TRIMESTRE: SI NO

(Indique el nombre de la enfermedad o razón que generó incapacidad médica en el último trimestre)

Causa: Tiempo:

ANTECEDENTES DE SALUD (En caso afirmativo, marque con (X) en la casilla correspondiente a la(s) patología(s) y escriba el parentesco):

1. Familiares en primer grado de consanguinidad (Padres, hermanos): SI NO

Patología	Parentesco	Patología	Parentesco	Patología	Parentesco
Asma <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	Cardiopatías <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	Colagenosis <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Cáncer <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	ECV Evento cer. vasc. <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	Patologías Tiroideas <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Diabetes <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	Hipertensión arterial <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	Otros <input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

2. Personales: Tatuajes - Piercing: Fecha colocación

A. Patológicos SI NO Donación SI NO Veces Transfusión SI NO Última

Diagnóstico	Observaciones	Diagnóstico	Observaciones
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

B. Quirúrgicos: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		C. Traumáticos SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Diagnóstico	Observaciones	Diagnóstico	Observaciones
D. Farmacológicos / Alérgicos SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		E. Psiquiátricos SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Tipo	Observaciones - Dosis	Diagnóstico	Observaciones

F. Gineco Obstétricos:		G. Urológicos: ETS: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Cuál: _____	
Ciclo Menstrual: Regular <input type="checkbox"/> Irregular <input type="checkbox"/> Dismenorrea <input type="checkbox"/> FUM <input type="checkbox"/>	Control Próstata: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Resultado: _____	Fecha: _____ Tratamiento: _____
Gestas <input type="checkbox"/> Abortos <input type="checkbox"/> Cesáreas <input type="checkbox"/> Partos <input type="checkbox"/> E. Ectópico <input type="checkbox"/>	PAP Test <input type="checkbox"/> Fecha: _____ Resultado: _____ Colposcopia <input type="checkbox"/> Tratamiento: _____ Planificación Familiar <input type="checkbox"/> Método: _____ Tiempo: _____		

REVISIÓN POR SISTEMAS (SI / NO para cada signo o síntoma que ha presentado en el último año):

Cardiovascular	SI	NO	Dermatológico	SI	NO	Digestivo	SI	NO	Genito Urinario	SI	NO	Neurológico	SI	NO
Dolor precordial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Descamación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dispepsia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Disminución calibre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cefalea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lipotimia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Eritema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dolor abdominal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Disuria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alteración Memoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palpitaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hiperhidrosis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Epigastria / Prosis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hematuria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alteración Sensibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Síncope	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Brote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estreñimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Secreción vaginal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alteración Motora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disnea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sequedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diarrea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nicturia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alteración del sueño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prurito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangrado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Polaquiuria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vértigo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tenesmo vesical	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Parálisis: Central <input type="checkbox"/> Periférica <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
												Capacidad Funcional (Conservada / No Conservada)		
Ocular			ORL			Osteomusculares			Respiratorio					
Ardor / Prurito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Disfonia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cervicalgia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Artralgias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cansancio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Epistaxis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dorsalgia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tendinitis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dolor torácico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión borrosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hipoacusia subjetiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lumbalgia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Limitación funcional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Expectoración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagrimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Obstrucción nasal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Incapacitante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Leve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ojo rojo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rinorrea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Moderada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tinnitus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Severa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES:

INMUNIZACIONES: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		FUD: Fecha Última Dosis		DOSIS: Número total de dosis recibidas		
Tétanos	Fiebre Amarilla	Hepatitis A	Hepatitis B	Influenza	Fiebre Tifoidea	Otras:
FUD MM AAAA	FUD MM AAAA	FUD MM AAAA	FUD MM AAAA	FUD MM AAAA	FUD MM AAAA	FUD MM AAAA
Dosis s	Dosis	Dosis	Dosis	Dosis	Dosis	Dosis

HÁBITOS EXTRALABORALES: SI NO **Riesgo Exposición / Horas x día / Meses-Años:** _____

Trabajos varios: AGRICULTURA GANADERIA MODISTERIA MECANICA CARPINTERIA PELUQUERIA Varios

Diario Semanal Quincenal Mensual Ocasional Años _____

Alimentación: Balanceada Proteica Hidrocarbonada Vegetariana Alta en grasas

Alcohol: Consumidor Actual Exconsumidor No Consumidor

Frecuencia: Diario Semanal Quincenal Mensual Ocasional Años de consumo

Cigarrillo: Fumador Actual Exfumador No Fumador

Consumo / día: 1 - 5 6 - 10 11 - 15 16 - 20 Mas de 20 Años de consumo

Otras Sustancias Psicoactivas: SI NO Cuál: _____ Frecuencia: _____ Años de consumo: _____

MEDICACIÓN HABITUAL: Indicación: _____ Dosis: _____ Tiempo de uso: _____

TIEMPO LIBRE: Frecuencia: _____ Años de Práctica: _____

EJERCICIO : SI NO Cuál: _____ Duración: _____

Frecuencia: Diario Semanal Mensual Ocasional Años práctica: _____

EXAMEN FISICO:

TA: _____ P: _____ T: _____ FR: _____ EM: _____ Dolor: _____ Estado mental: Alterado / No Alterado Rango: 0 - 10

Lateralidad Dominante: Diestro Zurdo Ambidiestro

Interpretación Índice MC: Bajo peso: < 18,4 Normal: 18,5 - 24,9 Sobrepeso 25 - 29,9 Obesidad: > 30

Talla: _____ Peso: _____ Kg Masa Corporal IMC: _____ Cintura Cadera ICC: _____ Interpretación Índice CC: Mujeres < 0.85 Hombres < 1.0

ORGANO / SISTEMA	Normal	Anormal	Hallazgos
Piel	Cicatrices		
	Tatuajes		
	Piel y Faneras		
Ojos	Párpados		
	Conjuntivas		
	Pupilas		
	Córnea		
	Fondo de ojo		
	Motilidad		
Oído	C. A. Externo		
	Pabellón		
	Tímpanos		
Nariz	Tabique		
	Cornetes		
	Mucosas		
	Senos paranas.		
Boca	Labios		
	Lengua		
	Faringe		
	Amígdalas		
Cuello	Tiroides		
	Ganglios		
Tórax	Senos		
	Corazón		
	Pulmones		
Abdomen	Visceras		
	Pared abdominal		
Genitales	Gen. externos		
Extremidades	Miembros superiores		Epicondilitis Derecha + <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> Izquierda + <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> Tinel: Derecho + <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> Izquierdo + <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> Phalen: Der. + <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> Izq. + <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>
	Mi. inferiores		
	Vascular		
Neurológico	Columna vertebral		Alineación: Lassegue: Derecho + <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> Izquierdo + <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> Forester: Der. + <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> Izq. + <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/> Schöber: cm: Wells: I II III IV
	Fuerza		
	Marcha		
	Sensibilidad		
	Reflejos		
	* Apariencia, lenguaje, escritura, lectura, memoria, orientación, cálculo, movimientos		

AGUDEZA VISUAL (TEST DE SNELLEN)

Ojo Derecho: 20 / _____ metros Ojo Izquierdo: 20 / _____ metros Lentes: SI NO Medida: OD _____ OI _____

Observaciones: _____

EXÁMENES DE LABORATORIO PRACTICADOS SI NO Nota: Incluir otros estudios realizados en las casillas en blanco.

Parámetros	SI	NO	Normal	Anormal	FECHA	VALOR	FECHA	VALOR	FECHA	VALOR	Observación
Glóbulos Rojos											
Hb.											
Hto.											
Glóbulos Blancos											
Fórmula											
Glicemia											
Urea											
Creatinina											
Acido Úrico											
Colesterol											
Triglicéridos											
HDL											
LDL											
VLDL											
Índice Col / HDL											
Índice Col / HDL											
TGO											
TGP											
ORINA											
HECES											

EXÁMENES RADIOLOGICOS Y ESPECIALES PRACTICADOS: SI NO Nota: Incluir otros estudios realizados en las casillas en blanco.

IMAGENES	SI	NO	Normal	Anormal	FECHA	DX.	Resultado	Observación
Rx. Tórax								
Rx. Columna Lumbo-Sacra								
ECO Abdominal								
ECO Ginecológica								

EXÁMENES PARACLÍNICOS PRACTICADOS: SI NO

A. Visiometría SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		B. Optometría SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		C. Espirometría SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		D. Audiometría SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Resultados		Resultados		Resultados		Oído Derecho	Oído Izquierdo
Normal <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		Normal <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patología de Refracción Inadecuadamente Corregida <input type="checkbox"/>		Patrón Obstructivo <input type="checkbox"/>		Hipoacusia Neurosensorial G I <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patología de Refracción Adecuadamente Corregida <input type="checkbox"/>		Patrón Restrictivo <input type="checkbox"/>		Hipoacusia Neurosensorial G II <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patología de Refracción no Corregida <input type="checkbox"/>		Patrón Mixto <input type="checkbox"/>		Hipoacusia Neurosensorial G III <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				Hipoacusia Conductiva <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				Hipoacusia Mixta <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES (Si se requiere ampliar información sobre los paraclínicos practicados, consígnela a continuación):

IMPRESIÓN DIAGNÓSTICA (No escriba siglas ni abreviaturas):

DIAGNOSTICOS ANTERIORES:

1. _____	2. _____
3. _____	4. _____
5. _____	6. _____

DIAGNOSTICOS ACTUALES:

PERTENECE AL GRUPO VULNERABLE: _____

1. _____	2. _____
3. _____	4. _____
5. _____	6. _____

Sospecha de enfermedad profesional: SI NO

Diagnóstico: _____

RECOMENDACIONES (Para cualquier respuesta positiva, explique):

Remisión EPS IESS SI NO Remisión ARP IESS SI NO Reubicación laboral SI NO

Recomendaciones: _____

RECOMENDACIONES (Marque con una (X) a la casilla que corresponda. Para cualquier respuesta positiva, explique):

APTO PARA TRABAJAR SI NO RECOMENDACIONES PARA EL PUESTO SI NO

Recomendaciones: _____

SEGUIMIENTO PROGRAMAS DE VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA (Para cualquier respuesta positiva, explique):

Ergonomía Riesgo Cardiovascular Conservación Auditiva Conservación Visual Grupo Vulnerable

Otro _____

DECLARACIÓN DEL TRABAJADOR: Certifico que las respuestas dadas por mí en este examen están completas y son verídicas. Autorizo al DEPARTAMENTO MEDICO para que suministre a la Empresa la información requerida por sus directivos, incluyendo la presente Historia Clínica Ocupacional, para el buen cumplimiento del Programa de Salud Ocupacional como lo exige la reglamentación legal vigente.

Nombre Médico: _____

Nombre Trabajador: _____

Firma

Firma

(ANEXO 4)
INDUCCIÓN GENERAL

Está dirigida a Pasantes, Nivel Operativo y Coordinaciones.

Fecha ____ / ____ / ____

HORA	RESPONSABLE	TEMA	FIRMA
Día: De: A:	Talento Humano	La organización, historia, organigrama y líneas de comunicación, productos y aplicaciones. Funciones, normas, políticas e indicadores del área. Recorrido y presentación por las instalaciones de la compañía.	
Día: De: A:		Reglamento Interno de Trabajo. Servicios y Beneficios. Contrato, Seguridad Social. Pago salarial (conceptos). Turnos y horarios de actividades.	
Día: De: A:	Contabilidad y Finanzas	Funciones, objetivos, estructura e indicadores del área.	
Día: De: A:	Salud y Seguridad	Definición y política de Salud y Seguridad Ocupacional. Factores de riesgo de la empresa e inherentes al puesto de trabajo. Plan de emergencia y evacuación, brigadas, equipos de protección personal (dotación y uso).	

DECLARACIÓN DE INDUCCIÓN

Con el presente documento certifico que como nuevo empleado de Prevemedic S.A.:

- He recibido la instrucción, entrenamiento necesario y adecuado al cargo y funciones para las cuales he sido contratado, habiendo estudiado los manuales de procedimientos que contienen las normas referentes a las mismas, las que me han quedado suficientemente claras y que recibí explicación sobre aquellas en las que tenía dudas.
- Si detecto aspectos débiles en el proceso de inducción informaré oportunamente de forma verbal o escrita a Talento Humano para que sean incluidos en el Programa, indicando los temas o áreas que por razón de mis funciones están bajo mi responsabilidad y en los cuales se hace necesaria mi instrucción.
- He sido informado y tengo claridad sobre: los conceptos básicos de seguridad y salud ocupacional, manejo de productos y servicios, reglamento interno, normas administrativas, riesgos genéricos del proceso, y riesgos específicos del puesto de trabajo, los mismos que revisé con los de jefes de cada área, y que me comprometo a seguir cabalmente.
- He recibido la inducción entre los días _____

Empleado: _____ Firma: _____

Jefe Inmediato: _____ Firma: _____

Talento Humano: _____ Firma: _____

(ANEXO 5)
INDUCCIÓN ESPECÍFICA

Está dirigida a Gerentes, Directores y Jefes.

Fecha ____ / ____ / ____

HORA	RESPONSABLE	TEMA	FIRMA
Día: De: A:	Talento Humano	La organización, historia, organigrama y líneas de comunicación, productos y aplicaciones. Funciones, normas, políticas e indicadores del área. Recorrido y presentación por la instalaciones de la compañía.	
Día: De: A:		Reglamento Interno de Trabajo. Servicios y Beneficios. Contrato, Seguridad Social. Pago salarial (conceptos). Turnos y horarios de actividades.	
Día: De: A:	Contabilidad y Finanzas	Funciones, objetivos, estructura e indicadores del área.	
Día: De: A:	Salud y Seguridad	Definición y política de Salud y Seguridad Ocupacional. Factores de riesgo de la empresa e inherentes al puesto de trabajo. Plan de emergencia y evacuación, brigadas, equipos de protección personal (dotación y uso).	

Día:			
De:	Gerente General	Presentación y saludo de bienvenida a la organización.	
A:			
Día:			
De:	Accionistas	Presentación y saludo de bienvenida a la organización.	
A:			

TEMAS A REFORZAR

--	--

DECLARACIÓN DE INDUCCIÓN

Con el presente documento certifico que como nuevo empleado de Prevemedic S.A.:

- He recibido la instrucción, entrenamiento necesario y adecuado al cargo y funciones para las cuales he sido contratado, habiendo estudiado los manuales de procedimientos que contienen las normas referentes a las mismas, las que me han quedado suficientemente claras y que recibí explicación sobre aquellas en las que tenía dudas.
- Si detecto aspectos débiles en el proceso de inducción informaré oportunamente de forma verbal o escrita a Talento Humano para que sean incluidos en el Programa, indicando los temas o áreas que por razón de mis funciones están bajo mi responsabilidad y en los cuales se hace necesaria mi instrucción.
- He sido informado y tengo claridad sobre: los conceptos básicos de seguridad y salud ocupacional, manejo de productos y servicios, reglamento interno, normas administrativas, riesgos genéricos del proceso, y riesgos específicos del puesto de trabajo, los mismos que revisé con los de jefes de cada área, y que me comprometo a seguir cabalmente.
- He recibido la inducción entre los días _____

Empleado: _____ Firma: _____

Jefe Inmediato: _____ Firma: _____

Talento Humano: _____ Firma: _____

(ANEXO 6)

Identificación de las necesidades de capacitación

1. Problemas presentados para ser solucionados por medio de capacitación	2. Desarrollo profesional	3. Desarrollo organizacional
Reclamos internos	Línea de sucesión	Nuevos procesos
Errores repetitivos	Promoción	Plan estratégico
	Transferencia	Crecimiento empresarial

TEMA	NECESIDAD DE CAPACITACION	OBJETIVO	DIRIGIDO A	PROVEEDOR SUGERIDO	FECHA
Capacitación Técnica					
Seguridad y Salud Ocupacional					
Competencias					
GENERAL					

Nombre Responsable _____



**REGISTRO DE ASISTENCIA A
EVENTOS DE CAPACITACIÓN**

(ANEXO 7)

EVENTO:				
AÑO:	MES:	DIA:	HORA INICIO:	HORA FINAL:
FACILITADORES:				
Nombre		Cédula / Firma	Institución	
_____		_____	_____	
_____		_____	_____	
No.	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	CEDULA / FIRMA	AREA	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				

Observaciones: _____



**SOLICITUD DE ASISTENCIA A
CAPACITACIONES EXTERNAS**

(ANEXO 8)

Nombre del Asistente:		Área:
Nombre del Curso:		
INFORMACION ECONÓMICA		
Valor Total: \$ _____	% pagado por la empresa:	
	% pagado por el trabajador:	
Institución :		
Fecha de inicio:	Fecha de finalización:	
Horas de capacitación:		
DESARROLLO DEL INFORME		
1. Justificación del curso para este cargo: (competencias a mejorar o desarrollar, aplicabilidad en su puesto de trabajo, alineamiento con los objetivos del cargo)		

2. Seguimiento: Establecer fechas de seguimiento para garantizar la obtención de los objetivos propuestos :		
Fecha de seguimiento 1:		
Observaciones: _____		

Fecha de seguimiento 2:		
Observaciones: _____		

EVALUACIÓN FINAL DE LA CAPACITACIÓN		
Supera Expectativas: _____	No Satisface Expectativas: _____	
Satisface Expectativas: _____	Insatisfactorio: _____	

AUTORIZACIONES

Firma del Trabajador

Firma del Jefe Inmediato

Firma Talento Humano

Con su firma en el presente documento el trabajador se compromete a:

- Autorizar a la empresa a descontar de su rol de pagos el valor correspondiente al evento en caso de inasistencia.
- Multiplicar el conocimiento adquirido en el evento en su área de trabajo u organización de ser el caso.
- Permanecer en la organización durante el período de un año siempre y cuando la capacitación sea aprobada por la Gerencia General. En caso de incumplimiento con ésta cláusula, se autoriza a la empresa descontar el valor de dicho evento en la liquidación de haberes.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (ANEXO 9)



DATOS GENERALES

Nombre del Evaluado:	Nombre del Evaluador:
Cargo:	Cargo del Evaluador:
Departamento:	Departamento:
Fecha de ingreso:	Período de Evaluación:

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

ESCALA DE CALIFICACIÓN

4	Rendimiento excelente . Supera ampliamente los requerimientos de la función en el objetivo que se evalúa. Es excepcional.
3	Rendimiento es bueno en el objetivo que se evalúa. Cubre los estándares básicos / primordiales del cargo.
2	Rendimiento está por debajo de los estándares establecidos en el objetivo que se evalúa. Debe corregirse y realizar seguimiento permanente.
1	Rendimiento o actuación es inadecuado . Está muy por debajo de los estándares establecidos. Requiere correctivos o decisión inmediata.

N/A Factores que no son aplicables a la función analizada

I ACTUACIÓN EMPRESARIAL	Peso	Auto evaluación	Evaluación Jefe	Evaluación Final
1. Orientación a Resultados Establece y/o sigue los objetivos, reglamentos internos-SSO y orienta la acción hacia la obtención de resultados. Cuando se presenta una dificultad en la realización de su trabajo moviliza recursos para encontrar soluciones alternativas. Establece objetivos y prioridades balanceando los recursos utilizados.	20%	1	4	3.1
2. Creatividad e Iniciativa (Innovación) Tiene planteamientos y promociona ideas útiles dentro de su actividad. Aporta con cambios innovativos realizados para el mejoramiento de los servicios, áreas, procesos y/o sistemas, que generen beneficios cualitativos y/o cuantitativos significativos para la organización.	5%	2	3	2.7
3. Calidad de Trabajo y Eficiencia El resultado de su trabajo está de acuerdo a estándares establecidos en cuanto a exactitud y plazos. Se preocupa por la aplicación de procesos y procedimientos de acuerdo a lo establecido.	20%	4	2	2.6
4. Satisfacción Cliente Interno Siente, obra y cumple en todo momento consecuentemente con las expectativas del cliente interno y prácticas profesionales, manteniendo un buen ambiente de trabajo entre sus compañeros. Mantiene, transmite lealtad y un ambiente libre de comentarios no verificados o chismes.	30%	3	1	1.6
5. Trabajo en Equipo Trabaja efectiva e interrelacionadamente para alcanzar los objetivos de la organización. Provee apoyo y se responsabiliza por las tareas que se le ha delegado. Propende a mejorar el ambiente trabajo en equipo con los colaboradores.	25%	4	4	4.0
Subtotal	100%	3	2.65	3.0

II CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDADES ASIGNADAS				Auto evaluación	Evaluación Jefe	Evaluación Final	
	0% - 25%	No cumple con la actividad	Califique el cumplimiento de las responsabilidades sobre el 100%. (Si en este período no han sido asignados alguna de las actividades de manera específica, poner en el casillero la calificación N/A - No aplica)				
	25% - 50%	Cumplimiento mínimo con muchos errores					
	50% - 75%	Cumplimiento con observaciones					
	75% - 90%	Cumple con las Expectativas					
	90% - 100%	Cumplimiento Excepcional					
				Peso	30%	70%	100.0%
		Asesorar y participar en la formulación de la política de personal.		10%	100%	100%	100%
		Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumplan por completo.		20%	90%	100%	97%
		Controlar que se cumplan los diversos requisitos legales y políticas		10%	80%	100%	94%
		Realizar los procesos de selección de personal en base al perfil de competencias del cargo.		10%	70%	100%	91%
		Supervisar y controlar la nómina de personal y pago de beneficios sociales.		5%	60%	100%	88%
		Vigilar la correcta administración del portal del IESS y Ministerio de Trabajo.		20%	50%	100%	85%
		Realizar la evaluación de desempeño de los trabajadores.		10%	40%	100%	82%
		Representar a la compañía ante las Autoridades de Trabajo.		10%	30%	100%	79%
		Efectuar el diagnóstico de Necesidades de Capacitación.		5%	20%	100%	76%
		Subtotal		100%	64%	100%	89%

III ACUERDOS ENTRE EVALUADOR Y EVALUADO

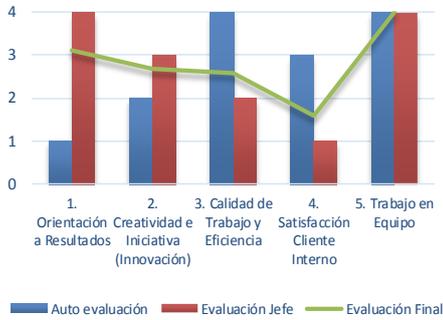
Favor indique cuales son sus comentarios y explique en el siguiente cuadro los acuerdos a los que llegó con el evaluado.

Aspectos en que debe mejorar	Acciones de mejora acordadas
Capacitación requerida	Acciones de mejora acordadas

Detalle cuáles serán las metas / objetivos hasta la siguiente evaluación	Observaciones

RESULTADO EVALUACIÓN DE PERSONAL

I ACTUACION EMPRESARIAL



II CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDADES ASIGNADAS



Firma del Evaluado

Firma del Evaluador

Firma del Gerente de Área

El Evaluado acepta los resultados indicados y se compromete a cumplir los acuerdos incluidos en este documento los mismo que formarán parte de la siguiente evaluación.

ESPACIO EXCLUSIVO PARA TALENTO HUMANO

Fecha de Recepción: _____

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN SSO (ANEXO 10)



DATOS GENERALES

Nombre del Evaluador:	
Cargo del Evaluador:	
Departamento:	
Período de Evaluación:	

I COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	SI	SI PARCIAL	NO	N/A (No aplicable)
1.1. ¿Se ha efectuado un Plan de Actuación en Prevención?				
1.2. ¿Se ha realizado la Evaluación de Riesgos?				
1.3. ¿Se han asignado los Delegados de Prevención? <1-6 empl				
1.4. ¿Existe Comité de Seguridad y Salud (C.S.S.)? <50empl.				
1.5. ¿Han participado los miembros de Dirección en el diseño del sistema de Seguridad e Higiene?				
1.6. ¿Se consulta a los Delegados de Prevención, al C.S.S. o a los trabajadores en temas de prevención?				
1.7. ¿Ha facilitado la Dirección los medios materiales necesarios para la minimización del riesgo y la realización correcta del trabajo (herramientas, protecciones personales, etc.)?				
1.8. ¿Se efectúa investigación y estadísticas de accidentabilidad?				
1.9. Los mandos de la empresa, ¿tienen asignadas tareas específicas dentro del sistema de seguridad e higiene?				
1.10. La Dirección, ¿controla la realización efectiva de dichas tareas ?				
1.11. Dentro de los objetivos establecidos para los mandos, ¿se incluyen aspectos de seguridad?				
1.12. ¿Existe una política clara en caso de incumplimiento de las medidas de seguridad por parte de los trabajadores?				
1.13. ¿Dispone la empresa de asesoramiento eficaz (propio o externo) en materia de prevención laboral?				
1.14. ¿Se realiza difusión, comunicación, promoción de la prevención (internamente o externamente)?				
1.15. ¿Se realizan visitas periódicas a los lugares y/o centros de trabajo y se comprueba la inexistencia de deficiencias				
II GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN CENTRADA EN LAS PERSONAS				
INFORMACIÓN DADA A LOS EMPLEADOS	SI	SI PARCIAL	NO	N/A (No aplicable)
2.1. ¿La empresa informa por escrito, mediante charlas, comunicaciones internas, etc., a los trabajadores sobre los riesgos existentes?				
2.2. ¿Existe manual de instrucciones y está en todo momento a disposición de los trabajadores?				
2.3. ¿Existe en su empresa Comité de Seguridad y salud en el trabajo?				
2.4. ¿Recibe cada trabajador información específica sobre los riesgos existentes en su puesto de trabajo?				
2.5. ¿Dispone la empresa de personal, medios técnicos y locales, para enseñar a sus trabajadores la forma correcta de realizar el trabajo?				
PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS	SI	SI PARCIAL	NO	N/A (No aplicable)
2.6. ¿Los jefes inmediatos piden opinión en las decisiones sobre seguridad que afectan al trabajo que realizan los empleados?				
2.7. En caso de ser preceptivo, ¿está constituido el comité de Seguridad y Salud en el trabajo ?				
2.8. ¿Pueden los trabajadores dar directamente sugerencias sobre Seguridad y Salud Laboral a sus superiores?				
FORMACIÓN	SI	SI PARCIAL	NO	N/A (No aplicable)
2.9. ¿Se han formado a los trabajadores en los aspectos de seguridad específicos relativos a su puesto de trabajo?				
2.10. ¿Está el personal formado para la localización y utilización de todo el equipo de seguridad?				
2.11. ¿Se realizan simulacros de evacuación al menos una vez al año?				
2.12. ¿Se ha formado inicial y periódicamente a los trabajadores en temas de prevención?				
2.13. La formación, ¿ha sido teórica y práctica, tal como prescribe la ley de Prevención?				

III VIGILANCIA DE LA SALUD		SI	SI PARCIAL	NO	N/A (No aplicable)
2.14. ¿Se realizan reconocimientos médicos periódicos a los trabajadores?					
2.15. Dichos reconocimientos, ¿se centran en las posibles consecuencias para la salud de los riesgos a los que está expuesto el trabajador?					
2.16. ¿Se informa al trabajador de los resultados de los reconocimientos médicos?					
2.17. Los reconocimientos, ¿son específicos en relación con los riesgos concretos de cada puesto de trabajo?					
Subtotal		0	0	0	0
% Evaluación		0 %			
IV OPORTUNIDADES DE MEJORA					
Aspectos en que debe mejorar			Acciones de mejora acordadas		
Capacitación requerida			Acciones de mejora acordadas		
Detalle cuáles serán las metas / objetivos hasta la siguiente evaluación			Observaciones		
ESPACIO EXCLUSIVO PARA TALENTO HUMANO				Fecha de Recepción: _____	

(ANEXO 11)

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LOS

PROCESOS DE TALENTO HUMANO

Guía para la entrevista semiestructurada con el “responsable” del área de Talento Humano o “informante” que conozca la situación actual de los procesos de Talento Humano de la compañía.

Por cada una de las siguientes preguntas encierre en un círculo solamente una opción de acuerdo a la siguiente clasificación:

1. SI, para la mayoría de los puestos de la organización	2. SI, para algunos puestos de la organización	3. NO, pero estamos reflexionando sobre su implementación	4. NO	5. NO SABE
1	2	3	4	5

CUESTIONARIO

SELECCIÓN DE PERSONAL

1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO. ELABORACIÓN DE PERFILES.

1.1. ¿Se realiza en la empresa, o se ha realizado, algún tipo de análisis de puestos de trabajo en los que se incluya una descripción detallada de las tareas que componen cada puesto, sus condiciones de trabajo, la experiencia y formación que exige, etcétera?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.2. Si ha contestado que SI, ¿qué técnicas utilizan o han utilizado habitualmente para el análisis de los puestos de trabajo? (Puede marcar varias, incluso todas).

a) Análisis publicados sobre trabajos análogos (OIT, DOT, etc.)	1	2	3	4	5
b) Observación directa del empleado en su puesto de trabajo	1	2	3	4	5
c) Entrevistas, Cuestionarios, etc. a supervisores, instructores, compañeros y al propio empleado	1	2	3	4	5
d) Reunión de grupo de expertos	1	2	3	4	5

e) Otros, por favor especifique _____	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

1.3. ¿Realiza algún tipo de perfil idóneo del candidato a la hora de cubrir un puesto de trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.4. ¿Quién elabora los perfiles profesionales requeridos para cubrir los puestos?

a) Los jefes futuros responsables del empleado a contratar, conocedores del puesto, de forma intuitiva	1	2	3	4	5
b) Personal experto en elaboración de perfiles, del departamento de RR.HH. o de consultoras externas, de forma sistemática, entrevistando a los jefes conocedores del puesto o a otros empleados que los ocupan.	1	2	3	4	5

1.5. ¿Qué datos y características incluye en esos perfiles?

CONOCIMIENTOS					
a) Requerimientos de formación académica general	1	2	3	4	5
b) Formación específica (másters, postgrados, cursos específicos, etc.)	1	2	3	4	5
c) Conocimientos específicos del puesto	1	2	3	4	5
HABILIDADES					
d) Experiencia profesional habilidades requeridas	1	2	3	4	5
REQUISITOS FISICOS					
e) Requisitos físicos	1	2	3	4	5
APTITUDES Y PERSONALIDAD					
f) Características intelectuales y aptitudinales	1	2	3	4	5

g) Características de personalidad	1	2	3	4	5
h) Aspectos motivacionales	1	2	3	4	5
i) Valores del candidato y su congruencia con la cultura de la empresa	1	2	3	4	5
OTROS REQUISITOS PERSONALES					
j) Características personales (disponibilidad para viajar etc.)	1	2	3	4	5
k) Otros, por favor especifique _____	1	2	3	4	5

2. RECLUTAMIENTO

2.1. ¿Cómo buscan Uds. las personas para cubrir nuevos puestos de trabajo en su empresa?

FUENTES INTERNAS (1)					
a) Se cubren internamente, promocionando empleados	1	2	3	4	5
b) Por recomendaciones y referencias de los propios empleados	1	2	3	4	5
c) Ofrecimientos de los propios candidatos	1	2	3	4	5
d) Por medio de la página web de la organización	1	2	3	4	5
FUENTES EXTERNOS (2)					
e) Agencias públicas de empleo	1	2	3	4	5
f) Agencias de selección privadas	1	2	3	4	5
g) Agencias de trabajo temporal	1	2	3	4	5
h) Agencias cazatalentos	1	2	3	4	5

FUENTES EXT. GEST. POR EMPRESA	1	2	3	4	5
i) Anuncios en la prensa					
j) Bolsas de trabajo de col. profesionales, escuelas, universidades, etcétera	1	2	3	4	5
k) portales de internet especializados	1	2	3	4	5

3. SELECCIÓN: TÉCNICAS Y MÉTODOS UTILIZADOS

3.1. Como norma general, ¿comprueban Uds. las referencias de los candidatos que aspiran a un puesto de trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.2. Indíquenos cuáles de los siguientes métodos de selección son utilizados en la empresa a la hora de cubrir puestos:

DOCUMENTALES					
a) Impresos de solicitud	1	2	3	4	5
b) Curriculum	1	2	3	4	5
c) Biodata (Descripción biográfica sistematizada)	1	2	3	4	5
PRUEBAS PSICOTÉCNICAS Y ENTREVISTAS					
d) Entrevista individual	1	2	3	4	5
e) Entrevista grupal (varios entrevistadores)	1	2	3	4	5
f) Tests de aptitudes y de inteligencia	1	2	3	4	5
g) Pruebas de personalidad	1	2	3	4	5
h) Grafología, etc.	1	2	3	4	5

OBSERVACIÓN DIRECTA					
i) observación sistemática del comportamiento durante el proceso de selección	1	2	3	4	5
j) Entrevista técnica	1	2	3	4	5
k) Pruebas de capacitación (simulación del trabajo real)	1	2	3	4	5
l) Resultados obtenidos en cursos de formación realizados por propia la empresa	1	2	3	4	5
m) Técnicas integradas/“Assessment Center”	1	2	3	4	5
n) Evaluación del rendimiento del trabajador en su puesto (para promociones o a partir de contratos temporales o de prácticas)	1	2	3	4	5
n) Otros, por favor especifique _____ _____	1	2	3	4	5

3.3. En la empresa, ¿cuántas entrevistas se hacen a los candidatos?

a) Una entrevista personal	1	2	3	4	5
b) Varias entrevistas por diversos entrevistadores sucesivos	1	2	3	4	5
c) Una entrevista por varios entrevistadores simultáneamente	1	2	3	4	5
d) Varias entrevistas, alguna de las cuales por lo menos, con varios entrevistadores simultáneamente.	1	2	3	4	5
f) Otras estrategias de entrevista _____ _____	1	2	3	4	5

3.4. En la empresa, ¿quién realiza habitualmente las entrevistas de selección?

a) El mando de línea inmediatamente superior del puesto a cubrir	1	2	3	4	5
b) El director general o gerente de la empresa	1	2	3	4	5
c) El director de recursos humanos o jefe de personal	1	2	3	4	5
d) Especialistas en selección de la propia empresa	1	2	3	4	5
e) Otro personal de la propia empresa no especializado en selección	1	2	3	4	5
f) Los futuros compañeros de trabajo del candidato	1	2	3	4	5
g) Especialistas externos a la empresa	1	2	3	4	5
h) Otros, por favor especifique _____ _____	1	2	3	4	5

3.5. Para realizar las entrevistas de selección, ¿existe algún guión que las haga más o menos estructuradas?

a) Sí, muy estructuradas	1	2	3	4	5
b) Semiestructuradas	1	2	3	4	5
c) Totalmente abiertas	1	2	3	4	5

3.6. En caso de aplicar pruebas psicotécnicas en los procesos de selección de su empresa, ¿Qué pruebas aplican?

1. Cuestionarios de Personalidad:

2. Cognitivas:

3. Psicomotoras:

4. Baterías de Aptitudes y Habilidades:

5. Proyectivas:

5. De otro tipo:

3.7. ¿Quién aplica e interpreta las pruebas psicotécnicas utilizadas en el proceso de selección de su empresa?

a) Psicólogos especializados	1	2	3	4	5
b) Personal de recursos humanos no psicólogos o no especializado	1	2	3	4	5
c) Otros	1	2	3	4	5

4. ADAPTACION DE LOS NUEVOS EMPLEADOS

4.1. ¿Disponen de planes de adaptación para los nuevos empleados?

a) Se informa suficientemente al nuevo empleado sobre su puesto de trabajo	1	2	3	4	5
b) Se informa al empleado sobre normas y características de la organización	1	2	3	4	5
c) Se orienta al superior del nuevo empleado sobre sus características y necesidades	1	2	3	4	5
d) Se define suficientemente el rol laboral del nuevo empleado	1	2	3	4	5
e) Se presenta formalmente al nuevo empleado a su superior, compañeros y subordinados	1	2	3	4	5
f) Se siguen periódicamente las incidencias de la adaptación del nuevo empleado	1	2	3	4	5
g) Especialistas externos a la empresa	1	2	3	4	5

5. EVALUACIÓN DE LA SELECCIÓN

5.1. ¿Evalúan de alguna forma la selección?

1 SI

2 **NO**

3 NO SABE

5.2. En caso de que haya contestado afirmativamente, ¿qué criterios de éxito utilizan para saber si han seleccionado adecuadamente a su personal?

a) Comentarios informales de supervisores, compañeros, etc.	1	2	3	4	5
b) Cuestionarios administrados a supervisores, compañeros, etc.	1	2	3	4	5
c) La evaluación formal del rendimiento del candidato seleccionado	1	2	3	4	5
d) Datos del departamento de Recursos Humanos sobre abandono voluntario de los empleados o despido por parte de la empresa	1	2	3	4	5
e) Otros, por favor especifique _____	2	3	4	5	5

SISTEMA DE FORMACIÓN

1. LA SITUACIÓN GENERAL DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

1.1. ¿Imparte formación su empresa para sus trabajadores?

1 **SÍ**

2. No

1.1.1. Si la empresa imparte formación, ¿cómo lo hace?:

1. Plan de Formación _____

2. Tan sólo acciones esporádicas de formación (cursos puntuales etc.) X

1.2. Aproximadamente, ¿qué proporción anual de costes salariales totales (evaluando sólo costes directos de la formación) invierte en formación actualmente?:

1.....**5**..... %

2. No lo sé

1.3. ¿Cuántas horas al año de formación recibe, como media, cada empleado en cada una de las categorías profesionales indicadas (Puede modificar las categorías, si es necesario)?

A. Dirección**10**..... horas por año

B. Mandos-Jefes _____ horas por año

C. Técnicos**40 a 80**..... horas por año

D. Administrativos**20**..... horas por año

E. Operarios horas por año

1.4. ¿Imparten formación relacionada con la prevención de riesgos y la salud laboral en la empresa?

1. Si 2. **No** 3. No lo sé

2. LOS OBJETIVOS Y LAS METAS DE LA FORMACIÓN:

2.1. ¿Qué objetivos y metas persigue la formación en su empresa? Señale los que considere oportunos y aporte alguna evidencia o ejemplo que lo ilustre.

A. OBJETIVOS DE CARÁCTER ESTRATÉGICO

Se puntúa este apartado cuando la formación se planifica como una herramienta de pro actividad interna y de apoyo a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Pueden considerarse distintos objetivos:

- Desarrollo de las nuevas competencias que requieren las nuevas tecnologías incorporadas como resultado del plan estratégico o nuevas formas de hacer propias de una nueva cultura de la empresa que se quiere potenciar. Por ejemplo, programas de apoyo a la calidad global en la organización, al desarrollo de las dimensiones del modelo EFQM y su evaluación, al desarrollo de valores esenciales identificados como nucleares en la nueva cultura organizativa, etc.
- Plan de socialización del personal (de nuevo ingreso o ya vinculado) en orden a la interiorización de la nueva cultura organizativa.
- Otras...

Evidencias o ejemplos:

B. OBJETIVOS DE ADECUACIÓN A NECESIDADES QUE VAN SURGIENDO EN EL DÍA A DÍA

- Resolver problemas que van apareciendo día a día.
- Mejorar los procesos de producción (mejora de tiempos, reducir costes, etc.)
- Adaptarse a la evolución de los puestos de trabajo (instruir en nuevos conocimientos y técnicas acordes con nuevas exigencias del trabajo, con nueva maquinaria incorporada, pero no como consecuencia de un plan estratégico).
- Acogida de nuevo personal
- Como técnica para seleccionar al personal, eligiendo a los que aprovechan mejor el curso, etc.
- Mejora del clima laboral

Evidencias o ejemplos:

La formación está orientada en la mayoría de los casos al personal del área de tecnología, por la adquisición y uso de nuevos equipos (máquina luz pulsadora

intensa).

C. OBJETIVO DE DESARROLLO DEL PERSONAL. DESARROLLO DE COMPETENCIAS QUE NO SON REQUERIDAS POR SUS PUESTOS DE TRABAJO NI POR EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

Por ejemplo, formar al personal en inglés o en informática, sin que estos conocimientos sean requeridos por sus puestos de trabajo actuales, ni por otros puestos que vayan a ocupar en un futuro previsto y planificado.

Evidencias o ejemplos:

3. FORMACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO:

3.1. ¿Imparte formación en el mismo puesto de trabajo?:

1. Si 2. No 3. No lo sé

* Si la respuesta es No o No lo sé pasar directamente al apartado 4

3.2. ¿Determina los objetivos o metas a conseguir durante el período de formación en el puesto de trabajo?:

1. Si 2. Si, a veces 3. No 4. No lo sé

3.3. ¿Prepara y orienta a los tutores sobre su tarea a desempeñar durante el período de formación?:

1. Si 2. Si, a veces 3. No 4. No lo sé

3.4. ¿Evalúa los resultados conseguidos durante el período de formación en el puesto de trabajo?:

1. Si 2. Si, a veces 3. No 4. No lo sé

4. EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

4.1. ¿Se evalúa la formación?:

1. Si 2. Si, a veces 3. No 4. No lo sé

4.1.1. En caso afirmativo, ¿quién realiza la evaluación?:

1. Gestión interna propia X

2. Gestión interna con ayuda de especialistas, gabinetes o asociaciones externas _____

4.2. ¿A qué niveles se evalúa la formación?

4.2.1. Evaluación de reacción (evaluación inmediata tras la formación, sobre cómo se ha desarrollado el curso):

1. Si 2. Si, a veces 3. No 4. No lo sé

4.2.2. Evaluación de aprendizajes (evaluación de si se han producido nuevas adquisiciones en los participantes, es decir si han aprendido):

1. Si 2. Si, a veces 3. No 4. No lo sé

4.2.3. Evaluación de transferencia al puesto de trabajo (evaluar si se aplican los nuevos aprendizajes adquiridos en el puesto de trabajo, es decir ver si los trabajadores son más efectivos en el puesto de trabajo):

1. Si 2. Si, a veces 3. No 4. No lo sé

4.2.4. Evaluación del impacto (evaluar si la formación influye sobre la eficacia y los resultados finales de la empresa y para determinar la asignación de recursos a la formación):

1. Si 2. Si, a veces 3. No 4. No lo sé

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

1. CARÁCTER FORMAL O INFORMAL DEL SISTEMA ACTUAL:

1.1. ¿Qué sistema de Evaluación del Rendimiento (E.R) -formal o informal- utilizan en la empresa para evaluar a los distintos grupos de empleados? (adaptar el tipo de personal a cada organización. Vgr. técnicos, informáticos, facultativos, personal asistencial, etc.)

	FORMAL	INFORMAL
a) Dirección	_____	_____X_____
b) Mandos intermedios	_____	_____X_____
c) Administrativos	_____	_____X_____
d) Operarios	_____	_____X_____
e) Toda la plantilla	_____	_____X_____
f) Otros, por favor especifique

1.2. **Sistema Informal:** En caso de utilizar un Sistema Informal para evaluar a algunos o a todos sus empleados, describa, por favor, algunas de las características del sistema utilizado en la práctica con relación a la lista que le proponemos a continuación.

a) Reuniones periódicas Reuniones esporádicas o urgentes para revisar salarios o para resolver imprevistos

7	6	5	<input checked="" type="radio"/> 4	3	2	1
---	---	---	------------------------------------	---	---	---

b) Con soporte escrito

Sólo con información verbal

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

c) Afecta a todos los empleados

Afecta solo a casos individuales

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

d) Según políticas definidas

Utilizando criterios variables

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

e) Orientada básicamente a gestión de RRHH (Formación, desarrollo, promoción, etc.)

Orientado a decisiones de administración de personal (Contratación, despidos, salarios, etc.)

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

f) Se habla del desempeño (lo que hace el trabajador y como lo hace)

Se habla de rasgos de personalidad (responsable, constante, con iniciativa, etc.)

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

2. LAS CONDICIONES ORGANIZATIVAS PREVIAS

2.1. El Sistema Formal: Orígenes. Si Uds. tienen implantado un **sistema formal** de E.R, ¿cuándo se implantó?

Hace aproximadamente:

1. Menos de 1 año _____

2. Entre 1 y 2 años _____

3. Entre 2 y 3 años _____

4. Entre 3 y 4 años _____

5. Más de 4 años _____

6. Otro Especifique _____

2.2. ¿Cuál es la finalidad actual del sistema de E.R. implantado en su empresa?

Describame por favor, las finalidades que realmente se persiguen y ponga algún ejemplo que ilustre cómo se articula operativamente el sistema para conseguirlas.

(Después de una primera exposición libre el entrevistador marca los apartados que cree pertinentes. Puede repasarse la lista siguiente con el entrevistado si se considera útil. El entrevistador debe estar alerta con las respuestas de deseabilidad social).

____ 1. Implicación del personal en programas de la organización (ej. Calidad Total, Cambio de Cultura, Cambio de Procesos de trabajo, etc.) relacionados con nuestro plan estratégico.

X 2. Detección de necesidades de formación. Desarrollo profesional y planes de carrera. Promoción. Mejora de los desempeños o de los resultados. Retribución variable basada en contribución personal a la organización.

X 3. Justificación de renovación o cese del contrato.

___ 4. Satisfacción de las órdenes y demandas de la central. Equiparación a otras empresas del sector.

___ 5. Otros. Especifique, por favor.

2.3. A su juicio, ¿ha facilitado el personal directivo los recursos materiales (tiempo, infraestructura, etc.) y humanos necesarios para poner en práctica este programa? Ilustre, por favor, con ejemplos, los recursos invertidos en el programa.

	Mucho	Bastante	Poco	Nada
a) Director General	1	2	3	4
b) Mandos intermedios	1	2	3	4
c) Directores de división o de áreas funcionales	1	2	3	4
d) Otros por favor, especifique	----- -----			

Ejemplos de recursos invertidos:

.....
.....
.....
.....

2.4. ¿Qué miembros han participado en el diseño, y la construcción del sistema de E.R.?

	SI	NO
a) Director general o consejero delegado	<u>X</u>	___
b) Miembros del comité de dirección	___	___
c) Todo el personal afectado por la ER	___	___
d) Otros por favor, especifique	

2.5. ¿Se conocen y se tratan los recelos y las resistencias de los empleados respecto al sistema de evaluación del rendimiento?

1. Si

2. No

3. No lo sé

- Desempeños: La forma como trabaja el empleado (con constancia, con iniciativa, de forma colaboradora, etc.)
1. **Si** 2. No 3. No lo sé
- Competencias:
1. Si 2. **No** 3. No lo sé

3.5. ¿Cómo evalúan a los empleados? ¿Con qué tipo de instrumentos? (Puede marcar varias respuestas)

	SI	NO
a) Comparándolos entre sí (Técnicas de Comparación y Jerarquización de mejor a peor)	_____	_____
b) Utilizando Técnicas Escalares (las que los comparan con estándares, objetivos o desempeños fijados previamente, e indicando su mayor o menor nivel de consecución)	_____	_____
c) Otros por favor, especifique En base a los resultados obtenidos en el desempeño del cargo.....		

3.5.1. Si utiliza técnicas escalares, emplea alguna en especial (Tipo BOS, BES, Diferencial Semántico, Técnicas Mixtas, etc.).

1. Si* 2. No 3. No lo sé

*En caso afirmativo, ¿con cuál/es?

.....

3.5.2. ¿Realizan entrevistas de evaluación del rendimiento (E.R) para cada uno de los siguientes grupos? (Señale tantas opciones como sean necesarias).

Entrevistas de E.R: Encuentro con el trabajador con objeto de realizar una o varias de las siguientes actividades:

- Revisar lo hecho y valorarlo.
- Proponer nuevos objetivos o comportamientos esperados.
- Establecer un plan de formación y desarrollo personal.
- Definir el compromiso de cada cual.

	SI	NO
a) Dirección	_____	_____
b) Mandos intermedios	_____	_____
c) Administrativos	_____ X _____	_____
d) Operarios	_____	_____
e) Otros por favor, especifique		

3.5.3. En caso de realizar entrevistas de evaluación. ¿Reciben los evaluadores entrenamiento para realizar las entrevistas?

1. Si 2. No 3. No lo sé

3.6. ¿Existe algún tipo de registro de datos (manual o informatizado) donde estén especificadas las evaluaciones de los empleados pasadas y/o actuales?

1. Si 2. No 3. No lo sé

3.7. ¿Tiene el personal acceso de forma permanente a este registro para consultar los resultados de las evaluaciones de su trabajo?

1. Si 2. No 3. No lo sé

3.8. ¿Tienen alguna norma que proteja y controle la confidencialidad de los datos?

1. Si 2. No 3. No lo sé

3.9. En caso de disconformidad con la evaluación recibida, ¿existe algún procedimiento de apelación institucionalizado?

1. Si 2. No 3. No lo sé

3.10. ¿Cada cuando se realiza la evaluación?

- Cada año
 Cada seis meses
 Una evaluación orientativa a los seis meses y otra definitiva al año
 Otros periodos. Especificar.....

4. LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE E.R.

4.1. ¿Realizan algún tipo de sondeo de opinión sobre la aceptación del sistema por parte del personal implicado en él, evaluadores y evaluados?

1. Si 2. No 3. No lo sé

4.2. ¿Cree Ud. que el sistema de E.R. está consiguiendo los objetivos para los que fue pensado e implantado?

1. Si, totalmente 2. Si, parcialmente 3. No

DATOS DEL INFORMANTE

Fecha: 25 de agosto del 2016

Nombre: Dr. Fabricio Suárez

Cargo: Gerente General

Firma: