MODULO III: GESTION HUMANA

En este modulo el empresario evaluara los cargos que se desempeñan en su empresa para poder dirigir la mano de obra que califica a estos según perfil y no sus habilidades para poder desarrollar o evaluar su manual de funciones.

• Selección de personal.

• Clima organizacional.

• Salud ocupacional.

• Taller práctico teórico aplicado a cada empresa.

**OBJETIVO**

Comprender los procesos y las prácticas de gestión del talento humano tales como la planeación estratégica de los recursos humanos, reclutamiento y selección de personal, análisis y clasificación de puestos, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, salud ocupacional y clima organizacional.

1. **LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

La selección de personal consiste en un proceso mediante el cual a través del uso de técnicas adecuadas, determinamos cuáles de entre varias personas son las más idóneas por sus aptitudes y cualidades personales, para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir, a satisfacción tanto del propio trabajador como de la empresa que lo contrata La selección de personal es un proceso integral.

**PASOS SELECCIÓN DE PERSONAL**

1. Análisis y descripción del puesto de trabajo a cubrir-Análisis de las necesidades.
2. Elaboración del perfil profesiográfico o profesiograma.
3. Reclutamiento.
4. Preselección.
5. Entrevistas preliminares.
6. Pruebas.
7. Entrevista a profundidad
8. Redacción de informes de candidatos finalistas.
9. Entrevista con personal directivo de la empresa. Contratación.
10. Plan de Acogida.
11. Integración a la empresa. Socialización.



1. **Análisis y descripción del puesto a cubrir**

El análisis de las necesidades presenta las razones por las cuales una empresa requiere un proceso de selección, dichas razones pueden ser diversas. Por ejemplo sustituir un trabajador que se jubila, cubrir un puesto de nueva creación, reemplazar una vacante, etc.

La empresa debe analizar cuáles son las características del perfil o del puesto de trabajo y cuál debe ser el perfil personal y profesional de la persona que deba desempeñarlo. Para ello puede ayudarse de un instrumento llamado APT (análisis del Puesto de Trabajo)

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona:

* La descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto
* Los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
* Los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Estos tres elementos anteriores determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

1. **Elaboración Del Perfil Profesiográfico O Profesiograma.**

La información obtenida en la descripción del puesto nos permitirá deducir las exigencias y requisitos de la persona que debe cubrir el puesto o lo que es lo mismo obtener el perfil del candidato idóneo.

“EL PROFESIOGRAMA, es el documento en el que se reflejan aquellas características que debe reunir un candidato que se ha de seleccionar para cubrir un puesto que previamente tendremos descrito mediante el correspondiente análisis y descripción del puesto”.

La información base de este instrumento se detalla en cuatro puntos:

* Características específicas: En este apartado se ubicarán aquellas características que el individuo debe poseer, señalando en este caso su existencia o su falta. Suelen incluirse en este apartado: Edad (no superior a, no inferior a), servicio militar, sexo, lugar de residencia, permiso de conducir, etc.
* Conocimientos: En este apartado se reflejarán los componentes relacionados con los estudios y aprendizajes recibidos por el individuo tanto en su fase teórica, como en la fase práctica. Suelen incluirse en este apartado: formación académica, formación específica relacionada con el puesto, nivel de idiomas extranjeros, conocimientos de informática. En cuanto a la experiencia aparecen aspectos tales como: tiempo trabajado, experiencia en puesto similar, experiencia en dirección de personas, puestos de trabajo ocupados.
* Aptitudes y Rasgos de Personalidad: Aparecerán en dicho apartado por un lado todas las habilidades o capacidades que el individuo debe poseer y que le posibilitarán desarrollar con eficacia el trabajo asignado, y por otro lado aquellos rasgos de personalidad que se consideran apropiados para permitir un correcto desempeño del puesto. En el apartado de aptitudes suelen aparecer: nivel de inteligencia, aptitud verbal, aptitud numérica, aptitud para las relaciones espaciales, capacidad de análisis, capacidad de síntesis, aptitud mecánica, razonamiento abstracto, etc. En cuando a rasgos de personalidad deben aparecer los que se considera que guardan una relación directa con el futuro desempeño del puesto de trabajo a cubrir. Aparecen aspectos tales como: control emocional, seguridad en sí mismo, extroversión, introversión, creatividad, responsabilidad, liderazgo, etc.
* Motivación: Se especifican en este apartado aquellas fuerzas personales que harán que los conocimientos, experiencias, aptitudes y actitudes que la persona posee se hagan efectivos en la realización del trabajo que se desarrollará. Se incluirán en este apartado las motivaciones por: salario, puesto de trabajo, empresa, oportunidades de promoción, poder, status, etc.
1. **El Reclutamiento**

Antes de la selección del personal, hay una etapa de reclutamiento, cuyo fin es disponer del mayor número posible de candidatos interesados en el puesto que se pretende cubrir. Es todo el conjunto de actividades cuya finalidad es proveer suficientes candidatos potencialmente válidos, de entre los cuales elegir aquellos considerados inicialmente mas adecuados, para iniciar la selección propiamente dicha.

De su correcta realización dependerá el éxito o no de la selección, puesto que si se recluta a candidatos no capacitados, la selección no será satisfactoria. Además, a mayor número de candidatos reclutados potencialmente cualificados para desempeñar un puesto, mayores garantías de encontrar al candidato(s) idóneo(s).

Habiendo definido previamente la necesidad de contratar a una persona para cubrir un determinado puesto, y una vez elaborado el perfil profesiográfico del ocupante, se plantea la siguiente cuestión: ¿Disponemos en nuestra empresa de la persona adecuada, o tenemos que buscarla fuera? Si la respuesta a esta pregunta es afirmativa, deberemos realizar un reclutamiento interno, si por el contrario es negativa recurriremos al reclutamiento externo:

* Reclutamiento Interno: las personas objeto de reclutamiento pertenecen a la propia empresa, pudiéndose producir un ascenso o promoción, o bien la rotación o traslado desde otro departamento. La búsqueda y selección del candidato dentro de la propia empresa tiene varias ventajas:
* Rápida detección de posibles candidatos, por lo que la inversión de tiempo y esfuerzo es menor.
* Mayor grado de fiabilidad de la decisión, al tenerse un conocimiento previo de la actuación del candidato.
* Proceso de integración más fácil y rápida.
* Motivación del personal.

Para poder reclutar internamente es necesario poseer un conocimiento objetivo y actualizado del personal, es decir, tener perfectamente identificada la plantilla de la empresa en una base de datos de gestión de Recursos Humanos.

En muchas ocasiones no es posible encontrar al candidato buscado de entre los que ya pertenecen a la empresa, esto se produce principalmente por tres causas:

* El perfil que se busca es algo no habitual en la empresa: Sucede cuando la dimensión de la empresa es limitada y no abunda el personal que se ajuste ni siquiera mínimamente a lo que se requiere en el puesto a cubrir. También ocurre en empresas con una actividad muy específica y poca variación de funciones entre sus empleados.
* Requerimiento de una formación especial: Sucede cuando buscamos especialistas muy concretos que habitualmente no abundan en el mercado o que deben poseer unos estudios especiales que sólo se cursan en ciertas provincias.
* Necesidad de una experiencia específica: Se produce generalmente para puestos de rango directivo, donde se requiere un conocimiento profundo de las funciones a desempeñar y de los entornos de mercado en los que se desarrolla la actividad de la empresa.
* Reclutamiento Externo: Las personas objeto de reclutamiento son ajenas a la empresa. El reclutamiento externo tiene las siguientes ventajas:
* Fomenta posiciones de apertura al cambio, nuevos enfoques y metodologías de trabajo y, en definitiva, un ambiente empresarial abierto.
* Aprovecha las inversiones en formación efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.
1. **La Preselección**

Una vez finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo, en consecuencia, de un número adecuado de candidatos que satisfagan los requerimientos del puesto de trabajo que pretendemos cubrir, comienza la selección propiamente dicha.

La primera fase dentro del proceso de selección, es lo que llamamos preselección. Esta fase tiene como objeto llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados basado en información fácil de obtener (preselección en base al currículo y carta de presentación). Se trata de comprobar en primer lugar que los candidatos que se presentan reúnen las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección (Sí lo hemos publicado) o en el profesiograma del puesto.

La preselección tiene la ventaja de que es rápida y de bajo coste. Además es necesaria porque a menudo no podemos citar a todos los candidatos para una entrevista: después de la preselección nos queda un número limitado de candidatos. La preselección deberá hacerse de forma meticulosa. Los criterios que en ella se manejan, no son otros que aquellos que determinan la aptitud definitiva del candidato.

Las exigencias que tendrá que cumplir la persona que finalmente contratemos serán, por lo general, considerablemente más amplias. De la severidad y el número de criterios de preselección dependerá si nos quedan más o menos candidatos para la siguiente fase. Menos candidatos significa menos trabajo pero aumenta el riesgo de que al final ningún candidato resulte adecuado.

Un posible riesgo que se corre durante la preselección, es que se rechace injustificadamente candidatos potencialmente adecuados en una fase demasiado prematura durante el proceso total de selección.

Cuando el número de candidatos reclutados no sea muy amplio, puede ser aconsejable dividir los candidatos en tres grupos: adecuados, eventuales- adecuados e inadecuados

Razón de Selección: Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

1. **Entrevista Preliminar**

Pretende en el menor tiempo posible obtener los aspectos más sobresalientes del candidato y su relación con el puesto de trabajo.

Se realiza con personas que han sido previamente preseleccionadas, a partir del historial profesional.

Permite comprobar datos no aportados en el currículo y permite la auto-eliminación de candidatos cuando existen diferencias con sus expectativas, formación o conocimientos.

Los datos obtenidos nos permiten seleccionar a los candidatos que continúan en el proceso.

1. **Realización De Pruebas**

Una vez definido los candidatos, se inicia las distintas pruebas que habrán de determinar dicha adecuación.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; Otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias

* Pruebas:
* Pruebas Psicotécnicas: Consisten en pruebas normalizadas mediante las cuales se provoca y registra una muestra de la conducta de un sujeto que represente su comportamiento habitual o sus posibilidades de desarrollo en una determinada área o zona de actuación.
* Pruebas Específicas: Son pruebas específicas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Ofrecen un valor complementario muy importante a las pruebas psicotécnicas y aportan un alto grado de validez.
* Dinámicas De Grupo: Es una técnica de evaluación psicológica utilizada en selección de personal que sitúa a los sujetos o candidatos en interacción, con el fin de producir conductas observables que propicien la diferenciación y evaluación de rasgos actitudinales en los mismos. Dichos rasgos actitudinales deben considerarse necesarios o apropiados para un eficaz desempeño de las funciones propias del puesto de trabajo que tratamos de cubrir.
* Pruebas Profesionales: Estas pruebas pretenden simular las condiciones reales de trabajo de un determinado puesto. Debemos aplicarlas teniendo en cuenta una serie de baremos mínimos que sean relevantes y estén relacionados con el desempeño de la tarea a cubrir.
* Los In-Basket: Prueba dirigida a procesos de selección para profesionales cualificados o directivos. Partiendo de un caso ficticio, el candidato es nombrado director de la empresa. Se le sitúa en la mesa de un despacho con una bandeja de asuntos pendientes repleta de documentos: presupuestos, notas, reuniones, previsiones entre otros. El candidato debe resolver esta situación bien personalmente o delegando en otros supuestos empleados. El seleccionador valorará tanto el proceso empleado como el resultado obtenido
* Assessment Center: Estos tipos de pruebas están diseñadas para cubrir puestos directivos y para profesionales de gran calificación. No es recomendada para otros puestos, ya que es una prueba que representa una gran inversión económica y de tiempo.
* Pruebas Grafológicas: Esta prueba se puede adoptar tanto en la fase de selección como en la de preselección. Se le pide al candidato que escriba o bien su currículo u otro documento para analizar sus principales rasgos de personalidad a través del escrito. Los resultados no se pueden disfrazar ni modificar sin que ello resulte notorio para un grafólogo.
* Los Juegos de Empresa y Simulaciones de Gestión: Con o sin ordenador.
* Resolución de Casos y Supuestos: Presentación a los candidatos de un caso real o ficticio para que acaben resolviéndolo o al menos intentando buscar posibles soluciones. Se les evalúa por los resultados y por el procedimiento.
1. **Entrevista A Profundidad**

La entrevista de selección consiste en una platica formal y a profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales:

¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?. Las entrevistas de selección constituyen la técnica mas ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas. Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización

* Existen una serie de sesgos o errores comunes a la hora de realizar la evaluación de los candidatos entrevistados que debemos conocer:
* El "Efecto Halo": tendencia por parte del entrevistador a juzgar los aspectos del comportamiento del candidato con base en un solo rasgo o atributo.
* El "Efecto Contraste": aparece cuando el entrevistador evalúa a varios candidatos en periodos de tiempo próximos. Consiste en la valoración de las características del último de ellos en relación con las valoraciones que ha hecho de las características de los anteriores. Puede ocurrir que los patrones de evaluación cambien a lo largo del proceso según la calidad e idoneidad de los candidatos examinados. Este sesgo, pone de manifiesto la importancia del lugar que ocupa el candidato en la agenda de entrevistas.
* El "Efecto de Recencia": El evaluador otorga un mayor peso a la información obtenida al final de la entrevista. Este sesgo suele acentuarse en las entrevistas de larga duración y sobre todo cuando el mecanismo de registro de información tiene deficiencias manifiestas. Tiene mayores posibilidades de aparecer cuando el registro se efectúa a posteriori de la interacción.
* El "Efecto Caballo de Batalla": Le ocurre al entrevistador que tiene una marcada preferencia hacia un determinado tema, y lo convierte en el motivo principal de la entrevista. Si un candidato está bien versado en el "caballo de batalla" del entrevistador, existe el riesgo de una evaluación demasiado positiva.
* El "Efecto Generosidad": algunos entrevistadores que se sienten inseguros, por falta de experiencia o porque no conocen bien el puesto o las exigencias del mismo, tienen tendencia a ser demasiado generosos en sus evaluaciones.
* El "Efecto Espejo": el entrevistador busca en el candidato aquellas cualidades o conductas que son altamente apreciadas por él. Si en efecto las encuentra, pronto le dará al entrevistado una evaluación positiva.
* Tipos De Entrevistas
* Entrevistas no estructuradas: Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una practica común. Lo que es aun más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.
* Entrevistas estructuradas: Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.
* Entrevistas mixtas: En la practica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características especificas del solicitante.
* Entrevista de solución de problemas: Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría.
* Entrevista de provocación de tensión: Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber como reacciona el solicitante a ese elemento.
* **Tipos De Preguntas En Una Entrevista**
* Cerradas: las posibilidades de contestar están limitadas a "sí" o "no", la pregunta no induce a reflexionar ni tampoco a extenderse. Ejemplo: ¿Se lleva usted bien con su jefe?
* Abiertas: nos da más información que una pregunta cerrada, ya que se puede contestar con información adicional a un "sí" o "no". El problema sigue siendo que la mayoría de las veces se querrá dar una respuesta deseable. Ejemplo: ¿Puede usted contarme algo de la relación con su jefe?
* De alto rendimiento: Es una pregunta abierta que parte de una situación concreta que todo el mundo conoce. La pregunta excluye la contestación deseable más obvia e induce a reflexionar. Ejemplo: ¿Cómo reacciona cuando usted y su jefe no están de acuerdo?
1. **Redacción De Informes De Candidatos**

Una vez finalizadas las entrevistas seleccionamos los candidatos que más se ajustan al perfil buscado (generalmente se suelen escoger los tres más idóneos) con el objetivo de elaborar un detallado informe de cada uno de ellos. Para la confección de dicho informe utilizaremos toda la información que se ha ido captando de dichos candidatos a lo largo de todo el proceso (curriculum vitae; Resultados de las pruebas psicotécnicas, específicas y grupales; información de la/s entrevista/s mantenidas, etc.).

El objetivo del informe, es que personas que no han intervenido en el proceso de selección y tienen capacidad de decisión acerca del candidato a incorporar, tengan una información lo más completa, objetiva y detallada posible sobre los aspirantes a cubrir el puesto.

* Un informe completo debería contener información relativa a las siguientes áreas:
* Datos Personales.
* Formación: Reglada, Complementaria, Informática e Idiomas.
* Experiencia Profesional.
* Valoración de los resultados de las pruebas de aptitudes y específicas.
* Informe Psicológico de Personalidad.
* Datos de interés: aspiraciones económicas, plazo de incorporación, etc.
* Conclusiones del evaluador.

**9-** **Entrevistas Con Personal Directivo De La Empresa: Decisión De Contratación**

En la actualidad la toma de decisiones para la incorporación de una persona a una empresa, suele realizarse de forma compartida, especialmente cuando la persona ocupará un puesto de cierta significación.

Lo habitual es que intervengan en dicho proceso de toma de decisión aquel o aquellos responsables que han realizado el proceso de selección, y los responsables del Departamento, Área o incluso la Dirección de la Empresa.

La forma de llevar a cabo este proceso de decisión es ciertamente variable, siendo lo más habitual que algún o algunos representantes de la empresa entrevisten a los candidatos finalistas presentados (en presencia o no de los responsables del proceso de selección) y posteriormente tomen la decisión de a cuál de ellos contratar.

Una vez elegida la persona que vamos a incorporar es deseable comprobar o acreditar previamente que está en posesión de todos aquellos títulos que ha manifestado poseer bien a través de su currículo o durante las entrevistas. Para ello solicitaremos los originales o copias legalizadas. También suele ser habitual pedir referencias de dicha persona a alguna de las empresas para las que ha trabajado con anterioridad.

Si tras las anteriores comprobaciones no aparece ninguna información negativa o contradictoria a la ya poseída, se procederá a la firma del contrato en la modalidad y condiciones que empresa y trabajador acuerden.

**10. Plan de Acogida**

1. **Integración a la empresa. Socialización**
* Presentación de compañeros y jefe
* Firma de contrato y afiliaciones respectivas
* Recepción de documentos
* Capacitación e inducción
* Entrega de implementos de trabajo
* Asignación de funciones y tareas
* Realizar un recorrido por las instalaciones y puesto de trabajo
* Dar a conocer la Misión y Visión de la empresa
* Entregar el reglamento interno de organización
* Entrega de la carta de bienvenida.
1. **SALUD OCUPACIONAL**

**DEFICIÓN**

Disciplina que busca el bienestar físico, mental y social de los empleados en sus sitios de trabajo.

En Colombia el campo de la Salud Ocupacional, se encuentra enmarcado en toda la reglamentación dada a través del Sistema General de Riesgos Profesionales

**REGLAMENTACIÓN EN COLOMBIA SOBRE SEGURIDAD SOCIAL Y SALUD OCUPACIONAL**

La Ley 100 de 1993 estableció la estructura de la Seguridad Social en el país, la cual consta de tres componentes como son:

* El Régimen de Pensiones
* La Atención en Salud
* El Sistema General de Riesgos Profesionales.

Los principales Decretos y Resoluciones que reglamentan la Salud Ocupacional en Colombia:

**1- Sistema General De Riesgos Profesionales**

El Sistema de Riesgos Profesionales, existe como un conjunto de normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan, además de mantener la vigilancia para el estricto cumplimiento de la normatividad en Salud Ocupacional.

* Reglamentación

El pilar de esta Legislación es Decreto Ley 1295 de 1994, cuyos objetivos buscan:

* Establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores
* Fijar las prestaciones de atención en salud y las prestaciones económicas derivadas de las contingencias de los accidentes de trabajo y enfermedad profesional
* Vigilar el cumplimiento de cada una de las normas de la Legislación en Salud Ocupacional y el esquema de administración de Salud Ocupacional a través de las ARP.

Particularmente el Decreto 1295 en su Artículo 21 Literal D, obliga a los empleadores a programar, ejecutar y controlar el cumplimiento del programa de Salud Ocupacional en la empresa y su financiación. En el Artículo 22 Literal D, obliga a los trabajadores a cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del programa de Salud Ocupacional de las empresas.

En la Resolución 001016 de 1989 en el Artículo 4 y Parágrafo 1, se obliga a los empleadores contar con un programa de Salud Ocupacional, específico y particular, de conformidad con sus riesgos potenciales y reales y el número de los trabajadores. También obliga a los empleadores a destinar los recursos humanos financieros y físicos, indispensables para el desarrollo y cumplimiento del programa de Salud Ocupacional, de acuerdo a la severidad de los riesgos y el número de trabajadores expuestos. Igualmente los programas de Salud Ocupacional tienen la obligación de supervisar las normas de Salud Ocupacional en toda la empresa, y en particular, en cada centro de trabajo.

Dada la complejidad y magnitud de esta tarea, se hace necesario que los programas de Salud Ocupacional sean entes autónomos, que dependan directamente de una unidad Staff de la empresa, para permitir una mejor vigilancia y supervisión en el cumplimiento de cada una de las normas emanadas de la Legislación de Salud Ocupacional.

* Campo De Aplicación Del Sistema General De Riesgos Profesionales

Con las excepciones previstas en el Artículo 279 de la Ley 100 de 1993, el Sistema General de Riesgos Profesionales se aplica a todas las empresas que funcione en le territorio nacional y a los trabajadores, contratistas, subcontratistas de los sectores públicos, oficial, semioficial en todos sus órdenes y en le sector privado en general.

* Conformación Del Sistema General De Riesgos Profesionales

El Gobierno Nacional determinó la organización y funcionamiento del Sistema General de Riesgos Profesionales, el cual está integrado así:

* El Ministerio De Trabajo Y Seguridad Social Y El Ministerio De Salud (Hoy Fusionados Como Ministerio De Protección Social)

Es el organismo de dirección del Estado en materia de Riesgos Profesionales. Tiene como función la determinación de regímenes específicos de vigilancia epidemiológica, el desarrollo de actividades de prevención y controlar la prestación del servicio de Salud a los afiliados al Sistema en las condiciones de calidad determinada por la Ley.

Para poder implementar sus funciones se creó la Dirección Técnica de Riesgos Profesionales. Esta dependencia tendrá la responsabilidad de promover la prevención delos Riesgos Profesionales, vigilar y controlar el funcionamiento del Sistema y aplicar las sanciones por violación a la norma

* El Consejo Nacional De Riesgos Profesionales

Organismo de dirección del Sistema conformado por miembros del ministerio, Entidades ARP, Trabajadores, Empleadores y Asociaciones Científicas de Salud ocupacional.

* El Comité Nacional De Salud Ocupacional

Órgano consultivo del Sistema conformado por miembros de Salud Ocupacional del Ministerio y las ARP

* El Fondo De Riesgos Profesionales

Tiene por objeto desarrollar estudios, campañas y actividades de promoción y divulgación para la prevención de Riesgos Profesionales

* Las Juntas De Calificación De Invalidez

Son organismos de carácter privado creados por la ley. Sus integrantes son designados por el Ministerio de Protección Social. A través del dictamen médico laboral, resuelven las controversias suscritas frente a la determinación del origen y/o grado de la invalidez, incapacidad permanente o parcial, enfermedad profesional, el accidente o muerte de los afiliados al Sistema .

* La Superintendencia Bancaria

Controlan, autorizan, vigilan y garantizan el ejercicio de la libre competencia a las Entidades A.R.P

* Las Entidades Administradoras De Riesgos Profesionales A.R.P

Compañías Aseguradoras de Vida a las cuales se les ha autorizado por parte de la Superintendecia Bancaria para la explotación del ramo de los seguros. Deben cumplir las siguientes funciones:

* Afiliar a los trabajadores
* Administrar las cotizaciones hechas al sistema
* Garantizar el reconocimiento de prestaciones asistenciales y económicas por parte de accidentes de trabajo y enfermedad profesional
* Realizar actividades de prevención y promoción de los riesgos profesionales a las empresas afiliadas
* Clasificación

En el momento de la vinculación de una empresa a una ARP ésta asignará una tarifa de acuerdo con la actividad principal de la empresa y la exposición a los factores de riesgo.

Para ello se han determinado cinco clases de Riesgo que contemplan las diversas actividades económicas de las empresas. Si una empresa tiene mas de un CENTRO DE TRABAJO podrá ser clasificada para diferentes clases de riesgo, siempre que las instalaciones locativas, las actividades y la exposición a factores de riesgo sean diferentes.

**PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL**

Un programa de Salud Ocupacional consiste en la planeación, organización, ejecución, control y evaluación de todas aquellas actividades tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

El principal objetivo de un programa de Salud Ocupacional es proveer de seguridad, protección y atención a los empleados en el desempeño de su trabajo.

El incremento en los accidentes de trabajo, algunos más serios que otros, debido entre otras cosas a los cambios tecnológicos o la poca capacitación de los empleados, a la manipulación de materiales de uso delicado, infraestructuras inadecuadas y en alguna medida por fallas humanas, hacen necesario que toda empresa pueda contar con un manual que sirva de guía para minimizar estos riesgos y establezca el protocolo a seguir en caso de accidentes.

Un programa de salud ocupacional debe contar con los elementos básicos para cumplir con estos objetivos, los cuales incluyen datos generales de prevención de accidentes, la evaluación médica de los empleados, la investigación de los accidentes que ocurran y un programa de entrenamiento y divulgación de las normas para evitarlos.

1. **Política de Salud Ocupacional**

Como punto de partida del Programa, las directivas de toda compañía se deben pronunciar formalmente, a través de una política reflejando su interés por un trabajo realizado en forma segura y su compromiso hacia la Salud Ocupacional, posteriormente se definirán responsabilidades de todos los niveles de la organización en la implementación del Programa y cumplimiento de todos los normativos que para esto haya lugar.

* La política contempla entre otros puntos los siguientes:
* Cumplimiento de todas las normas legales vigentes en Colombia sobre Salud Ocupacional y Seguridad Integral.
* Protección y mantenimiento del mayor nivel de bienestar, tanto físico como mental, de todos los trabajadores, disminuyendo al máximo la generación de accidentes de trabajo y los riesgos en su origen.
* Preservación de buenas condiciones de operación en los recursos materiales y económicos, logrando la optimización en su uso y minimizando cualquier tipo de pérdida.
* Garantía de que las condiciones y el manejo de residuos no contaminen el medio ambiente y cumplan las normas vigentes.
* Responsabilidad de todos los niveles de Dirección por proveer un ambiente sano y seguro de trabajo, por medio de equipos, procedimientos y programas adecuados.
* Responsabilidad de todos los trabajadores por su seguridad, la del personal bajo su cargo y de la empresa.
* Incorporación del control de riesgos en cada una de las tareas.

Esta política será publicada y difundida a todo el personal, para obtener así su cooperación y participación, siguiendo el ejemplo manifestado y demostrado por la alta gerencia.

1. **Niveles de Participación**

La responsabilidad del éxito de un programa de salud ocupacional debe ser compartida por todos, y es indispensable que todas las partes, empleados y gerencia realicen su mejor esfuerzo en este sentido.

El programa de Salud Ocupacional parte desde la gerencia su desarrollo efectivo y se alcanzará en la medida que logre una concepción clara de la importancia del mismo en los niveles de la organización. Por esto se plantean los siguientes niveles de participación.

* Participación Del Empleador O Gerencia

La institución en la que se trabaja, debe proveer equipos de seguridad con los cuales se pueda obtener condiciones de seguridad adecuadas para el trabajo. De esta manera la gerencia o el empleador asumirá el liderazgo efectivo del programa de Salud Ocupacional y participará directamente realizando una serie de tareas como:

* Motivar al personal por la Salud Ocupacional a través de charlas, cartas de reconocimiento, asistir a reuniones formales entre otras.
* Dar prioridad a la Salud Ocupacional cuando deba tomarse una decisión en la que aquella esté en juego.
* Controlar resultados, conociendo el desarrollo de los subprogramas y funcionamiento del comité de Medicina, Higiene y Seguridad a través de estadísticas de accidentalidad, actas del comité, cumplimiento de los récords establecidos, pronunciándose al respecto.

Independientemente que el trabajo en las diferentes clases de empresas por su naturaleza involucre riegos, el empleado no puede asumir la responsabilidad de accidentes debido a negligencias administrativas. Este concepto se establece mejor, cuando se toma en cuenta el costo de atención médica del empleado, incapacidad, etc., y el deterioro de la imagen de la compañía en materia de seguridad.

* Participación De Los Trabajadores

A pesar de que el empleado es la razón final de un Programa de Salud Ocupacional y el mayor beneficiado en su desarrollo, es necesario hacer énfasis en que a él le corresponde la mayor parte de la responsabilidad. Es obligación del empleado:

* El seguimiento estricto de las Normas de seguridad a fin de garantizar un trabajo seguro.
* Cumplir las normas y procedimientos de Salud Ocupacional establecidas por la Empresa.
* Informar a sus superiores o al coordinador de Salud Ocupacional, sobre condiciones y/o actos sub-estándar en los lugares de trabajo ó cualquier circunstancia que pudiera provocar un accidente y presentar sugerencias para su estudio participando en la elaboración de normas y procedimientos seguros de trabajo.
* Participar activamente en las charlas y cursos de capacitación de Salud Ocupacional a que haya sido invitado.

La seguridad del empleado depende sobre todo de su propia conducta, lo cual está condicionado a un acto voluntario del trabajador por educación y motivación.

Estos conceptos adquieren mas significado, cuando tomamos en cuenta que la mayoría de las labores en las empresas implican un trabajo en grupo y las fallas de un empleado pueden afectar a sus propios compañeros y a los bienes de la institución. En resumen, el trabajo seguro de cada uno beneficiará a todos.

* El Comité Paritario de Salud Ocupacional COPASO

Es el organismo de participación, ejecución y apoyo en todo lo concerniente al Programa de Salud Ocupacional de una compañía. De la mano con el Coordinador de Salud Ocupacional y la Brigada de Emergencia, los miembros del COPASO son los encargados de llevar a cabo todas las actividades programadas en fin del desarrollo del Programa de Salud Ocupacional.

Se debe conformar en las instalaciones de la empresa en reunión de la cual participarán el Representante Legal y sus trabajadores, dando cumplimiento a la Resolución 2013 de 1986 y al Decreto 1295 de 1994 en su articulo 63 y las exigencias de la División de Salud Ocupacional del Ministerio de Trabajo.

El periodo de los miembros del Comité es de dos (2) años y el empleador está obligado a proporcionar por lo menos cuatros horas semanales dentro de la jornada normal de trabajo de uno de los miembros para el funcionamiento del Comité.

Dependiendo del tamaño de la empresa el COPASO estará conformado de la siguiente manera:

Después conformado el COPASO, se pasa a nombrar el Presidente y Secretario del mismo con el objeto de mantener la coordinación, organización y funcionamiento del Comité. El presidente lo elige el Representante Legal y el secretario lo elige el comité en votación.

Por último el COPASO deberá registrase ante el Ministerio de Protección Social mediante formulario suministrado por ellos a más tardar ocho días de la conformación del mismo. Se debe anexar original y copia del Acta de Constitución firmada por todos los empleados de la empresa, así como copia del escrutinio en el cual se eligieron los miembros del comité.

* Coordinador del Programa de Salud Ocupacional

El Coordinador de Salud Ocupacional es la primera línea en este programa, ya que es la persona que está en contacto directo con los empleados y es el nexo directo con la administración en materia de seguridad. Dentro de sus responsabilidades tenemos:

* Asumir la dirección del Programa asesorando a la gerencia para la formulación de reglas, procedimientos administrativos, objetivos y en la solución de problemas en materia de Medicina Preventiva y del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial.
* Informar a la gerencia sobre actividades y situaciones de Salud Ocupacional.
* Supervisar el cumplimiento de la política, por parte de todos los miembros de su responsabilidad en Salud Ocupacional.
* Analizar y difundir información sobre cada subprograma y experiencias adquiridas a través de lesiones, daños o pérdidas con el fin de que se tomen las medidas de prevención y control respectivas.
* Mantener un programa educativo y promocional de Salud Ocupacional para los trabajadores.
* Establecer mecanismos de evaluación para verificar el cumplimiento de las actividades de Salud Ocupacional.
* Interpretar leyes, directivas y ordenanzas de las entidades oficiales relacionadas con Salud Ocupacional.
* Establecer campañas de motivación y divulgación de normas y conocimientos técnicos tendientes a mantener un interés activo por la Salud Ocupacional en todo el personal.
* Participar activamente en las reuniones donde se traten temas de Salud Ocupacional.
* Investigar problemas especiales de Salud Ocupacional
* Integrar las actividades de Medicina Preventiva, Medicina de Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial el control definitivo de lesiones, daños o pérdidas.
* Mantener constante comunicación con entidades asesoras en el tema y tomar parte activa en las actividades programadas por dichas organizaciones.
1. **CLIMA ORGANIZACIONAL**

**DEFINICIÓN**

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima,

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

* El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
* El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
* El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
* Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
* El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores: Factores de liderazgo y prácticas y Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización

.

**CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

* Propiedades de la organización, tales como:
* Estructura Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
* Responsabilidad (empowerment) Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
* Recompensa Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
* Desafío Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
* Relaciones Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
* Cooperación Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
* Estándares Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
* Conflictos Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
* Identidad Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización

**FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

* Desvinculación

Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

* Obstaculización

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

* Esprit

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

* Intimidad

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

* Alejamiento

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

* Énfasis en la producción

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

* Empuje

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

* Consideración

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

* Estructura

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

* Responsabilidad

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

* Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

* Riesgo

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.

* Cordialidad

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

* Apoyo

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

* Normas

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

* Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

* Identidad

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

* Conflicto e inconsecuencia

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

* Formalización

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

* Adecuación de la planeación

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

* Selección basada en capacidad y desempeño

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

* Tolerancia a los errores

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.