

COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS

COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS

En este macroproceso se plantea como objetivo, desarrollar el sistema de compensación que permita la motivación y sostenibilidad de los empleados dentro de la organización, en donde se satisfagan las necesidades más sentidas de los mismos, buscando su sostenibilidad y mantenimiento dentro de la organización, sin embargo no sólo se refiere a la parte económica sino al tomo integral del individuo y en este caso del trabajador.

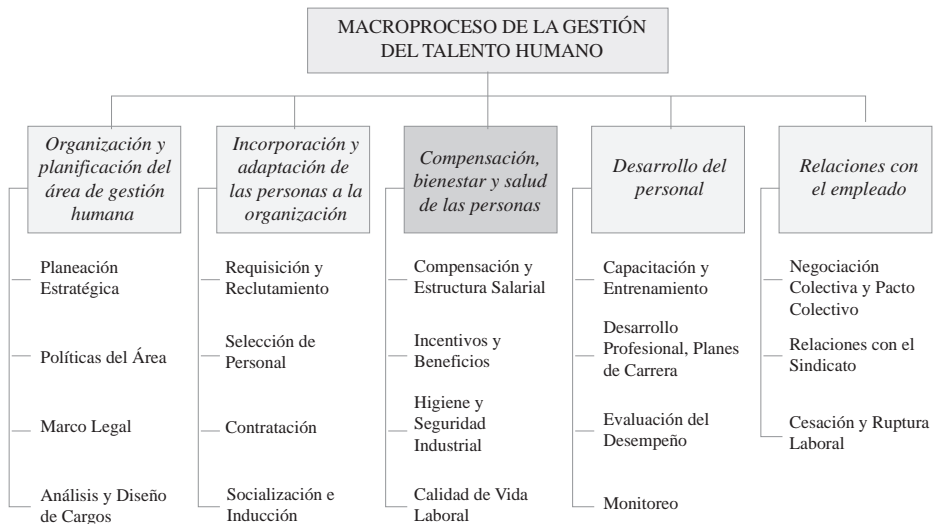


Figura 3.1. Macroprocesos de gestión humana

Este macroproceso involucra los procesos de compensación y estructura salarial, que categoriza el grado de compensación que debe tener cada empleado; incentivos y beneficios que incluye compensaciones extras de los individuos; higiene y seguridad industrial, además, toda la normatividad y características que se deben tener dentro de la organización para el cuidado de los empleados; y finalmente calidad de vida laboral, que desarrolla el ambiente que se le garantiza al individuo.

En la siguiente figura se muestran los procesos que se llevan a cabo dentro del macroproceso con sus respectivas entradas y salidas:

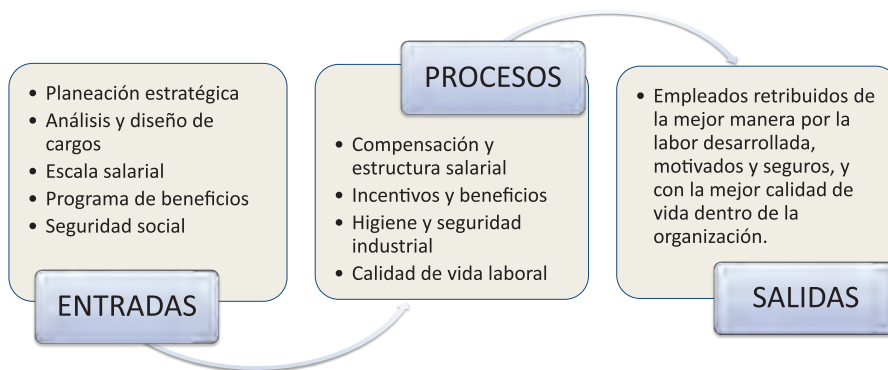


Figura 3.2. Diagrama del macro-proceso compensación, bienestar y salud de las personas

COMPENSACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL

Para Rodríguez (2002) la compensación es la medida de valor para sus empleados, para sus compañeros y para la sociedad; En correspondencia, García (2008) afirma que “es aquel proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas, recalcando que para ello deben fijarse las políticas salariales, es decir, el conjunto de directrices por las cuales la organización refleja su filosofía y por las que se estudian los asuntos relacionados con la remuneración del personal, sin embargo estas no permanecen estáticas, sino que por el contrario, se modifican según la situación”

Además agrega que “la compensación está compuesta por la compensación financiera que puede ser directa o indirecta y la compensación no financiera. *La compensación financiera directa* la constituyen el salario, las bonificaciones, las comisiones, las primas, y las vacaciones a las que se tiene derecho por ley. *La compensación financiera indirecta* concerniente

a todos los pagos en moneda corriente adicional que no hacen parte de los derechos de ley, como son las horas extras, las primas y vacaciones extralegales, las propinas y todos los adicionales concedidos. *La compensación no financiera* se compone de todos los reconocimientos no financieros que las personas tienen en cuenta y que ayudan a mantenerse en la organización, como son, las oportunidades de trabajo, el reconocimiento y autoestima, la seguridad en el empleo, la calidad de vida en el trabajo, las promociones, la libertad y autonomía laboral, entre otros”.

Tabla 3.1. Estructura de las compensaciones organizacionales

| Compensaciones organizacionales | | |
|---|--|--|
| Financieras | | No financieras |
| Directas | Indirectas | |
| Comisiones, bonificaciones, salario directo | Vacaciones | Oportunidades de trabajo reconocimiento y autoestima. Seguridad en el empleo. Calidad de vida en el trabajo. Orgullo de la empresa y del trabajo. Promociones, libertad y autonomía en el trabajo. |
| | Primas | |
| | Propinas | |
| | Horas extras | |
| | Primas por salario | |
| | Adicionales | |
| | Efectos financieros de los beneficios concebidos | |

Así mismo Rodríguez (2002) afirma que los salarios son diferentes a los sueldos, en cuanto los primeros se refiere a la elaboración y el pago de la nómina del personal de confianza; y mientras los salarios constituyen el pago de la nómina pero dirigida al personal sindicalizado.

Ahora bien, Dessler (2001) habla de que “las compensaciones de los empleados se pagan de dos maneras: por incrementos de tiempo y por volumen de producción, la primera incluye sueldos y salarios, por hora y día, y la segunda se vincula directamente con la cantidad de producción dada por el trabajador”. Es así, como el fin fundamental de la compensación, es remunerar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa, basado en las leyes que lo rigen.

Se puede anotar que los diferentes autores del tema, plantean que la compensación de los empleados está determinada según las leyes del país (Código Sustantivo del Trabajo, para el caso colombiano) y de las políticas de remuneración del área que gestiona el talento humano en la organización. García (2008) señala que “Existen diferentes clases de salario, como son *por unidad de tiempo*, que se refiere al pago que se le hace al

trabajador de acuerdo con el tiempo que permanece a disposición de la empresa (hora, semana, quincena o mes); *por resultados*, es el pago de acuerdo a la cantidad de piezas u obras producidas y abarca los sistemas de incentivos y primas de producción; y *por tarea*; es una fusión de las dos clases anteriores donde el empleado está sujeto a una jornada de trabajo y el pago está determinado por la cantidad de piezas producidas.” Rodríguez (2002) menciona que existen cuatro factores que determinan los salarios, tales son:

- El puesto
- La eficiencia
- Las necesidades del trabajador
- Las posibilidades de la empresa

Dessler (2001) afirma que “la evaluación de puestos pretende determinar el valor relativo del trabajo, compara un puesto con los otros, basándose en su contenido”, en donde, Rodríguez (2002) agrega que “la evaluación de puestos muestra las diferencias esenciales entre los puestos”. En la anterior discrepancia debemos resaltar que la remuneración puede resultar de un análisis del puesto y de los resultados del mismo, producido de una evaluación de desempeño la cual es comparada con los objetivos específicos del cargo y los de la organización.

Métodos para la valuación de puestos

Para llevar a cabo la Evaluación de puestos existen varios métodos los, cuales han sido propuestos por diferentes autores, aunque dos de ellos lo explican de una manera clara y concreta; Dessler (2001) y Rodríguez (2002) los cuales señalan como métodos:

- El método de graduación
- El método de alineamiento
- El método de puntos
- El método de comparación de factores

El método de graduación

También denominado *Job Ranking*, consiste en la comparación del puesto, según su importancia y puede ser en orden ascendente o descendente. Este método no exige muchos detalles, es rápido y de bajo costo. Por lo general los niveles jerárquicos que se consideran aquí son, personal no clasificado, personal calificado, supervisor, personal técnico, gerentes y subgerentes de área, directores y directivos. Dessler (2001) considera que se necesitan cinco pasos: obtener información acerca del puesto, seleccio-

nar los grupos de puestos que se calificarán, seleccionar factores compensables, asignar una jerarquía a los puestos y combinar las estimaciones. Chiavenato (2000) por su parte, agrega que existen dos maneras para aplicar el método de jerarquización: mediante la definición de los límites superior e inferior de la jerarquización y mediante la definición de los cargos de referencia.

El método de alineamiento

Consiste en graduar los puestos por medio de una técnica numérica de promedio, a través del uso de tarjetas que contienen las especificaciones para cada puesto, en el orden de importancia que las tarjetas presentan. La diferencia en las graduaciones hechas por los que califican puede entonces ligarse para lograr una sola clasificación. Rodríguez (2002), adicionalmente indica que se debe tener tres etapas: integración de un comité, nombramiento de los puestos y alineamiento de los puestos tipo.

El método de comparación de factores

El Método de comparación de factores reúne los principios del método de puntos, pero la diferencia radica en que utiliza pocos factores, lo que lo hace más rápido y sencillo. Consiste en ordenar los cargos en función de sus principales factores comparados con la puesto clave, por lo tanto se trabaja con dos grupos de puntos: uno de puntos clave y otro de puntos no clave. Chiavenato (2000) agrega que este método contiene las siguientes etapas: elección de factores de evaluación, definición del significado de cada uno de los factores de evaluación, elección de cargos de referencia, jerarquización de los factores de evaluación y evaluación de factores en los cargos de referencia.

Método de puntos

El método de puntos se denomina también *Point Rating*, consiste en asignar cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto, llegando a establecer un ordenamiento entre ellos. Su procedimiento consiste en el establecimiento del comité para valorar los puestos, análisis de una significativa muestra de puestos, selección y definición de valores considerados como más representativos, ponderación de factores, determinar los grados relativos de dificultad y responsabilidad entre puestos y realizar el prorrateo de los porcentajes.

Este método fue ideado por el estadounidense Merrill R. Lott en 1926; es uno de los más precisos y completos a pesar de su antigüedad. Según Morales y Velandia (1999) este método proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.

De acuerdo a Rodríguez (2002), este método consiste en asignar cierto número de unidades de valor, llamadas puntos de cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto, y de esta manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos. Por otro lado Morales y Velandia (1999) mencionan que el método de puntos por factor, permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto.

Según Rodríguez (2002), para desarrollar este método se deben adoptar los siguientes pasos:

1. Establecer un comité de valuación representativo, con responsabilidad para valorar los puestos.
2. Realizar un análisis de una muestra importante de puestos y preparar sus descripciones y especificaciones, incluso de sus fichas de información.
3. Seleccionar y definir los factores del puesto considerados como más representativos.
4. Ponderar los factores del puesto, de acuerdo con su importancia relativa, ya que éstos son idénticos, en su contribución, al desempeño de los puestos.
5. Determinar los grados relativos de dificultad y de responsabilidad entre los puestos; asignándole grados a cada subfactor y puntos a cada grado.
6. Realizar el prorrateo de los porcentajes en subfactores y grados. Habrá casos en que en ciertos puestos, los mismos subfactores no tendrán el mismo grado de importancia; por ejemplo, la responsabilidad en valores no será tan importante para el puesto de almacenista, que para el puesto de cajero.

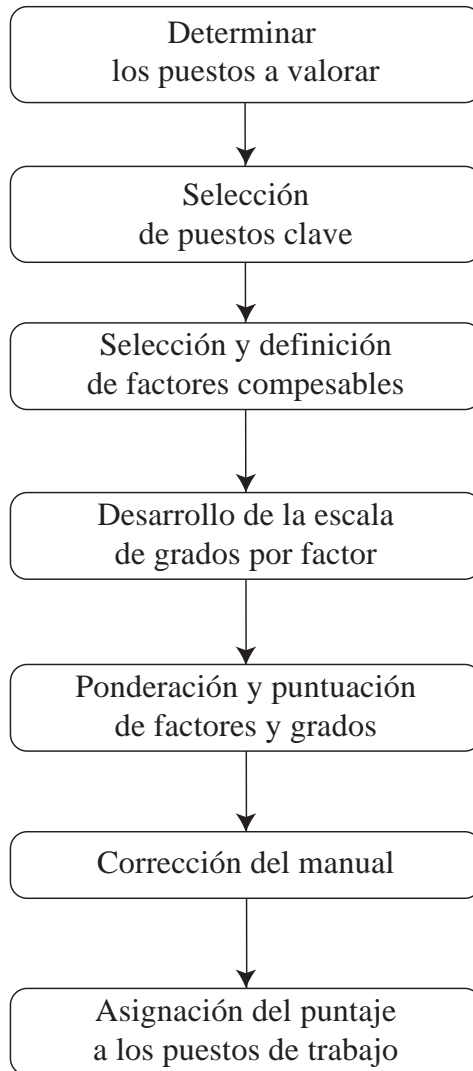


Diagrama 3.1. Elaboración del manual de valoración por puntos

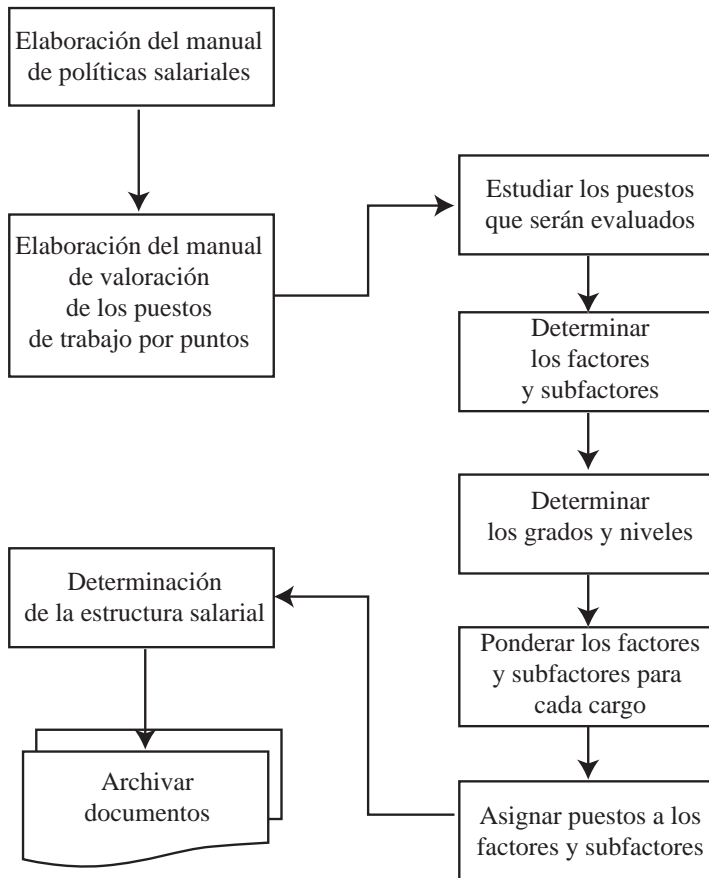


Diagrama 3.2. Flujo de la determinación de la estructura salarial

Escala de prorrateo

La identificación de valores está directamente relacionada con los tipos de puestos que deben ser evaluados. No obstante, es necesario deducir que factores individuales pueden unirse en grandes grupos. Un esquema de puntos muy interesante fue desarrollado por A. L. Kress quien estudio los puestos de trabajo con base en once características, agrupadas en cuatro grupos genéricos; el siguiente cuadro muestra este esquema:

Tabla 3.2. Factores genéricos y subfactores específicos

| Factores | Subfactores |
|--------------------------|-------------------------|
| Requisitos intelectuales | Experiencia |
| | Conocimiento |
| | Iniciativa |
| Requisitos físicos | Esfuerzo físico |
| | Concentración |
| Responsabilidad por | Supervisión de personas |
| | Manejo de materiales |
| | Datos confidenciales |
| Condiciones de trabajo | Riesgos implícitos |

Tabla 3.3. Escala de prorrateo

| Factores | Peso % P/ Fact | Subfactores | Grados | | | | |
|------------------------|----------------------|---------------------------|--------|-----|-----|-----|-----|
| | | | I | II | III | IV | V |
| | | | Puntos | | | | |
| Habilidad | 40 | 1. Experiencia | 22 | 44 | 66 | 88 | 110 |
| | | 2. Conocimiento | 14 | 28 | 42 | 56 | 70 |
| | | 3. Criterio de iniciativa | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| Esfuerzo | 20 | 4. Físico | 7 | 14 | 21 | 28 | 35 |
| | | 5. Mental | 13 | 26 | 39 | 52 | 65 |
| Responsabilidad | 30 | 6. En resultados | 14 | 28 | 42 | 56 | 70 |
| | | 7. En supervisión | 11 | 22 | 33 | 44 | 55 |
| | | 8. Datos confidenciales | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| Condiciones de trabajo | 10 | 9. Ambiente y riesgo | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| Totales | 100% | | 100 | 200 | 300 | 400 | 500 |

La propuesta del cuadro anterior es de implementar una escala de prorrateo en la que se dispone de 500 puntos en total, con cinco grados, que es una cobertura muy amplia para aplicarla a cada puesto.

Es importante recordar que cada puesto tiene cuatro valores que son:

1. El que la empresa le ha asignado.
2. El que le corresponde, de acuerdo con la actualización del trabajador.

3. El valor del mercado de trabajo.
4. Manual de valuación de puestos por puntos.

Es un medio de comparación o norma entre los diversos grados de cada factor y subfactor. Con el manual evaluamos los puestos para llegar a un valor numérico compuesto para cada cargo. Se toma cada factor y se comparan con él todos los puestos, anotándose el grado y número de plazas de cada uno en aquel factor. En muchos casos es recomendable que la organización elabore su propio manual de valuación de puestos, los pasos para su elaboración son los siguientes:

1. Estudiar los puestos que serán valuados y determinar los factores, subfactores y las características con los que se medirá su valor.
2. Determinar los grados y niveles necesarios para medir la presencia de cada factor en cada uno de los diferentes puestos.
3. Definir los factores y subfactores
4. Asignar puestos a los factores y grados en proporción importancia relativa.

CASO DE COMPENSACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL CON EL MÉTODO DE PUNTOS EN LA EMPRESA ABC. S.A.

Al finalizar el proceso de contratación de personal, la Directora Administrativa diligencia en el formato de planta de personal, el cual contiene los datos básicos de las personas que laboran en la organización.

Terminado ésto cada año, de acuerdo a los ajustes salariales se crea el manual de política salarial, que contiene:

- Asignación salarial para el personal de planta correspondiente a un salario mínimo legal mensual vigente.
- Asignación salarial para el personal de servicios generales correspondiente a un salario mínimo legal mensual vigente.
- Asignación salarial para las directivas correspondiente a una remuneración superior al salario mínimo legal mensual vigente.

Después de establecer ésto, se realiza el proceso de cambio de estructura salarial basado en la elaboración del manual de valoración por puntos, el cual se muestra a continuación:

Manual de Valoración por puntos

Instructivo:

- Establecimiento del comité para valorar los puestos, el cual estará compuesto por la dirección administrativa, RR.HH. y de calidad.
- Análisis de una significativa muestra de puestos.
- Definición de valores considerados como más representativos.
- Ponderación de factores.
- Determinar los grados relativos de dificultad y responsabilidad entre puestos.
- Realizar el prorrateo de los porcentajes.

Los factores son aquellos aspectos o características que se medirán o calificarán como base para la valoración de los puestos. Los subfactores se encuentran contenidos dentro de los factores y son aquellos componentes particulares de cada factor que deben ser evaluados.

En la determinación de los grados, se establece el rango con el que se calificarán los factores, desde 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el mayor. Dentro de los factores se establece un porcentaje, del cual el 100% debe ser la suma de todos éstos. Y a su vez cada factor se divide en subfactores donde la suma de los mismos es correspondiente al 100% de cada factor al cual pertenecen. Los valores asignados en cada uno de los subfactores son el resultado de la comparación de cada uno de éstos con los grados y niveles establecidos en la escala de prorrateo, son independientes entre cada uno de los cargos, en los cuales se analiza el riesgo, el esfuerzo y demás características propias de cada uno, es decir, dependiendo el cargo que se analice los factores de riesgo varían, por lo cual la valoración será diferente a la de otros cargos que tengan menor o mayor factor de riesgo o esfuerzo. El peso o porcentaje, es el valor que se le da al factor de acuerdo a la importancia o consideraciones establecidas por la empresa. La distribución entre todos los factores y su posterior suma debe abarcar el 100%.

Tabla 3.4. Escala de prorrateo de la empresa ABC S.A.

| | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------|--------------------------------|-------------------------------------|-----|------|-----|-------------------|--|--|
| | | Empresa ABC S.A. | | | | | Versión: 1 | | |
| | | Escala de prorrateo | | | | | Fecha: | | |
| | | Formato ABC 002 | | | | | | | |
| Responsable _____ | | | Periodo de elaboración _____ | | | | | | |
| Factores | Peso % | Subfactores | I | II | III | IV | V | | |
| Requisitos intelectuales | 50% | Experiencia (80%) | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 | | |
| | | Conocimientos (80%) | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 | | |
| | | Creatividad (20%) | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | | |
| Esfuerzo | 15% | Físico (50%) | 7,5 | 15 | 22,5 | 30 | 37,5 | | |
| | | Mental (50%) | 7,5 | 15 | 22,5 | 30 | 37,5 | | |
| Responsabilidad | 25% | Resultados (70%) | 17,5 | 35 | 52,5 | 70 | 87,5 | | |
| | | Información confidencial (30%) | 7,5 | 15 | 22,5 | 30 | 37,5 | | |
| Condiciones de trabajo | 10% | Medio/ riesgos(100%) | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | | |
| Totales | | | 100 | 200 | 300 | 400 | 500 | | |
| Aprobación | | | | | | | | | |
| _____ | | | _____ | | | | | | |
| Director administrativo | | | Director de RR.HH. | | | | | | |

Para la realización de este formato se debe considerar la elaboración el Manual de valoración de puestos por puntos, el cual se presenta a continuación:

Manual de valoración de puestos por puntos

FACTOR: requisitos intelectuales

Subfactor N° 1: experiencia

Definición: hace referencia al tiempo de labor que se requiere en áreas afines como requisito para el cargo.

- Primero: periodo de 6 meses a 1 año.
- Segundo: periodo de 1 a 2 años.
- Tercero: periodo de 2 a 3 años.
- Cuarto: periodo de 3 a 4 años.
- Quinto: Mayor de 4 años.

Subfactor N° 2: conocimiento

Definición: conocimientos generales requeridos para el desarrollo de las actividades propias de cada cargo.

- Primero: saber leer, escribir, sumar y restar números enteros.
- Segundo: haber terminado su educación primaria y bachillerato.
- Tercero: tener como mínimo conocimientos técnicos de contabilidad.
- Cuarto: tener una carrera de pregrado compatible al desarrollo del cargo de contador público.
- Quinto: tener además conocimientos adicionales adquiridos en congresos, capacitaciones, seminarios, etc, que contribuyan al cargo de contador público.

Subfactor N° 3: creatividad

Definición: capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto.

- Primero: habilidades para imaginar nuevas posibilidades.
- Segundo: interpretación de lo imaginado y desarrollarlo.
- Tercero: carácter interpretativo y analítico de problemas.
- Cuarto: análisis y solución a situaciones conocidas.
- Quinto: análisis y soluciones creativas a situaciones inesperadas con resultados positivos.

FACTOR: Esfuerzo

Subfactor N° 4: esfuerzo físico

Definición: persistencia e intensidad que conlleva a la realización o práctica de alguna actividad.

- Primero: poco esfuerzo físico, actividades donde el movimiento es mínimo.
- Segundo: posiciones o movimientos constantes y diversos, alternados entre posición osteomuscular de pie y sentado.
- Tercero: trabajadores de pie en puestos de trabajo
- Cuarto: actividad constante con manipulación de objetos y personas.

- Quinto: gasto de energía, movimientos continuos, gran esfuerzo muscular y exposición a altas temperaturas.

Subfactor N° 5: esfuerzo mental

Definición: grado de atención y utilización de facultades mentales, con grandes exigencias de concentración.

- Primero: poco esfuerzo mental, actividades básicas y operativas.
- Segundo: atención y análisis en la realización de actividades laborales.
- Tercero: atención constante y esfuerzo mental continuo.
- Cuarto: alta concentración mental y desempeño.
- Quinto: concentración mental y análisis para toma de decisiones.

FACTOR: Responsabilidad

Subfactor N° 6: resultados

Definición: nivel o grado de cumplimiento de metas u objetivos con/sin instrucción y supervisión.

- Primero: está sujeto a supervisión y a realizar labores básicas sin objetivos que cumplir.
- Segundo: recibe instrucciones precisas y supervisión directa para el cumplimiento de algunos objetivos.
- Tercero: ejecución de procesos estandarizados, con cumplimiento de resultados de áreas.
- Cuarto: ejecución de proyectos o procedimientos en donde los resultados son de gran relevancia para la organización.
- Quinto: obtención de resultados que determinan la continuidad de la organización.

Subfactor N° 7: información confidencial

Definición: responsabilidad en el manejo de los datos confidenciales, que son de suma relevancia para la organización.

- Primero: manejo de datos básicos al cual se tiene acceso de manera pública.
- Segundo: manejo de un margen de información confidencial.
- Tercero: maneja constantemente información confidencial de los procesos.
- Cuarto: manejo de información confidencial sin divulgación. Dando origen a sanciones.

- Quinto: manejo de información muy confidencial, con absoluta discreción sobre los procesos y otras actividades internas.

FACTOR: Condiciones de trabajo

Subfactor N° 8: medio/riesgo

Definición: ambiente en el que se desempeñan las actividades, mezclado con la propensión a sufrir algún tipo de accidente en el puesto de trabajo, aún teniendo en consideración las medidas de seguridad con las que se cuenta.

- Primero: ambiente de trabajo estable, pocas posibilidades de accidentes.
- Segundo: se está expuesto a diferentes ambientes de trabajo con algunas posibilidades de accidentes.
- Tercero: ambiente de trabajo agotador y exigente con posibilidades de accidentes de trabajo.
- Cuarto: ambiente de trabajo inestable con probabilidades de accidentes de trabajo.
- Quinto: constante riesgo de accidentes, por manejo de maquinaria y/o sustancias a altas temperaturas en ambientes muy inestables.

Realizada la escala de prorrato, se lleva a cabo la asignación de puntos para cada uno de los cargos establecidos en la organización, menos para los docentes de área que se les paga por hora laborada, el formato de asignación de puntos se presenta a continuación:

Tabla 3.5. Asignación de puntos a los cargos en la empresa ABC S.A.

| | | EMPRESA ABC S.A. | | | | Versión: 1 |
|---|--------------------------|------------------------|------------------------|----------------------|--------------|------------|
| | | Asignación de puntos | | | | Fecha: |
| | | Formato ABC 003 | | | | |
| Responsable _____ Periodo de elaboración _____ | | | | | | |
| Cargo | Factor 1 1.2.3 | Factor 2 1.2 | Factor 3 1.2 | Factor 4 1 | Total | |
| Director administrativo | 60.80.50 | 15.37,5 | 87,5.37,5 | 10 | 377,5 | |
| Director RR.HH. | 80.80.40 | 15.37,5 | 70.37,5 | 10 | 370 | |
| Director de calidad | 60.80.50 | 15.30 | 87,5.37,5 | 10 | 370 | |
| Auxiliar de calidad | 60.80.30 | 15.22,5 | 70.30 | 10 | 317,5 | |
| Contador(a) | 40.60.30 | 30.22,5 | 52,5.15 | 40 | 290 | |
| Jefe de servicios generales | 60.40.20 | 37.5.7.5 | 17,5.7.5 | 50 | 240 | |
| Auxiliar de servicios generales | 40.40.10 | 37.5.7.5 | 17,5.7.5 | 50 | 210 | |
| Totales | 1090 | 330,2 | 575 | 180 | 2175 | |

| | |
|-------------------------|-----------------|
| Observaciones | |
| Aprobación | |
| _____ | _____ |
| Director administrativo | Director RR.HH. |

Terminada la asignación de puntos se realiza el ajuste salarial para ese periodo establecido en el siguiente formato de asignación de salarios:

Tabla 3.6. Ajuste salarial en la empresa ABC S.A.

| Empresa ABC S.A. | | Versión: 1 | | | |
|--|--------|-----------------|--------------------|-------------------------|--------------------------|
| Asignación de salarios | | Fecha: | | | |
| Formato ABC 004 | | | | | |
| Responsable _____ Período de elaboración _____ | | | | | |
| Cargos | Puntos | Salario mensual | Salario diario | Salario diario ajustado | Salario mensual ajustado |
| Director administrativo | 377,5 | \$ 3.500.000 | \$ 116.667 | \$ 44.459 | \$ 1.333.783 |
| Director de RR.HH. | 370 | \$ 1.100.000 | \$ 36.667 | \$ 43.576 | \$ 1.307.282 |
| Director de calidad | 370 | \$ 1.100.000 | \$ 36.667 | \$ 43.576 | \$ 1.307.282 |
| Auxiliar de calidad | 317,5 | \$ 640.900 | \$ 21.363 | \$ 37.393 | \$ 1.121.790 |
| Contador(a) | 290 | \$ 496.900 | \$ 16.563 | \$ 34.154 | \$ 1.024.627 |
| Jefe de servicios generales | 240 | \$ 496.900 | \$ 16.563 | \$ 28.266 | \$ 847.967 |
| Auxiliar de servicios generales | 210 | \$ 350.000 | \$ 11.667 | \$ 24.732 | \$ 741.971 |
| Totales | 2175 | \$ 7.684.700 | \$ 256.157 | \$ 256.157 | \$ 7.684.702 |
| Observaciones | | | | | |
| Aprobación | | | | | |
| _____ | | | _____ | | |
| Director administrativo | | | Director de RR.HH. | | |

- *Puntos*: cantidad de puntos obtenidos para el cargo.
- *Salario mensual*: salario básico ganado.
- *Salario diario*: es el salario básico dividido en los 30 días del mes.
- *Salario diario ajustado*: es el resultado del total del salario diario dividido entre el total de los puntos y posteriormente, multiplicado por los puntos correspondientes al cargo.
- *Salario total ajustado*: es el resultado de la multiplicación del salario diario ajustado por 30 días del mes.

TALLER DE VALUACIÓN DE PUESTOS PARA LA ASIGNACIÓN SALARIAL

De acuerdo al método de puntos para asignación de salarios, desarrolle la escala de prorratio (Tabla 3.7) con la puntuación que usted crea requiere cada grado. El grado I es el de menos valor relativo y el grado V el de mayor valor relativo.

Tabla 3.7. Escala de prorratio

| Factores | Subfactores | Grados | | | | |
|--------------------------|----------------------------|--------|----|-----|----|---|
| | | I | II | III | IV | V |
| Requisitos intelectuales | 1. Experiencia | | | | | |
| | 2. Conocimiento | | | | | |
| | 3. Iniciativa | | | | | |
| Requisitos físicos | 4. Esfuerzo físico | | | | | |
| | 5. Concentración | | | | | |
| Responsabilidad por: | 6. Supervisión de personas | | | | | |
| | 7. Manejo de materiales | | | | | |
| | 8. Datos confidenciales | | | | | |
| Condiciones de trabajo | 9. Riesgos implícitos | | | | | |
| Totales | | | | | | |

Después de haber elaborado la puntuación por factores, determine los puntos de cada subfactor para cada uno de los puestos establecidos en la Tabla 3.8. Luego realice la sumatoria por factores y determine el número total de puntos por puesto.

Tabla 3.8. Asignación de puntos

| Título del puesto | Factor 1 1.2.3 | Factor 2 4.5 | Factor 3 6.7.8 | Factor 5 9. | Total puntos |
|------------------------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|
| Auxiliar contable | | | | | |
| Recepcionista | | | | | |
| Secretaria | | | | | |
| Secretaria ejecutiva | | | | | |
| Supervisor | | | | | |
| Técnico industrial | | | | | |
| Técnico administrativo | | | | | |
| Jefe de talento humano | | | | | |
| Gerente de área | | | | | |
| Totales | | | | | |

Luego de determinar los puntos por puesto, traslade la información a la Tabla 3.9. De acuerdo a la información suministrada, determine: el salario diario actual, el salario diario ajustado, el salario mensual ajustado, el valor por punto y el importe diario. Elabore la gráfica de dispersión de salarios.

Tabla 3.9. Ajuste salarial

| Título del puesto | Puntos | Salario mensual actual | Salario diario Actual | Salario diario ajustado | Salario mensual ajustado |
|--------------------------|---------------|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| Auxiliar contable | | \$ 380.000 | | | |
| Recepcionista | | \$ 420.000 | | | |
| Secretaria | | \$ 600.000 | | | |
| Secretaria ejecutiva | | \$ 750.000 | | | |
| Supervisor | | \$ 800.000 | | | |
| Técnico industrial | | \$ 880.000 | | | |
| Técnico Administrativo | | \$ 925.000 | | | |
| Jefe de talento humano | | \$ 2.500.000 | | | |
| Gerente de área | | \$ 4.000.000 | | | |
| Totales | | | | | |

INCENTIVOS Y BENEFICIOS

Este proceso es la intención de las organizaciones de mantener fieles a sus colaboradores, ha tomado gran importancia, pues se convierte en un factor motivacional para realizar de manera más eficiente y con mayor compromiso las labores de cada uno de los empleados. Para García (2008) el proceso de incentivos y beneficios es el complemento de la compensación salarial, pues busca estimular a los trabajadores a mejorar su desempeño a través de los incentivos y generar apoyo para estimular y mantener la fuerza de trabajo a través de los beneficios.

Los incentivos, son suplementos financieros o no financieros que reciben los trabajadores por un mejor desempeño y contribuyen a mantener las personas dentro de la organización. Estos hacen parte del sistema de recompensas y sanciones del que dispone la organización para dirigir el comportamiento de los empleados. En palabras de Chiavenato (2002) la mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas financieras, como retribución a la consecución de uno o varios objetivos organizacionales, entre ellas están: 1) recompensas relacionadas con objetivos de realización empresarial, es decir la participación de los resultados anuales o semestrales; 2) recompensas vinculadas al tiempo de servicio del

empleado, concedidas en ciertos periodos de tiempo si el desempeño del empleado es satisfactorio; 3) recompensas relacionadas con el desempeño claramente excepcional, consisten en el aumento por mérito, es decir, mejoramiento salarial por diferenciación en el desempeño; y 4) recompensas relacionadas con resultados departamentales, son compartidas por el grupo en cuanto a igualdad de porcentaje en relación a la base salarial de cada empleado.

Bohlander, Sherman y Snell (2001) plantean que los planes de incentivos que se dan en las organizaciones, son de tres tipos:

- *Planes de incentivos individuales*: los pagos de incentivos se pueden determinar según las unidades producidas, la consecución de metas de desempeño, o el aumento de la productividad en la organización, hacen parte de los planes flexibles para empleados no ejecutivos que contribuyen eficientemente a las metas organizacionales.
- *Planes de incentivos grupales*: estos planes estimulan el espíritu de cooperación de todos los empleados y premia sus aportes a la organización mediante el pago de un bono de incentivo, cuando se alcanzan o superan los estándares de desempeño convenidos, gracias al estímulo de un clima psicológico que estimule la cooperación en el equipo.
- *Planes de incentivos para la empresa*: a diferencia de los dos anteriores, estos planes incluyen a todos los miembros de la organización para participar en los pagos compensatorios en cantidades especiales o diferidas según las utilidades de la organización, como resultado del éxito de la organización durante un plazo largo.

Existen diferentes métodos o modelos para planes de incentivos, y entre los más comunes se encuentran, el plan de bonificación anual, la distribución de acciones entre los empleados, la opción de compra de acciones de la compañía, la participación en los resultados alcanzados, la remuneración por competencias, planes de trabajo a destajo, comisiones de ventas, entre otros.

Para implantar alguno de los métodos de incentivos, se deben tener en cuenta algunos aspectos fundamentales, a los que hace mención Chiavenato (2002), garantizar la relación directa entre los esfuerzos y las recompensas, asegurarse de que los empleados comprendan y calculen el plan con facilidad, formular estándares eficaces y justos, garantizar los estándares sin cambiar el tamaño del incentivo, garantizar un estándar por horas especialmente para personal de fábrica, y proporcionar apoyo al plan por parte de los directivos y gerentes.

Por otra parte, los beneficios, según Chiavenato (2002), son regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios, pero generalmente constituyen una parte integral de la remuneración del personal. Además éstos incluyen servicios sociales y algunas comodidades ofrecidas por la organización dependiendo del nivel que ocupe el personal, relacionados directamente con aspectos de responsabilidad social de la organización, con el fin de evitar inconvenientes para los empleados. Estos deben estar definidos de acuerdo a la normatividad legal del territorio en que se encuentra y a la política general de remuneración de la organización.

A pesar de que los beneficios sociales son muchos y su clasificación adecuada se hace difícil, Chiavenato (2002) los clasifica en tres clases, según su exigibilidad legal, naturaleza y objetivos.

- *En cuanto a la exigibilidad legal:* los beneficios son *legales* cuando son exigidos por la legislación laboral, la seguridad social o la convención colectiva, entre ellos se encuentran las vacaciones, prima salarial, jubilación, seguro de accidentes de trabajo, auxilio por enfermedad, salario-familia o prima por matrimonio, y salario-maternidad o prima por hijo; mientras que los beneficios son *espontáneos* cuando la organización los concede libre y voluntariamente, estos incluyen las bonificaciones, restaurantes o cafeterías para el personal, transporte, préstamos, asistencia médica diferente a la de convenio, entre otros.
- *En cuanto a la naturaleza:* los beneficios son *monetarios* cuando son otorgados en dinero a través de nómina o generando prestaciones sociales, entre éstos están las vacaciones, la prima salarial, las bonificaciones y la complementación del salario en ausencia. Son *no monetarios* cuando se ofrecen no financieros, es decir, servicios de restaurante, asistencia médica, servicio social, club, transporte y horario móvil o flexible.
- *En cuanto a los objetivos:* son beneficios *asistenciales* cuando proveen al empleado y su familia de condiciones de seguridad y previsión en casos de emergencia, como la asistencia médica, asistencia odontológica, asistencia financiera, servicio social y guardería. Los beneficios son considerados *recreativos* cuando buscan proporcionar condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación y tiempo libre para el empleado y en algunos casos para la familia, entre estos se encuentran la asociación a un club, áreas de descanso en el trabajo, actividades deportivas y paseos programados. Finalmente son beneficios *supletorios* cuando buscan generar facilidades, comodidades y utilidades que mejoren la calidad de vida del em-

pleado, entre éstos están, el restaurante, transporte, estacionamiento, convenios con supermercados, etc.

Alles (2006) postula una clasificación general de los beneficios más utilizados según el nivel jerárquico que se ocupe en la organización. Para la alta dirección, es común encontrar beneficios como el bonus anual, almuerzos pagos, tarjeta corporativa para gastos de representación, automóvil asignado, teléfono móvil y cobertura médica prepagada plan abierto. Para las gerencias intermedias, cobertura médica prepagada plan abierto, asignación de automóvil y tickets de almuerzo. En el nivel de mandos medios o responsabilidad no ejecutiva se asigna la cobertura médica prepagada según la categoría del empleado y los tickets de almuerzo por un porcentaje del salario mensual bruto; en el área comercial se benefician con almuerzos pagos y gastos de representación, teléfono móvil y en caso de que su función exija alta movilidad, un automóvil asignado. Para los Niveles Staff, planes opcionales de cobertura médica prepaga en plan cerrado y tickets de almuerzo. Finalmente, las secretarías, el personal administrativo u operativo se beneficia con cobertura médica prepagada y tickets de almuerzo opcionales.

Caso de Incentivos y beneficios la empresa ABC S.A.

Incentivos

El plan de incentivos de la empresa ABC S.A. está compuesto esencialmente de incentivos no financieros, que reconocen la relación entre los resultados que se esperan de cada empleado y el desempeño que éste ha logrado en su cargo y en las relaciones con los demás empleados de la organización. Los incentivos a otorgar en la institución giran principalmente en torno al desempeño laboral y su antigüedad.

Reconocimiento al empleado del mes (desempeño laboral)

Éste es un incentivo no financiero que a través de una votación secreta, citada en reunión con el personal durante los primeros días de cada mes, elige el empleado del mes con base en algunos criterios de selección específicos para reconocer su principal característica o cualidad en el desarrollo de sus labores al interior de la organización.

Los criterios de selección del mejor empleado son definidos a partir de los criterios evaluados en la evaluación de desempeño, a través de sus respectivos formatos y a las consideraciones generadas por su respectivo jefe inmediato. Adicionalmente, el personal puede considerar criterios que en su opinión, sean apropiados para otorgar el reconocimiento a alguna cualidad específica en el momento de realizar la votación.

Una vez definidos los criterios, se da inicio a una votación en la que participa todo el personal de la organización (directivo, cargos medios y

operativos). Los empleados deben diligenciar un formato de Votación Empleado del mes, por el cual elegirán su empleado del mes, considerando los criterios individuales que reconocen importantes para dar significancia a uno de ellos por la cualidad a destacar durante ese mes.

Formato 3.1. Formato ABC 005 votación empleado del mes

| | | | |
|--|-------------------------------|----------|-----|
| | Empresa ABC S.A. | Versión: | 1.0 |
| | Votación del empleado del mes | Fecha: | |
| | Formato ABC 005 | | |

A continuación escriba el nombre de la persona que usted considera debe ser elegida como el empleado del mes y los criterios por los cuales debe realizarse este reconocimiento.

| |
|---|
| Nombre del candidato: |
| Cargo: |
| Cualidad del mes: |
| Criterios de selección: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ |

| |
|----------------|
| Observaciones: |
|----------------|

Los resultados de la evaluación del desempeño hacen parte del diligenciamiento del formato ABC 006 comparación de resultados para asignación de incentivos, que una vez diligenciado arrojará información sobre la persona que haya obtenido mejores resultados durante el período anterior.

Formato 3.2. Formato ABC 006 comparación de resultados para asignación de incentivos

| | | | |
|--|---|----------|-----|
| | Empresa ABC S.A. | Versión: | 1.0 |
| | Comparación de resultados para asignación de incentivos | Fecha: | |
| | Formato ABC 006 | | |

| Nombre | Nivel | Cargo | Puntaje obtenido |
|--------|-------|-------|------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Posteriormente se realiza una comparación de la persona elegida en la votación y después en la comparación de resultados. De no coincidir una misma persona en los dos procedimientos, el factor de desempate será la puntuación más alta obtenida en el criterio mayormente relacionado con la característica a destacar durante ese mes. El procedimiento de elección del empleado del mes se da por terminado y para constancia de ello se firma y se aprueba el formato ABC 007 acta de votación y luego se publica en la cartelera de comunicaciones o se publica el resultado por medio de la intranet, el reconocimiento a quien haya sido elegido por el personal de la institución.

Formato 3.3. Formato ABC 007 acta de votación

| | | | |
|--|-----------------------------------|-----------------|--|
| | Acta de votación empleado del mes | Formato ABC 007 | |
|--|-----------------------------------|-----------------|--|

ACTA DE VOTACIÓN No. 01

EMPRESA ABC S.A.

Febrero 2011

Durante los primeros días del mes en curso, se citó a reunión al personal de la organización para realizar una votación secreta cuyo fin fue la elección del empleado del mes. En esta votación participaron la directora de RR.HH., el director administrativo, y los gerentes de cada área de la compañía.

Previo a la realización de la votación se definieron los criterios por los cuales para el mes de _____ de 2011 se elegiría la persona reconocida como _____, y posterior a esto se llevó a cabo el ejercicio del voto. Los criterios de selección fueron:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Una vez concluido el escrutinio, se da por terminado el proceso de elección del empleado del mes y la persona elegida fue _____.
 cuyo cargo es _____. Para constancia de ello, se firma y se aprueba la presente acta de votación, considerando que a las directivas de la empresa corresponde generar incentivos para el personal de la empresa ABC S.A., en conformidad con lo establecido en los procesos de gestión humana que se realizan en su interior.

Director Administrativo

Director(a) de RR.HH.

Reconocimiento por antigüedad

Para la institución y sus directivas es fundamental conservar el personal de más alto desempeño, pero también lo es, el conservar a las personas que llevan muchos años a su servicio y que conocen perfectamente las funciones de su cargo y el funcionamiento correcto de cada uno de los procesos que se llevan a cabo al interior de la empresa ABC S.A. Por este motivo es de gran interés el retener este personal en la organización, y dada la imposibilidad de otorgar incentivos financieros que motiven al personal a seguir mejorando su desempeño, el otorgar incentivos no financieros que estimulen al personal con mayor antigüedad en la compañía, que les de reconocimiento, estatus y generen mayor sentido de pertenencia por la organización y sus labores, se vuelve un objetivo esencial en el marco del plan de incentivos.

La organización actualmente cuenta con tres personas que llevan trabajando allí un número de años considerable, que de acuerdo con el tiempo de funcionamiento de la empresa ABC S.A. merecen un reconocimiento por antigüedad. Para dar reconocimiento a su entrega, compromiso, mejoramiento y labor continua en la compañía, se ha diseñado el Formato ABC 008 botón de reconocimiento por antigüedad, un incentivo para entregar a

cada una de estas personas, de manera que se destaquen dentro del personal de la institución.

Formato 3.4. Botón de reconocimiento por antigüedad

| | | | |
|--|--|-----------------|--|
| | Botón de reconocimiento por antigüedad | Formato ABC 008 | |
|--|--|-----------------|--|



Incentivo financiero anual

La elección del empleado del mes es un procedimiento continuo durante todo el año, por tanto, al final de cada año se hace un reconocimiento financiero al empleado que más reconocimientos como empleado del mes haya logrado durante ese período.

Para esto se propone un incentivo financiero sugerido por un valor de \$100.000 Para los niveles de operativos y de servicios generales, y un valor de \$160.000 Para el nivel directivo, considerando la disposición de otorgar este incentivo por parte de la organización. Para esto se diseña una tabla de valores en el formato ABC 009 asignación de incentivo financiero, que define el valor a otorgar según el resultado que el empleado haya obtenido consecutivamente en el formato de evaluación de desempeño a nivel directivo y el formato de evaluación de desempeño a nivel de operarios y de servicios generales.

Formato 3.5. Formato ABC 009 Asignación de Incentivo Financiero

| | | | |
|--|------------------------------------|----------|-----|
| | Empresa ABC S.A. | Versión: | 1.0 |
| | Asignación de incentivo financiero | Fecha: | |
| | Formato ABC 009 | | |

| Promedio puntuación obtenida | Incentivo para nivel directivo | Incentivo para nivel de docencia y de servicios generales |
|------------------------------|--------------------------------|---|
| Entre 0 - 49 | No se asigna | No se asigna |
| Entre 50 - 69 | \$94.118 | \$58.824 |
| Entre 70 - 84 | \$131.765 | \$82.353 |
| Entre 85 - 100 | \$160.000 | \$100.000 |

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

García (2008) ve este proceso como complementario a los procesos de compensación, que buscan el bienestar de los empleados, la higiene y seguridad industrial son importantes, ya que las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo provocan enormes perjuicios a las personas y a las organizaciones, en términos de costos humanos, sociales y financieros”

La higiene y la seguridad son dos actividades interrelacionadas según lo menciona Rodríguez (2007), señala que éstas garantizan las condiciones personales y físicas de trabajo que pueden mantener cierto nivel de salud de los trabajadores. Asimismo, agrega que la higiene en el trabajo se relaciona con el diagnóstico y con la preservación de las enfermedades ocupacionales a partir del estudio de dos variables: el hombre y su medio ambiente de trabajo.

El autor adiciona también el establecimiento de un plan de higiene de trabajo, el cual incluye un plan organizado, basado en los servicios médicos adecuados, que incluyen botiquín de primeros auxilios, en donde se debe tener en cuenta los exámenes médicos de los miembros de la organización.

Pues bien, la higiene industrial es denominada por Chiavenato (2002) como higiene laboral y la define como “conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecuta las labores”. Adicionalmente, Fernández (1999) agrega que la higiene y seguridad en el trabajo es “garantía de la

salud laboral del trabajo y obliga al empresario a adoptar medidas que sean necesarias para evitar riesgos”

Por su parte Rodríguez (2002) concibe la seguridad industrial como seguridad en el trabajo y la define como “el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras de ambiente e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas”. Dentro de las actividades de la seguridad en el trabajo señaladas por Rodríguez (2002) también se menciona, la prevención de accidentes, robos y de incendios.

Por otro lado, Heyel (1986) define seguridad e higiene como las “diferentes actividades y disciplinas que se ocupan de mantener y promover la salud, la seguridad y la productividad de los trabajadores”.

García (2008) por su parte presenta las etapas para los programas de higiene industrial en el contexto colombiano, los cuales deben realizarse considerando las siguientes actividades, realización de estudios preliminares de cada uno de los agentes contaminantes de acuerdo con el panorama de riesgos, realizar las mediciones de cada uno de estos agentes, aplicar correctivos primero en la fuente, luego en el medio y si no es posible en éstos, en el individuo, finalmente realizar estudios de seguimiento.

A diferencia de García (2008), Rodríguez (2002) menciona el plan de higiene y seguridad en el trabajo, que contiene aspectos como:

- *Motivación al personal sobre seguridad:* ésta se basa en orientar adecuadamente a los empleados que ingresan a la organización, destacando aspectos referentes a la seguridad y detallando los procedimientos de trabajos adecuados, mediante la explicación del uso de ropas adecuadas, los posibles peligros a los que se enfrentan, así como verificar la comprensión que el personal tiene de lo encontrado.
- *Programas de capacitación:* estos programas implican todo lo relativo a la salud y a la seguridad, entre los que figuran los cursos de primeros auxilios, técnicas para la prevención de accidentes, manejo de equipo peligroso y acciones de emergencia.
- *Normas de seguridad:* es conveniente que se den a conocer reglas y normas de seguridad por medio de reuniones regulares sobre seguridad.
- *Campañas de seguridad:* establecimiento de campañas con obtención de beneficios por presentar mejores resultados.
- *Control de accidentes:* se requiere analizar el historial de accidentes, para así informar a todos los miembros de la organización.

Asimismo, para cambiar los comportamientos peligrosos, el programa incluye:

1. *Provisión de personal*: es el reconocimiento de que ciertos empleados tienen más probabilidades que otros de tener accidentes, en relación a esto, se trata de establecer la vulnerabilidad de algunos empleados.
2. *Capacitación*: es la realización de capacitaciones tanto a supervisores como a empleados, en donde la seguridad sea conocimiento de todos.
3. *Reglas y controles de seguridad*: las organizaciones deben poseer reglas de seguridad, indiquen lo que se debe y no se debe hacer. En éstas se establecen manuales de seguridad que señalan las reglas y los tipos de sanciones.
4. *Programas de incentivos*: la motivación de personal usada como incentivo para reducir accidentes.

Finalmente, menciona el programa para cambiar las condiciones peligrosas que incluyen:

- *Etapas 1. Definición de condiciones peligrosas*: es necesario definir las condiciones peligrosas, para que éstas puedan ser cambiadas.
- *Etapas 2. La identificación de las condiciones de trabajo*: realizar inspecciones de condiciones que no satisfagan las normas de seguridad.
- *Etapas 3. Tomar las acciones correctivas*: es la planeación correctiva de la identificación.
- *Etapas 4. Establecer controles adecuados*: las acciones correctivas no siempre sirven para reducir los accidentes. Por lo que es necesario una valoración continua para evadir cualquier tipo de accidentalidad.

Por su parte Chiavenato (2000) también plantea etapas del plan de seguridad industrial que deben contener la seguridad en sí misma, las condiciones de trabajo, la seguridad no solo limitada al área de producción, adaptación del hombre al trabajo, movilización de los elementos para el entrenamiento y la preparación. Sin embargo, el autor también señala que la seguridad contempla tres áreas, a diferencia de Rodríguez (2002), que son importantes como, la prevención de accidentes, la prevención de robos y la prevención de incendios.

Dentro de la prevención de accidentes, se entiende accidente como una lesión corporal, perturbación funcional o enfermedad, que en ocasiones

provoca la muerte, o pérdida total o parcial de la capacidad laboral. Los accidentes de trabajo se pueden clasificar como accidente sin dejar de trabajar y accidente con inasistencia al trabajo.

Por su parte la prevención de robos se refiere al servicio de vigilancia que cada empresa debe contener. Dentro del plan de prevención de robos se incluye, la entrada y salida del personal, control de entrada y salida de vehículos, estacionamientos, ronda por terrenos, registro de máquinas, equipos, herramientas y controles contables.

La prevención de incendios, es quizás una de las más importantes, ya que se debe disponer de un conjunto de extintores adecuados, conocer el volumen correcto para los depósitos de agua, mantener un sistema de detección de alarma y proporcionar el entrenamiento al personal con los puntos clave. Igualmente, los incendios pueden ser clase A, que son los que dejan residuos después de quemarse, los de clase B, que son incendios producidos por la quema de combustibles líquidos y gaseosos y los de clase B que son incendios en equipos o instalaciones.

Del mismo modo, existen métodos para la extinción de incendios como los son, el retiro o aislamiento, el cubrimiento que es la neutralización del comburente y el enfriamiento.

De igual manera, éste autor plantea que entre los principales elementos a estudiar en un programa de higiene son:

- El ambiente físico, como la iluminación adecuada a cada tipo de actividad; la ventilación que es la adecuada salida o remoción de gases, humo y olores desagradables; la temperatura que debe medir los niveles acorde a la resistencia en temperatura del ser humano y los ruidos que busca eliminar los ruidos o medir el nivel de acuerdo a la audición del individuo.
- El ambiente psicológico que plantea el desarrollo o medición de las relaciones humanas buscando se presenten en un ambiente agradable, evaluando el tipo de actividad, el estilo de gerencia y la eliminación de posibles fuentes de estrés y otras enfermedades laborales.
- Los principios de ergonomía que buscan la mejor adecuación de las máquinas y equipos a las condiciones del cuerpo humano y su tamaño, orientados a reducir la necesidad del esfuerzo físico humano.

También, este autor señala las condiciones ambientales de trabajo divididas en tres grupos: las ambientales de trabajo, condiciones de tiempo y condiciones sociales.

Dentro de las condiciones ambientales de trabajo se destacan:

- *La iluminación*: es la cantidad de luminosidad en el sitio de trabajo, en donde se establecen los estándares de acuerdo a la actividad a realizar, asimismo la iluminación debe cumplir con requisitos como ser la suficiente, estar en constante y uniforme distribución, estar ubicada de manera que no encandile. La iluminación puede ser directa, indirecta, semi-directa, semi-indirecta.
- *Ruido*: considerado como un sonido o bullicio indeseable, en donde se produce un efecto desagradable dependiendo la intensidad del sonido, la variación de los ritmos o irregularidades, frecuencia o tonos de los mismos.

Por otro lado, Chiavenato (2000) también afirma que existen unas condiciones atmosféricas que influyen en la realización del trabajo, como lo son temperatura y humedad.

Por otro lado, Rodríguez (2002) agrega que es conveniente distinguir entre riesgo, accidente y enfermedad de trabajo, señala que:

- El riesgo de trabajo, son los accidentes y enfermedades a la que están expuestos los trabajadores en ejercicio del trabajo.
- El accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional o posterior, producida en ejercicio de trabajo.
- Enfermedad de trabajo es finalmente, el estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga origen en el medio ambiente del trabajador, y son presentadas por los agentes físicos, químicos, biológicos y psicosociales.

García (2008) contribuye a esto, los programas de “salud ocupacional que tienen como objetivo reducir los riesgos de salud tanto físicos, biológicos y psicológicos a través del desarrollo de normas y procedimientos de prevención médica o asistencia médica preventiva”. Además, menciona que en “el programa de salud ocupacional se deben establecer indicadores sobre las incapacidades causadas por enfermedades o accidentes de trabajo, con el objetivo de prevenir enfermedades o accidentes que generen como consecuencias el aumento en los niveles de ausentismo y rotación de la organización, que traen como resultado la disminución de la productividad y competitividad de la misma”.

En Colombia, la salud ocupacional está reglamentada mediante la Resolución 1016 de Marzo 31 de 1989, por la cual se establece la organización, funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional que deben desarrollar los empleadores en el país. Además, se menciona en los

programas de salud ocupacional se incluyen todos los exámenes preventivos exigidos por ley a todos los trabajadores, los programas de protección de salud a los empleados y sus familias, la elaboración de mapas de riesgos y capacitación o charlas informativas sobre medicina preventiva, entre otros.

CALIDAD DE VIDA LABORAL

El término Calidad de Vida Laboral surgió en 1972 en una conferencia internacional sobre teoría y práctica de democratización del trabajo. Jacobs y Homburger (1992) lo consideran uno de los valores empresariales más importantes, ya que es el que más puede influir en la creación de una fuerza de trabajo realmente preocupada por la empresa.

Blanch et al (2003) acuñan la calidad de vida laboral, como el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto y en su entorno de trabajo. Afirman también que ésta debe ser entendida desde una doble dimensión, es decir, a nivel objetivo relacionado con las condiciones de trabajo, y a nivel subjetivo vinculado a las percepciones y valoraciones sobre el mejoramiento de las condiciones laborales, el ambiente social, el clima organizacional y la estructura de oportunidades de promoción.

Para Chiavenato (2002) el concepto de CVL incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos del sitio de trabajo, y asimila dos posiciones antagónicas: la reivindicación del empleado por el bienestar y la satisfacción en el trabajo, y el interés de las organizaciones por sus efectos potenciales en la productividad y la calidad de vida.

La calidad de vida laboral está estrechamente relacionada con los procesos de salud y bienestar que se desarrollen en las organizaciones, en búsqueda de un mejor desempeño de los trabajadores (García, 2008). Es el área de gestión humana, la que debe hacerse responsable de la calidad de vida laboral, a fin de desarrollar cada uno de sus procesos de la mejor manera, de tal forma que los empleados de la organización también desarrollen las suyas con el máximo de compromiso y entusiasmo a beneficio de la organización. Esta autora considera que no se pueden desconocer las emociones de los trabajadores, pues afectan la productividad y la efectividad, por tanto no pueden ser descuidadas y requieren de un esfuerzo por parte del área. Dado que las organizaciones tienen como objetivo desarrollar una fuerza laboral eficiente, deben diseñar sus actividades considerando apoyar las características positivas de los empleados, ya que dentro de la calidad de vida, según Jacobs y Hombruguer (1992) se encuentran la necesidad de triunfar, enorgullecerse, aprender continuamente, estimular

su mente y sus sentidos, socializar y establecer relaciones de mutuo apoyo y perseguir un fin determinado para su propia dignidad.

Chiavenato (2002) considera que dado que la CVL representa el grado de satisfacción de las necesidades de quienes conforman la organización mediante el trabajo, se deben tener en cuenta múltiples factores para realizar un análisis de la calidad de vida laboral. Estos factores son, la satisfacción con el trabajo ejecutado, las posibilidades de tener futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, los beneficios alcanzados, las relaciones humanas con el grupo y la organización, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad y responsabilidad de decidir y las posibilidades de participar. Además, la CVL integra los aspectos intrínsecos y extrínsecos del cargo, generando comportamientos y motivación para el trabajo.

La calidad de vida laboral comprende todas aquellas actividades correspondientes a la higiene y seguridad industrial, compensación, el ambiente en el que se desarrollen las actividades, relaciones interpersonales, satisfacción en el trabajo y todas las demás consideraciones que inciden en el nivel de satisfacción del empleado con la empresa, según García (2008). La calidad de vida laboral depende de la ejecución correcta de cada uno de los procesos de gestión humana a la organización, teniendo como base de funcionamiento procesos de motivación y satisfacción del personal.

Según Chiavenato (2002), la calidad de vida laboral no está determinada únicamente por las características individuales o situacionales, sino también por la actuación sistémica que existen entre esas características individuales y las organizacionales. De esta manera, el autor presenta los tres modelos de CVL más importantes:

1. *Modelo de Nadler y Lawler*: la calidad de vida se fundamenta en cuatro aspectos, que a medida que se incrementen la mejoran. Estos aspectos son la participación de los empleados en las decisiones, la reestructuración de trabajo, la innovación en el sistema de recompensas y el mejoramiento del ambiente de trabajo.
2. *Modelo de Hackman y Oldhan*: según los autores, las dimensiones del cargo producen estados psicológicos críticos que conducen a resultados personales y de trabajo que afectan la CVL, y estas dimensiones son la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, el significado de la tarea, la autonomía, la retroalimentación del trabajo propio, la retroalimentación extrínseca y las interrelaciones.
3. *Modelo de Walton*: para él, existen ocho factores que afectan la CVL y son la compensación justa y adecuada, las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, el empleo y desarrollo de la capacidad, las oportunidades de crecimiento continuo y seguridad, la integración

social en la organización, la reglamentación, el trabajo y espacio total de vida, y la importancia social de la vida en el trabajo.

PUNTOS A DESTACAR

La compensación es el proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas, recalcando que para ello deben fijarse las políticas salariales, es decir, el conjunto que directrices por las cuales la organización refleja su filosofía y por las que se estudian los asuntos relacionados con la remuneración del personal, las cuales no permanecen estáticos sino que por el contrario se modifican según la situación.

Para la determinación de la estructura salarial se tiene en cuenta los métodos de evaluación de los puestos, entre los más destacados se encuentran *el método de graduación, el método de alineamiento, el método de puntos*, y por último, *el método de comparación de factores*. La evaluación de puestos pretende determinar el valor relativo del trabajo, compara un puesto con los otros, basándose en su contenido que tiene como fin la determinación de la mejor forma de compensación para el personal.

Por otro lado dentro del bienestar del personal se encuentran los incentivos, que son suplementos financieros o no financieros que reciben los trabajadores por un mejor desempeño y ayudan a retener las personas dentro de la organización. Éstos hacen parte del sistema de recompensas y sanciones del que dispone la organización para dirigir el comportamiento de los empleados.