



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS
EMPRESAS DE VENTA DE REPUESTOS USADOS PARA
VEHÍCULOS**

Eduardo Alberto Cevalco Reyes
Asesorado por el Ing. Gustavo Adolfo Ruano

Guatemala, mayo de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS DE
VENTA DE REPUESTOS USADOS PARA VEHÍCULOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

EDUARDO ALBERTO CEVASCO REYES
ASESORADO POR EL ING. GUSTAVO ADOLFO RUANO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2006

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS DE
VENTA DE REPUESTOS USADOS PARA VEHÍCULOS,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, de la Facultad de Ingeniería, en noviembre de 2004.

Eduardo Alberto Cevalco Reyes

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA**



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADORA	Inga. Mayra Saadeth Arreaza Martínez
EXAMINADOR	Ing. Victor Hugo García Roque
EXAMINADORA	Ing. Hugo Alvarado De León
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos de Illescas

AGRADECIMIENTOS A:

DIOS,

Nuestro Señor y a su Santísima Madre
Por guiar mis pasos y darme incontables
bendiciones a lo largo de mi vida.

La Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ingeniería

Y a todas las personas que han colaborado conmigo a lo largo de mi carrera y comparten hoy, los triunfos obtenidos.

DEDICATORIA

Mis Padres

Eduardo Alberto Cevalco Calderón

Gloria Nineth Reyes Gómez

Por su amor y apoyo incondicional

Mi Esposa

Luz María Barrientos G. de Cevalco

Por su incalculable ayuda.

Mi Hija

Fabiana Cevalco Barrientos

Mis Hermanos

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VI
RESUMEN	VIII
OBJETIVOS	IX
INTRODUCCIÓN	XI

1. EMPRESA DE VENTA DE REPUESTOS USADOS PARA VEHÍCULOS

1.1 Antecedentes y Generalidades

1.1.2	Generalidades de la Empresa	1
1.1.2.1	Ubicación	1
1.1.2.2	Número de empleados	1
1.1.2.3	Organigrama	2
1.1.3	Antecedentes Históricos	3
1.1.3.1	Historia de la empresa	3
1.1.3.1	Cambios en la administración	3
1.1.4	Situación Actual	4
1.1.4.1	Lugar que ocupa en el mercado	4
1.1.4.2	Tipo de administración del Recurso Humano	4
1.1.4.3	Problemática actual con el Recurso Humano de la empresa.	4

1.2 Marco Legal

1.2.1	Artículos del Código de Trabajo y Reglamento Interior	5
1.2.1.1	Obligaciones del Patrono	5
1.2.1.2	Obligaciones del Trabajador	6

1.2.2	Leyes de Seguridad e Higiene Industrial	6
1.2.2.1	Convenio No. 161 de la OIT	6
1.2.2.2	Higiene y Seguridad en el Trabajo	6
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA		
2.1 Diagnóstico, Evaluación y Estudio		
2.1.1	Realidad Actual	9
2.1.1.1	Administración del Recurso Humano	10
2.1.1.2	Remuneración	21
2.1.1.3	Suspensión por Enfermedad	41
2.1.1.4	Higiene y Seguridad en el Trabajo	42
2.1.1.5	Reglamento Interior	56
2.1.2	Niveles	57
2.1.2.1	Nivel de Rotación	57
2.1.2.2	Nivel de Ausentismo	58
2.1.3	Causas determinadas de Retiro de la Empresa	58
2.1.3.1	Por enfermedad	58
2.1.3.2	Por causas familiares	58
2.1.3.3	Por mejora económica	58
2.1.3.4	Por otros motivos	58
3. PROPUESTA A IMPLEMENTAR		
3.1 Propuesta, Modelo a Implementar		
3.1.1	Soluciones	59
3.1.1.1	Plan de motivación	59
3.1.1.2	Administración de salarios y compensaciones	59
3.1.1.3	Seguridad e Higiene en el Trabajo	60

3.1.1.4	Plan de Desarrollo y Retiro	60
3.1.2	Resumen	60
3.1.2.1	Propuesta concreta	61
3.1.2.2	Plan de Acción	61
4.	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	63
4.1	Implementación	63
4.1.1	Implementación del Proyecto	63
4.1.1.1	Detalle de Tiempos a emplear	63
4.1.1.2	Detalle de Acciones a tomar	64
4.1.1.3	Desarrollo de la Propuesta	65
5.	SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA	
5.1	Seguimiento, mejora continua	
5.1.1	Seguimiento	67
5.1.1.1	Entrevista de seguimiento del plan de mejora	67
5.1.1.2	Recopilación de interrogantes o consultas	68
5.1.1.3	Entrega de información y datos obtenidos	68
5.1.1.4	Solución de dudas surgidas del plan de mejora	68
5.2	Evaluación de indicadores	
5.2.1	Comparativos en el manejo del Recurso Humano	68
5.2.1.1	Rotación	69
5.2.1.2	Accidentes Laborales	73
5.2.1.3	Ausentismo	95
5.2.1.4	Abandono de Labores	96
5.2.2	Progreso en indicadores para desarrollo del Recurso Humano	96
5.2.2.1	Capacitación	97

5.2.2.2	Evaluación del Desempeño	104
5.2.2.3	Plan de Desarrollo	110
CONCLUSIONES		111
RECOMENDACIONES		113
BIBLIOGRAFÍA		115
ANEXOS		117
Artículos del Código de Trabajo que regulan el salario		119
Artículos del Código de Trabajo que regulan las obligaciones tanto de patronos y trabajadores.		124
Artículos de la OIT, en cuanto a la seguridad e higiene en el trabajo.		147
Artículos del Código de Trabajo concernientes a la Seguridad e Higiene en el Trabajo.		148
APÉNDICE		
Índice de Ilustraciones		150

INDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Organigrama de la empresa
2. Diagrama de la compensación como proceso general continuo
3. Tabulación de resultados de encuesta aplicada a empleados
4. Diseño de evaluación del desempeño para empleados
5. Formato de encuesta aplicada a empleados
6. Diagrama de Gant sobre programación de actividades

GLOSARIO

Coyotes	Vendedores externos, ubicados en el exterior de la empresa.
DNC	Diagnóstico de necesidades de capacitación.
Evaluación del desempeño	Método de evaluación del desempeño de los trabajadores de forma objetiva a través de la observación en el puesto de trabajo, según las habilidades del ocupante del puesto y los requerimientos del mismo.
Descripción del puesto	Formato en el cual se especifica las funciones del puesto y los requerimientos para el ocupante del mismo. Son los lineamientos para ejecutar las funciones del puesto, según los resultados esperados.
O.I.T.	Organización Internacional del Trabajo.
I.G.S.S.	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
Higiene y seguridad	Estudio y control de las condiciones de trabajo, que son las variables de la situación que influyen de manera poderosa en el comportamiento humano.

Rotación

Índice que refleja el número de trabajadores que abandonan el puesto de trabajo durante un período de tiempo determinado.

RESUMEN

Las empresas de venta de repuestos usados, tuvieron gran auge en la década de los sesenta, siendo pionera en este ramo “Repuestos Cevasco”, la cual es objeto central del presente estudio. Esta idea fue traída a Guatemala, por su fundador, José Alberto Cevasco Thomas, quien era de origen argentino y en ese país es una gran industria hasta el día de hoy.

Luego esta idea sirvió a muchos empresarios guatemaltecos, quienes también se mantienen en el mercado.

Las empresas que se dedican a la venta de repuestos usados en Guatemala, en la mayoría de casos, manejan de forma empírica el recurso humano, por lo que muchas veces es mal administrado y produce un impacto negativo en el desarrollo de la misma.

Se presenta una propuesta concreta de mejora de las condiciones laborales, que va a impactar a largo plazo la economía de la empresa y su crecimiento en el mercado, debido a la importancia que se le está otorgando al recurso humano, como uno de los subsistemas de la misma y de gran importancia en su desempeño.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación titulado Administración del Recurso Humano en las Empresas de Venta de Repuestos Usados para Vehículos, se realizó por experiencia del propio autor en el ramo y la observación de las condiciones de los empleados en la empresa y otras situadas alrededor de la misma, apoyado con la revisión bibliográfica pertinente.

La administración del recurso humano en este ramo de empresas es muy importante ya que no se le da la importancia al trabajador, como en otras empresas, lo cual impide optimizar los recursos y muchas veces se producen fugas de los mismos por descuido o negligencia de los trabajadores, y por la falta de motivación al empleado, la cual redundando en niveles de rotación, robos, etc.

Se tomó como muestra la empresa de venta de Repuestos Usados “Repuestos Cevasco”, de donde se obtuvieron los datos que sirvieron como base para trazar un plan de mejora con la finalidad de favorecer al empleado, evitando así la rotación y el incremento de los costos implícitos del manejo del recurso humano, así como cumplir con la legislación guatemalteca en cuanto a la ley laboral se refiere, y prestar las condiciones mínimas al trabajador.

Estos aspectos, se enlazan con la visión del propietario de la empresa, quien desea que la misma siga siendo pionera en el mercado guatemalteco y ha tomado conciencia de la importancia que tiene el recurso humano como uno de los subsistemas que hacen progresar a la misma en todo sentido.

Si se toma en cuenta el enfoque del recurso humano como un sistema abierto, en el cual hay entradas de insumos, se efectúa un proceso y da como resultado los productos, en la empresa interviene en dicho proceso el personal, quien es fundamental para el sistema de ventas, entre otros sistemas.

OBJETIVOS

General

Evaluar, desarrollar, implementar, determinar mediante el estudio técnico, socioeconómico y estadístico, la rotación de personal en la empresa Importadora de Repuestos Cevasco, dedicada a la venta de repuestos nuevos y usados para vehículos, ubicada en la ciudad capital de Guatemala.

Específicos

1. Servirá de referencia a las empresas de venta de repuestos nuevos y usados de vehículos, consultadas al respecto, para ver la realidad con respecto a la posición de sus empleados en el mercado laboral.
2. Determinar la realidad del manejo del recurso humano dentro de la empresa que se dedica a la actividad anteriormente descrita y objeto del estudio.
3. Establecer las causas de la rotación del personal.
4. Establecer por medio del análisis estadístico, los índices de rotación y los niveles de oferta y demanda dentro del segmento anteriormente indicado.
5. Considerar las mejoras que se pueden implementar para reducir el índice de rotación dentro de la empresa.
6. Desarrollar una guía para el manejo del recurso humano en este segmento del mercado laboral y proporcionarla a la empresa consultada.
7. Proporcionar al estudiante de Ingeniería Industrial, la visión sobre el manejo del recurso humano, en este segmento del mercado laboral.

1. EMPRESA DE VENTA DE REPUESTOS USADOS PARA VEHÍCULOS

1. Antecedentes y Generalidades

Las empresas de venta de repuestos usados, tuvieron gran auge en la década de los sesenta, siendo pionera en este ramo “Repuestos Cevasco”, la cual es objeto central del presente estudio. Esta idea fue traída a Guatemala, por su fundador, José Alberto Cevasco Thomas, quien era de origen argentino y en ese país es una gran industria hasta el día de hoy.

Luego esta idea sirvió a muchos empresarios guatemaltecos, quienes también se mantienen en el mercado.

1.1.2 Generalidades de la Empresa

1.1.2.1 Ubicación

La empresa de Venta de Repuestos Usados “Repuestos Cevasco”, objeto del presente estudio, está ubicada en la 0 Av. 2-59, zona 9. En el área se encuentran varias empresas dedicadas de igual forma a la venta de repuestos, insumos para el transporte, accesorios para vehículos, reparaciones, etc.

En dicho sector ha permanecido desde su fundación, y alrededor se han constituido muchos negocios relacionados, los cuales tienen mucha clientela por su cercanía con el mercado de la Terminal de Buses de la Zona 4.

1.1.2.2 Número de empleados

La empresa objeto de estudio, cuenta con diez empleados fijos, algunos con cierta antigüedad dentro de la misma. Según el organigrama de la empresa (figura 1) que se describe en el siguiente numeral.

Adicionalmente a estos empleados, se sitúan en las afueras de la empresa, los llamados “coyotes”, quienes atraen a los clientes y se les da alguna comisión sobre la venta o bien compran los repuestos y le ganan un porcentaje al producto, sobre la venta final.

1.1.2.3 Organigrama

(Véase figura 1, sección de ilustraciones)

Función General de Cada uno de los Puestos:

Gerente General:

Este puesto es ocupado por el propietario de la empresa, es hijo del fundador de la misma y se encarga de las decisiones financieras y organizacionales que se tengan que tomar para definir el rumbo de la empresa.

Gerente de Ventas:

Este puesto se encarga de supervisar, comprar e importar mercadería para la fuerza de ventas, así como de la actividad interna y externa en atención al cliente.

Adicional a esto, reporta directamente al Gerente General sobre la actividad financiera a su cargo.

Vendedores:

La función principal de este puesto es atender al cliente y detectar su necesidad para poder brindarle productos de calidad, así como fomentar la relación para una nueva venta.

Mecánico:

Se encarga de revisar que las piezas que sacan los desarmadores estén aptas para la venta, así como los motores y las cajas de timón.

Desarmadores:

Se encargan de desarmar y cortar en secciones los vehículos y las piezas automotrices.

Ayudantes:

Este puesto tiene como función principal ordenar y clasificar las piezas en la bodega, así como de entregarlas a los vendedores.

Guardianes:

Se encargan de velar por la seguridad del lugar, para evitar robos tanto en horas de trabajo, como fuera de ellas.

1.1.3 Antecedentes Históricos

En esta sección se hace referencia a la historia de la empresa, desde su fundación, hasta el día de hoy, y su situación actual. Se pretende recrear sus orígenes y su función y desplazamiento dentro del mercado.

1.1.3.1 Historia de la empresa

La empresa de Venta de Repuestos Usados “Repuestos Cevasco”, fue creada en el año de 1960, por José Alberto Cevasco Thomas, quien tuvo la visión de vender repuestos usados para vehículos de marcas norteamericanas, así como la recolección de chatarra para reciclaje y materia prima para la industria del hierro y acero.

Esta idea fue importada de Argentina, país del cual era originario su fundador.

El primer predio destinado para esta actividad estaba ubicado en la sexta avenida y quinta calle de la zona nueve. Posteriormente se trasladó a la sede actual ubicada en la 0 avenida 2-59, zona 9.

1.1.3.1 Cambios en la administración

De la fecha de creación en 1960, hasta finales de 1987, fue administrada por su propietario, José Alberto Cevasco Thomas, quien falleció en febrero de 1988, dejando la

administración de la empresa a sus hijos Eduardo Alberto Cevalco Calderón y Juan Carlos Cevalco Calderón.

En el año 2000, decidieron separarse administrativamente, administrando y manejando cada uno su parte del negocio, ya como empresas separadas, hasta la fecha.

Del año 2000 en adelante se incorporaron a trabajar los hijos de ambos, por lo que se constituyeron empresas de origen familiar.

1.1.4 Situación Actual

En esta sección se refleja la situación actual interna de la empresa debido a los cambios que ha tenido que enfrentar en su administración.

1.1.4.1 Lugar que ocupa en el mercado

En sus orígenes, la empresa Repuestos Cevalco, fue la primera en su género, por lo que ocupó un lugar predominante en el mercado.

Actualmente, debido a la proliferación de negocios similares ocupa el tercer lugar en su ramo, puramente en venta de repuestos para carros de marcas norteamericanas.

Cabe destacar que existen otras empresas que se dedican a la venta de repuestos para carros japoneses.

1.1.4.2 Tipo de administración del Recurso Humano

El recurso humano se administra de una forma empírica, debido a que son pocos empleados y la empresa no está organizada para tener una adecuada administración.

1.1.4.3 Problemática actual con el Recurso Humano de la empresa.

Se pueden observar varias problemáticas, siendo las siguientes:

1. La empresa no está afiliada al IGSS, por lo que al enfermarse un empleado, en la mayoría de los casos, dependiendo la gravedad de la enfermedad, el propietario asume el gasto.
2. No existe un adecuado método de pago, ni libros de salarios.

3. No existen contratos de trabajo escritos, solamente se ha hecho de forma verbal.
4. Los empleados más antiguos solo están contratados de palabra, y el fundador de la empresa en algunas oportunidades les otorgó su liquidación, sin hacerles firmar un comprobante, por lo que el dueño actual no está amparado legalmente ante cualquier demanda de este tipo.
5. No se cuenta con instalaciones adecuadas para los empleados, donde tomen sus alimentos, descansen o satisfagan sus necesidades sanitarias e higiénicas.

1.2 Marco Legal:

En esta sección se hace referencia al marco legal de la regulación sobre el manejo del recurso humano, ante el cual se tiene que apegar la empresa para tener salarios y condiciones justas de trabajo para sus empleados, fomentando así la lealtad y respeto hacia la empresa, lo cual redundará en optimización de recursos y disminución de fugas de capital.

1.2.1 Artículos del Código de Trabajo y Reglamento Interior

Se hace referencia a los artículos que conciernen directamente a la empresa sobre el código de trabajo.

1.2.1.1 Obligaciones del Patrono

Según el Código de Trabajo, contenido en los artículos 61, que indica las obligaciones de los patronos y en el artículo 62, que regula las prohibiciones a los patronos (véase sección de anexos, la cual contiene el texto de los artículos referidos), en este caso, el patrono quien es representado por Eduardo Alberto Cevalco Calderón, cumple con lo indicado en el referido código, en cuanto a lo concerniente a salarios, prestaciones, etc. y en todo lo relacionado al marco de desempeño y la relación entre patrono y trabajador.

1.2.1.2 Obligaciones del Trabajador

También se tomó en cuenta los artículos 63, que indica las obligaciones de los trabajadores hacia el patrono y el artículo 64 que refiere las prohibiciones a los trabajadores (*véase sección de anexos, la cual contiene el texto de los artículos referidos*), con la finalidad de ver las reglas que existen dentro de la empresa objeto del estudio.

En este aspecto es muy importante tomar en cuenta que no existe un reglamento interior de trabajo, lo cual es obligatorio para el patrono, al tener diez o más trabajadores, según lo contenido en el Código de Trabajo

1.2.2 Leyes de Seguridad e Higiene Industrial

En este numeral se refiere a los acuerdos convenidos por la Organización Internacional del Trabajo con respecto a las condiciones de higiene y seguridad en la empresa para beneficio de los trabajadores, a los cuales se debe de apegar la empresa.

1.2.2.1 Convenio No. 161 de la OIT

En este aspecto, se hace referencia a este convenio de la Organización Internacional del Trabajo, que en su capítulo quinto, hace referencia a las condiciones mínimas internacionalmente exigidas a los empresarios, con el fin de resguardar la higiene y seguridad en los centros de trabajo (*véase Glosario el cual contiene el texto de el capítulo referido*).

1.2.2.2 Higiene y Seguridad en el Trabajo

Se tomó como referencia el Título Quinto, Capítulo Único del Código de Trabajo que se refiere a Higiene y Seguridad en el Trabajo:

Artículo 197: (Reformado por el Artículo 1 del Decreto 35-98 del Congreso de la República) (véase sección de anexos).

En este artículo esencialmente indica que todo empleador está obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la seguridad y la salud de los

trabajadores en la prestación de sus servicios y para ello, deberá adoptar las medidas necesarias .

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

En este capítulo se hace referencia al diagnóstico, evaluación y estudio de la empresa con respecto al tema objeto del presente estudio.

2.1 Diagnóstico, Evaluación y Estudio:

Este diagnóstico se realizó con base en el método de observación, entrevista y encuestas aplicadas a los empleados y al Gerente General.

2.1.1 Realidad Actual

Para establecer la realidad actual de la empresa se efectuó una encuesta entre los empleados de la empresa “Repuestos Cevasco”, proporcionando los siguientes resultados: *(ver sección de anexos)*

1. Todos los empleados son de sexo masculino.
2. Los empleados están comprendidos entre las edades de 18 años y más de 35 años, concentrándose la mayoría de empleados entre el rango de 25 a 30 años, lo cual puede indicarnos que es una población con ciertas responsabilidades familiares y con algún grado de madurez emocional.
3. Un 70% de empleados ha trabajado anteriormente en negocios similares.
4. De los empleados que han trabajado en negocios similares, un 30% ha abandonado su empleo anterior buscando una mejora salarial. Un 10 % ha sido despedido y el resto ha cambiado por otros motivos.
5. El 80 % de los empleados tienen más de dos años de laborar para la empresa.
6. El 60% de los empleados actualmente están de acuerdo con su salario y sistema de comisiones.
7. El 80% de los empleados manifiesta estar de acuerdo con su horario de trabajo.

8. El 40% de los empleados manifiestan que el ambiente de trabajo es bueno, el 60% que es regular.
9. Los puestos de la empresa están distribuidos de la siguiente forma:
 - 40% pertenecen a la fuerza de ventas.
 - 30% está constituido por los mecánicos.
 - 30% restante se compone de personal administrativo, guardianes, etc.
10. El 70% de las ocasiones en la que los empleados se han ausentado de sus labores ha sido por motivo de enfermedad. El 30% restante se diluye entre otros motivos personales.

Véase la tabulación de esta información en sección de Figuras. (Figuras 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11)

2.1.1.1 Administración del Recurso Humano

“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

“En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos.”

Funciones del Departamento de Recursos Humanos:

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentesⁱ, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. desarrollar un marco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir

las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

- Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos

	Recursos Humanos Ayer	Recursos Humanos Hoy
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.

Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleado	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

Objetivos

Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, el objeto de los Recursos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Otros objetivos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución y satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
4. Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
5. Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
6. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
7. Cumplir con las obligaciones legales.
8. Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

1. Corporativos
2. Funcionales
3. Sociales y
4. Personales

Composición del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos está compuesto por las siguientes áreas:

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y análisis de cargos
4. Evaluación del desempeño humano

5. Compensación
6. Beneficios Sociales
7. Higiene y seguridad en el trabajo
8. Entrenamiento y desarrollo del personal
9. Relaciones Laborales
10. Desarrollo Organizacional
11. Base de datos y Sistemas de información
12. Auditoria de RH

Definición y funciones de las principales áreas que componen el DRH

1. Reclutamiento de Personal

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento:

Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.” Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la

decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

2. Selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

- La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación del hombre al cargo
- b) La eficiencia del hombre al cargo

3. Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es un relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, “puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

- Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

4. Evaluación de Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente , se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

5. Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

6. Beneficios Sociales

“Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarle esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

7. Higiene y Seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

8. Entrenamiento y Desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

9. Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

10. Desarrollo Organizacional

“EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.”ⁱⁱ Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

11. Base de datos y sistemas de Información

“El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información”.ⁱⁱⁱ Su función es recolectar,

almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

12. Auditoría

“La auditoria se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar.^{iv} Su función es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.”^v

Aporte del Departamento de Recursos Humanos a las empresas:

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos podemos destacar:

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influye sobre la defensa del empleado.
- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.
- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Cada uno de estos aportes dependerán del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga.

La Administración de Recursos Humanos busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del

ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valaderos sus conocimientos.

El departamento de Recursos Humanos de una empresa busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las mas adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultaría de cada departamento. Este es un departamento que une de la manera más eficiente los recursos humanos.

Actualmente, el recurso humano no cuenta con medidas adecuadas, como tener un expediente para cada trabajador, con sus datos personales, números de teléfono donde se le pueda localizar en casos de emergencia, registros de pago, etc.

No se cuenta con contratos de trabajo ni registros contables de los pagos efectuados por salarios, indemnizaciones, prestaciones, ayudas para gastos médicos, etc.

2.1.1.2 Remuneración

Frecuentemente, el empresario siente que paga a su personal relativamente poco; aunque aquí siempre vale la pena preguntarse, ¿Poco con respecto de qué?; él mismo siente que la cercanía afectiva que tiene hacia su personal, influye más que la aportación que el puesto y el empleado mismo hacen a los resultados finales de la empresa; imagina que administrar la compensación sobre un mínimo de bases técnicas es algo muy complejo y que él conoce muy bien las aportaciones de cada empleado hace al éxito de su empresa; o piensa que tener un sistema de administración de la compensación, de todas formas, difícilmente ocasionará que su negocio vaya mejor; o que simple y sencillamente, hablar de revisar la manera como se paga al personal, automáticamente, implicará dedicar un presupuesto mayor a la compensación de los empleados; y así por el estilo.

Estas y otras explicaciones, las elaboran los empresarios porque ellos mismos tienen mucha conciencia de que en la forma como retribuyen a su personal existen algunas cuestiones que tal vez necesitan revisarse, pero sobretodo, ordenarse.

En efecto, cuando se trabaja en estas cuestiones, a menudo, llama la atención la rapidez sorprendente con que los empresarios descubren que las hipótesis de trabajo que hemos formulado son falsas; es decir, que cuando para compensar al personal se utilizan un mínimo de conceptos, principios y herramientas técnicas básicas, el proceso de administración de la compensación, a menudo, trae consigo enormes beneficios tanto en el bienestar del personal, como en el clima laboral que se gesta en la organización y, por supuesto, en los resultados del negocio de la empresa.

Vale la pena destacar que una inadecuada administración de la compensación en las empresas, con frecuencia, trae aparejados "costos ocultos" muy significativos que derivan de la insatisfacción, o del trato injusto, que siente el personal cuando no percibe una correspondencia entre la dedicación que él tiene a la empresa, y los resultados que logra en su trabajo, y la compensación que recibe.

¿Qué es la compensación?

El término compensación se utiliza para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo" como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.

Si se consulta el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, uno encuentra que el término compensar tiene, entre otros significados, el de "dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado." Esto significa que, en estricto sentido, la compensación sería aquello que la empresa otorga a sus empleados para resarcir el daño o perjuicio que les ocasiona su trabajo.

Obviamente, por lo menos así esperamos, que hoy en día, en la mayoría de las empresas no ocurra una situación de este tipo. Por consiguiente, tal vez sería más conveniente utilizar, en vez del término compensación, el término retribución, remuneración o recompensa. No obstante esta situación y dado que se utiliza más comúnmente el término de compensación en nuestro medio, en esta guía se empleará el término compensación o paga para significar la retribución, la remuneración o la recompensa que la empresa otorga a sus empleados por su trabajo.

¿Cuáles son los principales elementos que integran la compensación del personal en nuestro medio?

En la introducción de la guía se estableció que la compensación del personal se integra por dos partes fundamentales: la primera de estas dos partes, corresponde al sueldo; los incentivos, cuando existen en la empresa; y las prestaciones que se otorgan al personal.

A esta componente de la compensación, generalmente, se la suele identificar como el "paquete de compensación (financiera) total, " aunque debe observarse que sólo se integra por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso(dinero) que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia.

La segunda parte de la compensación, se dijo que corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. A esta segunda componente de la compensación, generalmente, se la conoce como el clima laboral. Algunas veces se piensa que la empresa debe tener un buen clima para que los empleados "estén a gusto o se sientan contentos" en su trabajo. Esta es una visión incorrecta del clima laboral.

Cuando aquí hablamos del clima, nos referimos a en qué medida la empresa cuenta con las condiciones para maximizar el potencial de desempeño de las personas, los equipos de trabajo y la organización en su conjunto; hasta dónde la empresa promueve el compromiso y la satisfacción de los empleados con su trabajo; y en qué medida impera en la empresa un estilo de dirección y unos principios gerenciales justos o equitativos. Cuando existe un clima laboral con estas características, no tenemos duda que ese lugar de trabajo también es una parte significativa de la compensación del personal.

¿Por qué el paquete de compensación total se compone de sueldos, incentivos y prestaciones y cómo puede maximizarse su efecto motivacional ?

El concepto de sueldo se utiliza para designar la remuneración mensual en efectivo que los empleados reciben, normalmente, sobre la base de un mes de trabajo.

Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe y resulta crucial que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el "nivel de sueldos" de su personal, entre otros motivos, porque dicho nivel de pago es lo que le permite atraer, conservar y motivar al personal que exige el negocio de la empresa. También debe mencionarse que, en estricto sentido, con el

suelo normalmente se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado; en decir, el desempeño pasado.

El concepto de incentivo, se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos de productividad que se conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben, cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados. A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño demostrado y, por consecuencia pasado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados de su personal a futuro y moldear ciertas características distintivas que el empresario considere deseables en la cultura de su empresa; por ejemplo, un cierto estilo de gerencial o ciertos hábitos de trabajo en su personal. Lo importante es que los incentivos estimulan desempeños futuros.

El concepto de prestaciones se utiliza para designar, tanto los pagos en efectivo (aguinaldo, prima de vacaciones, por ejemplo), adicionales al sueldo, que recibe el personal, como los servicios o beneficios que se reciben en especie, tales como seguros médicos o de vida, entre otras prestaciones en especie que reciben los empleados.

En este sentido, desde el punto de vista de la administración de la compensación, generalmente se habla de prestaciones en efectivo y prestaciones en especie o beneficios. Desde otra perspectiva, por ejemplo desde la legal, se puede hablar de prestaciones de ley, u obligatorias, y prestaciones de empresa, o discrecionales.

A diferencia de los sueldos y los incentivos que premian el desempeño, las prestaciones, aunque no cabe duda que influyen sobre el desempeño del personal, en realidad son de mayor eficacia para despertar la identificación del personal con su empresa y el sentido

de pertenencia a la organización; características éstas que, sin lugar a dudas, tienen un efecto muy importante sobre el desempeño general de la empresa.

¿Si el paquete de compensación tiene varios elementos, cómo pueden tomarse las decisiones sobre el nivel de compensación a los empleados en la empresa?

En virtud de estos conceptos, las características de un paquete de compensación pueden analizar y comparar a diferentes niveles de integración. En efecto, cuando se hable del paquete de compensación uno debe tener claro respecto al grado de integración o estructura de la que se está hablando: Expliquemos más extensamente este punto: Se habla de la "*estructura de compensación base*", cuando nos referimos al "sueldo mensual nominal multiplicado por doce meses"; de "*estructura de compensación garantizada en efectivo*", cuando nos referimos a la "compensación base más todas las prestaciones en efectivo garantizadas", tales como la prima vacacional y el aguinaldo o los vales despensa o el fondo de ahorro, cuando se otorgan; se habla de la "*estructura de compensación total en efectivo*", cuando uno se refiere a la "compensación garantizada en efectivo, más todos los pagos contingentes o incentivos que recibe el personal"; se habla de "*estructura de compensación total*" a secas, cuando nos estamos refiriendo a la "compensación total en efectivo, más todas las prestaciones en especie o beneficios que recibe el personal, valuados a su valor económico equivalente.

En algún caso particular, se pueden integrar estructuras de compensación diferentes a las anteriores. Sin embargo, lo que se quiere recalcar es que, desde el punto de vista del proceso de toma de decisiones sobre la compensación al personal, siempre debemos tener claro es el esquema de las estructuras de referencia que se están utilizando debido a que, por ejemplo, una practica de pago de una empresa puede mostrar equidad interna, o ser competitiva, a un nivel de integración del paquete de compensación, pero no a otro.

¿Qué resulta más eficaz para determinar los sueldos a pagar al personal: el enfoque de mercado o el que se basa en el contenido de responsabilidad de su puesto?

Si hemos de hablar de la eficacia de un enfoque, o sistema, particular para tomar las decisiones de compensación del personal, es necesario, primero, plantearnos qué objetivos se persiguen con la administración de la compensación del personal.

Objetivos de la administración de la compensación:

1. **Equidad interna.**

Resulta indispensable que la empresa pueda medir, por una parte, "que tan grande es un trabajo de las personas", que técnicamente se conoce como la valuación de los puestos y, por el otro lado, cuáles y cuántos son los resultados que la persona aporta a la empresa; o sea, que la empresa también tenga la posibilidad de medir el desempeño de su personal.

En otras palabras, la equidad interna es un equilibrio que percibe la persona entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor.

En la medida que el personal percibe una discrepancia entre estos aspectos en la empresa, en esa misma medida se siente injustamente tratado y, en esas condiciones, es prácticamente imposible que canalice su energía en el trabajo; además que con esa insatisfacción contamina a las personas que trabajan a su alrededor, deteriorando de manera general la productividad y el clima organizacional, antes de abandonar la empresa.

2. **Competitividad externa.**

Es un hecho que diferentes empresas compiten por conseguir del mercado laboral el talento humano que exige su estrategia de negocio. Por tal motivo, con

independencia de como sea la equidad interna de sus prácticas de compensación, las empresas se ven en la necesidad de decidir un nivel de pago tal que les permita atraer, conservar y motivar al personal calificado que necesitan para conseguir los resultados que se plantean en su estrategia de negocio.

Esta situación es, ni más ni menos, la que ocasiona que las empresas tengan que decidir un nivel de pago a su personal que sea competitivo con el nivel de pago que tienen otras empresas dentro de su entorno geográfico. En estricto sentido, el nivel de compensación al personal que debe establecer una empresa depende, en buena medida, de las características del sector económico en que compite la empresa y por la disponibilidad del tipo de personal -directivo, gerencial, empleados y trabajadores-, que se requiere para estar en condiciones de competir eficazmente con ventajas en dicho sector.

Por consiguiente, para determinar la competitividad externa de las prácticas de compensación de una empresa, se requiere hacer una comparación de las prácticas de compensación de dicha empresa con las del conjunto de empresas que constituyen su mercado laboral de referencia. En efecto, para administrar la competitividad de la compensación, la empresa necesita tener información de encuestas de compensación del mercado laboral que le provee del talento humano que necesita.

3. Estimular niveles superiores de desempeño en el personal.

Llevar a cabo un proceso de administración de la compensación al personal sin tener presente este objetivo como fundamental, carece de sentido. un esquema, o sistema, de administración de la compensación que permita crear un clima de equidad interna en la organización; que considere un nivel de compensación que resulte competitivo con mercado laboral que compite la empresa; que contemple

un paquete de compensación que sea acorde con la composición del paquete promedio (sueldo, incentivos y prestaciones) que paga el mercado laboral de referencia de la empresa; y por último, pero no por menos importante, es fundamental que la empresa cuente con un procedimiento de medición del desempeño que le permita estimular mejores niveles de desempeño del personal.

El enfoque de pago por valor de mercado:

Obtener información del mercado de compensación. Este enfoque determina cuánto pagar a un puesto básicamente por una encuesta del mercado de compensación. Por ejemplo, si se quisiera determinar cuánto pagar al puesto del contador en una pequeña empresa, bastaría con saber cuánto ganan otros puestos de contador en otras empresas de tamaño similar a la que nos ocupa y que es la información que contienen las encuestas de compensación. Es muy importante señalar que, en sentido estricto, y esto a veces presenta alguna dificultad en nuestro medio, la muestra de la encuesta tendría que ser de empresas de tamaño similar, del mismo giro económico, de la misma región geográfica y los puestos de contador deberían tener similitud, en cuanto a las funciones, las responsabilidades y los recursos que administran. Sólo de esta manera se tendría certidumbre de que la información que utilicemos estará comparando paquetes de compensación de puestos de contador equiparables, es decir, comparables o equivalentes.

A menudo, las mismas organizaciones que hacen las encuestas de sueldo dan algunos indicadores para que el usuario de su información, en caso de que existieran, por ejemplo

en este caso, estadísticas de varios puestos de contador, pueda identificar cuál de ellos es el más similar al suyo y para el cual está tratando de saber cuánto pagar.

Decidir el nivel de competitividad de la compensación que necesitamos pagar. Una vez que se tiene la información del mercado de compensación del puesto, que en el ejemplo es el de contador, la decisión crucial del empresario es, como se dijo antes, decidir qué calidad profesional quiere que tenga la persona que desempeñe su puesto de contador y, en la medida que se quiera tener un contador con mayor preparación, experiencia y capacidades, más competitivo deberá ser el nivel(paquete) de compensación que se adjudique al ocupante del puesto. Esta decisión, generalmente, se toma considerando el rango significativo de la compensación que incluye la encuesta, entre el mínimo y el máximo del mercado de referencia.

La decisión puede ser pagar en la parte media del mercado, técnicamente conocida como la mediana (Md); la parte baja del mercado, técnicamente el primer cuartil (Q1), o pagar en la parte alta del mercado, o tercer cuartil (Q3).

Un aspecto también muy importante, es identificar la manera cómo la encuesta que se tiene integra las diferentes estructuras de compensación que utiliza, es decir, cómo calcula, en su caso, la compensación base, la compensación garantizada en efectivo, la compensación total, o cualquiera otra estructura de compensación que utilice.

Construir un rango de sueldo que permita ubicar a los ocupantes del puesto, según su nivel de desempeño.

Hasta aquí se ha hablado de determinar cuánto pagar al puesto, no de cuánto pagar a las personas que lo desempeñan. Por este motivo, una vez que se ha decidido el nivel de competitividad de la compensación que se requiere, se puede y se quiere pagar(política

de compensación de la empresa), se necesita construir un rango alrededor de ese nivel de pago que se ha decidido y, así, dentro de ese rango la empresa esté en posibilidades de pagar compensaciones diferenciales a diferentes niveles de desempeño del ocupante del puesto.

Al conjunto de rangos que se utilizan para administrar los sueldos de una organización, se le conoce como el tabulador de sueldos. De esta forma, ahora sí se pueden asignar diferentes sueldos a diferentes niveles del desempeño de los ocupantes del puesto; es decir, ya se puede administrar la compensación del personal.

El enfoque de pago por contenido de responsabilidad del puesto:

Valuar el contenido de responsabilidad de los puestos.

Al igual que en el caso anterior, se asume que se tiene una "descripción del puesto", misma que, de alguna manera identifica la razón de ser del puesto en la organización, sus responsabilidades principales, las cifras de resultados que impacta el puesto, los recursos sobre los que actúa, sus actividades principales y los aspectos más relevantes del entorno laboral en que se desempeña el puesto.

Por otra parte, como en este caso el pago se basa en el contenido de responsabilidad del puesto en la organización particular, la esencia de este enfoque radica en que la empresa cuente con un método que le permita medir ese contenido de responsabilidad que tienen los puestos de la organización; es decir, con un método de valuación de puestos.

Una vez que se tienen los puestos valuados, este enfoque permite hacer un diagnóstico más preciso, tanto de la equidad interna de la empresa, como de la competitividad externa de sus prácticas de compensación; después, decidir su nivel (política) de compensación;

construir sus rangos de sueldos y, finalmente, tener una base técnica firme para administrar los sueldos del personal, en función del desempeño.

En nuestra experiencia, hemos encontrado que este enfoque, si bien requiere más tiempo y esfuerzo para su instrumentación dentro de la empresa, con frecuencia sus resultados resultan de mayor eficacia para alcanzar los objetivos que se persiguen con la administración de la compensación, y que se presentaron con anterioridad.

El contenido de responsabilidad de los puestos puede medirse con varios métodos. El fundamento general de estos métodos radica en identificar "los factores compensables" que contienen los puestos y estos factores varían según el método particular que se estudie.

Sin embargo, la mayoría los identifican con la preparación y experiencia laboral previa que exige el desempeño del puesto; el esfuerzo mental que exige el puesto para enfrentar y solucionar las situaciones que enfrenta; la responsabilidad para actuar del puesto, sobre todo en cuanto al manejo de resultados, recursos, procesos y personal; y, cuando los puestos son operativos, es decir de fábrica, con frecuencia también se incorporan como factor compensable las condiciones de trabajo especiales, tales como, temperaturas extremas, esfuerzo físico, atmósferas enrarecidas, riesgos especiales, polvos y ruidos, principalmente.

Normalmente, los métodos tienen una definición precisa del factor y una escala que permite apreciar los diferentes grados del contenido del factor en los puestos y, como consecuencia de estas apreciaciones, determinar el valor o valuación total del contenido de responsabilidad de los puestos.

Las principales clases de métodos de valuación de puestos, son las de jerarquización, clasificación, de puntos, factoriales e híbridos.

Los métodos de jerarquización

Son los más simples y fáciles de aplicar, aunque sus resultados son menos precisos.

El proceso de valuación consiste en comparar, globalmente, los diferentes puestos de la organización y construir una jerarquía en la que los puestos se ordenan del más importante, al menos importante. Únicamente se utiliza un factor compensable global que refleja el contenido total de responsabilidad del puesto para los fines de la empresa.

Otra de las limitaciones del método de jerarquización, es que se puede apreciar que un puesto es más, o menos, importante que otro pero, no nos dice nada acerca de "cuanto". Esto ocurre porque el método no incorpora una unidad de medida que nos permita apreciar las diferencias entre los contenidos de los puestos que se están valuando. Puede introducirse una regla que puede ayudarnos a cuantificar las diferencias y entonces se puede establecer una escala fija de niveles de importancia y dentro de esa escala y utilizando la regla se mejoran significativamente los resultados que se pueden obtener con este método. Este proceso implica lo siguiente: Primero definir una escala de niveles, en segundo lugar, aplicar la regla siguiente que, si bien es arbitraria, se le puede dar alguna fundamentación técnica:

- a) Cuando entre dos puestos no se pueda apreciar una diferencia mínima en la importancia que tienen para la empresa, entre esos dos puestos no existe diferencia, es decir, tienen un mismo nivel;
- b) cuando entre los dos puestos que se comparan exista una diferencia apreciable mínima, aquel que se aprecia como el más importante tiene un nivel más que el otro con el que se compara;

c) si al comparar los dos se aprecia una clara diferencia significativa entre la importancia de esos dos puestos para la empresa, aquel que se aprecia como el más importante es dos niveles superior al otro con que se compara; y

d) cuando entre los dos puestos que se comparan existe una evidente, u obvia, diferencia entre la importancia que tienen para los fines de la empresa, entonces decimos que entre ambos puestos tienen 3 o más niveles de diferencia en importancia y, en esta condiciones, es mejor buscar puestos intermedios para las comparación entre dichos puestos.

Métodos de clasificación

Se definen clases, o categorías, utilizando los factores compensables que se aplicarán para distinguir la importancia de los puestos para la empresa. En la definición de las clases se especifican las cantidades, o el grado, en que cada factor compensable deberá aparecer en los puestos que se definen para la clase.

Además, las diferentes clases, normalmente, están jerarquizadas. Una vez definidas las clases, el proceso de valuación consiste en comparar cada puesto, y su contenido de factores compensables, con las clases, que de hecho definen la escala del método de valuación, y una vez que se encuentra una coincidencia razonable del puesto con la especificación de la clase, el puesto se asimila a dicha clase. Se toma otro puesto y así se continúa hasta asimilar con alguna clase, todos los puestos de la organización.

este método no nos permite saber "cuánto" es la diferencia entre dos clases consecutivas.

Una diferencia fundamental entre los métodos de jerarquización y los de clasificación, es que el proceso de valuación en los primeros se da comparando un puesto *vis-a-vis* a otro puesto y midiendo las diferencias de contenido entre los puestos que se están comparando. En cambio, en los métodos de clasificación, por una lado, se tienen las categorías, o sea la escala y, por el otro, el proceso de valuación consiste en ir

comparando cada puesto con la escala, hasta encontrar aquella categoría con que el puesto es equiparable. En ese momento se concluye el proceso de valuación de los puestos.

Métodos de puntos

Se requiere una definición precisa de los "factores compensables" que se medirán en los puestos y una escala que especifique los diferentes "grados o intensidades" con que se medirá el factor.

Cada factor compensable del método tiene un "cierto peso o ponderación" en la valuación total del puesto y cada grado, o intensidad, de las escalas tiene asignado cierto número de puntos, que son los que indican la medición del factor compensable que contiene el puesto particular.

Los factores compensables, los grados y su valor en puntos, normalmente, se especifican en un Manual de Valuación, que es el instrumento que se utiliza durante el proceso de valuación de los puestos. El proceso de valuación consiste en apreciar el contenido del puesto, en cada uno de los factores; designar los puntos que aprecian el contenido de cada factor en el puesto, que se especifica en el Manual del Método, y sumar los puntos para obtener la valuación total del puesto.

Los métodos de valuación por puntos son muy precisos, se utilizan ampliamente en las empresas y son, particularmente, útiles cuando se tienen que valorar muchos puestos, como ocurre en las empresas medianas y grandes. Los resultados de un proceso de valuación de puestos, con un método de puntos arroja un resultado

Cuando se utilizan los métodos de puntos, normalmente, los puntos de las valuaciones se convierten a "niveles de valuación". Estos niveles corresponden a rangos de puntos, a los

que se les asigna un nivel 1,2,3, etc., para facilitar el manejo de las valuaciones de los puestos.

Métodos factoriales

De manera análoga a los métodos de puntos, exigen una definición precisa de los factores y, una vez que se tienen estas definiciones, se especifica una escala monetaria por cada factor compensable. En la construcción de esta escala se utilizan los sueldos reales que la empresa está pagando a un conjunto de puestos que se escogen como representativos de la empresa.

Normalmente, se utiliza un comité para definir las escalas y la labor del comité consiste en identificar "cuánto" del sueldo que se paga a cada uno de los puestos de la muestra representativa, se le paga por cada uno de los factores compensables.

Esta distribución de los sueldos de los puestos de la muestra, a cada factor compensable, de hecho es lo que constituye la escala, propiamente.

Posteriormente, el proceso de valuación consiste en determinar cuanto se debe pagar al puesto según las escalas construidas y de esta manera se obtiene directamente el valor monetario del puesto.

La elaboración y la aplicación de estos métodos han disminuido mucho debido a que su construcción y operación es compleja y porque los procesos inflacionarios introducen distorsiones en los mercados laborales, el valor relativo que una empresa paga por un puesto puede variar en poco tiempo y, si el puesto forma parte de la muestra que se utilizó para definir y calibrar el método, éste tendría que revisarse.

Métodos híbridos

Son métodos que de alguna manera utilizan conceptos y principios de los métodos revisados anteriormente. Normalmente, fueron desarrollados por despachos de consultoría; son bastante precisos y confiables, aunque algunas veces pueden resultar relativamente costosos para una pequeña y mediana empresa.

Sin embargo, cuando se analizan los "costos ocultos" y las consecuencias de una inadecuada administración de la compensación en la empresa, a menudo la inversión en estos procesos de consultoría resulta rentable, aún para las pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte, normalmente las empresas de consultoría, además de los procesos de valuación de puestos proporcionan la información de encuestas del mercado salarial que, por lo general, tienen la ventaja de que aseguran en alto grado la equivalencia de los puestos y, como consecuencia, facilitan la toma de decisiones acerca del nivel de pago que debe adoptar la empresa.

Diagnóstico de las prácticas de compensación de la empresa.

Estos análisis pueden hacerse a cualquier nivel de integración del paquete de compensación de la empresa: compensación base, compensación garantizada en efectivo, etcétera.

Por otra parte, en la medida que este diagnóstico se hace a diferentes niveles de integración del paquete de compensación, se pueden determinar otros aspectos como, por ejemplo, qué tan competitivo es el paquete de compensación de la empresa frente al mercado; cómo es la equidad interna y la competitividad externa en las diferentes estructuras de compensación: muestra un mismo patrón o cambia, etcétera.

¿Por qué para determinar los porcentajes de aumento de sueldo debe primero evaluarse el desempeño o las competencias del personal?

Una vez que sabemos cómo es la equidad interna y la competitividad externa de las prácticas de pago de la empresa, ya podemos tomar las decisiones que se necesitan para conseguir que la compensación cumpla eficazmente con los objetivos que se plantearon con anterioridad. Una primera decisión, consiste en determinar el nivel (política) de pago que adoptará la empresa y el esquema del paquete de compensación que se instrumentará, es decir, cuánto será en sueldo, cuánto en incentivos y cuánto en prestaciones. Una segunda decisión será la relativa a la apertura de los rangos de sueldos y cómo este rango de sueldo será administrado en términos de desempeño, como se hace tradicionalmente, o en términos de las competencias de las personas, como es la tendencia actual. Por ejemplo, si la decisión es utilizar el desempeño, se deben definir ciertas marcas objetivo dentro del rango de sueldos para cada nivel de desempeño posible.

¿Si se revisa la forma en que se compensa al personal, necesariamente, esto implica un incremento en el presupuesto previsto para la nómina y las revisiones de sueldos del año?

Esta forma de revisar la compensación es, precisamente, dónde el empresario está administrando la compensación de personal, mediante una toma de decisiones de "asignación de recursos de presupuesto" que posibilitan al máximo la eficacia del proceso de compensación y que, definitivamente, hacen que se esté avanzando hacia los objetivos planteados como básicos para dicho proceso, sin la necesidad de aplicar más recursos económicos a la nómina, que los previstos.

Ahora se tocará otra decisión que puede ayudar al empresario a mejorar la eficacia de los procesos de compensación de su empresa, así como sus resultados y, sobretodo, sin que

necesariamente requiera más recursos económicos que los previstos en el presupuesto "normal" de la empresa. Esta decisión se refiere a la de incorporar dentro de la composición del paquete de compensación, que ofrece a su personal, una parte significativa de compensación contingente(o variable) y que sólo la recibe el personal cuando provoca resultados de empresa que están por encima de los resultados económicos considerados en la formulación del presupuesto "normal" de la empresa. A estas cantidades adicionales de compensación contingente que pueden recibir los empleados, según se explicó antes, se les conoce como planes de incentivos y existen diferentes maneras de instrumentar dichos planes.

Establecer un plan de incentivos requiere especificar con precisión los elementos siguientes:

1. Participantes en el plan.
2. Fórmula para generar el fondo de incentivos a repartir.
3. Procedimiento de medición del desempeño, preferentemente por objetivos y resultados de naturaleza empresarial.
4. Fórmula para distribuir el fondo de incentivos
5. Fechas y forma de pago.
6. Documentación del plan.

Es muy importante que estos elementos del plan de incentivos estén documentados con claridad. Esto para asegurar que el plan se aplicará con la misma normativa, independientemente, de las personas que tengan como responsabilidad la instrumentación de las decisiones que se derivan de la operación del plan. En nuestra práctica profesional, hemos tenido conocimiento de situaciones en las que, por falta de una documentación

completa y precisa, el potencial del plan para crear motivación en sus participantes, dio origen a discrepancias de interpretación y como consecuencia a conflictos que hicieron que ese potencial del plan se perdiera, con la consecuente pérdida de credibilidad en el empresario que promovió el plan.

Esto es más importante a medida que el lapso que transcurre entre la comunicación del plan a los participantes y el momento en que se reciben los beneficios, o los desencantos, del plan es mayor. Si un plan de incentivos se diseña e instrumenta siguiendo estos criterios, se convierte en un poderoso instrumento de motivación del personal y tampoco incrementa la proporción del costo del personal en los presupuestos de la empresa, puesto que los recursos que se reparten son generados por resultados adicionales a los planteados en el presupuesto "normal", previsto de la empresa.

A continuación se presenta la gráfica que ilustra la administración de la compensación a nivel gerencial, con el objeto de ilustrar este proceso como parte fundamental de la gestión de la administración del recurso humano:

Véase en sección de Figuras, Figura 2: La administración de la compensación como proceso gerencial continuo

Según la legislación de Guatemala, en materia laboral, el salario y las formas de remuneración están regulados por medio del código de trabajo, el cual contiene las en los artículos del 88 al 102, (*véase sección de anexos*) las disposiciones generales sobre las formas de pago, plazos de pago, moneda, porcentaje de inembargabilidad, etc.

Actualmente a los empleados se les paga por día, durante los meses de julio y diciembre se les paga lo correspondiente al Bono 14 y el Aguinaldo, ya sea fraccionado en varios pagos o se les efectúa un solo pago, según corresponda.

El salario mínimo vigente según la ley, es de Q.1,190.10 más Q.250.00 de Bonificación Incentivo, lo que suma un total de Q.1,440.10.

Los empleados de Repuestos Cevasco ganan Q.60.00 diarios, lo cual hace un total de Q.1,800.00 mensuales, como promedio, lo cual está arriba del salario mínimo. A esto se le debe sumar una comisión otorgada a criterio del Gerente de Ventas.

La fijación del salario se hace según el índice existente en el mercado y el incentivo es la comisión sobre la venta según lo pactado con el vendedor.

2.1.1.3 Suspensión por Enfermedad

La incapacidad temporal es la situación en la que se encuentra el trabajador que está temporalmente incapacitado para trabajar y precisa asistencia sanitaria de la Seguridad Social. Los trabajadores que se hallan en esta situación tendrán derecho a percibir un subsidio económico, cuya finalidad es paliar la ausencia de salarios derivada de la imposibilidad de trabajar.

Las causas que pueden provocar esta incapacidad son:

- Enfermedad común o profesional
- Accidente, sea o no de trabajo
- Periodos de observación por enfermedad profesional en los que se prescribe la baja del trabajo

Durante la situación de incapacidad temporal se produce la suspensión de la relación laboral, por lo que cesan las obligaciones de trabajar y remunerar el trabajo.

El ausentismo laboral es un factor generador de efectos negativos en las organizaciones de los sectores público o privado, lo cual se ve reflejado en diferentes aspectos de las mismas; como pueden ser elevados costos de operación, problemas de calidad, así como dificultad para alcanzar los objetivos propuestos.

Los factores generados de la problemática en cuestión son variados, por lo que se hace necesario hacer un análisis de los mismos y así determinar la incidencia de ausentismo que con mayor frecuencia se presenta y así estar en condiciones de proponer acciones concretas que contribuyan a controlar esta situación.

Al faltar un empleado por causa no determinada, no recibe salario alguno.

En el caso de ameritar una suspensión, por enfermedad grave, queda a criterio del propietario, otorgar la remuneración a la que lleguen en común acuerdo con el empleado.

Esto se hace por no contar con la afiliación al IGSS, y para que el empleado no quede desprotegido, por lo que el propietario asume ese gasto de común acuerdo con el empleado.

2.1.1.4 Higiene y Seguridad en el Trabajo

Higiene del Trabajo

Al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre nuestra integridad física y mental, teniendo mucho cuidado de los riesgos de salud, inherentes a la actividad que estemos realizando y al ambiente físico donde la estemos ejecutando. Estos son los principios fundamentales en cuanto a la higiene del trabajo que también está relacionada con la prevención de enfermedades a partir del estudio de 2 variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Durante mucho tiempo, la higiene y seguridad del sitio de trabajo han sido factores importantes para el correcto funcionamiento de una empresa; en la mayoría de éstas está involucrado un plan organizado el cual involucra la prestación de servicios

médicos, de enfermería y de primeros auxilios. Estos se prestan tanto al interior de la empresa como en centros médicos especializados, según las características propias de la organización.

Así mismo, las empresas difieren en cuanto a su funcionamiento; no es lo mismo el sistema de higiene y seguridad de una fábrica de automóviles que el de una empresa que sólo tiene oficinas.

Es muy importante destacar que la higiene del trabajo es de carácter preventivo, ya que se dirige a la salud y comodidad de un trabajador, evitando que este se enferme o se ausente parcial o totalmente de su sitio de trabajo. Para lograr esto, se puede educar a los trabajadores, jefes o capataces indicándoles los peligros existentes y enseñándoles cómo evitarlos; también manteniendo un estado de alerta ante los riesgos existentes en una fábrica.

Otro punto de suma importancia es el ambiente de trabajo el cual está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación, etc.); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc.); y por las condiciones sociales (organización informal, estatus, etc.)

Dentro de las condiciones ambientales, la más importante es la iluminación del sitio de trabajo, es decir, de la cantidad de luz en el punto donde se está desarrollando la actividad y dependerá de la tarea visual que el empleado deba ejecutar. Esto es de suma importancia porque recordemos que una mala iluminación puede afectar la vista así como los nervios.

Otro factor muy importante es el ruido. Cuántas veces al pasar por una empresa metalúrgica no escuchamos unos sonidos infernales?. En este aspecto lo principal es determinar cómo el ruido afecta la salud del empleado y su audición la cual se pierde cuanto mayor es el tiempo de exposición a éste. El efecto desagradable de los ruidos depende de la intensidad y frecuencia del sonido y la variación de los ritmos.

Seguridad del Trabajo

Vamos a definirla como el conjunto de medidas empleadas para eliminar las condiciones inseguras del ambiente de trabajo, instruyendo a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas.

Es muy importante aclarar que la seguridad es una función de staff, es decir, existe un organismo externo que asesora a todas las áreas en cuanto a seguridad se refiere y contempla 3 áreas principales de actividad que son prevención de accidentes, de robos y de incendios.

Como reflexión final, podemos decir que teniendo un ambiente sano y unas condiciones de seguridad buenas, se podrá trabajar de una mejor manera sin sentir temor por nuestra integridad física o intelectual que haga que nuestro desempeño no sea el adecuado.

La Seguridad e Higiene Industrial a través del tiempo ha tenido una lenta evolución, esto se debe en particular por la resistencia al cambio, algunas personas aun no han tomado conciencia de lo importante que es para la empresa el cuidar de la salud y la seguridad de sus empleados; siguen inclinándose a ideas antiguas basadas en medidas primitivas, relativas a la regulación de los riesgos de vida.

Conforme se pasa de una etapa de desarrollo a otra, las personas se han preocupado acerca de los accidentes, lesiones, daños humanos y materiales. Sin embargo, es muy poco probable que se preocuparan mucho de lo que les ocurriera a otras personas, en consecuencia se fue formando el concepto de lo justo y lo injusto, se creía que las personas causantes de una lesión debían sufrir una pérdida equivalente en daño y sufrimiento.

En realidad la idea de seguridad fue evolucionado a medida que los hombres primitivos comprendían el concepto de familia. La amplitud de la capacidad no era grande, pero se

daba una casi absoluta identidad de intereses en las comunidades emergentes. Esta comunidad de intereses, fortalecida por el reconocimiento de los lazos de parentesco entre todos los miembros de la tribu, llevó natural mente a la aplicación de un principio práctico que ahora es identificado como "el mayor bien final para el número más grande de personas". Proteger al individuo no era tan importante como resguardar a la tribu aun cuando se tratase de una persona muy considerada, como es el caso de su jefe. En lo anterior se encuentra el núcleo del desarrollo moral del futuro.

En los años posteriores del desarrollo humano probablemente ningún tipo particular de lesión llegó a producirse en números considerables. Por ello es probable que no se reconociera un peligro general que estimulara a un esfuerzo colectivo en pro de la seguridad, las enfermedades, por el contrario, entre ellas por ejemplo las grandes plagas que frecuentemente diezmaban a la población, eran fácilmente tipificadas por sus síntomas, y por supuesto influían en forma evidente sobre el bien común.

En consecuencia, el control de las enfermedades, o al menos el de algunas de ellas, comenzó pronto a recibir una atención urgente. Al avanzar el conocimiento, las personas aplicaron sus poderes de razonamiento a los fenómenos observados asociados con las enfermedades graves que les amenazaban. Aquel análisis razonado surgió, llegado el momento, los medios prácticos para el control del mal.

Puede parecer paradójico que el individuo descuidará su seguridad en diferencia para con el grupo. Sin embargo, la experiencia indica que el individuo, en cumplimiento de la ética "trivial", subordina frecuentemente su seguridad personal al bienestar de los demás. La seguridad, tal como se practicaba en sus principios, a beneficio exclusivo del propio bienestar, no estaba sí ligada a la idea de que una preocupación personal para evitar los riesgos, resultase social mente aceptable. En consecuencia, el desarrollo del interés social por el efecto de las lesiones previsibles puede observarse como si siguieran el concepto de que los accidentes son, en general, malos únicamente cuando el grupo resulta amenazado. De esta manera las lesiones individuales eran consideradas simplemente

como cuestiones de interés individual, basado en su caso que aquel que había causado las lesiones compensara al lesionado.

Desarrollo de seguridad e higiene industrial

La seguridad e higiene industrial se ha venido incrementando por los mismos instintos personales del ser humano, el cual ha hecho de estos instintos de conservación una plataforma de defensa ante la lesión corporal, tal esfuerzo probablemente fue en un principio de carácter personal, instintivo defensivo. Así nació la seguridad e higiene industrial, reflejada en un simple esfuerzo individual más que en un sistema organizado.

Inicios de seguridad e higiene industrial en Guatemala

Los antecedentes de Legislación Social más remotos en Guatemala, provienen desde las Leyes de Indias y después de producida la emancipación en 1821 en la Legislación Indigenista; donde la población indígena pesó en gran medida en los problemas del país.

Por primera vez, en 1877 se dicta el decreto Reglamento de Jornaleros. En él se define lo que se entiende por patrono y jornaleros, se declaran obligaciones del patrono; las de conceder habitación, libertad de cambio de patrono, alimentación sana y abundante, escuela gratuita y s donde se anotarán semanalmente el debe y haber de la cuenta. También se prohíbe castigar a los jornaleros. Sin duda, este fue el primer paso para la apertura de la Seguridad e Higiene Industrial en Guatemala.

Después de éste decreto se siguieron promulgando leyes para el bienestar del trabajador, pero no fue hasta 1906 cuando se dicta la Ley Protectora de Obreros, Decreto Gubernativo 669. En ella se incorporan prestaciones sociales a los trabajadores en casos de accidentes profesionales, asistencia médica en casos de enfermedad y maternidad. Se establecen subsidios en dinero en caso de incapacidad temporal en cuantía igual a la mitad del salario. Los subsidios de maternidad se dan hasta por tres semanas. También se fija la Ley Pensiones Vitalicias para las incapacidades permanentes y para los

sobrevivientes (viudas y enfermos). Se crea en la ley una Caja de Socorro con obligatoriedad de afiliación por parte de los trabajadores y financiada por la triple contribución forzosa de trabajadores, empleadores y Estado.

En 1928 se dicta un Reglamento para garantizar la salud de los trabajadores del campo y en él se establece la obligación de mantener botiquines por cuenta del patrón, y se crea el certificado obligatorio de vacuna contra viruela y fiebre tifoidea.

Sin embargo, todas estas leyes avanzadas para su época, tuvieron una aplicación práctica muy limitada. Las condiciones en que había vivido el país impidieron el desarrollo de instituciones de orden social capaces técnica y administrativamente de aplicar las leyes existentes. No había un enfoque ideológico sistematizado y racional para resolver problemas sociales.

Como una consecuencia de la Revolución de Octubre de 1944 se instituye en la Constitución de la República de 1945 en su capítulo lo. Artículo 63 el Seguro Social obligatorio, el cual comprendería por lo menos, seguros contra invalidez, vejez, muerte, enfermedad y accidentes de trabajo.

Más adelante, los derechos y beneficios de los trabajadores fueron efectivamente considerados en la creación del régimen y Seguridad Social de la institución encargada de aplicarlo: el instituto Guatemalteco de Seguridad Social y el Código de Trabajo.

Durante el gobierno del Doctor Juan José Arévalo, el Ministerio de Economía y Trabajo recibió de un grupo de compañías extranjeras de seguros una solicitud pidiendo autorización para hacer los estudios necesarios con el objeto de presentar a la consideración del Gobierno Un Plan de Seguridad Social. Dicha solicitud fue autorizada, llegando dos técnicos extranjeros los cuales realizaron estudios completos y de gran calidad; los cuales están contenidos en las "Bases de la Seguridad Social en Guatemala".

Seguridad e Higiene Industrial

La seguridad industrial evalúa estadísticamente los riesgos de accidentes mientras que la parte de higiene Industrial se encarga de analizar las condiciones de trabajo y, como pueden estas afectar la salud de los empleados.

La importancia de la Seguridad e Higiene industrial radica en que, año con año las cifras de accidentes relacionadas con el trabajo se incrementen. Estos accidentes provocan pérdidas económicas y sociales de suma importancia. Así que se hace necesario, para las empresas establecer normas de seguridad y programas de seguridad, a fin de evitar los accidentes.

La seguridad industrial tiene como objeto proteger a los elementos de la producción (recursos humanos, maquinaria, herramientas, equipo y materia prima), y para esto se vale de la planificación, el control, la dirección y la administración de programas.

Muchas empresas ven la Seguridad e Higiene Industrial como gasto extra, y no es así. El empresario debe comprender que los programas de seguridad, los inspectores, etc., representan una inversión para la empresa, ya que ayudan a evitar los accidentes y todos los costos directos e indirectos que ellos conllevan.

Razones para Instalar Programas de Seguridad

Existe un sin número de razones para instalar programas de seguridad, sin embargo, todas estas razones comúnmente se clasifican en 3 grupos: Razones legales, morales y económicas.

Razones Legales:

En Guatemala, las leyes de Seguridad e Higiene Industrial están establecidas a través de la constitución y el Código de Trabajo. En él título quinto, capítulo único del Código de Trabajo de la república de Guatemala.

Cuando ocurre un accidente es la paralización de las labores, ya que los compañeros de trabajo intervienen para ayudar al lesionado por curiosidad y otras razones incidentales.

La producción sufre un retardo por el efecto Psicológico que se produce en los demás trabajadores y se requiere de un tiempo prudencial para alcanzar su ritmo normal.

Regularmente se produce daño al equipo, herramientas o al material en proceso de producción, la reparación y los desperdicios de material representan un gasto que debe agregarse al costo del accidente.

Algunos de los factores que afectan a la productividad en la empresa, a causa de accidentes son:

- Tiempo perdido por los trabajadores debido a la paralización del trabajo al ocurrir el accidente.
- Tiempo perdido por el supervisor y los funcionarios de la empresa en:
 - Ayudar al trabajador accidentado.
 - Investigar las causas del accidente para evitar su repetición.
 - Hacer los arreglos necesarios para restablecer la labor del trabajador.
 - En caso de requerir un nuevo trabajador, el tiempo necesario en seleccionarlo, capacitarlo o instruirlo.
- Preparar el informe del accidente.
- Efectuar los tramites necesarios para proporcionar los beneficios al trabajador.
- Perdida en la producción al paralizar el proceso.

- Costo por reparación de la maquinaria o reposición del equipo.
- Gastos por pérdida de material.
- Retardo en alcanzar el ritmo normal de producción, debido al estado emocional de los trabajadores después del accidente.
- Pérdida en los negocios por no poder cumplir los compromisos y servicios a los clientes.
- Costos legales por daños a terceros, si los hubiere.

Razones Morales:

Las empresas deben adoptar los programas de seguridad por bases puramente humanas, es decir, evitar el dolor y sufrimiento del trabajador, su familia y compañeros ocasionado por los accidentes.

Los accidentes, en el peor de los casos, llegan a costar vidas humanas; esto produce daño moral y destrozos en la familia del afectado. Dichos daños se reflejan en la actitud de los trabajadores, ya que adoptan una actitud defensiva en contra de la empresa.

Cuando se produce un accidente, y la empresa no cuenta con un programa de seguridad, el trabajador adopta el pensamiento de que el daño ocurrido por el accidente, es culpa de la empresa; de esta forma se empiezan a resentir fricciones en las relaciones obrero-patronal.

Si una empresa cuenta con un programa de seguridad adecuado, el trabajador sabe que, en caso de algún accidente, la empresa se interesará e intervendrá a favor de su bienestar.

Mediante estas acciones, el trabajador siente la sensación de protección por parte de la empresa. Es decir que el trabajador observa que a la empresa le interesa su bienestar.

Como resultado se obtienen actitudes positivas en los trabajadores produciendo una buena relación obrero-patronal.

Concepto de Accidente y Análisis de Causas.

Definición:

Es cualquier acontecimiento inesperado o imprevisto que interrumpe o interfiere el proceso ordenado de la actividad de que se trate el accidente no implica necesariamente una lesión.

Concepto:

El accidente es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior (incluso la muerte), recibida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo, en cualquier momento o lugar en que se preste. Se incluyen las que se ocasionan al trasladarse el trabajador de su domicilio al lugar de trabajo o viceversa.

Accidente laboral

Es el accidente que ocurre durante las horas de trabajo, y dentro del mismo, ya sea por consecuencias de la maquinaria o por negligencia de los empleados.

Accidente no laboral

Este accidente no ocurre por la acción directa del trabajo, sino como consecuencia del mismo, son ejemplos, intoxicaciones por inhalación de sustancias nocivas, enfermedades del oído por ruidos, afecciones respiratorias, etc.

Causas que Originan los Accidentes

De los causantes de accidentes se tienen dos grandes grupos el factor o factores humanos y el o los factores físicos. Se habla de que el factor humano es el causante de un 80% y

85% de los accidentes y el resto (15 - 20%) es el factor físico. Así pues se dividirán las causas en dos grupos, las que corresponden al factor humano y las del factor físico.

Causas que Corresponden al Factor Humano:

- La irresponsabilidad.
- Desconocimiento del trabajo.
- Falta de atención.
- Mala selección de personal.
- Cansancio físico y mental.
- Mala ubicación del personal.
- Exceso de confianza.
- Alteración emocional.
- Embriaguez.
- Drogadicción.

Causas que corresponden al Factor Físico:

- Equipo de trabajo defectuoso.
- Equipo de protección personal inadecuado.
- Pisos defectuosos o sucios.

- Falta de protección colectiva.
- Mala ventilación.
- Mala iluminación.
- Colores inadecuados.
- Congestionamiento.

Programas de Seguridad

Los programas de seguridad siguen estilos. Algunos son simplistas. Y muchos necesitan estrategias comerciales y de ingeniería que son comunes a todos los programas. Es importante que el programa de seguridad sea asociado tan efectivamente y continuamente como resulte posible con el deseo de la gerencia para controlar los riesgos en sus operaciones. Cada trabajador y supervisor debe conocer bien la postura que adopta la gerencia, orientada a lograr un trabajo seguro.

La gerencia debe dar muestra de esta posición mediante sus propias acciones, aunque es cierto que las precauciones de la gerencia con relación con la buena iluminación, el orden en la fábrica etc. y otros requisitos de seguridad. Constituyen indicaciones pero todo esto no-dura a menos que se vea forzada de otra manera. Un gerente que viola las reglas de seguridad de una planta, si no se corrige el riesgo evidente o que no muestra voluntad para imponer los requisitos de la seguridad es prontamente considerado como una persona desinteresada y los demás seguirán su ejemplo.

La administración de la seguridad hace contribuciones de importancia al entendimiento y al empleo de los medios de optimización del logro organizado de seguridad. A la administración concierne básicamente la selección, establecimiento y ejecución de procedimientos que facilitan el cumplimiento de objetivos. El trabajo de administrar

consiste en hacer arreglos para facilitar el cumplimiento de dichos objetivos ofreciendo medios que conllevan a su realización.

Sistema De Clasificación De Riesgo

La clase de riesgo de materiales peligrosos está indicada en ambos, ya sea por su número de clase (o división) o por nombre. Para un cartel correspondiente a la clase de riesgo primario de un material, la clase de riesgo o número de división deberá estar impreso en la esquina inferior del cartel. Sin embargo, ninguna clase de riesgo o número de división puede mostrarse en un cartel representando el riesgo secundario de un material. Para otros ya sean de la Clase 7 o el cartel de OXIGENO, el texto que indique un riesgo (por ejemplo, "CORROSIVO") no es requerido. El texto es utilizado solamente en los Estados Unidos. La clase de peligro o número de división deberá aparecer en el documento de embarque después de cada nombre de embarque.

1 - Explosivos

- 1.1 Explosivos con un peligro de explosión en masa
- 1.2 Explosivos con un riesgo de proyección
- 1.3 Explosivos con riesgo de fuego predominante
- 1.4 Explosivos con un riesgo de explosión no significativo
- 1.5 Explosivos muy insensibles; agentes explosivos
- 1.6 Substancias detonantes extremadamente insensibles

2 - Gases

- 2.1 Gases inflamables

2.2 Gases comprimidos no-inflamables, no tóxicos*

2.3 Gases tóxicos por inhalación *

2.4 Gases corrosivos (Canadá)

3 - Líquidos inflamables [y líquidos combustibles (Estados Unidos)]

4 - Sólidos inflamables; Materiales espontáneamente combustibles; y peligrosos cuando los materiales se humedecen.

4.1 Sólidos inflamables

4.2 Materiales espontáneamente combustibles

4.3 Peligroso cuando los materiales se humedecen

5 - Oxidantes y Peróxidos orgánicos

5.1 Oxidantes

5.2 Peróxidos orgánicos

6 - Materiales Tóxicos* y Sustancias infecciosas

6.1 Materiales tóxicos*

6.2 Sustancias infecciosas

7 - Materiales radiactivos

8 - Materiales corrosivos

9 - Materiales peligrosos misceláneos

9.1 Materiales peligrosos misceláneos (Canadá)

9.2 Substancias ambientalmente peligrosas (Canadá)

9.3 Residuos peligrosos (Canadá)

* Las palabras "veneno" o "venenoso" son sinónimos con la palabra "tóxico".

Actualmente, las instalaciones de la empresa Repuestos Cevasco, no cuenta con las condiciones mínimas que dictan las leyes sobre Seguridad e Higiene, por lo que está en proyecto, cambiarse de instalaciones.

Por el momento no cuentan con comedor, duchas, lockers, etc.

2.1.1.5 **Reglamento Interior**

El Reglamento Interior de Trabajo es el conjunto de normas elaborado por el patrono de acuerdo con las leyes, reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes que lo afecten, con el objeto de preparar y regular las normas a que obligadamente se deben sujetar él y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo.

Todo patrono que ocupe en su empresa permanentemente diez o más trabajadores, queda obligado a elaborar y poner en vigor su respectivo reglamento interior de trabajo.

Trámite:

Los empleadores que, de conformidad con lo anterior, tengan obligación de tener su Reglamento Interior de Trabajo, deben apersonarse a las oficinas de Secretaría de la Inspección General de Trabajo a efecto de obtener un formulario del mismo previo pago de Q 50.00 que deberán efectuar en las cajas del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, mediante recibo autorizado por la Contraloría General de Cuentas de la Nación.

Dicho formulario contiene las normas generales de un Reglamento Interior de Trabajo el cual debe ser llenado conforme las necesidades aspectos específicos de cada empresa, debiendo agregar anexos que se refieran a asuntos particulares que desee el interesado agregar en los cuales debe cuidarse no contravenir alguna disposición legal vigente.

Una vez completado el formulario y agregados los anexos, debe entregarse a la misma oficina en donde lo obtuvo a efecto de que se asigne a un Inspector revisor, quien establecerá si su reglamento se ajusta a derecho, de no ser así le indicará las correcciones a efectuar.

Una vez que el Inspector revisor de su dictamen respecto al proyecto de Reglamento presentado, lo remitirá a la Asesoría Jurídica de la Inspección General de Trabajo para su visto bueno previo a ser firmado por la Inspectora General de Trabajo.

Una vez autorizado el Reglamento por la Inspectora General de Trabajo, será notificado al empleador y trabajadores de la empresa de que se trate, por medio de la Sección de Notificaciones de la Inspección General de Trabajo.

No se cuenta con Reglamento Interior, por lo que la costumbre durante tantos años de existencia de la empresa, es la que dicta la norma a seguir.

2.1.2 Niveles

En este numeral, se hace referencia a los niveles de rotación y ausentismo, los cuales se presentan en el personal de la empresa.

2.1.2.1 Nivel de Rotación

El nivel de rotación es casi nulo, ya que la mayoría de empleados están desde hace muchos años y el empleado de reciente ingreso, empezó a trabajar hace aproximadamente una año y medio.

2.1.2.2 Nivel de Ausentismo

En este aspecto, las ausencias también son muy escasas debido a que al no presentarse a laborar no se les paga el día.

No hay ausencias por alcoholismo desde hace cinco años aproximadamente pues la mayoría de los empleados profesan la religión evangélica.

2.1.3 Causas determinadas de retiro de la empresa

Se hace referencia a las causas que se presentan para que el empleado o la empresa den por terminada su relación laboral.

2.1.3.1 Por enfermedad

Durante los años de funcionamiento de la empresa, no se han reportado retiros por motivos de enfermedad.

2.1.3.2 Por causas familiares

No se han reportado retiros por causas familiares.

2.1.3.3 Por mejora económica

Se han reportado retiros por motivo que el empleado ha puesto su propio negocio, derivado de lo aprendido durante su tiempo de trabajo o bien se han dedicado a otros negocios, buscando así mejorar en el aspecto financiero.

2.1.3.4 Por otros motivos

Se ha reportado una renuncia por motivo de viaje para tener mejores perspectivas económicas.

La persona en mención viajó a los Estados Unidos para reunirse con sus cuñados, pero en el camino fue deportado y cuando regresó volvió a pedir trabajo en la empresa.

Se le dio nuevamente por ser un buen elemento, con nueva fecha de ingreso, ya que fue liquidado en su oportunidad.

3. PROPUESTA A IMPLEMENTAR

En el desarrollo de este capítulo se efectúa la propuesta presentada a la empresa para mejorar el desarrollo del recurso humano y la optimización del mismo.

3.1 Propuesta, Modelo a Implementar:

En este numeral se hace la propuesta sobre el modelo a implantar en la empresa como soluciones para el manejo del recurso humano y los resultados que se pretenden conseguir.

3.1.1 Soluciones

Se presentan las siguientes soluciones, después de efectuar un estudio minucioso de la empresa, siendo las siguientes:

3.1.1.1 Plan de motivación

- Se propone implementar un sistema de comisión por meta alcanzada en lo que respecta a ventas que podría abarcar entre un mínimo del 5% y un máximo del 10%.

Adicional a esto, se propone continuar con la práctica de realizar a fin de año el convivio y la entrega de regalos para la familia.

3.1.1.2 Administración de salarios y compensaciones

En cuanto al mercado salarial existente en el medio, la empresa se encuentra en un nivel superior en cuanto a los salarios que paga a sus empleados, por lo que solamente se recomienda mantener una observación de los movimientos salariales e inflacionarios en el mercado, para poner en marcha algún incremento que sea necesario posteriormente.

3.1.1.3 Seguridad e Higiene en el Trabajo

Actualmente el propietario, Eduardo Cevalco Reyes Calderón, consciente de la situación de las instalaciones de la empresa, acaba de hacer la negociación de un inmueble para trasladar el negocio y poder brindar mejores condiciones a sus empleados.

Se propone a través del presente trabajo de tesis, la implementación de:

1. Un comedor con mobiliario adecuado para que los empleados tomen sus alimentos.
2. Duchas para el aseo personal después de la jornada de trabajo.
3. Un taller para clasificar y guardar la herramienta utilizada en el trabajo de desarmado de vehículos y reparación de piezas, para su venta.
4. Un sistema de extinguidores para evitar cualquier incendio, por manejo de líquidos inflamables.
5. Un botiquín de primeros auxilios para atender las emergencias, según la naturaleza de la empresa.

Adicional a esto, se propone inscribir a la empresa en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, para que los empleados tengan derecho a asistencia médica, así como su familia (cónyuge e hijos).

3.1.1.4 Plan de Desarrollo y Retiro

A los empleados de mayor antigüedad, anteriormente se les ha ayudado para que construyan su casa en terrenos de su propiedad.

Actualmente esto no se realiza, y se planea que con la inscripción de la empresa en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, se puedan acoger los empleados al plan de retiro, con los años de trabajo acumulados.

3.1.2 Resumen

En esta sección se hace un resumen sobre la propuesta concreta presentada a la empresa, como sigue:

3.1.2.1 **Propuesta concreta**

La propuesta concreta comprende los siguientes aspectos:

1. Mejora en las condiciones de las instalaciones de la empresa como:
 - Area de comedor.
 - Area de duchas y vestidores
 - Area de resguardo de herramientas.

2. Implementación de sistemas de detección y extinción de fuegos como:
 - Sensores de detección de humo.
 - Extintores tipo ABC.

3. Inscripción de la empresa en el Instituto de Seguridad Social, con el objeto que los trabajadores tengan acceso a atención médica y medicina para ellos, cónyuge e hijos y se puedan acoger en algún momento al plan de invalidez, vejez y sobrevivencia.

4. Revisión periódica de salarios.

5. Implementación de sistema de comisiones por meta alcanzada en ventas.

3.1.2.2 **Plan de Acción**

Para los incisos 1 y 2, ya se están haciendo los arreglos pertinentes para el traslado de la empresa hacia ese lugar. Esta acción es responsabilidad directamente de el señor Eduardo Alberto Cevalco Calderón, quien tiene a su cargo las reparaciones y mejoras que se deben hacer a la propiedad.

Para el inciso 3, ya se ha platicado con un contador para que tome el caso en sus manos y se pueda empezar a llevar correctamente el libro de salarios, el cual es obligación del patrono. Ya con este requisito cubierto, se procederá a la inscripción respectiva en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Para el inciso 4 y 5, se tiene planeado, sostener una conversación con el propietario, en la cual se estudiará la situación actual de la empresa, la capacidad de incrementar salarios e implementar el sistema de comisiones y la situación actual de cada empleado para determinar su desempeño.

Adicional a esto, se presentará el sistema de evaluación del desempeño trazado para tal efecto.

4. IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

En este capítulo se detalla la metodología y los tiempos que llevan las acciones propuestas a la empresa:

4.1 Implementación:

Se plantea el poner en marcha las acciones a tomar. Se debe tomar en cuenta que para iniciar el proyecto es necesario que previamente se haga una campaña de comunicación entre los empleados que puede ser a través de una simple reunión o bien de una circular informativa.

4.1.1 Implementación del Proyecto

Se describen los detalles que conlleva el funcionamiento del proyecto, para dejar en óptimas condiciones las instalaciones de la empresa y que sean adecuadas para el bienestar de sus empleados.

4.1.1.1 Detalle de Tiempos a emplear *(véase diagrama en sección de ilustraciones)*

1. La empresa que vende los equipos de detección y extinción de fuegos, necesita dos semanas para importar el equipo y aproximadamente dos días para instalarlo.

Total de días estimado: 14 días hábiles.

2. La inscripción en el IGSS por parte del contador, así como la habilitación del libro de salarios y todos los trámites a efectuar, se estiman 12 días hábiles.

3. Compra de lockers, la fábrica tarda 3 semanas para entregarlos, total de días hábiles: 15 días.

4. Compra de mobiliario: tiempo estimado 5 días hábiles.

En general, se depende de la disponibilidad de dinero que se tenga en la empresa para efectuar esta inversión, a excepción de la inscripción de la empresa en el IGSS y la habilitación y trámite del libro de salarios.

4.1.1.2 **Detalle de Acciones a tomar**

Para implementar este proyecto es necesario tomar acciones de tipo económico como:

1. Compra de equipo de detección y extinción de incendios (sensores y extinguidores)
2. Compra de mobiliario para comedor (mesas, sillas, estufa, horno microondas, refrigerador, etc.)
3. Habilitación de duchas y vestidores.
4. Compra de lockers.
5. Gastos de mantenimiento.

Otras acciones de tipo administrativo son:

1. Inscripción de la empresa en el IGSS.
2. Ordenar por parte del contador que se contrate, toda la papelería y habilitar el libro de salarios.

3. Abrir un expediente de cada uno de los empleados, con la documentación correspondiente (datos generales, domicilio, número telefónico, información familiar, información laboral, y otros datos de interés para la empresa)

4.1.1.3 Desarrollo de la Propuesta

A continuación se detallan los costos y otros factores de interés para ser tomados en cuenta para la siguiente propuesta:

Se ha hecho énfasis en aspectos importantes que giran en torno a:

a) Seguridad Industrial:

Se realizó un estudio y se cotizó con varias empresas, de donde se obtuvieron los siguientes costos:

- Sensores de detección de humo: Q.400.00 cada uno (se necesitan 22 sensores)
Total: Q.8,800.00
- Panel de alarma: Q.2,800.00 aproximadamente.
- Extinguidores: Q.390.00 el cilindro y Q.120.00 la carga de gas (12 extinguidores por lo menos) Total: Q.6,120.00

Total estipulado para invertir en el equipo: Q. 17,720.00

b) Compra de mobiliario para comedor:

- Juego de comedor: Q.900.00
- Horno de Microhondas: Q.500.00
- Estufa de gas, 4 hornillas Q.1,230.00 (con conexión y cilindro de gas)
- Refrigeradora (tipo bar) Q.950.00

Total: Q.3,580.00

c) Compra de lockers:

6 lockers metálicos, de dos compartimientos con argolla para poner candado, cada uno a Q.390.00. Total: 2,340.00

Pago de contador para trámite de inscripción de la empresa del IGSS y habilitación de libros de salarios Q.300.00 mensuales x 12 meses: Q.3,600.00 anuales.

Gastos de reparaciones y mantenimiento, tomando en cuenta pintura, arreglos de albañilería, conexiones eléctricas, etc. Q.10,000.00

Total de inversión aproximada, para implementar el plan de acción propuesto en el presente trabajo: Q.37,240.00.

5. SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA

Durante el desarrollo del presente capítulo, se plantea el seguimiento que se debe realizar después de la implantación del modelo y las acciones de mejora para el mismo. Esta proposición se efectúa de acuerdo al método de investigación de observación y entrevistas en el lugar de trabajo.

5.1 Seguimiento, mejora continua:

Esta fase del proyecto tiene por objeto evaluar y supervisar las fases de desarrollo del proyecto ya en funcionamiento y efectuar las posibles correcciones que se efectúen durante el mismo.

5.1.1 Seguimiento

Se persigue seguir de cerca el impacto causado por el funcionamiento del plan tanto en la alta dirección como dentro de los empleados, para detectar alguna necesidad que no se haya contemplado y tomar acciones correctivas.

5.1.1.1 Entrevista de seguimiento del plan de mejora

Durante la realización del presente trabajo de tesis, se tuvo acercamiento con los trabajadores de la empresa, quienes manifestaron de alguna manera, alegría por los cambios que se están proponiendo, debido a que están conformes con su trabajo y remuneración, pero les entusiasma tener un lugar más seguro para guardar sus cosas durante sus horarios de trabajo, así como contar con mejores condiciones y un lugar para tomar sus alimentos.

Se platicó con el propietario, para comentarle la información obtenida, quien manifestó que se encuentra en la mejor disposición para hacer los cambios e implementar las acciones, en lo que está totalmente de acuerdo.

Manifestó expresamente que la obtención del equipo de detección y extinción de fuegos, será el último aspecto a implementar, según la lista y por prioridad y cantidad de inversión, se considerará al final.

5.1.1.2 Recopilación de interrogantes o consultas

Por parte de los empleados, la mayor incidencia de consultas fue en el aspecto de tener acceso al IGSS, para ellos y su familia, pues manifestaron que sería de una gran ayuda para su economía.

Por parte del propietario no tuvo ninguna duda pues está consciente que estos aspectos son básicos y esenciales para el bienestar de sus empleados.

5.1.1.3 Entrega de información y datos obtenidos

Se entregó a Eduardo Alberto Cevalco Calderón, el plan de mejora, quien como se manifestó en el inciso anterior, se mostró complacido por la información obtenida y muy entusiasmado para realizar los cambios correspondientes.

Según lo manifestado, tiene toda la intención de hacer crecer su empresa para poder beneficiar a su familia y a sus trabajadores.

5.1.1.4 Solución de dudas surgidas del plan de mejora

Al respecto, el propietario no tuvo ninguna interrogante, ya que participó muy de cerca en todo el proceso, por lo que formó parte activa del mismo.

5.2 Evaluación de indicadores:

Esta evaluación tiene por objeto hacer comparaciones entre los niveles existentes antes de la implantación del proyecto y los niveles después de la misma.

5.2.1 Comparativos en el manejo del Recurso Humano

Se efectuará un análisis comparativo entre la información de los niveles de rotación y ausentismo dentro del personal con el fin de determinar el movimiento en los mismos.

5.2.1.1 Rotación

Uno de los problemas que frecuentemente se nos presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad , lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización , esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas .

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Según Robbins la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores mas importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Muy ligado a la satisfacción está la motivación pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Muy ligado a la motivación como vemos está la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha.

Existen un conjunto de teorías que se han encargado de indagar en el campo de la motivación, algunas han sido corroboradas a través de las investigaciones y otras no han sido totalmente comprobadas por lo que en este terreno todavía queda mucho por decir.

En investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral ha quedado demostrado la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma.

La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo .Las salidas pueden ser por diversas causas pero podemos agruparlas de la forma siguiente:

1. Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
2. Bajas socialmente necesarias.
3. Bajas por motivos personales.
4. Bajas por motivos laborales depende de la organización
5. Bajas por decisión de la propia Empresa

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales aunque en algunas de nuestras organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real , en otros

casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo mas rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cuál no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene Ambos tipos de salidas pueden ser cuantificadas a través de diferentes indicadores los cuales no abordaremos en este trabajo.

La fluctuación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada.

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

¿Cuales son las causas más frecuentes que provocan la rotación o fluctuación laboral en nuestras empresas?

Una de las causas mas comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral , según

sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales , esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean mas ventajosos y atractivos que otros , de ahí el éxodo que se ha producido en la ultima década hacia los llamado sectores emergentes en la economía como lo es el turismo.

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

Otro motivo que aducen los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos.

En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral.

Los motivos personales más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

Las investigaciones realizadas demuestran que la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que podemos afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real.

También ha quedado demostrado que la rotación se manifiesta de manera diferente según sea la edad, el sexo, territorio geográfico, nivel ocupacional y la antigüedad en la organización pues las personas jóvenes fluctúan más, en el caso de los motivos personales la mayor fluctuación está en las mujeres y cuando son motivos laborales la rotación es mayor en los hombres, en cuanto a la antigüedad las investigaciones demuestran que las personas con más de 10 años en las empresas son mas estables. La calificación también influye en la rotación pues las investigaciones demuestran que son directamente proporcionales y en cuanto a la ubicación geográfica también existe una diferencia significativa pues en los territorios pequeños la rotación real es menor ya que debido al poco desarrollo de los mismos no existen ofertas de empleo que le permitan a los trabajadores trasladarse de un lado hacia otro y de hacerlo tendrían que viajar grandes distancias lo que desde el punto de vista económico sería perjudicial para ellos no obstante si existe una fluctuación potencial alta pues los encuestados manifiestan el deseo de marcharse de sus organizaciones lo que no han hecho por lo anteriormente planteado.

Por todo lo anteriormente planteado ha quedado demostrado que las variables motivación y satisfacción laboral son causas fundamentales que influyen directamente en la alta rotación laboral que existe en nuestras organizaciones en la actualidad.

5.2.1.2 Accidentes Laborales

Accidente Laboral:

Es toda lesión medicoquirúrgica o perturbación psíquica o funcional, permanente o transitoria , inmediata o posterior, o muerte, producida por la acción repentina de una causa exterior que pueda sobrevenir durante el trabajo, en ejercicio de este o como

consecuencia del mismo; y toda lesión interna determinada por un violento esfuerzo, producida en la misma circunstancia.

En general en todas las empresas de una u otra manera se realizan actividades básicas para evitar los accidentes del trabajo. A lo menos se tienen nociones de cómo mover materiales, el cuidado en el uso de las distintas superficies de trabajo, se sabe de la importancia del orden y aseo de los lugares de trabajo, se cuida de no provocar incendios, precaución con la electricidad, algunas charlas o consejos de la supervisión, incluso algunos hacen un procedimiento de trabajo o entregan catálogos, etc.

Existen otras empresas, en que esta materia es parte integrante del trabajo diario, en ellas se realizan charlas diarias de cinco minutos, para cada trabajo crítico se realiza un procedimiento de trabajo, se realizan investigaciones de accidentes e incidentes, se llevan estadísticas, se realizan reuniones semanales o mensuales, etc.

Sin embargo, la experiencia nos enseña que, aunque los tratamos de evitar, de todos modos se producen los accidentes en el trabajo. Lo normal es que las medidas de prevención de riesgos tengan efectos positivos a largo plazo. Así, aún con el mejor plan de prevención o control de riesgos operacionales, tendremos que ver algunos accidentes laborales que afectan a los trabajadores a los equipos o al medio ambiente.

En esos momentos veremos como el supervisor a cargo del trabajador o del área de trabajo se presenta en el lugar y empieza a hacer preguntas.

¿Qué hacer entonces?

¿Qué actitud se debe adoptar?

¿Porqué investigar?

¿A qué conclusión debe llegar el investigador?

Contestar estas preguntas equivale a contestar la otra pregunta ¿Para qué sirve la investigación de accidentes? y ¿Quién es el responsable de Investigar?

Y si no sabe como investigar y llegar a la causa verdadera ¿Quién lo asesora?

¿ Por qué investigar los Accidentes?

Cada vez que en un lugar ocurre un accidente, debemos tener presente que hay un problema que dio origen a este hecho. Ese problema existe porque:

- 1.- Se desconoce la forma correcta de hacer las cosas.
- 2.- No se corrigen las deficiencias
- 3.- No se inspeccionan ni evalúan las condiciones de trabajo y se subestima el riesgo
- 4.- Alguien sin la autorización o sin experiencia decidió seguir adelante, a pesar de la deficiencia
- 5.- Alguien con autoridad decidió que el costo para corregir la deficiencia, excedía del beneficio derivado de la corrección.
- 6.- Alguien con autoridad no escuchó al trabajador cuando informó la deficiencia.

Todo incidente, accidente o defecto de proceso, debe ser informado para ser investigado y el trabajador debe cooperar para transformar el hecho negativo, en una acción de seguridad u oportunidad de mejorar.

Del mismo modo, el supervisor tiene la obligación de escuchar el aporte del trabajador, analizar lo informado y tomar una decisión para mejorar el proceso.

Definiciones:

Para desarrollar el tema en comento, vamos a definir algunos términos asociados al mismo.

Investigación de accidentes

Es una técnica preventiva orientada a detectar y controlar las causas que originaron el accidente, con el fin de evitar la repetición de uno igual o similar al ya ocurrido.

Consiste en evaluar objetivamente todos los hechos, opiniones, declaraciones o informaciones relacionadas, como un plan de acción para solucionar el problema que dio origen a la deficiencia.

Propósito de la investigación

El propósito fundamental de la investigación de accidentes es:

Descubrir las causas que provocaron el accidente para eliminarlas. Cuando se investiga un accidente se debe llegar a establecer con la mayor precisión posible, cuales fueron los actos y condiciones sub estándares que permitieron que el accidente ocurriera.

Accidente

Acontecimiento no deseado que da por resultado pérdidas por lesiones a las personas, daño a los equipos, los materiales y/o el medio ambiente. Generalmente involucra un contacto con una fuente de energía, cuya potencia supera la capacidad límite de resistencia del cuerpo humano o de las estructuras.

Es todo echo inesperado que interrumpe un proceso normal y que puede llegar a producir lesiones o daños. No es necesario que haya lesiones en un accidente, basta que exista solo una interrupción. Además esta interrupción es inesperada.

Acto subestándar

Cualquier desviación en el desempeño de las personas, en relación con los estándares establecidos, para mantener la continuidad de marcha de las operaciones y un nivel de pérdidas mínimas, se lo considera un acto anormal que impone riesgo y amaga en forma

directa la seguridad del sistema o proceso respectivo. Un acto subestándar se detecta con observaciones.

Condición subestándar

Cualquier cambio o variación introducidas a las características físicas o al funcionamiento de los equipos, los materiales y/o el ambiente de trabajo y que conllevan anormalidad en función de los estándares establecidos o aceptados, constituyen condiciones de riesgo que pueden ser causa directa de accidentes operacionales. Una condición subestándar se detecta con inspecciones.

Una vez aclarado este punto fundamental, podemos aclarar las dudas que se nos presentan si el supervisor nos pregunta algo como testigos de un accidente, siendo parte del accidente o participando como investigador del mismo.

Actitud de los Trabajadores

Es importante, que el trabajador sepa que él debe participar en la labor de prevención de accidentes, ya que de él depende en gran medida en control de los riesgos operacionales.

Todos los materiales o máquinas pueden ser inseguros si la persona que los mueve, no lo hace en la forma correcta, segura, o no sabe como hacerlo.

Si el trabajador, es el que sufre el dolor de la lesión, si es el trabajador el que sufre las consecuencias del accidente, entonces él es quien debe aplicar las normas de seguridad, que le ha instruido su supervisor o el asesor de prevención de riesgos.

Como sabemos que la investigación trata de llegar hasta las causas del accidente para eliminarlas, la única actitud que podemos adoptar es la de colaborar con la investigación, dando el máximo posible de detalles al respecto. Con eso estaremos colaborando efectivamente a la prevención de los accidentes, pues si eliminamos las causas encontradas, podemos evitar la repetición del accidente.

Si un accidente, aunque sea leve se repite, no asegura que el resultado de la repetición sea igual que antes. Lo que antes fue leve, al repetirse puede ser no solo grave, sino que incluso puede llegar a ser fatal. Nadie puede asegurar las consecuencias de un accidente, y lo único que resta es tratar de evitar que se repita. De ahí la importancia de una buena investigación del accidente.

Denuncias de los accidentes

En general los trabajadores no informan o denuncian accidentes, fundamentalmente porque:

- 1.- Tienen temor a las medidas disciplinarias
- 2.- Preocupación sobre el informe
- 3.- Preocupación sobre su reputación
- 4.- Temor al tratamiento médico
- 5.- Antipatía hacia el personal médico
- 6.- Deseo de evitar la interrupción del trabajo
- 7.- Deseo de mantener limpia su hoja de vida
- 8.- Poca comprensión de la importancia de informarlos.
- 9.- Falta de motivación para involucrarse.

Normalmente en las empresas está establecido por medio del reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, la obligatoriedad de informar los accidentes por leves que éstos sean.

Esta exigencia obedece a las disposiciones de la legislación laboral preventiva y a la necesidad de investigar y analizar los hechos, para adoptar las medidas preventivas pertinentes.

Responsable de la Investigación

El responsable de hacer la investigación es el supervisor de la línea. Pero, ¿Porqué él y no el encargado de seguridad, por ejemplo?

Las razones para que la investigación la haga el supervisor son:

- a.- El, es quien mejor conoce tanto el trabajo como a los trabajadores.
- b.- Es el responsable por la seguridad de su gente
- c.- Es quién debe aplicar la acción correctiva y, por lo tanto debe estar convencido de ella

Por estas razones, el supervisor debe hacer la investigación, además con esto, muestra su compromiso con el trabajador, con la empresa y con el mismo.

La labor del Asesor de Seguridad o Prevencionista de Riesgos, será la de ayudar al supervisor en la investigación y la de facilitarle los medios para llevarla a buen termino.

Una vez encontradas las causas que motivaron el accidente, será obligación del supervisor usar todos los medios que están a su alcance para eliminar dichas causas.

Procedimiento para Hacer una Investigación

Debemos recordar que se trata de una investigación como cualquiera otra, por lo tanto, tendremos que responder las mismas preguntas que toda investigación trata de contestar. Pero, ¿Cuál es la mejor forma de hacer la investigación?

Debemos responder las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Quién es el accidentado?
- 2.- ¿Dónde ocurrió el accidente?
- 3.- ¿Cuándo ocurrió el accidente?
- 4.- ¿Cómo ocurrió el accidente?
- 5.- ¿Porqué ocurrió el accidente?
- 6.- ¿Quiénes fueron los testigos del accidente?

1.- ¿Quién es el accidentado?

Normalmente se piensa que esta pregunta es fácil de responder. Sin embargo, la pregunta exige tener un cuadro completo de la situación. No sólo se trata de saber el nombre y la edad de la persona accidentada, sino también los años que lleva en la empresa y la experiencia que tiene en el trabajo, en el cual se accidentó.

Muchas veces ocurre que personas de mucha experiencia se accidentan en el trabajo que nunca antes habían tenido ocasión de hacer en la empresa.

Por ello también se trata de saber quién es el jefe responsable de la persona en el momento en que se accidentó. Suele ocurrir que el supervisor responsable en ese momento no sea el supervisor habitual de la persona o porque estaba haciendo ese trabajo.

2.- ¿Dónde ocurrió el accidente?

Responder a esta pregunta significa tener un cuadro detallado del sitio exacto en que ocurrió el accidente. Muchos supervisores se conforman con descripciones generales, tales como:

Garaje de la empresa o patio de la bodega

Cuando lo que se pide son descripciones que ayuden a clarificar el accidente. En los casos mencionados, a lo mejor las descripciones deberían ser: foso de lubricación, lado izquierdo del almacenamiento de tambores vacíos, vereda derecha de acceso al taller, puerta sur del taller.

3.- ¿Cuándo ocurrió el accidente?

Ahora se trata de saber no sólo la hora exacta a la cual ocurrió el accidente. Responder la pregunta significa saber la fuente del accidente, vale decir, el trabajo que la persona realizaba en el momento en que se accidentó. El ideal es llegar aquí también hasta el detalle de la etapa del trabajo que la persona realizaba. Ello permitirá clarificar más adelante con facilidad los actos y las condiciones subestándares que contribuyeron a que el accidente se produjera.

4.- ¿Cómo ocurrió el accidente?

Al responder esta pregunta estamos ubicando el tiempo del accidente que tuvo lugar. Debemos tener en cuenta en qué forma la persona hizo contacto con su ambiente. Si algo de ese ambiente fue hacia la persona o si la persona se movió hacia el objeto del ambiente, si la lesión se produjo por la fuerza del contacto o si no hubo ninguna fuerza en él.

Desde luego, para poder dar una buena respuesta necesitaremos saber también como es la lesión del accidentado y que relación existe entre ella y el objeto que la produjo.

5.- ¿Porqué ocurrió el accidente?

La última pregunta se dirige a las causas del accidente. Debemos visualizar con ella los actos y las condiciones subestándares que contribuyeron a que el accidente tuviera lugar, a los factores personales y del trabajo. Es normal que se presenten los dos tipos de causas en los accidentes. Ambos deben quedar totalmente clarificados con el fin de poder dirigir con eficiencia la futura acción correctiva.

Es necesario dejar claro que los actos y las condiciones subestándares tienen a su vez causas, y que debemos llegar a eliminar esas causas si queremos hacer un efectivo control de los riesgos que producen accidentes. Detrás de los actos subestándares están los factores personales y detrás de las condiciones subestándares están sus causas origen o factores del trabajo, y a ambos debemos dirigir nuestros esfuerzos preventivos.

No hacerlo, significa dejar abierta las causas para la repetición de los actos y de las condiciones subestándares y, a la larga, de los accidentes.

6.- ¿Cuáles fueron las causas?

No se puede dar por finalizada una investigación si no se ha llegado al fondo de la misma, estas son determinar claramente cuales fueron las causas del accidente. Los accidentes no se producen por casualidad ni son hechos fortuitos por azar.

Al hablar de causas se quiere decir que siempre hay algo o alguien que produce el accidente. Pueden ser:

a.- Acción subestándar, producida por el trabajador, por ejemplo energizar una maquina en reparación.

b.- Condición subestándar, producida por el entorno de trabajo, por ejemplo maquinaria en mal estado

Principio de causalidad de los accidentes

Los accidentes ocurren porque hay causas que lo provocan

Estas causas se pueden determinar y eliminar o controlar.

7.- ¿Quiénes fueron los testigos del accidente?

Los testigos son también la fuente de información del accidente. Para contestar las preguntas planteadas, el supervisor debe recurrir a todas las fuentes de información que estén a su alcance.

Dichas fuentes son:

- a.- La entrevista a los testigos y al lesionado.
- b.- El estudio del sitio del accidente
- c.- El estudio de los equipos y herramientas involucrados.
- d.- Reconstitución del accidente

Generalmente con los tres primeros medios, se logra en la mayoría de las veces aclarar los detalles del accidente. Sólo en caso de que persistan dudas, el supervisor debe recurrir a la cuarta fuente, teniendo especial cuidado en no repetir el acto o condición subestándar que dio origen al accidente.

Nunca se deben entrevistar a los testigos juntos, y ojalá tampoco comenten el accidente entre ellos antes de la entrevista, por los posibles cambios en la declaración.

Entrevista a los Testigos y al Lesionado

De todos los posibles medios de información, el que presenta mayores problemas, es la entrevista a los testigos y al lesionado a raíz del accidente. Los problemas que se presentan son de relaciones humanas, pues en el desarrollo de una entrevista, el supervisor debe convencer al trabajador, de lo valiosa que es su ayuda para la investigación del accidente y de que con la investigación no se está buscando culpables del accidente, sino que conocer las causas del accidente para eliminarlas.

Esquema recomendado de una entrevista

1.- Recordar a los trabajadores el propósito de la investigación

Recordar que no se busca culpables ni castigar a nadie, que el único objetivo y esfuerzo es llegar a las causas del accidente para eliminarlas.

2.- Pedir un relato lo más objetivo posible de los hechos

Cuando la persona esté haciendo el relato, no interrumpirla por ningún motivo. Tampoco tomar notas escritas, pues ello lleva sólo al nerviosismo de la persona. Tomar nota mental y guardar cualquier duda para cuando la persona haya terminado su relato.

3.- Hacer preguntas que complementen el relato

Una vez terminada la exposición de los trabajadores, verificar cualquier duda que se haya presentado. Preguntar con tacto, tratando de escuchar la versión de la persona y no de poner la versión propia en la boca de la otra persona. Recordar, además, que todos somos poco objetivos y que recordamos haber visto sólo lo que nos conviene. Tratar entonces, de llegar al máximo de objetividad posible.

4.- Verificar si el investigador comprendió lo que sucedió

Luego de aclaradas las dudas, la persona que entrevista cuenta la versión que ha escuchado y pide la corrección necesaria si ha habido algún malentendido. Esto ayuda a recordar sin tomar notas.

5.- Discutir con el entrevistado posibles medios para evitar la repetición del accidente.

Esto último se hace con dos objetivos:

- a. Reforzar el objetivo inicial de la investigación, que va dirigida a eliminar las causas.
- b. Lograr una mayor participación y motivación del trabajador a través de su discusión.

Estudio del sitio del accidente

Al hacerlo, el supervisor debe ubicar la posición que la persona tenía antes del accidente y en la que quedó luego del mismo. Debe ver cuales fueron los movimientos que cada uno hizo antes, durante y después del accidente. Debe buscar las condiciones que hicieron posible el accidente.

Para todo ello necesita que el lugar no sea arreglado después del accidente. Todo arreglo debe esperar, siempre que sea posible, la realización de la investigación.

Estudio de equipos y/o materiales involucrados

Los equipos y/o materiales pueden ser parte del sitio del suceso, al igual que en el estudio del sitio del accidente, ahora se trata de ver si alguna condición del equipo contribuyó al accidente. Puede suceder que haya defectos de diseño o de mantención, como también puede suceder que haya habido defectos en su operación.

Casi siempre bastarán estas tres fuentes para obtener una imagen clara de la forma en que ocurrió el accidente y de las causas que lo provocaron.

Cuándo investigar

La investigación del accidente debe hacerse lo más rápido posible. Ello no siempre es posible, pero en ese caso el supervisor debe tratar de hacerla a la brevedad. En ningún caso dejarla para más adelante, fundamentalmente por dos razones:

- 1.- Mientras más pronto se haga la investigación, menos cosas serán movidas del sitio del accidente.
- 2.- Mientras más frescos estén los recuerdos, más objetivas serán las versiones que los testigos entregarán. Mientras más tiempo pase, mayor será la influencia de los sentimientos sobre los recuerdos.

Qué tipo de accidentes se deben investigar

Se deben investigar todos los accidentes, incluso aquellos que no han tenido como consecuencia una lesión o un daño. Sin embargo, es necesario ser prácticos y empezar investigando los accidentes que han producido lesiones más graves o daños más grandes.

+ Por las lesiones más graves, debemos entender todo accidente que haya producido una pérdida de tiempo igual o superior a un día de trabajo. En otras palabras el trabajador se ausentó de su trabajo por un día laboral.

+ Por daños más grandes, debemos entender todo accidente que paralizó un equipo deteniendo la producción.

A medida que avance la acción de prevención de riesgos o control del riesgo operacional en la empresa, debemos avanzar un paso más en la investigación de los accidentes que deterioran los procesos productivos, provocando pérdidas para la empresa. Cuando los programas de prevención o de control de riesgos están en marcha, debemos investigar también los accidentes que han producido lesiones leves o accidentes sin tiempo perdido, estos últimos llamados a veces incidentes.

La investigación de estos accidentes es necesaria por cuanto muchas veces pueden llevar a accidentes más graves, si se repiten. Los accidentes que podríamos llamar “menores” son avisos de accidentes “mayores”.

Registros

Toda investigación debe quedar registrada en un formulario especialmente dispuesto para ello. Además se deben llevar registros estadísticos separados, llevando una completa clasificación de los accidentes por:

Parte 1

- a.- Nombre de los accidentados o identificación de los equipos dañados
- b.- Edad, experiencia, cargo del o los accidentados
- c.- Supervisor del o los accidentados
- d.- Area de trabajo en que ocurrió el suceso
- e.- Tiempo que lleva en servicio el equipo y distribuidor del mismo.
- f.- Fecha y hora del suceso

Parte 2

- a.- Fuente del accidente
- b.- Tipo de accidente
- c.- Agente del accidente
- d.- Agente de la lesión

e.- Tipo de lesión (diagnóstico)

f.- Causas del accidente (condiciones y acciones subestándares)

Parte 3

a. Especifique las causas precisas del hecho

b. Determine que medidas deben tomarse para evitar la repetición del accidente

c. Análisis del accidente medidas correctivas tomadas inmediatas y medidas que se tomará en el futuro.

Parte 4

Investigación realizada por: _____

Copias enviadas a: _____

Principios de humanidad

Puede suceder que un supervisor, al comprender la importancia que tiene la investigación de los accidentes, ponga todo su empeño en hacerlo lo mejor posible. También suele existir el tipo de supervisor que prioriza la producción por sobre el accidentado.

Sin embargo, hay principios que todos deben recordar y que le dan su sentido último tanto a la seguridad como a la investigación de los accidentes, son los principios humanitarios que recuerdan que en el fin último de la prevención, está el ser humano, el trabajador ya que ante todo es *persona*.

Principios que no deben olvidarse:

1.- Primero está la atención al lesionado, si a consecuencias del accidente hubo alguno.

2.- El respeto a las personas debe primar siempre, tanto en las acciones a tomar, como en la forma de tomarlas.

Ninguna investigación es lo suficientemente importante, para pasar a llevar alguno de estos dos principios.

Consecuencias de los Accidentes

La lesión a los trabajadores es sólo una de las consecuencias posibles de los accidentes. Resulta que el accidente es un hecho inesperado que produce pérdidas, y como tal tiene otras consecuencias algunas previstas y otras no. Incluso algunas de estas posibles pérdidas se pueden asegurar.

Las consecuencias de los accidentes pueden ser lesiones, daños, pérdidas, etc. Decimos “*pueden ser y no son*”, porque puede haber un accidente sin que se produzcan estas consecuencias. Como dijimos anteriormente los accidentes tienen causas y no se producen por azar, pero, la consecuencia del mismo es azarística, esto es por ejemplo, cuando un paracaidista se lanza desde un avión en un salto desde 2000 o 3000 metros de altura y no se le abre el paracaídas, como resultado de este accidente debiera tener un desenlace fatal, pero no siempre es así.

Otro ejemplo común podría ser de que cuando una persona resbala por pisar una cascara de plátano, debiera sentir dolor por un rato y ninguna consecuencia más, pero hay personas que han muerto por el mismo accidente.

La forma en que se produce un accidente puede tener uno o varios resultados diferentes en cada situación, por eso la consecuencia es azarística.

Por ejemplo en un accidente de tránsito se producen a lo menos las siguientes consecuencias: lesiones incapacitantes y leves, daños en los automóviles y los equipos, pérdida de tiempo, lesiones a las personas ajenas al accidente, daño psicológico en los

familiares, pérdida por incumplimiento en la entrega o llegada a un negocio o entrega de documentos, alza de la prima en los seguros, etc.

Consecuencia para los trabajadores

Los trabajadores sufren consecuencias que a lo menos son:

- a.- Desconfianza en sí mismo. El que se accidentó una vez puede estar pendiente si se volverá a accidentar y tendrá miedo, de volver al mismo lugar en que se accidentó.
- b.- Desorden de la vida familiar. La persona que se accidenta muchas veces se molesta al sentir que no puede colaborar en su casa. Daño psicológico en los familiares que sufrirán dolor al mirarlo postrado en una cama.
- c.- Desorganización de actividades fuera del hogar. No podrá asistir a reuniones con amigos, practicar deportes o recrearse.
- d.- Reducción de sus ingresos. Aunque el seguro cubre la mayor parte de los gastos, el accidentado no tendrá los mismos ingresos.

Consecuencias para la empresa

Los accidentes también producen pérdidas para la empresa como por ejemplo, pagos de horas extraordinarias para reemplazar al trabajador lesionado, disminución de la productividad ya que ningún trabajador podrá hacer el trabajo de la misma forma que el trabajador titular de esa actividad, falta de ánimo y baja moral de los demás trabajadores, pérdida de tiempo de todos los trabajadores por atender al lesionado o comentar el accidente entre ellos, etc.

Costos de los accidentes

Para dar una idea gráfica de lo que verdaderamente significan los accidentes como *costos* para toda la sociedad, se puede representar como un témpano de hielo (iceberg). La parte superior, la que esta a la vista, serían los costos que la empresa cubre por obligación

con el seguro, también llamados costos directos. La masa inferior del témpano que no se ve, mucho más grande, estaría bajo la superficie y son los llamados costos indirectos.

Factores de los Accidentes

Hemos visto las causas de los accidentes, porque son el objeto principal de atención, si queremos prevenirlos. Sin embargo, existen otros factores de los accidentes que también tienen importancia para prevenirlos.

Fuente del accidente

La fuente del accidente es el trabajo que la persona ejecutaba en el momento de ocurrir el suceso.

Agente del accidente

El agente, es el elemento físico del ambiente que tiene participación directa en la generación del accidente. Normalmente los podemos clasificar, como por ejemplo: Materiales, medios de producción, edificios, esmeril, etc.

Tipo de accidente

El tipo de accidente es la forma en que se produce el contacto entre la persona y el objeto del ambiente.

Clasificación de los Tipos de Accidentes

- 1.- accidentes en los que el material va hacia el hombre.
 - a. Golpeado por
 - b. Atrapado por
 - c. Contacto con

2.- Accidentes en los que el hombre va hacia el material.

- a. Pegar contra
- b. Contacto con
- c. Aprisionado por
- d. Caída a nivel
- e. Caída a desnivel

3.- Accidente en los que el movimiento relativo es indeterminado

- a. Por sobre esfuerzo
- b. Por exposición

A cada uno de los tipos de accidentes corresponden medidas preventivas específicas, de modo que mientras más sepamos de ellos, más fácil se nos hará la prevención de los accidentes

Secuencia del Dominó

Una forma que habitualmente se usa para explicar la secuencia de situaciones que desencadenan en un incidente o accidente, es a través de las piezas de un dominó, figurando que, al caer la primera ficha, botará las siguientes.

La secuencia de situaciones que desencadenan en un accidente se explicará haciendo el análisis del resultado, último ficha del dominó, que es la pérdida.

Una vez que la secuencia completa ha tenido lugar, hay una pérdida a los trabajadores y/o a la propiedad.

Los resultados de los accidentes se pueden evaluar de acuerdo a las lesiones a los trabajadores y daños a la propiedad, como también los efectos humanos y económicos. Esta situación queda mejor graficada en la ficha 5 de la secuencia del dominó.

2.- Accidente / contacto

Cuando se produce el contacto con la fuente de energía, sobre la capacidad límite del cuerpo o estructura se produce el accidente que genera la pérdida.

Los accidentes, generalmente se clasifican de acuerdo a su clase enumerados anteriormente.

3.- Causas inmediatas / síntomas

Los accidentes tienen causas y las causas se pueden conocer, determinar, eliminar o controlar.

Los actos de las personas y las condiciones del entorno pueden ser peligrosas, inseguras o subestándares.

4.- Causas básicas / problemas reales

Cuando se pone énfasis en corregir los actos y condiciones subestándares que provocan los accidentes, estamos corrigiendo los “síntomas” y no los problemas reales que han dado origen a estos actos y condiciones.

Las causas básicas designadas como factores personales, explican porque los trabajadores no actúan como deben actuar.

Las causas básicas designadas como factores del trabajo, explican porque existen o se crean condiciones subestándares.

5.- Falta de control / administración

Esta última ficha, o la primera que desencadena la caída de las siguientes, representa la “falta de control” de la administración. La palabra “ control “ se usa aquí para referirse a una de las cinco funciones de todo administrador profesional, Planificar, organizar, liderar, controlar, coordinar.

Esta ficha se relaciona con la deficiencia organizativa y administrativa general de la empresa, hay programas inadecuados, estándares inadecuados, incumplimiento de estándares o inexistencia de programas y/o estándares.

Si no se define un programa de entrenamiento, los trabajadores no van a saber hacer el trabajo asignado o no tendrán una productividad óptima, si no se define el programa de selección y ubicación del personal, en cuanto a conocimientos, aptitudes físicas y mentales, se enviará a puestos de trabajo a trabajadores que no pueden desempeñarse adecuadamente.

El simple hecho que muchos supervisores no tienen conciencia de la participación que se espera de ellos en un programa de seguridad, les impide hacer el trabajo correctamente y esto solamente puede producir la caída del primer dominó, iniciando la secuencia de acontecimientos que llevará a la pérdida.

Esta ficha del dominó, representa el grado de involucramiento y de compromiso de la alta dirección con los trabajadores y la empresa, representados en los estándares y planes de seguridad.

Método actual

Actualmente se usa una secuencia del dominó mas completa donde queda mas clara la acción preventiva y los costos. Esta secuencia se muestra en la figura siguiente.

Esta secuencia del dominó actualizada, deja más claro en donde actúa el sistema de control del riesgo operacional, es el “antes de” que se genere el movimiento del dominó que va botando las demás fichas hasta llegar al accidente.

En los registros de la empresa no hay indicios de accidentes laborales mayores.

5.2.1.3 **Ausentismo**

El ausentismo laboral es reconocido como uno de los factores que más negativamente influyen en el proceso de producción. Durante años los gobiernos y las empresas se han preocupado de esta situación dictando un serie de normas y leyes orientadas a mejorarla.

Por otro lado el ausentismo laboral es un problema de salud inherente al médico, ya que el paciente al que se enfrenta cumple entre otros el rol de funcionario de una empresa y el deterioro de su salud puede ser en ocasiones causado o agravado por su actividad laboral. También el ausentismo laboral es considerado una medida muy cercana al grado de bienestar que ha alcanzado esta persona, tanto en el área personal como en el laboral ya que una persona infeliz o con problemas familiares ve disminuida su capacidad de rendir laboralmente.

El ausentismo laboral es Conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no.

El ausentismo puede ser causa de la culminación del contrato de trabajo por voluntad del empleador, siempre y cuando la causa objetiva de la ausencia no sea justificada, la ausencia de los trabajadores en su puesto de trabajo supone un incumplimiento del contrato.

Las legislaciones en la mayoría de países protegen a los trabajadores en el caso de que las ausencias sean por razones de fuerza mayor, calamidad doméstica o en el caso de las mujeres cuando estas tienen algún tratamiento médico producto de embarazo.

Diversos estudios acerca del fenómeno de absentismo han concluido que las principales causas del ausentismo laboral son:

- Enfermedades gripales y enfermedades pulmonares o respiratorias.
- Insomnio y stress laboral.
- Licor, drogas y vida nocturna.
- Falta de motivación.

Es importante destacar el hecho de que las necesidades de las personas (salarios, mantener a las familias etc), hacen que a pesar de que en muchas ocasiones las personas no gusten de sus trabajos sean puntuales y responsables con el desarrollo del mismo.

Los empleados no faltan, salvo casos de fuerza mayor, debido a que el pago es por día, por obra determinada, lo que ocasiona que tengan un mayor interés por asistir a efectuar su tarea.

5.2.1.4 Abandono de Labores

Es la decisión del trabajador de interrumpir definitivamente la prestación de su actividad laboral a través de su ausencia del lugar de trabajo, sin alegación de causa ni preaviso al empresario, lo que permite a este último extinguir el contrato y descontar de la liquidación del trabajador el salario correspondiente a los días no preavisados.

No se han registrado casos de abandono de labores.

5.2.2 Progreso en indicadores para desarrollo del Recurso Humano

Tiene por objeto establecer las necesidades de capacitación a través de un análisis del desempeño de cada uno de los puestos y detectar las áreas débiles que necesitan ser reforzadas a través de la capacitación.

5.2.2.1 Capacitación

Simón Dolan, nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según Dessler Gary, La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

El entrenamiento para Idalberto Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El

entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

Beneficios de la Capacitación.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.

- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Cómo Establecer Objetivos de la Capacitación.

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medible es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor o así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Los principales objetivos son:

- Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Cómo Determinar las Necesidades de Capacitación.

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- **Evaluación del desempeño:** Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- **Observación:** Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- **Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.
- **Solicitudes de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.

- **Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- **Reuniones ínter departamentales:** Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Examen de empleados:** Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- **Modificación del trabajo:** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevistas de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

Técnicas de Capacitación.

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

- **Capacitación en el puesto:** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir

solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

- La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:
- Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.
- **Capacitación por instrucción del puesto (CIP):** Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.
- **Conferencias:** Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.
- **Técnicas audiovisual:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con

mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

- **Aprendizaje programado:** Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.
- La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.
- **Capacitación vestibular por simulacros:** Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

Se propone que se capacite al empleado en dos áreas muy importantes y de las cuales tienen total desconocimiento:

1. Seguridad e higiene industrial, con el fin de minimizar los riesgos de sufrir accidentes laborales, por la naturaleza del trabajo.
2. Manejo de herramientas y materiales peligrosos.

Para estos aspectos, se recomienda contactar a instituciones como Cruz Roja, Bomberos e Intecap.

5.2.2.2 Evaluación del Desempeño

Es un sistema de aplicación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Es una herramienta, un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Objetivos Fundamentales

Medir el potencial humano. Mejorar el desempeño y estimular la productividad.
Oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización.
Definir la contribución de los empleados.

El empleado puede mejorar su desempeño sí:

Conoce lo que de él se espera.

Puede ver los resultados para los cuales ha intervenido.
Recibe orientación y supervisión de su superior

Criterios de Desempeño:

También se reúne información con respecto a los criterios desempeño por medio los cuales se valoran al empleado de ese puesto de.

Contexto del Puesto:

Este Comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas y horario de trabajo y el contexto social y organización, por ejemplo, la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente. También puede reunirse aquí información sobre los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.

Evaluación del Desempeño:

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal en que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño:

- * Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- * Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.

- * Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- * Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- * Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- * Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- * Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc, que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Preparación de las Evaluaciones del Desempeño:

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables.

Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o general suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite practicas iguales y comparables.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

* Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

* Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

* Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

1. Los prejuicios personales

2. Efecto de acontecimientos recientes

3. Tendencia a la medición central

4. Efecto de halo o aureola

5. Interferencia de razones subconscientes

6. Métodos para reducir las distorsiones Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño Durante el Pasado:

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

1. Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

2. Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato.
3. Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
4. Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones mas destacadas que lleva a cabo el evaluado.
5. Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
6. Método de verificación de campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
7. Métodos de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
8. Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
9. Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
10. Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro:

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

1. Auto evaluaciones: llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.
2. Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
3. Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.
4. Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

Implicaciones del Proceso de Evaluación:

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación. Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La auto evaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea. Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

Durante el desarrollo del presente trabajo de graduación, se desarrollo una propuesta de la evaluación del desempeño, realizada con base en la observación, evaluación y ejecución de las funciones de los puestos de trabajo, así mismo se plantea su metodología y aplicación para el evaluador y poder explicar al evaluado la misma, siendo esta la siguiente:

Véase la Figura 12.

5.2.2.3 Plan de Desarrollo

Por ser una empresa con actividades rutinarias y de administración de tipo familiar, no hay campo para proponer un plan de desarrollo para el empleado.

En la práctica, los empleados más antiguos, han aprendido el oficio y se han independizado, y algunos de ellos ya son clientes para así revender repuestos a sus propios clientes.

CONCLUSIONES

1. La empresa objeto del estudio en el presente trabajo de tesis, es una empresa de tipo familiar, por lo que ha crecido debido a la necesidad de los miembros de la familia y la expansión del negocio. Ha sido un crecimiento no planificado.
2. Es necesario poner un orden en dicha empresa, según las tendencias de administración actual. Se debe modernizar ante las exigencias de los trabajadores, para brindarles bienestar, lo que redundará en mayor productividad, lealtad y mejor servicio para la empresa.
3. Se propone un plan de mejora que incluyen varios aspectos de beneficio para el empleado, los cuales posteriormente se podrán medir conforme su impacto en la organización a través de índices de productividad, incremento en ventas, niveles de rotación, etc.
4. Este estudio puede ser utilizado como una guía, para empresas del mismo género que se enfrentan ante la escasa o nula administración del recurso humano, según los análisis realizados por medio de los diferentes métodos de investigación, utilizados con empleados de las mismas.
5. Se determinó que para el Ingeniero Industrial es necesario el manejo adecuado del recurso humano en la empresa, y su conocimiento de la industria en la que se maneja, ya que este factor es determinante en la productividad y desarrollo de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Es urgente la inscripción de la empresa en el Ministerio de Trabajo, con el fin de obtener la habilitación de los libros de salarios y así tener un amparo ante cualquier demanda de tipo laboral por parte de alguno de los trabajadores, evitando así una sanción por parte del Ministerio de Trabajo
2. Es urgente la inscripción de la empresa en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, por ser una obligación al tener tres o más trabajadores empleados. Así mismo, es importante para prestar la accesibilidad al beneficio que proporciona dicha institución.
3. En cuanto a los requerimientos legales que debe cumplir la empresa, se debe de elaborar un Reglamento Interior de Trabajo, con la finalidad de cumplir con la obligación y regular las normas de comportamiento dentro de la empresa, así como aplicar las sanciones según la naturaleza del trabajo.
4. Se aconseja evaluar periódicamente el desempeño de los empleados, a través de la evaluación del desempeño elaborada durante el presente trabajo de tesis, para poder tomar decisiones en cuanto a mejora salarial, continuidad laboral, etc.
5. Otra recomendación muy importante es la adquisición del equipo de comedor, para que los empleados tengan condiciones adecuadas para tomar sus alimentos y descanso.
6. Aunado a la sugerencia anterior, se recomienda que de manera urgente se mejore el área de vestidores y duchas, así como implementar un lugar para que los trabajadores guarden su ropa y artículos personales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Código de Trabajo, Versión 2003, Librería Jurídica
2. Página Web del Ministerio de Trabajo, www.mintrabajo.org.gt
3. CHIAVENATTO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**, Mc Graw Hill, 2a. Edición.
4. GAMA, Elba. **Bases para el análisis de puestos**, Manual Moderno.
5. Folleto de Administración de personal, Capitulo de Seguridad e Higiene Industrial, Tesis Seguridad e Higiene Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala.
6. GRIMALDI, John V. & Simonds. **La Seguridad Industrial. Su Administración**, Rollin H., Sección II: Admón. de la Seguridad, Ediciones Alfaomega 1991.
7. THAELLY, William. **Manual de Seguridad Industrial**, Editorial Alfaomega 1987.
8. PEREZ RODRIGUEZ, Carlos Humberto. **Notas de Seguridad e Higiene Industrial**, Universidad de San Carlos, Facultad de Ingeniería, Guatemala, junio de 1997.
9. CUESTA, Armando. **Tecnología de Gestión de Recursos Humanos**. La Habana ISPJAE 1990.
10. GARCIA SCWERETT, Pablo. **Motivación hacia el trabajo y necesidades**. La Habana Editorial científico técnico 1981.

Anexos

1. Artículos del Código de Trabajo que regulan y protegen el salario.
2. Artículos del Código de Trabajo que regulan las obligaciones tanto de patronos y trabajadores.
3. Artículos de la OIT, en cuanto a la seguridad e higiene en el trabajo.
4. Artículos del Código de Trabajo concernientes a la Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Anexos

TÍTULO TERCERO

Salarios, jornadas y descansos

CAPÍTULO PRIMERO

Salario y medidas que lo protegen

Artículo 88. Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste.

El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse:

- a) Por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora).
- b) Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo); y
- c) Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono.

Artículo 89. Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se deben tomar en cuenta la intensidad y calidad del mismo, clima y condiciones de vida.

A trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia y antigüedad dentro de la misma empresa, también iguales, corresponderá salario igual, el que debe comprender los pagos que se hagan al trabajador a cambio de su labor ordinaria.

En las demandas que entablen las trabajadoras relativas a la discriminación salarial por razón de sexo, queda el patrono obligado a demostrar que el trabajo que realiza la demandante es de inferior calidad y valor.

Artículo 90. El salario debe pagarse exclusivamente en moneda de curso legal.

Se prohíbe pagar el salario, total o parcialmente, en mercadería, vales, fichas, cupones o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda. Las sanciones legales se deben aplicar en su máximo cuando las órdenes de pago sólo sean canjeables por mercaderías en determinados establecimientos.

Es entendido que la prohibición que precede no comprende la entrega de vales, fichas u otro medio análogo de cómputo del salario, siempre que al vencimiento de cada período de pago el patrono cambie el equivalente exacto de unos u otras en moneda de curso legal.

No obstante las disposiciones anteriores, los trabajadores campesinos que laboren en explotaciones agrícolas o ganaderas pueden percibir el pago de su salario, hasta en un treinta por ciento del importe total de éste como máximo, en alimentos y demás artículos análogos destinados a su consumo personal inmediato o al de sus familiares que vivan y dependan económicamente de él, siempre que el patrono haga el suministro a precio de costo o menos.

Asimismo, las ventajas económicas, de cualquier naturaleza que sean, que se otorguen a los trabajadores en general por la prestación de sus servicios, salvo pacto en contrario, debe entenderse que constituyen el treinta por ciento del importe total del salario devengado.

Artículo 91. El monto del salario debe ser determinado por patronos y trabajadores, pero no puede ser inferior al que se fije como mínimo de acuerdo con el capítulo siguiente.

Artículo 92. Patronos y trabajadores deben fijar el plazo para el pago de salario, sin que dicho plazo pueda ser mayor de una quincena para los trabajadores manuales, ni de un mes para los trabajadores intelectuales y los servicios domésticos.

Si el salario consiste en participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, se debe señalar una suma quincenal o mensual que ha de recibir el trabajador, la cual debe ser proporcionada a las necesidades de éste y el monto probable de la participación que le llegue a corresponder. La liquidación definitiva se debe hacer por lo menos cada año.

Artículo 93. Salvo lo dispuesto por el párrafo segundo del artículo anterior, el salario debe liquidarse completo en cada período de pago. Para este efecto, así como para el cómputo de todas las indemnizaciones o prestaciones que otorga el presente Código, se entiende por salario

completo el devengado durante las jornadas ordinaria y extraordinaria o el equivalente de las mismas en el caso del inciso b) del Artículo 88.

Igualmente, para los mismos efectos que indica el párrafo anterior, siempre que se puedan pactar legalmente salarios en especie y no se haya estipulado la proporción entre éste y el salario en dinero, debe entenderse que se ha convenido pagar en especie un treinta por ciento del salario total.

Artículo 94. El salario debe pagarse directamente al trabajador o a la persona de su familia que él indique por escrito o en acta levantada por una autoridad de trabajo.

Artículo 95. Salvo convenio escrito en contrario, el pago del salario debe hacerse en el propio lugar donde los trabajadores presten sus servicios y durante las horas de trabajo o inmediatamente después de que éstas concluyan.

Se prohíbe pagar el salario en lugares de recreo, expendios comerciales o de bebidas alcohólicas u otros análogos, salvo que se trate de trabajadores que laboren en esa clase de establecimientos.

Artículo 96. Se declaran inembargables:

- a) Los salarios mínimos y los que sin serlo no excedan de treinta quetzales al mes.
- b) El noventa por ciento de los salarios mayores de treinta quetzales o más, pero menores de cien quetzales al mes.
- c) El ochenta y cinco por ciento de los salarios de cien quetzales o más, pero menores de doscientos quetzales al mes.
- d) El ochenta por ciento de los salarios de doscientos quetzales o más, pero menores de trescientos quetzales al mes; y
- e) El sesenta y cinco por ciento de los salarios mensuales de trescientos quetzales o más.

Artículo 97. No obstante lo dispuesto en el Artículo anterior, son embargables toda clase de salarios, hasta en un cincuenta por ciento, para satisfacer obligaciones de pagar alimentos presentes o los que se deben desde los seis meses anteriores al embargo.

Tanto en el caso de embargos para satisfacer obligaciones de pago de alimentos a que se refiere el párrafo anterior, como en el caso de embargo por otras obligaciones, el mandamiento, así como las diligencias respectivas, contendrán la prevención, a quien deba cubrir los salarios, de que aún cuando el mismo salario sea objeto de varios embargos, se deje libre en beneficio del ejecutado la parte no embargable, al tenor de lo dispuesto en este Artículo o en el precedente.

Los embargos por alimentos tendrán prioridad sobre los demás embargos y en ningún caso podrán hacerse efectivos dos embargos simultáneamente en la proporción indicada en este Artículo y en la proporción del citado Artículo 96, pues cuando se hubiere cubierto la proporción máxima que indica el Artículo citado últimamente, sólo podrá embargarse hasta el diez por ciento más para satisfacer las demás obligaciones.

Artículo 98. Como protección adicional del salario se declaran también inembargables los instrumentos, herramientas o útiles del trabajador que sean indispensables para ejercer su profesión u oficio, salvo que se trate de satisfacer deudas emanadas únicamente de la adquisición a crédito de los mismos.

Artículo 99. Los anticipos que haga el patrono al trabajador por cuenta de salarios en ningún caso deben devengar intereses.

Las deudas que el trabajador contraiga con el patrono por este concepto, por pagos hechos en exceso o por responsabilidades civiles con motivo del trabajo, se deben amortizar hasta su extinción, en un mínimo de cinco períodos de pago, excepto cuando el trabajador, voluntariamente, pague en un plazo más corto. Es entendido que al terminar el contrato, el patrono puede hacer la liquidación definitiva que proceda.

En los demás casos las deudas que el trabajador contraiga con el patrono o con sus asociados, familiares o dependientes durante la vigencia del contrato o con anterioridad a la celebración de

éste, sólo pueden amortizarse o, en su caso, compensarse, en la proporción en que sean embargables los respectivos salarios que aquel devengue.

Artículo 100. Los salarios que no excedan de cien quetzales al mes no pueden cederse, venderse, compensarse ni gravarse a favor de personas distintas de la esposa o concubina y familiares del trabajador que vivan y dependan económicamente de él, sino en la proporción en que sean embargables. Quedan a salvo las operaciones legales que se hagan con las cooperativas o con las instituciones de crédito que operen con autorización otorgada de acuerdo con la ley.

Artículo 101. Los créditos por salarios no pagados o las indemnizaciones en dinero a que los trabajadores tengan derecho en concepto de terminación de sus contratos de trabajo, gozan en virtud de su carácter alimenticio, de los siguientes privilegios, una vez que unos u otras hayan sido reconocidos por los Tribunales de Trabajo y Previsión Social:

- a) Pueden ser cobrados por la vía especial que prevé el Artículo 426; y
- b) Tienen carácter de créditos de primera clase en el caso de juicios universales y, dentro de éstos, gozan de preferencia absoluta sobre cualesquiera otros, excepto los que se originen, de acuerdo con los términos y condiciones del Código Civil sobre acreedores de primera clase, en gastos judiciales comunes, gastos de conservación y administración de los bienes concursados, gastos de entierro del deudor y gastos indispensables de reparación o construcción de bienes inmuebles.

Para los efectos de este inciso, el juez del concurso debe proceder sin pérdida de tiempo a la venta de bienes suficientes para cubrir las respectivas deudas; en caso de que no haya dinero en efectivo que permita hacer su pago inmediato.

Los privilegios a que se refiere el presente artículo sólo comprenden un importe de esos créditos o indemnizaciones equivalentes a seis meses de salarios o menos.

Artículo 102. Todo patrono que ocupe permanentemente a diez o más trabajadores, debe llevar un libro de salarios autorizado y sellado por la Dirección General del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, el que está obligado a suministrar modelos y normas para su debida impresión.

Todo patrono que ocupe permanentemente a tres o más trabajadores, sin llegar al límite de diez, debe llevar planillas de conformidad con los modelos que adopte el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Capítulo Quinto

Obligaciones de los patronos

Artículo 61. Además de las contenidas en otros Artículos de este Código, en sus reglamentos y en las leyes de previsión social, son obligaciones de los patronos:

a) Enviar dentro del improrrogable plazo de dos primeros meses de cada año a la dependencia administrativa correspondiente del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, directamente o por medio de las autoridades de trabajo del lugar donde se encuentra la respectiva empresa, un informe que por lo menos debe contener estos datos:

- 1) Egresos totales que hayan tenido por concepto de salarios durante el año anterior, con la debida separación de las salidas por jornadas ordinarias y extraordinarias; y
- 2) Nombres y apellidos de sus trabajadores con expresión de la edad aproximada, nacionalidad, sexo, ocupación, número de días que haya trabajado cada uno y el salario que individualmente les haya correspondido dicho año.

Las autoridades administrativas de trabajo deben dar toda clase de facilidades para cumplir la obligación que impone este inciso, sea mandando a imprimir los formularios que estimen convenientes, auxiliando a los pequeños patronos o a los que carezcan de instrucción para llenar dichos formularios correctamente, o de alguna otra manera.

Las normas de este inciso no son aplicables al servicio doméstico;

b) Preferir, en igualdad de circunstancias, a los guatemaltecos sobre quienes no lo son y a los que les hayan servido bien con anterioridad respecto de quienes no estén en ese caso;

c) Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra;

d) Dar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido, debiendo suministrarlos de buena calidad y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que el patrono haya convenido en que aquéllos no usen herramienta propia;

e) Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles del trabajador, cuando éstos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se presten los servicios. En este caso, el registro de herramientas debe hacerse siempre que el trabajador lo solicite;

f) Permitir la inspección y vigilancia que las autoridades de trabajo practiquen en su empresa para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones del presente Código, de sus reglamentos y de las leyes de previsión social, y dar a aquéllas los informes indispensables que con ese objeto les soliciten. En este caso, los patronos pueden exigir a dichas autoridades que les muestren sus respectivas credenciales.

Durante el acto de inspección los trabajadores podrán hacerse representar por uno o dos compañeros de trabajo;

g) Pagar al trabajador el salario correspondiente al tiempo que éste pierda cuando se vea imposibilitado para trabajar por culpa del patrono;

h) Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del voto en las elecciones populares, sin reducción del salario;

i) Deducir del salario del trabajador las cuotas ordinarias y extraordinarias que le corresponda pagar a su respectivo sindicato o cooperativa, siempre que lo solicite el propio interesado a la respectiva organización legalmente constituida. En este caso, el sindicato o cooperativa debe de comprobar su personalidad jurídica por una sola vez y realizar tal cobro en talonarios autorizados por el Departamento Administrativo de Trabajo, demostrando al propio tiempo, que las cuotas cuyo descuento pida son las autorizadas por sus estatutos o, en el caso de las extraordinarias, por la asamblea general;

j) Procurar por todos los medios a su alcance la alfabetización de sus trabajadores que lo necesiten;

k) Mantener en los establecimientos comerciales o industriales donde la naturaleza del trabajo lo permita, un número suficiente de sillas destinadas al descanso de los trabajadores durante el tiempo compatible con las funciones de éstos;

l) Proporcionar a los trabajadores campesinos que tengan su vivienda en la finca donde trabajan, la leña indispensable para su consumo doméstico, siempre que la finca de que se trate la produzca en cantidad superior a la que el patrono necesite para la atención normal de la respectiva empresa. En este caso deben cumplirse las leyes forestales y el patrono puede elegir entre dar la leña cortada o indicar a los trabajadores campesinos dónde pueden cortarla y con qué cuidados deben hacerlo, a fin de evitar daños a las personas, cultivos o árboles;

m) Permitir a los trabajadores campesinos que tengan su vivienda en terrenos de la empresa donde trabajan que tomen de las presas, estanque, fuentes u ojos de agua, la que necesiten para sus usos domésticos y los de los animales que tengan;

que aprovechen los pastos naturales de la finca para la alimentación de los animales, que de acuerdo con el contrato de trabajo se les autorice a mantener; que mantengan cerdos amarrados o enchiquerados y aves de corral dentro del recinto en que esté instalada la vivienda que se les haya suministrado en la finca, siempre que no causen daños o perjuicios dichos animales o que las autoridades de trabajo o sanitarias no dicten disposiciones en contrario; y que aprovechen las frutas no cultivadas que haya en la finca de que se trate y que no costumbre aprovechar el patrono, siempre que el trabajador se limite a recoger la cantidad que puedan consumir personalmente él y sus familiares que vivan en su compañía;

n) Permitir a los trabajadores campesinos que aprovechen los frutos y productos de las parcelas de tierra que les concedan; y

ñ) Conceder licencia con goce de sueldo a los trabajadores en los siguientes casos:

- 1. Cuando ocurriere el fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unida de hecho el trabajador, o de los padres o hijos, tres días.
- 2. Cuando contrajera matrimonio, cinco días.
- 3. Por nacimiento de hijo, dos días.
- 4. Cuando el empleador autorice expresamente otros permisos o licencias y haya indicado que éstos serán también retribuidos.
- 5. Para responder a citaciones judiciales por el tiempo que tome la comparecencia, y siempre que no exceda de medio día dentro de la jurisdicción y un día fuera del departamento de que se trate.
- 6. Por desempeño de una función sindical, siempre que ésta se limite a los miembros del comité ejecutivo y no exceda de seis días en el mismo mes calendario, para cada uno de ellos. No obstante lo anterior, el patrono

deberá conceder licencia sin goce de salarios a los miembros del referido comité ejecutivo que así lo soliciten, por el tiempo necesario para atender las atribuciones de su cargo.

- 7. En todos los demás casos específicamente previstos en el convenio o pacto colectivo de condiciones de trabajo.

Artículo 62. Se prohíbe a los patronos:

- *a)* Inducir o exigir a sus trabajadores que compren sus artículos de consumo a determinados establecimientos o personas.
- *b)* Exigir o aceptar dinero u otra compensación de los trabajadores como gratificación para que se les admita en el trabajo o por cualquier otra concesión o privilegio que se relacione con las condiciones de trabajo en general.
- *c)* Obligar o intentar obligar a los trabajadores, cualquiera que sea el medio que se adopte, a retirarse de los sindicatos o grupos legales a que pertenezcan o ingresar a unos o a otros.
- *d)* Influir en sus decisiones políticas o convicciones religiosas.
- *e)* Retener por su sola voluntad herramientas u objetos del trabajador como garantía, o a título de indemnización o de cualquier otro no traslativo de propiedad.
- *f)* Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadores, salvo que se trate de las impuestas por la ley.
- *g)* Dirigir o permitir que se dirijan los trabajadores en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga; y
- *h)* Ejecutar cualquier otro acto que restrinja los derechos que el trabajador tiene conforme la ley.

1.2.1.2 Obligaciones del Trabajador

Capítulo sexto. Obligaciones de los trabajadores

Artículo 63. Además de las contenidas en otros artículos de este Código, en sus reglamentos y en las leyes de previsión social, son obligaciones de los trabajadores:

- *a)* Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante, a cuya autoridad quedan sujetos en todo lo concerniente al trabajo.
- *b)* Ejecutar el trabajo con la eficiencia, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- *c)* Restituir al patrono los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les faciliten para el trabajo. Es entendido que no son responsables por el deterioro normal ni por el que se ocasione por caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectuosa construcción.
- *d)* Observar buenas costumbres durante el trabajo.
- *e)* Prestar los auxilios necesarios en caso de siniestro o riesgo inminente en que las personas o intereses del patrono o de algún compañero de trabajo estén en peligro, sin derecho a remuneración adicional.
- *f)* Someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste, a solicitud del patrono, para comprobar que no padecen alguna incapacidad permanente o alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable; o petición del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con cualquier motivo.
- *g)* Guardar los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, con tanta más fidelidad cuanto más alto sea el cargo del trabajador o la responsabilidad que tenga de guardarlos por razón de la ocupación que desempeña; así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa.
- *h)* Observar rigurosamente las medidas preventivas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patronos, para seguridad y protección personal de ellos o de sus compañeros de labores, o de los lugares donde trabajan.

- *i)* Desocupar dentro de un término de treinta días, contados desde la fecha en que se termine el contrato de trabajo, la vivienda que les hayan facilitado los patronos, sin necesidad de los trámites del juicio de desahucio. Pasado dicho término, el juez a requerimiento de estos últimos, ordenará el lanzamiento, debiéndose tramitar el asunto en forma de incidente. Sin embargo, si el trabajador consigue nuevo trabajo antes del vencimiento del plazo estipulado en este inciso, el juez de trabajo, en la forma indicada, ordenará el lanzamiento.

Artículo 64. Se prohíbe a los trabajadores:

- *a)* Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono o de sus jefes inmediatos.
- *b)* Hacer durante el trabajo o dentro del establecimiento, propaganda política o contraria a las instituciones democráticas creadas por la Constitución, o ejecutar cualquier acto que signifique coacción de la libertad de conciencia que la misma establece.
- *c)* Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga.
- *d)* Usar los útiles o herramientas suministrados por el patrono para objeto distinto de aquel a que estén normalmente destinados.
- *e)* Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor o dentro del establecimiento, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por las leyes, o cuando se trate de instrumentos cortantes o punzocortantes, que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo.
- *f)* La ejecución de hechos o la violación de normas de trabajo, que constituyan actos manifiestos de sabotaje contra la producción normal de la empresa.

La infracción de estas prohibiciones debe sancionarse, para los efectos del presente Código, únicamente en la forma prevista por el artículo 77, inciso *h)*, o, en su caso, por los artículos 168, párrafo segundo, y 181, inciso *d)*.

1.2.1.3 Formas de Remuneración

Artículo 88. Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste.

El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse:

- *a)* Por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora);
- *b)* Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo); y
- *c)* Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono.

Artículo 89. Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se deben tomar en cuenta la intensidad y calidad del mismo, clima y condiciones de vida.

A trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia y antigüedad dentro de la misma empresa, también iguales, corresponderá salario igual, el que debe comprender los pagos que se hagan al trabajador a cambio de su labor ordinaria.

En las demandas que entablen las trabajadoras, relativas a la discriminación salarial por razón de sexo, queda el patrono obligado a demostrar que el trabajo que realiza la demandante es de inferior calidad y valor.

Artículo 90. El salario debe pagarse exclusivamente en moneda de curso legal.

Se prohíbe pagar el salario, total o parcialmente, en mercadería, vales, fichas, cupones o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda. Las sanciones legales se deben aplicar en su máximo cuando las órdenes de pago sólo sean canjeables por mercaderías en determinados establecimientos.

Es entendido que la prohibición que precede no comprende la entrega de vales, fichas u otro medio análogo de cómputo del salario, siempre que al vencimiento de cada período de pago el patrono cambie el equivalente exacto de unos u otras en moneda de curso legal.

No obstante las disposiciones anteriores, los trabajadores campesinos que laboren en explotaciones agrícolas o ganaderas pueden percibir el pago de su salario, hasta en un treinta por ciento del importe total de éste como máximo, en alimentos y demás artículos análogos destinados a su consumo personal inmediato o al de sus familiares que vivan y dependan económicamente de él, siempre que el patrono haga el suministro a precio de costo o menos.

Asimismo, las ventajas económicas, de cualquier naturaleza que sean, que se otorguen a los trabajadores en general por la prestación de sus servicios, salvo pacto en contrario, debe entenderse que constituyen el treinta por ciento del importe total del salario devengado.

Artículo 91. El monto del salario debe ser determinado por patronos y trabajadores, pero no puede ser inferior al que se fije como mínimo de acuerdo con el capítulo siguiente.

Artículo 92. Patronos y trabajadores deben fijar el plazo para el pago de salario, sin que dicho plazo pueda ser mayor de una quincena para los trabajadores manuales, ni de un mes para los trabajadores intelectuales y los servicios domésticos.

Si el salario consiste en participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, se debe señalar una suma quincenal o mensual que ha de recibir el trabajador, la cual debe ser proporcionada a las necesidades de éste y el monto probable de la participación que le llegue a corresponder. La liquidación definitiva se debe hacer por lo menos cada año.

Artículo 93. Salvo lo dispuesto por el párrafo segundo del Artículo anterior, el salario debe liquidarse completo en cada período de pago. Para este efecto, así como para el cómputo de todas las indemnizaciones o prestaciones que otorga el presente Código, se entiende por salario completo el devengado durante las jornadas ordinarias y extraordinarias o el equivalente de las mismas en el caso del inciso *b)* del Artículo 88.

Igualmente, para los mismos efectos que indica el párrafo anterior, siempre que se puedan pactar legalmente salarios en especie y no se haya estipulado la proporción entre éste y el salario en dinero, debe entenderse que se ha convenido pagar en especie de un treinta por ciento del salario total.

Artículo 94. El salario debe pagarse directamente al trabajador, o a la persona de su familia que él indique por escrito o en acta levantada por una autoridad de trabajo.

Artículo 95. Salvo convenio escrito en contrario, el pago del salario debe hacerse en el propio lugar donde los trabajadores presten sus servicios, y durante las horas de trabajo inmediatamente después de que éstas concluyan.

Se prohíbe pagar el salario en lugares de recreo, expendios comerciales o de bebidas alcohólicas u otros análogos, salvo que se trate de trabajadores que laboren en esa clase de establecimientos.

Artículo 96. Se declaran inembargables:

- *a)* Los salarios mínimos y los que sin serlo no excedan de treinta quetzales al mes.
- *b)* El noventa por ciento de los salarios mayores de treinta quetzales o más, pero menores de cien quetzales al mes.
- *c)* El ochenta y cinco por ciento de los salarios de cien quetzales o más, pero menores de doscientos quetzales al mes.
- *d)* El ochenta por ciento de los salarios de doscientos quetzales o más, pero menores de trescientos quetzales al mes; y

- e) El sesenta y cinco por ciento de los salarios mensuales de trescientos quetzales o más.

Artículo 97. No obstante lo dispuesto en el Artículo anterior, son embargables toda clase de salarios, hasta en un cincuenta por ciento, para satisfacer obligaciones de pagar alimentos presentes o los que se deben desde los seis meses anteriores al embargo.

Tanto en el caso de embargos para satisfacer obligaciones de pago de alimentos a que se refiere el párrafo anterior, como en el caso de embargo por otras obligaciones, el mandamiento, así como las diligencias respectivas, contendrán la prevención, a quien deba cubrir los salarios, de que aun cuando el mismo salario sea objeto de varios embargos, se deje libre en beneficio del ejecutado la parte no embargable, a tenor de lo dispuesto en este Artículo o en el precedente.

Los embargos por alimentos tendrán prioridad sobre los demás embargos y en ningún caso podrán hacerse efectivos dos embargos simultáneamente en la proporción indicada en este Artículo y en la proporción del citado Artículo 96, pues cuando se hubiere cubierto la proporción máxima que indica el Artículo citado últimamente, sólo podrá embargarse hasta el diez por ciento más para satisfacer las demás obligaciones.

Artículo 98. Como protección adicional del salario se declaran también inembargables los instrumentos, herramientas o útiles del trabajador que sean indispensables para ejercer su profesión u oficio, salvo que se trate de satisfacer deudas emanadas únicamente de la adquisición a crédito de los mismos.

Artículo 99. Los anticipos que haga el patrono al trabajador por cuenta de salarios en ningún caso debe devengar intereses.

Las deudas que el trabajador contraiga con el patrono por este concepto, por pagos hechos en exceso o por responsabilidades civiles con motivo del trabajo, se deben amortizar hasta su extinción, en un mínimo de cinco períodos de pago, excepto cuando

el trabajador, voluntariamente, pague en un plazo más corto. Es entendido que al terminar el contrato, el patrono puede hacer la liquidación definitiva que proceda.

En los demás casos, las deudas que el trabajador contraiga con el patrono o con sus asociados, familiares o dependientes durante la vigencia del contrato o con anterioridad a la celebración de éste, sólo pueden amortizarse o, en su caso, compensarse, en la proporción en que sean embargables los respectivos salarios que aquél devengue.

Artículo 100. Los salarios que no excedan de cien quetzales al mes no pueden cederse, venderse, compensarse ni gravarse a favor de personas distintas de la esposa o concubina y familiares del trabajador que vivan y dependan económicamente de él sino en la proporción en que sean embargables. Quedan a salvo las operaciones legales que se hagan con las cooperativas o con las instituciones de crédito que operen con autorización otorgada de acuerdo con la ley.

Artículo 101. Los créditos por salarios no pagados o las indemnizaciones en dinero a que los trabajadores tengan derecho en concepto de terminación de sus contratos de trabajo, gozan, en virtud de su carácter alimenticio, de los siguientes privilegios, una vez que unos u otras hayan sido reconocidos por los Tribunales de Trabajo y Previsión Social:

- *a)* pueden ser cobrados por la vía especial que prevé el Artículo 426; y
- *b)* tienen carácter de créditos de primera clase en el caso de juicios universales y, dentro de éstos, gozan de preferencia absoluta sobre cualesquiera otros, excepto los que se originen, de acuerdo con los términos y condiciones del Código Civil sobre acreedores de primera clase, en gastos judiciales comunes, gastos de conservación y administración de los bienes concursados, gastos de entierro del deudor y gastos indispensables de reparación o construcción de bienes inmuebles. Para los efectos de este inciso, el juez del concurso debe proceder sin pérdida de

tiempo a la venta de bienes suficientes para cubrir las respectivas deudas; en caso que no haya dinero en efectivo que permita hacer su pago inmediato.

Los privilegios a que se refiere el presente artículo sólo comprenden un importe de esos créditos o indemnizaciones equivalentes a seis meses de salarios o menos.

Artículo 102. Todo patrono que ocupe permanentemente a diez o más trabajadores, debe llevar un libro de salarios autorizado y sellado por el Departamento Administrativo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, el que está obligado a suministrar modelos y normas para su debida impresión.

Todo patrono que ocupe permanentemente a tres o más trabajadores, sin llegar al límite de diez, debe llevar planillas de conformidad con los modelos que adopte el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

1.2.1.4 **Jornadas de Trabajo**

Capítulo tercero. Jornadas de trabajo

Artículo 116. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana.

Tiempo de trabajo efectivo, es aquel en que el trabajador permanezca a las órdenes del patrono.

Trabajo diurno es el que se ejecuta entre las seis y las dieciocho horas de un mismo día.

Trabajo nocturno es el que se ejecuta entre las dieciocho horas de un día y las seis horas del día siguiente.

La labor diurna normal semanal será de cuarenta y cinco horas de trabajo efectivo, equivalente a cuarenta y ocho horas para los efectos exclusivos del pago de salario. Se exceptúan de esta disposición, los trabajadores agrícolas y ganaderos y los de las empresas donde labore un número menor de diez, cuya labor diurna normal semanal será de cuarenta y ocho horas de trabajo efectivo, salvo costumbre más favorable al trabajador. Pero esta excepción no debe extenderse a las empresas agrícolas donde trabajan quinientos o más trabajadores.

Artículo 117. La jornada ordinaria de trabajo efectivo mixto no puede ser mayor de siete horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana.

Jornada mixta es la que se ejecuta durante un tiempo que abarca parte del período diurno y parte del período nocturno.

No obstante, se entiende por jornada nocturna la jornada mixta en que se laboren cuatro o más horas durante el período nocturno.

Artículo 118. La jornada ordinaria que se ejecute en trabajos que por su propia naturaleza no sean insalubres o peligrosos, puede aumentarse entre patronos y trabajadores, hasta en dos horas diarias, siempre que no exceda, a la semana, de los correspondientes límites de cuarenta y ocho horas, treinta y seis horas y cuarenta y dos horas que para la jornada diurna, nocturna o mixta determinen los dos Artículos anteriores.

Artículo 119. La jornada ordinaria de trabajo puede ser continua o dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adopten racionalmente a la naturaleza del trabajo de que se trate y a las necesidades del trabajador.

Siempre que se pacte una jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

Artículo 120. Los trabajadores permanentes que por disposición legal o por acuerdo con los patronos laboren menos de cuarenta y ocho horas a la semana, tienen derecho de percibir íntegro el salario correspondiente a la semana ordinaria diurna.

Artículo 121. El trabajo efectivo que se ejecute fuera de los límites de tiempo que determinan los Artículos anteriores para la jornada ordinaria, o que exceda del límite inferior que contractualmente se pacte, constituye jornada extraordinaria y debe ser remunerada por lo menos con un cincuenta por ciento más de los salarios mínimos o de los salarios superiores a éstos que hayan estipulado las partes.

No se consideran horas extraordinarias las que el trabajador ocupe en subsanar los errores imputables sólo a él, cometidos durante la jornada ordinaria, ni las que sean consecuencia de su falta de actividad durante tal jornada, siempre que esto último le sea imputable.

Artículo 122. Las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de doce horas diarias, salvo casos de excepción muy calificados que se determinen en el respectivo reglamento o que por siniestro ocurrido o riesgo inminente, peligren las personas, establecimientos, máquinas, instalaciones, plantíos, productos o cosechas y que sin evidente perjuicio, no sea posible sustituir a los trabajadores o suspender las labores de los que estén trabajando.

Se prohíbe a los patronos ordenar o permitir a sus trabajadores que trabajen extraordinariamente en labores que por su propia naturaleza sean insalubres o peligrosas.

En los casos de calamidad pública rige la misma salvedad que determina el párrafo primero de este Artículo, siempre que el trabajo extraordinario sea necesario para conjurarla o atenuarla. En dichas circunstancias el trabajo que se realice se debe pagar como ordinario.

Artículo 123. Los patronos deben consignar en sus libros de salarios o planillas, separado de lo que se refiera a trabajo ordinario, lo que paguen a cada uno de los trabajadores por concepto de trabajo extraordinario.

Artículo 124. No están sujetos a las limitaciones de la jornada de trabajo:

- *a)* Los representantes del patrono;
- *b)* Los que laboren sin fiscalización superior inmediata;
- *c)* Los que ocupen puestos de vigilancia o que requieran su sola presencia;
- *d)* Los que cumplan su cometido fuera del local donde esté establecida la empresa, como agentes comisionistas que tengan carácter de trabajadores; y
- *e)* Los demás trabajadores que desempeñen labores que por su indudable naturaleza no están sometidas a jornadas de trabajo.

Sin embargo, todas estas personas no pueden ser obligadas a trabajar más de doce horas, salvo casos de excepción muy calificados que se determinen en el respectivo reglamento, correspondiéndoles en este supuesto el pago de las horas extraordinarias que se laboren con exceso al límite de doce horas diarias.

El Organismo Ejecutivo, mediante acuerdos emitidos por conducto del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, debe dictar los reglamentos que sean necesarios para precisar los alcances de este Artículo.

Artículo 125. Dentro del espíritu de las disposiciones del presente Código, el Organismo Ejecutivo, mediante acuerdos emanados por conducto del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, debe precisar la forma de aplicar este capítulo a las empresas de transportes, de comunicaciones y a todas aquellas cuyo trabajo tenga características muy especiales o sea de naturaleza continua.

Igualmente, el organismo ejecutivo queda facultado para emitir por el conducto expresado los acuerdos conducentes a rebajar los límites máximos que determina este

capítulo, en el caso de trabajos que sean verdaderamente insalubres o peligrosos por su propia naturaleza.

Todos estos acuerdos deben dictarse oyendo de previo a los patronos y a los trabajadores que afecten y tomando en cuenta las exigencias del servicio y el interés de unos y otros.

Capítulo cuarto. Descansos semanales, días de asueto y vacaciones anuales

Artículo 126. Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de un día de descanso remunerado después de cada semana de trabajo. La semana se computará de cinco a seis días según costumbre en la empresa o centro de trabajo.

A quienes laboran por unidad de obra o por comisión, se les adicionará una sexta parte de los salarios totales devengados en la semana.

Para establecer el número de días laborados de quienes laboran por unidad de tiempo, serán aplicadas las reglas de los incisos *c)* y *d)* del Artículo 82.

Artículo 127. Son días de asueto con goce de salario para los trabajadores particulares: el 1.º de enero; el jueves, viernes y sábado santos; el 1.º de mayo, el 30 de junio, el 15 de septiembre, el 20 de octubre, el 1.º de noviembre, el 24 de diciembre, medio día, a partir de las 12 horas, el 25 de diciembre, el 31 de diciembre, medio día, a partir de las 12 horas y el día de la festividad de la localidad.

El patrono está obligado a pagar el día de descanso semanal, aún cuando en una misma semana coincidan uno o más días de asueto, y asimismo cuando coincidan un día de asueto pagado y un día de descanso semanal.

Artículo 128. En las empresas en las que se ejecuten trabajos de naturaleza muy especial o de índole continua, según determinación que debe hacer el reglamento, o en casos concretos muy calificados, según determinación de la Inspección General de Trabajo, se puede trabajar durante los días de asueto o de descanso semanal, pero en estos supuestos

el trabajador tiene derecho a que, sin perjuicio del salario que por tal asueto o descanso semanal se le cancele el tiempo trabajado, computándosele como trabajo extraordinario.

Artículo 129. El pago de los días de descanso semanal o de los días de asueto se debe hacer de acuerdo con el promedio diario de salarios ordinarios y extraordinarios que haya devengado el trabajador durante la semana inmediata anterior al descanso o asueto de que se trate.

Es entendido que cuando el salario se estipule por quincena o por mes, incluye en forma implícita el pago de los días de descanso semanal o de los días de asueto que no se trabajen.

En el caso del párrafo anterior, si dichos días se trabajan, el pago de los mismos debe hacerse computando el tiempo trabajado como extraordinario, de conformidad con los salarios ordinarios y extraordinarios que haya devengado el trabajador durante la última quincena o mes, según corresponda.

Artículo 130. Todo trabajador sin excepción, tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles. El hecho de la continuidad del trabajo se determina conforme a las reglas de los incisos *c)* y *d)* del Artículo 82.

Artículo 131. Para que el trabajador tenga derecho a vacaciones, aunque el contrato no le exija trabajar todas las horas de la jornada ordinaria ni todos los días de la semana, deberá tener un mínimo de 150 días trabajados en el año. Se computarán como trabajados los días en que el trabajador no preste servicios por gozar de licencia retribuida, establecida por este Código o por pacto colectivo, por enfermedad profesional, enfermedad común o por accidente de trabajo.

Artículo 132. El patrono debe señalar al trabajador la época en que dentro de los sesenta días siguientes a aquel en que se cumplió el año de servicio continuo, debe gozar

efectivamente de sus vacaciones. A ese efecto, debe tratar que no se altere la buena marcha de la empresa ni la efectividad del descanso así como evitar que se recargue el trabajo de los compañeros de labores del que está disfrutando de sus vacaciones.

Artículo 133. Las vacaciones no son compensables en dinero, salvo cuando el trabajador que haya adquirido el derecho a gozarlas no las haya disfrutado por cesar en su trabajo cualquiera que sea la causa. Se prohíbe al trabajador prestar sus servicios a cualquier persona durante el período de vacaciones.

Cuando el trabajador cese en su trabajo, cualquiera que sea la causa, antes de cumplir un año de servicios continuos, o antes de adquirir el derecho a un nuevo período, el patrono debe compensarle en dinero la parte proporcional de sus vacaciones de acuerdo con su tiempo de servicio.

Artículo 134. Para calcular el salario que el trabajador debe recibir con motivo de sus vacaciones, debe tomarse el promedio de las remuneraciones ordinarias y extraordinarias devengadas por él durante los últimos tres meses, si el beneficiario presta sus servicios en una empresa agrícola o ganadera, o durante el último año en los demás casos. Los respectivos términos se cuentan en ambos casos a partir del momento en que el trabajador adquiriera su derecho a las vacaciones.

El importe de este salario debe cubrirse por anticipado.

Artículo 135. Las faltas injustificadas de asistencia al trabajo no deben descontarse del período de vacaciones, salvo que se hayan pagado al trabajador.

Si el salario del trabajador se ha estipulado por quincena o por mes, no debe el patrono descontar las faltas injustificadas que haya pagado aquel, en lo que exceda de un número de días equivalentes a la tercera parte del correspondiente período de vacaciones.

Artículo 136. Los trabajadores deben gozar sin interrupciones de su período de vacaciones y sólo están obligados a dividir las en dos partes como máximo, cuando se trate de labores de índole especial que no permitan una ausencia muy prolongada.

Los trabajadores deben gozar sin interrupciones de su período de vacaciones. Las vacaciones no son acumulables de año en año con el objeto de disfrutar posteriormente de un período de descanso mayor, pero el trabajador a la terminación del contrato puede reclamar la compensación en efectivo de las que se les hayan omitido correspondiente a los cinco últimos años.

Artículo 137. De la concesión de vacaciones se debe dejar testimonio escrito a petición del patrono o del trabajador. Tratándose de empresas particulares se presume, salvo prueba en contrario, que las vacaciones no han sido otorgadas si el patrono, a requerimiento de las autoridades de trabajo, no muestra la respectiva constancia firmada por el interesado o con su impresión digital, si no sabe hacerlo.

Artículo 137 bis. Se prohíbe la discriminación por motivo de sexo, raza, religión, credos políticos, situación económica, por la naturaleza de los centros en donde se obtuvo la formación escolar o académica y de cualquier otra índole para la obtención de empleo en cualquier centro de trabajo.

El acceso que las o los trabajadores puedan tener a los establecimientos a los que se refiere este Artículo, no puede condicionarse al monto de sus salarios ni a la importancia de los cargos que desempeñan.

1.2.1.5 **Reglamento Interno**

Capítulo cuarto. Reglamentos interiores de trabajo

Artículo 57. Reglamento interior de trabajo es el conjunto de normas elaboradas por el patrono de acuerdo con las leyes, reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes que

lo afecten, con el objeto de precisar y regular las normas a que obligadamente se deben sujetar él y sus trabajadores con motivos de la ejecución o prestación concreta del trabajo.

No es necesario incluir en el reglamento las disposiciones contenidas en la ley.

Artículo 58. Todo patrón que ocupa en sus empresas permanentemente diez o más trabajadores queda obligado a elaborar y poner en vigor su respectivo reglamento interior de trabajo.

Artículo 59. Todo reglamento interior de trabajo debe ser aprobado previamente por la Inspección General de Trabajo; debe ser puesto en conocimiento de los trabajadores con quince días de anticipación a la fecha en que va a comenzar a regir; debe imprimirse en caracteres fácilmente legibles y se ha de tener constantemente colocado, por lo menos, en dos de los sitios más visibles del lugar de trabajo, o en su defecto, ha de suministrarse impreso en un folleto a todos los trabajadores de la empresa de que se trate.

Las disposiciones que contiene el párrafo anterior deben observarse también para toda modificación o derogatoria que haga el patrono del reglamento interior de trabajo.

Artículo 60. El reglamento interior de trabajo debe comprender las reglas de orden técnico y administrativo necesarias para la buena marcha de la empresa; las relativas a higiene y seguridad en las labores, como indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones para prestar los primeros auxilios en caso de accidente y, en general, todas aquellas otras que se estimen necesarias para la conservación de la disciplina y el buen cuidado de los bienes de la empresa. Además, debe contener:

- a) Las horas de entrada y salida de los trabajadores, el tiempo destinado para las comidas y el período de descanso durante la jornada;

- *b)* El lugar y el momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;
- *c)* Los diversos tipos de salarios y las categorías de trabajo a que correspondan;
- *d)* El lugar, día y hora de pago;
- *e)* Las disposiciones disciplinarias y procedimientos para aplicarlas. Se prohíbe descontar suma alguna del salario de los trabajadores en concepto de multa. La suspensión del trabajo, sin goce de salario, no debe decretarse por más de ocho días, ni antes de haber oído al interesado y a los compañeros de trabajo que éste indique. Tampoco podrá imponerse esta sanción, sino en los casos expresamente previstos en el respectivo reglamento;
- *f)* La designación de las personas del establecimiento ante quienes deben presentarse las peticiones de mejoramiento o reclamos en general y la manera de formular unas y otras; y
- *g)* las normas especiales pertinentes a las diversas clases de labores de acuerdo con la edad y sexo de los trabajadores y las normas de conducta, presentación y compostura personal que éstos deben guardar, según lo requiera la índole del trabajo.

2. Convenio No. 161 de la OIT

Parte II. Funciones

Artículo 5

Sin perjuicio de la responsabilidad de cada empleador respecto de la salud y la seguridad de los trabajadores a quienes emplea y habida cuenta de la necesidad de que los trabajadores participen en materia de salud y seguridad en el trabajo, los servicios de salud en el trabajo deberán asegurar las funciones siguientes que sean adecuadas y apropiadas a los riesgos de la empresa para la salud en el trabajo:

- a) Identificación y evaluación de los riesgos que puedan afectar a la salud en el lugar de trabajo.
- b) Vigilancia de los factores del medio ambiente de trabajo y de las prácticas de trabajo que puedan afectar a la salud de los trabajadores, incluidos las instalaciones sanitarias, comedores y alojamientos, cuando estas facilidades sean proporcionadas por el empleador.
- c) Asesoramiento sobre la planificación y la organización del trabajo, incluido el diseño de los lugares de trabajo, sobre la selección, el mantenimiento y el estado de la maquinaria y de los equipos y sobre las sustancias utilizadas en el trabajo.
- d) Participación en el desarrollo de programas para el mejoramiento de las prácticas de trabajo, así como en las pruebas y la evaluación de nuevos equipos, en relación con la salud.
- e) Asesoramiento en materia de salud, de seguridad y de higiene en el trabajo y de ergonomía, así como en materia de equipos de protección individual y colectiva.
- f) Vigilancia de la salud de los trabajadores en relación con el trabajo.
- g) Fomento de la adaptación del trabajo a los trabajadores.
- h) Asistencia en pro de la adopción de medidas de rehabilitación profesional.
- i) Colaboración en la difusión de informaciones, en la formación y educación en materia de salud e higiene en el trabajo y de ergonomía.
- j) Organización de los primeros auxilios y de la atención de urgencia.

participación en el análisis de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales.

3. Título Quinto

Capítulo Único

Higiene y Seguridad en el Trabajo

Artículo 197: (Reformado por el Artículo 1 del Decreto 35-98 del Congreso de la República)

Todo empleador está obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la seguridad y la salud de los trabajadores en la prestación de sus servicios. Para ello, deberá adoptar las medidas necesarias que vayan dirigidas a:

- a) Prevenir accidentes de trabajo, velando porque la maquinaria, el equipo y las operaciones de proceso tengan el mayor grado de seguridad y se mantengan en buen estado de conservación, funcionamiento y uso, para lo cual deberán estar sujetas a inspección y mantenimiento permanente.
- b) Prevenir enfermedades profesionales y eliminar las causas que las provocan.
- c) Prevenir incendios.
- d) Proveer un ambiente sano de trabajo.
- e) Suministrar cuando sea necesario, ropa y equipo de protección apropiados, destinados a evitar accidentes y riesgos de trabajo.
- f) Colocar y mantener los resguardos y protecciones a las máquinas y a las instalaciones, para evitar que de las mismas pueda derivarse riesgo para los trabajadores.
- g) Advertir al trabajador de los peligros que para su salud e integridad se deriven del trabajo.
- h) Efectuar constantes actividades de capacitación de los trabajadores sobre higiene y seguridad en el trabajo.
- i) Cuidar que el número de instalaciones sanitarias para mujeres y para hombres, están en proporción al de los trabajadores de uno u otro sexo, se mantengan en condiciones apropiadas y estén además dotados de lavamanos.

j) Que las instalaciones destinadas a ofrecer y preparar alimentos o ingerirlos y los depósitos de agua potable para los trabajadores, sean suficientes y se mantengan en condiciones apropiadas de higiene.

k) Cuando sea necesario, habilitar locales para el cambio de ropa, separados para mujeres y hombres.

l) Mantener un botiquín provisto de los elementos indispensables para proporcionar primeros auxilios.

Las anteriores medidas se observarán sin perjuicio de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.



APÉNDICE

FIGURAS

1. Organigrama de la empresa
2. Diagrama de la compensación como proceso general continuo
3. Tabulación de resultados de encuesta aplicada a empleados
4. Diseño de evaluación del desempeño para empleados
5. Formato de encuesta aplicada a empleados
6. Diagrama de Gant sobre programación de actividades

Figura 1. Organigrama de la Empresa de Venta de Repuestos Usados “Che Cevasco”

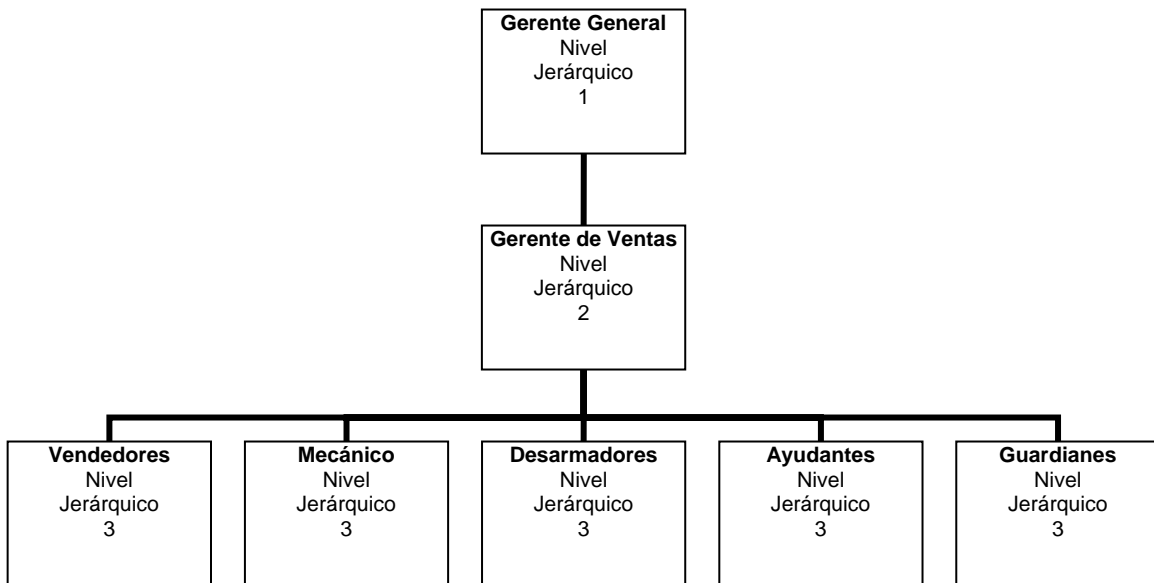


Figura 2. La administración de la compensación como proceso gerencial continuo

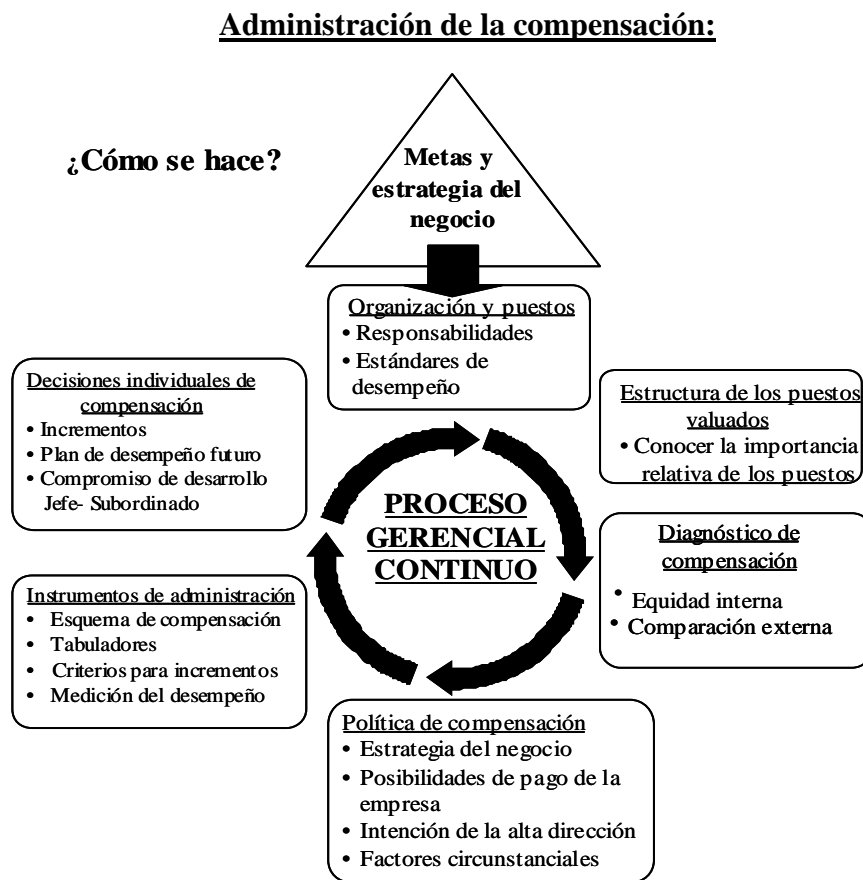


Figura 3.

2 Edad

De 18 a 25	2
De 25 a 30	4
De 30 a 35	2
Más de 35	2

10

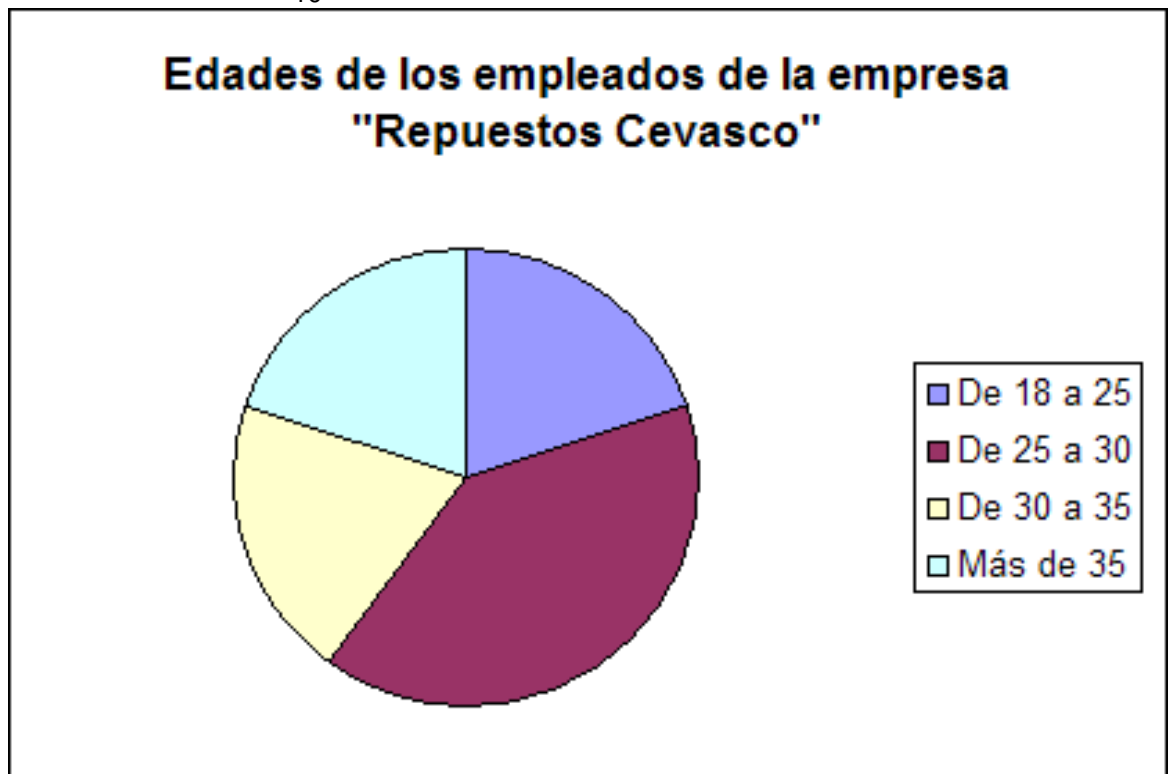


Figura 4.

3 ¿Ha trabajado anteriormente en empresas dedicadas a la venta de repuestos de automóviles?

Si	7
No	3



Figura 5.

4 Si su respuesta es si, ¿por qué motivo dejó de trabajar en la misma?

Bajo salario	3
Despido	1
Mejor oportunidad	1
Motivos familiares	1
Otros	1

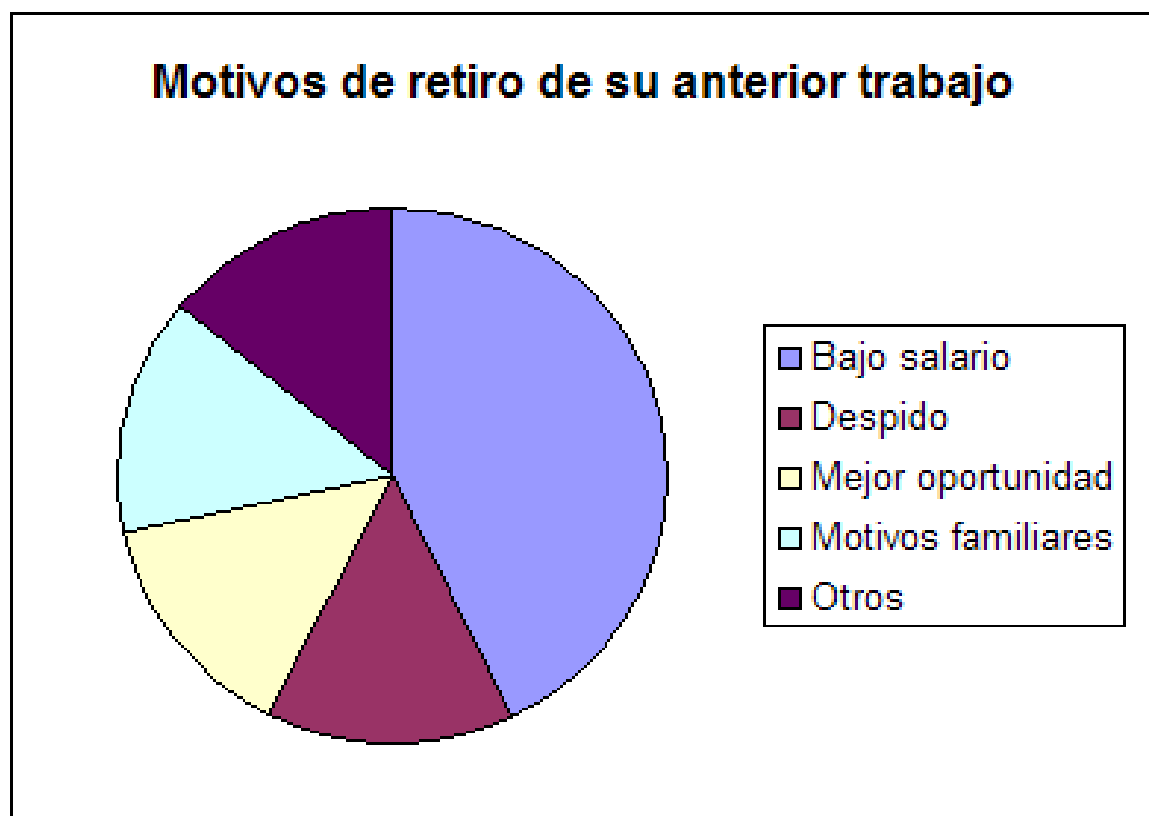


Figura 6.

5 Tiempo de laborar en la empresa actual

0 a 1 año	1
1 a 2 años	1
2 a 5 años	4
Más de 5 años	4

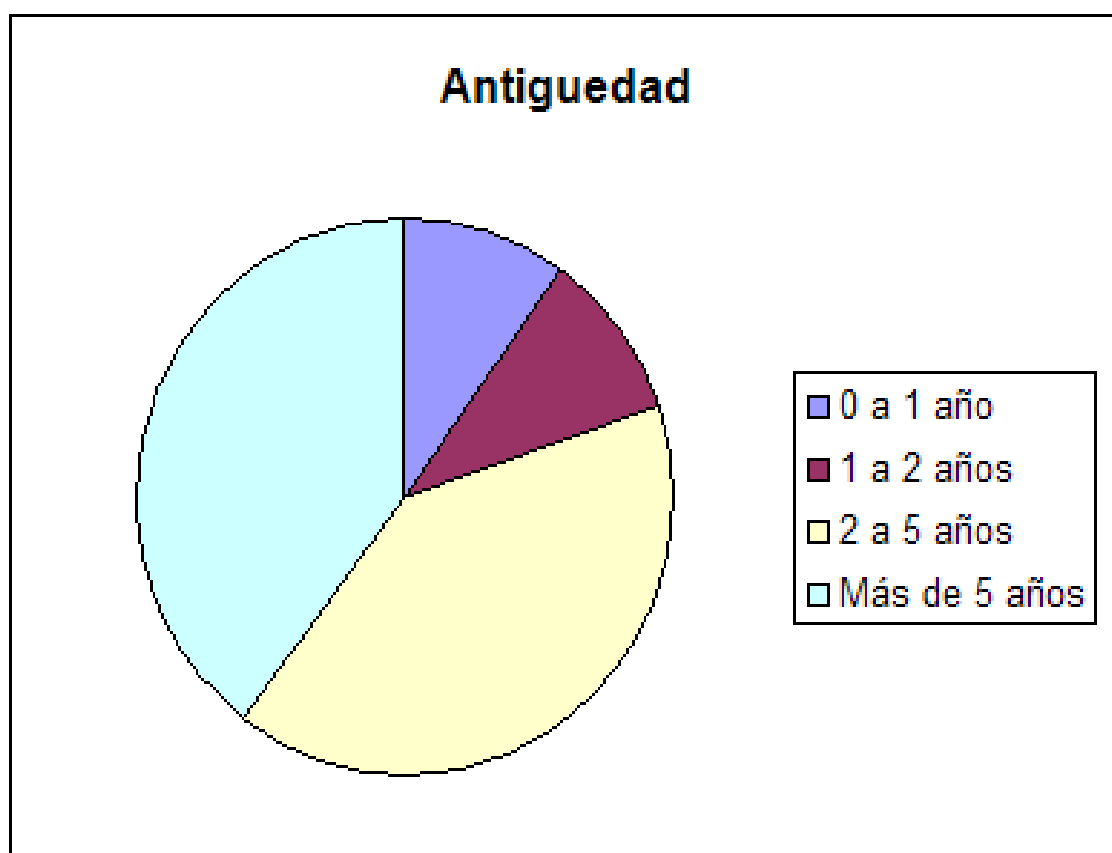


Figura 7.

6 ¿Actualmente está de acuerdo con su salario?

Si	8
No	2



Figura 8.

7 ¿Actualmente está de acuerdo con su horario?

Si	8
No	2



Figura 9.

8 El ambiente en su trabajo es:

Bueno	4
Regular	6
Malo	0

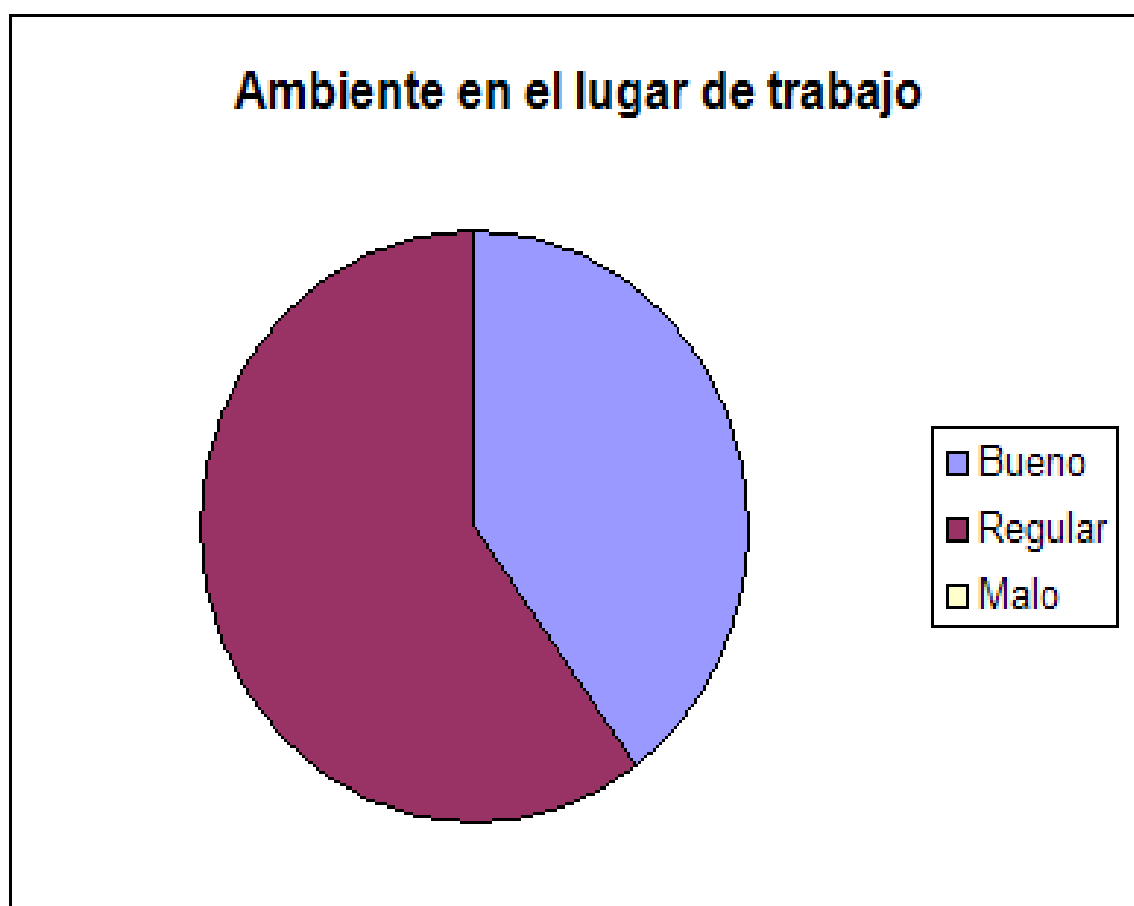


Figura 10.

9 Puesto que desempeña:

Vendedor	4
Cajero	1
Bodeguero	1
Mecánico	3
Otro	1

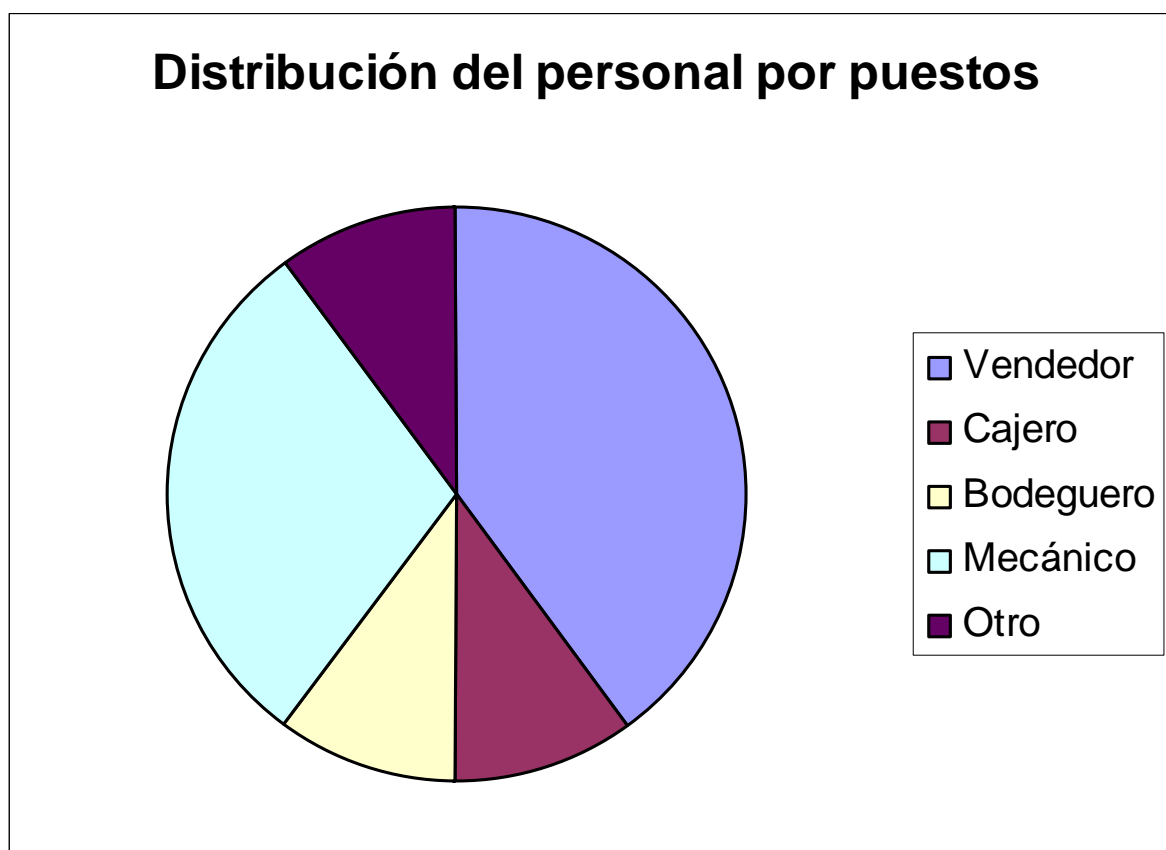


Figura 11.

10 Se ha ausentado de su trabajo por:

Enfermedad	7
Nacimiento hijo	1
Muerte familiar	1
Problemas legales	1

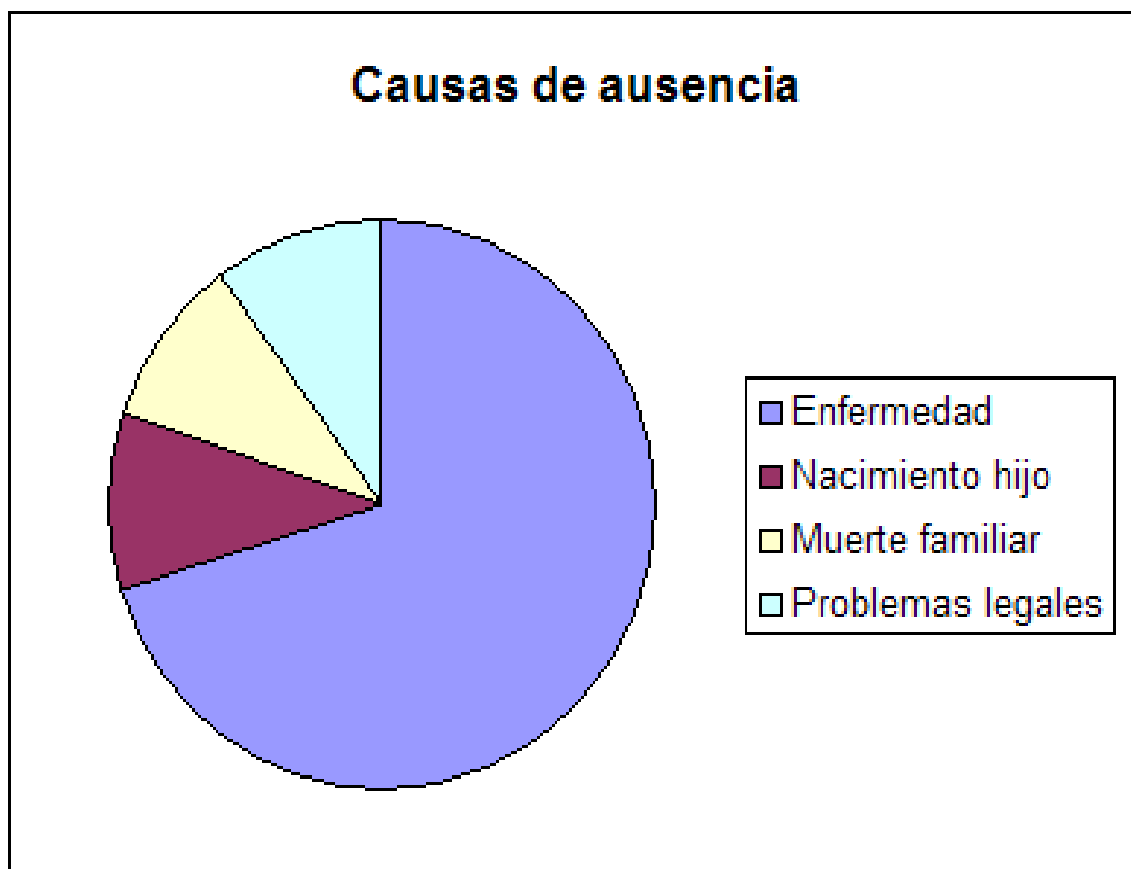


Figura 12. Evaluación del Desempeño

Evaluación del Desempeño

Actividad	Excelente	Bueno	Malo

	Si	No
<i>Asistencia</i>		
<i>Puntualidad</i>		
<i>Limpieza y orden en el lugar de trabajo</i>		
<i>Acata medidas de seguridad</i>		
<i>Cumplió con la meta del día</i>		

Nombre:
Puesto:
Fecha:

Comentarios:

Nota parte A	
Nota parte B	

Metodología para la calificación:

Metodología de Aplicación y Evaluación

La parte A, tendrá una calificación de 50 puntos donde 10 puntos es la máxima calificación y la mínima es 0.

- Puede ser que desarrolle más de cinco actividades, por lo que se evaluarán las cinco actividades más importantes del día a evaluar.
- Si hay menos actividades a evaluar quedará a criterio del evaluador ponderar las actividades, para estar en un rango de calificación de 50 puntos. Siempre se debe buscar la equidad para el trabajador de una forma objetiva.

La parte B, tendrá una calificación también de 50 puntos. Esta parte comprende cinco aspectos que se tendrán que calificar de la siguiente forma: si es igual a 10 puntos, no es igual a 0 puntos.

Al final se suman los resultados de la parte A y los resultados de la parte B y esa es la nota. Esta evaluación se puede hacer semanal, quincenal o mensual. De hacerse de forma semanal o mensual, se deberá promediar las notas obtenidas, con el fin de obtener una puntuación mensual.

Al final del año se podrá observar, según las puntuaciones, el desempeño de los empleados, lo cual servirá para aplicar las medidas correspondientes.

Figura 13. Formato de Encuesta

ENCUESTA

Por favor responder las siguientes preguntas, las cuales son de carácter confidencial y servirán para elaborar un trabajo de graduación. Se agradece desde ya su colaboración.

1. Sexo: Masculino _____ Femenino _____

2. Edad: Menos de 18 años _____
De 18 a 25 años _____
De 25 a 30 años _____
De 30 a 35 años _____
Más de 35 años _____

3. ¿Ha trabajado anteriormente en empresas dedicadas a la venta de repuestos para automóviles?
Sí _____ No _____

4. ¿Si su respuesta es sí, por qué motivo dejó de trabajar en la misma?
Bajo salario _____
Horarios muy extensos _____
Enfermedad _____
Despido _____
Mejor oportunidad _____
Motivos familiares _____
Otro motivo _____

5. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa actual:
0 a 1 año _____
De 1 a 2 años _____
De 2 a 5 años _____
Más de 5 años _____

6. ¿Actualmente está de acuerdo con su salario?
Sí _____ No _____

7. ¿Actualmente está de acuerdo con el horario?
Sí _____ No _____

8. El ambiente de su trabajo actual es: Bueno _____ Regular _____ Malo _____

9. Puesto que desempeña: Vendedor _____
Cajero _____
Bodeguero _____
Secretaria _____
Encargado de Compras _____
Piloto _____
Otro _____

10. Se ha ausentado de su trabajo por:

Enfermedad común _____
Muerte de un ser querido _____
Nacimiento de un hijo _____
Problemas legales _____
Suspensión del IGSS _____
Otro _____

APÉNDICE

FIGURAS

7. Organigrama de la empresa
8. Diagrama de la compensación como proceso general continuo
9. Tabulación de resultados de encuesta aplicada a empleados
10. Diseño de evaluación del desempeño para empleados
11. Formato de encuesta aplicada a empleados
12. Diagrama de Gant sobre programación de actividades