

INTERVENCIONES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTOR: LICDA. NANCY RAMÍREZ

NOVIEMBRE : 2020



San Marcos

PREGUNTA DISPARADORA

¿Cuáles son algunos procesos de la gestión de talento humano donde se puede hacer una propuesta de solución de necesidades?

RESUMEN

La presente lectura pretende evidenciar la importancia de las decisiones que se toman en el ámbito de la gestión del talento humano, entendiendo que al final de cuentas, dichas decisiones se basan en procesos los cuales por su naturaleza son susceptibles de mejora y que se deben ir adaptando a la realidad en la cual se encuentra inserta la empresa.

Una gestión adecuada y planificada del recurso humano presenta múltiples ventajas para la organización, pero también se traducirá en beneficios para el trabajador. En última instancia lo anterior se debe traducir en una maximización del desempeño del colaborador.

PALABRAS CLAVES

Selección, inducción, capacitación, bienestar, comunicación organizacional, salarios, nomina, seguridad social, salud ocupacional, evaluación del desempeño

INTRODUCCIÓN

La función de la gestión del talento humano en una empresa debe estar enfocada primordialmente en elevar la motivación de los colaboradores y para ello deben establecer actividades o programas que eleven el desarrollo y bienestar personal de los empleados en diversas áreas todo bajo el estricto cumplimiento del marco legal y laboral

En la medida que los procesos de recursos humanos se planifiquen y sean revisados constantemente es probable que se puedan identificar oportunidades de mejora que deriven en intervenciones a la gestión del talento humano y que permitan eficientizar aún más dichos procesos y por tanto la gestión. Procesos adecuados y eficientes van a traducirse en un mejor uso de los recursos disponibles y además en una motivación mayor para los colaboradores cuyo efecto último debe plasmarse en un rendimiento laboral mayor y en la consecución de los objetivos de la empresa.

El objetivo de este estudio se dirige, por lo tanto, en revisar varios procesos que rodean a la gestión de talento humano donde se podrían detectar necesidades y proponer mejoras.

Contenido

Selección	4
Inducción	6
Capacitación	8
BIENESTAR	10
Comunicación organizacional	11
Salarios	12
Nómina	14
Seguridad social	15
Salud ocupacional y riesgos	16
Evaluaciones	18
Referencias	20

Selección

Atraer y contratar recurso humano con la capacidad y el talento requerido por la organización, es un factor crítico para su eficiencia y productividad. Dado lo anterior, la función del departamento de recursos humanos debería dirigirse en conseguir a las personas con mayor potencial y talento porque de lo contrario se puede perjudicar a la empresa. Contar con un proceso eficaz de reclutamiento y selección requiere esfuerzos planificados que tomen en consideración las características que deberían tenerse en cuenta cuando se decide a quién contratar y cómo valorar esas características en aras de determinar si un candidato potencial encaja en la cultura organizacional de la empresa.

Valorar la oferta y la demanda laboral del mercado presenta retos para el área de recursos humanos los cuales deben afrontarse con decisiones soportadas por procesos adecuados que no sólo consideren aspectos laborales sino también legales.

Como parte de la planificación de recursos humanos se hace necesario el poder garantizar que se va a contar con la cantidad de colaboradores suficientes para satisfacer la demanda de trabajo de la compañía y que esta cantidad sea adecuada para generar resultados o servicios de calidad a futuro.

Desde una óptica financiera, el no realizar una adecuada planificación presupone costos financieros mayores ya que si una persona se despide o renuncia hay que volver a realizar el proceso nuevamente. Conseguir y retener al mejor personal no sólo se trata de traer colaboradores buenos y hacerlos sentirse bien, también tiene un sentido económico que todo gerente de talento debe tener presente.

En la planificación se deben hacer estimaciones de la demanda de trabajo y de la oferta de trabajo a futuro y donde se encontrará si existe o no una oferta de trabajo adecuada. Una vez hecho lo anterior y determinada las necesidades de personal se debe contratar a los mejores candidatos para ocupar los puestos necesarios. Esta contratación abarca, el reclutamiento, la selección y la inducción. En el reclutamiento se genera un grupo de prospectos cualificados para un determinado puesto, en lo que respecta a la selección se definirá a continuación.

Los autores Ribes, Perelló y Herrero, (2018)

El proceso de selección se puede definir como el conjunto de técnicas que nos permite encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo. Así, una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que más se aproxima a las necesidades requeridas para el puesto. (p.117)

De la anterior definición se podría inferir que el proceso de selección va a determinar la calidad en términos generales que tenga el recurso humano en una empresa. El valor económico de un adecuado procedimiento de selección podría ser mayor de lo que se cree. Por ejemplo, nada más habría que imaginar un escenario donde una selección equivocada de un colaborador podría provocar que éste tenga conflictos con otros miembros de la empresa y esto derive en un ambiente nocivo con personas molestas donde incluso personal muy bueno considere la opción de buscar otro empleo; todo esto tiene efectos económicos importantes.

Ahora bien, dentro de un proceso de selección se pueden realizar varias tareas o etapas donde se pueden mencionar la revisión de currículos donde se revisa la experiencia, formación académica y habilidades del postulante. También se evalúa la solicitud de empleo para definir la congruencia entre el postulante y el puesto. Las entrevistas son otra tarea importante en el proceso de selección y las cuales se dirigen a descartar a los aspirantes que no cumplan con los requisitos para el trabajo.

Los autores Albarrán y Begoña y Davis, (2015)

Respecto a la entrevista, es considerada como el instrumento por excelencia de selección de personal, ya que aporta una gran riqueza de información que no puede ser aportada por otro medio, que requiere de un entrevistador con gran experiencia, en ella debe concretarse la información sobre el puesto y la empresa y aclararse todos los aspectos respecto al candidato, que intentará incidir favorablemente en su elección.

La entrevista puede ser abierta o cerrada, según se deje la iniciativa al

entrevistado o siga un esquema predeterminado; estructurada o no estructurada, según ésta sea planificada minuciosamente, incluso en la forma de preguntar y que puede bifurcarse en función de cada respuesta; de tensión, en la cual el entrevistador intenta someter al entrevistado a una situación tensa, evaluando sus respuestas a fin de observar sus reacciones, o grupal, en la que se plantea un problema en grupo con la finalidad de observar roles adoptados. (p.23)

Otras tareas relacionadas con el proceso de selección tienen que ver con las pruebas, donde se miden aptitudes, habilidades, actitudes y motivaciones, permitiendo al reclutador escoger candidatos acordes a los puestos vacantes y la cultura de la organización. La verificación de referencias es otra tarea realizada en la selección cuyo fin es determinar si se omitió información importante. Esta verificación se hace con personas que conocen al postulante y que deberían confirmar y/o aportar datos adicionales a lo indicado por el candidato.

Inducción

Cuando finaliza el proceso de selección comienza el proceso de integración en el cual se formalizan los trámites contractuales del candidato escogido; este proceso arranca con la aprobación médica del elegido en la cual se evalúa su salud física y mental necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas. Seguidamente, se realiza la contratación e inducción, en donde se lleva a cabo el período de prueba cuyo objetivo es verificar que el trabajador cumple con la labor para la que fue contratado y se ha adaptado a la cultura de la empresa. Ayudar al nuevo empleado a integrarse adecuadamente a la organización es importante para lograr su permanencia y por lo tanto debe haber un esfuerzo mutuo para que el trabajador se sienta parte de la organización. En la medida que el trabajador se sienta comprometido, atendido, protegido y escuchado es muy posible que su motivación se vea afectada positivamente. Como se mencionó en el apartado anterior, la inducción que también se conoce como socialización, es parte del proceso de contratación.

Los autores Werther y Davis, (2008)

La contratación al puesto de trabajo conlleva la incorporación del trabajador a la empresa y a su nuevo puesto de trabajo. Para cada trabajador implica un período de tiempo en el cual debe adaptarse a la cultura de la empresa e integrarse en la organización. Debido a la dificultad que puede representar este proceso, algunas organizaciones pueden optar por construir un “manual de acogida” o programas de inducción. Estos últimos van desde introducciones breves e informales, hasta extensos programas formales. En cualquier caso, los trabajadores nuevos, por lo general, reciben manuales

impresos o digitales que cubren temas como horario laboral, revisiones de desempeño, funciones, inclusión en la nómina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones. Es usual cubrir además la información sobre prestaciones al empleado, políticas de personal, rutina laboral diaria, organización y operaciones de la empresa, así como medidas y regulaciones de seguridad. (pp.55 - 56)

Complementando lo anterior, se puede decir que, independientemente de la empresa que sea, una empresa bien estructurada debe contar un plan formal de inducción con acciones direccionadas a obtener una mayor integración del empleado con la empresa. Para que este plan consiga sus objetivos, se debe definir adecuadamente las acciones requeridas con sus tiempos, responsables, procedimientos y controles. La inducción del empleado le permitirá contar con la orientación y familiarización con su nuevo trabajo y con la organización; y con ello aprender el esquema de comportamiento de la compañía de tal manera que puedan asimilarlos y hacerlos parte de su propia cultura personal. Es necesario indicar que la estructura no se transmite de forma automática, más bien cada nuevo colaborador debe aprenderlo de su empresa y es esta la que debe impulsar los esfuerzos para dicho fin de forma controlada. Lo anterior puede disminuir en gran medida la ansiedad e incertidumbre que pueda tener cualquier colaborador nuevo por desconocimiento sobre algunas particularidades de su puesto y compañeros de trabajo.

Dado lo anterior y desde una perspectiva financiera, la cual todo administrador de recursos humanos debe tener presente, los programas de inducción pueden significar un gran recurso. Por ejemplo, los costos de rotación de personal pueden significar la diferencia entre arrojar a la borda todo un período de labores intensos en el área de recursos humanos o haber gestionado adecuadamente la integración del personal. Desde hace tiempo atrás y ahora cada vez con mayor visibilidad, las compañías adquieren conciencia de la importancia extrema que una buena inversión en capital humano tiene.

Los departamentos de recursos humanos pueden contribuir a la disminución de la tasa de rotación colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren una conexión importante con la empresa. Tanto el empleado como la organización se benefician cuando eso ocurre. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de inducción, que sirve para familiarizarlos con sus funciones, la organización, las políticas vigentes, los otros empleados, etc.

Es importante que en el proceso de inducción no sólo sea apoyado por el área de gestión de talento, sino también por aquellos actores que participan o definen el ambiente laboral de la empresa, es decir el jefe inmediato el cual juega un papel importante ya que el dirigirá la actividad laboral del nuevo empleado. También el equipo de trabajo respectivo el cual conforma el entorno de acción laboral y que de una u otra forma condiciona de gran manera el papel que va a desempeñar el nuevo colaborador. Estos actores deben ser asesorados por la dirección de recursos humanos en la inducción del colaborador nuevo.

La creación de un ambiente de confianza, basados en un entendimiento y lealtades recíprocos, generan las condiciones apropiadas para generar un vínculo entre la organización y cualquier empleado.

EL ESTUDIANTE DEBE REALIZAR LA LECTURAS SOBRE LOS PROPÓSITOS DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN EXITOSO Y SUS BENEFICIOS DE LA PÁGINA 56 A LA 57.

ARCINIEGAS ORTIZ, J. A. (2018). GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES. ECOE EDICIONES.
[HTTPS://ELIBRO.NET/ES/EREADER/USANMARCOS/122447?PAGE=75](https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/122447?page=75)

Capacitación

Hoy más que nunca, los trabajadores y su talento conforman en definitiva una de las más grandes ventajas competitivas de las compañías. La tarea del área de gestión de talento no se limita solamente a atraer al mejor recurso sino también retenerlo y para tales efectos es necesario que ofrezcan un paquete de beneficios apropiado y acorde a las necesidades individuales y de la organización. Dentro de este este paquete de beneficios es importante ofrecer un plan de carrera y formación continua los cuales deben fomentar el desarrollo de carrera profesional.

Los autores Ribes, Perelló y Herrero, (2018)

La carrera profesional podría definirse como el conjunto de movimientos o desplazamientos entre puestos de trabajo, grupos y/o categorías profesionales y niveles retributivos, o una combinación de todos ellos, que un trabajador experimenta a lo largo de su vida profesional. La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral.

Por todo esto, es necesaria la administración de la carrera profesional, es decir, establecer un procedimiento que permita que los empleados entiendan y desarrollen mejor sus habilidades e intereses de carrera, y hacer que utilicen esas habilidades e intereses de manera más eficaz. (p.144)

Los movimientos a los que se refiere la definición anterior podrían llevarse a cabo a través de un cambio de puesto ya sea de manera horizontal o vertical signifique este o no un cambio a nivel salarial o de beneficios. El grueso común de los colaboradores busca promociones los cuales por lo general se traducen en mayor retribución económica, más responsabilidad y más satisfacción personal y laboral.

Dado todo lo anterior, los planes de carrera son una herramienta importante de movilidad y gestión laboral para el área de talento humano ya que se encamina a diseñar los posibles caminos promocionales que puede seguir el colaborador dentro de la empresa en caso de cumplir con los requisitos definidos.

Ahora bien, un plan de carrera debe incluir una serie de actividades cuyo objetivo sea el mejorar el rendimiento actual y a futuro de un colaborador mediante la maximización de sus capacidades lo cual debería lograrse modificando y potenciando su conocimiento, las habilidades que posee y las actitudes que tiene. Estas actividades constituyen lo que se llama capacitación o formación del personal y son de vital importancia ya que en conjunto con la formación inicial que tenga el colaborador configuran o dan pie para organizar el desarrollo personal y profesional que se quiera construir a futuro siempre con miras en los objetivos personales y organizacionales.

El autor Romero, (2016)

Formación: proceso planificado y continuo que permite ajustar las cualidades del trabajador a una actividad mejorando y actualizando continuamente las capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes idóneas para su desempeño. Se trata de uno de los activos más importantes que puede poseer el individuo al potenciar sus capacidades y también de un beneficio potencial para la empresa por el aumento de formación en los trabajadores. (p.207)

El enfoque sobre la capacitación del colaborador se ha transformado con el paso del tiempo. Hace algunos años, los departamentos de recursos humanos veían la capacitación como una manera para que cada persona se adaptara a su trabajo y para desarrollar el talento humano de la empresa a partir de los puestos que se iban necesitando. Bajo este pensamiento, la capacitación se entendía como un proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñara adecuadamente las tareas específicas del puesto que ocupaba.

Actualmente el concepto de capacitación toma forma como medio para maximizar el rendimiento del colaborador en su trabajo, es decir es un medio que desarrolla las competencias de las personas dirigido a hacerlas más productivas, creativas e innovadoras, con el fin de que logren alcanzar sus objetivos y en última instancia la consecución de los objetivos organizacionales. Visto de esta manera, la capacitación se vuelve generadora de utilidad, porque hace que los trabajadores sean más valiosos y les permite participar activamente en los resultados del negocio.

Un aspecto importante en el proceso de formación de un colaborador tiene que ver primero

con el entrenamiento, donde la formación es más a corto plazo y donde se pretende acoplar a dicho colaborador con su puesto de trabajo. En el entrenamiento se podría generar incluso el beneficio de dar solución a carencias que se tenga en los conocimientos actuales. La capacitación por su parte es un proceso más enfocado al mediano plazo y cuyo fin es que el colaborador se pueda ir preparando para futuros requerimientos o necesidades de su puesto de trabajo y de la organización.

EL ESTUDIANTE DEBE REALIZAR LA LECTURAS DEL LIBRO DIRECCIÓN Y RECURSOS HUMANOS EN RESTAURACIÓN DE GEMMA ROMERO, DE LA PAGINA 208 A LA 216 PARA IDENTIFICAR Y COMPRENDER EL CONJUNTO DE ACTIVIDADES QUE CONLLEVA LA INDUCCIÓN EN UNA EMPRESA.

[HTTPS://ELIBRO.NET/ES/EREADER/USANMARCOS/59226?PAGE=213](https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/59226?PAGE=213)

BIENESTAR

Para muchos colaboradores que recién se incorporan a una organización, el desarrollarse con éxito en el ámbito profesional es algo muy deseable, pero también lo es, mejorar su calidad de vida. Es por esto por lo que, las empresas deben ser conscientes que el ambiente de trabajo es vital para el desarrollo integral de las personas y que un objetivo importante para mejorar ese ambiente es trabajar en el bienestar y felicidad de sus colaboradores.

Los autores Moriano, Topa y García, (2019)

Hay dos aspectos más que conviene tomar en consideración en el análisis del alcance de la promoción de la calidad de vida laboral y del bienestar en la empresa más allá de la prevención de riesgos que garantice un trabajo seguro y saludable. La primera se está abriendo paso y tiene que ver con la promoción de un bienestar laboral sostenible. La segunda toma en consideración los valores y cultura en una determinada sociedad que lógicamente va a influir sobre el concepto de bienestar y de felicidad en el trabajo y en la vida en general.

El concepto de bienestar sostenible en el trabajo hace referencia al mantenimiento a largo plazo de la salud psicológica, la satisfacción laboral y el crecimiento personal de los trabajadores en un lugar de trabajo en el que esos trabajadores experimenten un elevado grado de compromiso en el

trabajo y altos niveles de desempeño y productividad (happy productive worker).

Complementando lo anterior, se podría afirmar que el bienestar laboral se relaciona con un estado óptimo de los trabajadores de una empresa y que puede conseguirse mediante la implementación de programas y actividades dirigidos a romper la rutina laboral y lograr el desarrollo de personas equilibradas en aspectos personales, sociales y laborales. Si bien es cierto la implementación de los programas o actividades genera un gasto desde el punto de vista financiero; la ventaja es que si se hace una correcta implementación se traduce en grandes beneficios para la compañía y el empleado. Un trabajador motivado que sienta que la empresa se preocupa por él como ser individual y no sólo como un activo va a estar más identificado y comprometido con su labor y con la compañía.

De entre las actividades que se pueden implementar para generar bienestar se encuentran por ejemplo las pausas activas las cuales son sesiones de actividad física que se realizan en el lugar de trabajo con duraciones cortas que buscan sacar al colaborador de la rutina de trabajo y que se mueva mediante ejercicios de relajación y estiramiento. Otras actividades que se pueden implementar son la estimulación de la práctica deportiva mediante clubes o membresías, el teletrabajo, acondicionamiento de los espacios laborales, etc.

Comunicación organizacional

La comunicación en la vida de las personas es algo esencial, es un medio por el cual se definen y se hacen realidad las relaciones interpersonales; tal es su relevancia que afecta diferentes ámbitos de las personas y claro está que el ámbito laboral es uno de ellos. La comunicación en las empresas independientemente de lo que hagan es fundamental para poder crear relaciones adecuadas tanto a lo interno como a lo externo de la organización. Por ello, las empresas deben habilitar canales de comunicación institucionales que permitan su adecuado funcionamiento interno, ya que sirve para coordinar las actividades de los diferentes departamentos que la componen, difundir decisiones, etc.

Muchos de los malentendidos que se dan en las empresas se debe a información insuficiente, por tanto, un área donde se debe invertir recursos es precisamente en la comunicación, en aras de lograr que esta sea efectiva y para ello deben conocerse todas las fortalezas y debilidades de los medios utilizados para comunicarse.

La autora Sánchez, (2016)

La comunicación adquiere un rol fundamental como eje de transmisión de la organización para su funcionamiento. Lo que la empresa comunica tanto hacia el exterior como de forma interior, la imagen que transmite es de vital importancia para diferenciarse de la competencia. La imagen de la empresa, lograr transmitir la cultura, la personalidad, su identidad es de gran transcendencia. Lo que logra transmitir la empresa a través de varios canales



de comunicación hacia sus grupos de interés es lo que realmente la empresa es, así sencillamente, las competencias que ha adquirido, las que hacen frente a las empresas de su sector y su entorno, así como el reconocimiento que adquiere.

El desarrollo, así como la utilización de los canales adecuados para una buena comunicación repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la empresa. De forma interna La empresa se comunica con sus grupos de interés internos, empleados, es la forma en que los mantiene informados, la manera de motivarlos, la manera de transmitir tanto sus éxitos como de los fracasos de la organización, de forma que se pueda asegurar que sus metas y sus objetivos sean bien comprendidos por todos. (p.173)

Ampliando lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que la comunicación interna puede contribuir a que los colaboradores generen un sentido de pertenencia que los motive y ayude a la empresa a alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, podría generar un sentido de unidad donde se puedan fomentar y arraigar los valores que conforman la cultura de la empresa. El potencial de alcance de la comunicación inclusive pone a disposición del colaborador la información necesaria para que este puede desempeñarse de la mejor manera y crecer dentro de la empresa en diferentes ámbitos.

Salarios

La remuneración puede verse como todas aquellas retribuciones que recibe un empleado por prestar sus servicios a la empresa que lo contrata. Estas retribuciones buscan atraer, retener y motivar a los colaboradores. Estas remuneraciones tienen una categorización dentro de la cual se encuentran las remuneraciones financieras directas, es decir el pago que recibe la persona en forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. Desde la óptica financiera el salario es un gasto ya que refleja el costo de la mano de obra, pero su beneficio radica en que las empresas que pagan bien atraen gran cantidad de candidatos potenciales y si los contrata implica una capacidad de poder retenerlos. El ofrecer buenos salarios puede influir en la actitud de los colaboradores y en comportamientos que puedan generar un mayor rendimiento.

El autor Arciniegas, (2018)

El salario es la retribución monetaria o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función de los servicios que presta y el cargo que se ejerce en una organización. El salario puede ser directo o indirecto. El salario directo es aquel recibido particularmente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. El salario indirecto es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios

sociales ofrecidos por la organización.

De igual manera, puede identificarse una diferencia entre el salario nominal y el salario real. El salario nominal presenta la cantidad de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario que le ha sido asignado. (p.94)

La fijación de salarios es una actividad compleja ya que existe una serie de variables o factores que afectan esta tarea; estos factores pueden influir de manera directa o de forma conjunta. Dentro de algunos de los factores determinantes en la fijación de salarios se podría mencionar:

- Políticas de remuneración de la empresa: como los salarios son un tema sensible es necesario que las empresas cuenten con políticas de remuneración donde se establezcan los lineamientos básicos para tomar decisiones relacionadas con los salarios. A pesar de la existencia de estas políticas podría ser que algunos colaboradores las perciban como justas, mientras que otros no. El resultado de estas diferencias de opiniones puede tener un efecto sobre la percepción de equidad de los trabajadores generando un rendimiento más bajo o en un caso extremo la decisión por parte de los colaboradores de dejar la compañía.
- Capacidad de pago y desempeño financiero de la empresa: otro factor determinante en el establecimiento de salarios por parte de una compañía tiene que ver con su capacidad de pago, es decir aquellas empresas que tienen éxito financiero tienden a ofrecer salarios más altos que las que no tienen tanto éxito en ese sentido. Este aspecto debería reflejarse en empleados más capacitados, más motivados y por tanto con mejor rendimiento, los cual deberían dar como resultado empresas más exitosas a nivel de negocio y por ende a nivel financiero.
- Tipos de puestos de la empresa: las empresas fijan sus salarios de acuerdo con el valor que asignan a los deberes, actividades y responsabilidades relacionadas con determinados puestos de trabajo. Entre las técnicas que se usan para estimar el valor que tiene un puesto de trabajo están el análisis de puestos, las descripciones de puestos y la evaluación de puestos.
- Leyes laborales: los gobiernos tienen leyes referentes a la remuneración procurando proteger los derechos de los trabajadores.
- Sindicatos y convenciones colectivas: en muchos países el peso de los sindicatos y de las convenciones colectivas tienen un peso importante en la fijación de los salarios.



- Situación de la economía: influye de una u otra manera en las decisiones de remuneración ya que estas se ven afectadas por variables como la inflación, recesiones, costo de la vida, etc.
- Situación del mercado laboral: esto se relaciona con la oferta y la demanda en el mercado de trabajo y el nivel de salarios asociado con esas dos variables.

**EL ESTUDIANTE DEBE REALIZAR LA LECTURAS DEL CÓDIGO DE TRABAJO
CAPÍTULO 4 Y 5 PARA COMPRENDER EL CONCEPTO DE SALARIO DE
ACUERDO CON LA NORMATIVA COSTARRICENSE: DE LA PAGINA 51 A LA 54.**

MINISTERIO DE TRABAJO.

**[HTTP://WWW.MTSS.GO.CR/ELMINISTERIO/MARCO-
LEGAL/DOCUMENTOS/CODIGO TRABAJO RPL.PDF](http://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/codigo_trabajo_rpl.pdf)**

Nómina

Cuando se habla de la nómina, este vocablo enmarca varios significados, ya que en términos generales se entiende como el listado de trabajadores que pertenecen a una empresa y las percepciones a toda cantidad que se entregue a éstos por su vínculo con esa empresa. Desde la empresa que cuenta con unos cuantos trabajadores hasta la empresa que tiene diferentes oficinas en distintas localidades con muchos colaboradores, sean públicas o privadas o que operan a través de terceros, todas ellas tienen la necesidad de generar la nómina que cumpla con los requisitos laborales, legales y fiscales respectivos.

Los autores Bouzas y Reyes, (2019)

La doctrina del derecho de trabajo no considera a la nómina como parte de las condiciones generales de trabajo, pero el salario de los trabajadores es el concepto que formará parte de la nómina.

Realizada la nota aclaratoria respectiva, cabe señalar que la expresión nómina tiene diversos significados, pues de manera general se entiende que es la lista de trabajadores que prestan sus servicios para el patrón, la cantidad pagada éstos por los servicios que prestaron durante cierto tiempo y la suma de los registros financieros del salario de los trabajadores,

incluidas las bonificaciones y las deducciones. (p.87)

Para complementar lo anterior, se podría decir que el proceso de nómina guarda relación con la definición de políticas relativas al pago a trabajadores e incluye tareas como el proceso de alta del empleado, elaboración de la nómina, pagos de salarios, pago de prestaciones, pago de indemnizaciones, presentación de reportes, etc. Como se puede ver todo se basa en datos del empleado y en los pagos efectuados a éstos.

Si bien es cierto el proceso de nómina pertenece al departamento de recursos humanos, en la práctica participan distintos departamentos para procesar la información de los empleados; por ejemplo, el departamento de tecnología interviene en el procesamiento de los datos, el área contable hace los registros, provisiones necesarias y declaraciones relacionadas con el fisco. El área de tesorería o finanzas interviene en el pago y obtener los fondos para realizar dicho pago.

Las deducciones que se rebajan del salario base del funcionario pueden ser voluntarias, contraídas con la empresa o un tercero, por cuotas obrero patronales y judiciales como por ejemplo las impuesta por pensiones alimenticias. El impuesto sobre la renta también forma parte de la nómina de los trabajadores ya que el salario se considera como renta al ser un ingreso.

Finalmente, la clasificación de las nóminas tiene que ver con la frecuencia de pago por ejemplo semanales, quincenales, mensuales, etc.

Seguridad social

La Constitución Política costarricense establece en su artículo 73 los seguros sociales en beneficio de los trabajadores regulados por el sistema de contribución obligatorio del Estado con el fin de protegerlos contra riesgos asociados con la enfermedad, invalidez, maternidad, vejez, muerte y demás contingencias determinadas por ley. En dicho artículo se establece como figura principal a la Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S) la cual será la encargada de administrar los seguros sociales.

Los autores Albarrán y Márquez, (2015)

Cuando una persona entra involuntariamente en una situación en la que no puede obtener ingresos suficientes para alcanzar un nivel digno de subsistencia, el resto de la sociedad debe ayudarlo a conseguir esos ingresos, del mismo modo que existen aspectos esenciales que deben estar cubiertos para todas las personas, como es el caso de la atención sanitaria.

Hoy en día es incuestionable que las personas trabajadoras tengan derecho a asistencia médica, medicamentos y prestaciones económicas que permitan superar cualquier situación de necesidad debida a una enfermedad

o a un accidente laboral. Igualmente es habitual percibir una prestación por desempleo al perder el empleo y a que en la vejez se tenga derecho a una pensión por jubilación digna. Pero no solo las personas trabajadoras tienen estos derechos, sino que algunos de ellos son extensibles, en menor o mayor medida, a toda la ciudadanía. Derechos que son denominados coberturas o prestaciones de la Seguridad Social. (p.104)

La seguridad social debe desempeñar un papel fundamental en el desarrollo social sostenible y la justicia social garantizando su acceso a todas las personas. En Costa Rica aparte de la C.C.S.S. existen varias instituciones que ejecutan acciones para garantizar la seguridad social; entre ellas se puede mencionar el Instituto Mixto de Ayuda Social, el Patronato Nacional de la Infancia, el Instituto Nacional de la Mujer, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social entre otras.

El patrono tiene la obligación legal de tramitar su inscripción ante la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), para así cumplir con el reporte de las planillas correspondientes. Debe incluir a todos los trabajadores que por tal condición deben estar cubiertos ante eventuales enfermedades, por incapacidades, por disfrute de licencias de maternidad, por pensión del régimen de invalidez, vejez y muerte, etc.

Como conclusión se puede afirmar que las políticas de protección o seguridad social tienen como objetivo aumentar los ingresos familiares, impulsar la productividad y el desarrollo de las personas, y promover el trabajo decente.

Salud ocupacional y riesgos

La calidad del ambiente laboral en la que se desenvuelva un colaborador debe incluir y dar gran importancia a la protección, seguridad y salud individual como un derecho del trabajador. El desarrollo de la calidad en el ambiente laboral recae sobre la empresa, específicamente sobre el departamento de recursos humanos el cual debe tener como objetivo evitar o minimizar la posibilidad de que un funcionario sufra un daño producto de realizar su trabajo.

Los autores Albarrán y Márquez, (2015)

Se denomina “riesgo laboral” a todo aquel aspecto del trabajo que tiene la potencialidad de causar un daño. La prevención de riesgos laborales es la disciplina que busca promover la seguridad y salud de las personas trabajadoras mediante la identificación, evaluación y control de los peligros y riesgos asociados a un proceso productivo, además de fomentar el desarrollo de actividades y medidas necesarias para prevenir los riesgos derivados del trabajo.

Los técnicos en prevención de riesgos laborales deben ser capaces de analizar los puestos de trabajo para determinar si existe riesgo en el puesto y, de ser así, deben proponer dentro del sistema preventivo la anulación del riesgo. (p.268)

Es un hecho que las muertes y las lesiones relacionadas con trabajos afectan a todo el mundo de forma directa e indirecta por lo que hay que tomar en consideración que sus efectos pueden ser muy significativos no solamente en términos de pérdidas humanas, sino también económicamente hablando. Además de los costos financieros que pueden acarrear por ejemplo las indemnizaciones a los colaboradores, también puede darse la existencia de multas del órgano institucional competente. A esto habría que sumar los costos indirectos producidos por aquellos casos que generen la falta del trabajador en su puesto o una menor productividad.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el departamento de recursos humanos debería definir lineamientos e impulsar actividades o programas para identificar los posibles riesgos que se pueden dar en el desarrollo de las diferentes actividades que se llevan a cabo en una empresa y que pueden dar pie a accidentes laborales. El fin último es la prevención de accidentes de trabajo que por lo general tienen mayor incidencia en labores de producción que en labores administrativas.

En muchos casos las empresas de acuerdo con normas internacionales o locales establecen e implementan sistemas de gestión en seguridad y salud ocupacional independientemente del grado de peligrosidad existente.

El Ministerio de trabajo y seguridad social de Costa Rica, (n.d.)

¿Qué es salud ocupacional? Es la responsabilidad social, moral y legal que tiene la persona empleadora en cuanto a adoptar en el centro de trabajo actividades que conlleven a:

- a) Promover y conservar la salud de la persona trabajadora;
- b) Prevenir todo daño que las condiciones de trabajo pudieran causar a la persona trabajadora;
- c) Proteger la salud ante los riesgos nocivos que resulten de las condiciones de trabajo;
- d) Garantizar a la persona trabajadora un empleo acorde con sus capacidades fisiológicas y psicológicas;
- e) Adaptar las condiciones de la tarea a la persona trabajadora. (p.1)

Desde la perspectiva de la salud ocupacional existen obligaciones tanto de la parte empleadora como del trabajador y en casos donde en el lugar de trabajo ocupe de forma permanente más de nueve colaboradores se debe establecer una comisión de salud ocupacional. Las empresas deben implementar programas de seguridad serios y amplios que tenga como eje principal la identificación de las acciones peligrosas y las condiciones



de trabajo que no sean seguras.

Una adecuada gestión de la salud y la seguridad en el recinto laboral va dirigida a algo más profundo que sólo reducir la cantidad de accidentes y daños asociados con el trabajo. Existen una variedad de aspectos legales y administrativos donde se deben sopesar tanto las necesidades individuales como las empresariales.

Es vital que la gestión de talento tenga presente que además de los riesgos directos, también se puede presentar el problema de que los trabajadores no cumplan las obligaciones relacionadas con la salud y su seguridad. Pero ¿cuál puede ser la causa por la que los empleados decidan ignorar las normas de seguridad? Puede deberse a que consideran que las medidas no son eficaces y presentan una pérdida de tiempo y por lo tanto les saca de su ritmo de trabajo; otros podrían considerarlas como acciones molestas lo que le produce cierto grado de incomodidad.

Una forma de conseguir el compromiso con las normas de seguridad ocupacional es a través de las altas gerencias y jefaturas, las cuales deben explicar a los trabajadores la importancia de las prácticas de seguridad no sólo en la afectación personal sino también en la afectación de la rentabilidad de la empresa. Si el colaborador entiende con claridad la relación entre las normas de seguridad y la rentabilidad de la compañía, es muy probable que disminuya su resistencia hacia los programas de salud ocupacional.

Como conclusión de esta sección, es necesario comentar que en el ámbito laboral se debe dar prioridad a la vigilancia de la seguridad y la salud del colaborador ya que es un elemento primordial que incide en la calidad en el trabajo y el cual se va a traducir en bienestar y satisfacción personal, y por consiguiente en un elemento generador de productividad en la empresa.

Evaluaciones

Como se ha podido revisar a lo largo de las diferentes secciones de esta lectura, el recurso humano constituye un pilar fundamental dentro de la estructura de negocio de una empresa y su gestión implica diversos aspectos que deben ser revisados para lograr un desempeño laboral eficiente y competitivo. Una de las actividades que permite evaluar el nivel de cumplimiento de objetivos que alcanzan los colaboradores es precisamente la evaluación de desempeño.

Los autores Albarrán y Márquez, (2015)

Su finalidad es determinar de forma objetiva el valor que tiene cada empleado para la organización en todo momento, ya que no muestran iguales comportamientos ni obtienen los mismos resultados.

Debe ser por tanto un proceso continuo y sistemático que valore la aportación individual a la consecución de los fines organizacionales. Según Dessler el proceso pasa por tres etapas: identificación, medición y gestión

del rendimiento. (p.25-26)

Figura1. Etapas de la evaluación del desempeño



Fuente: Albarrán y Márquez (2015)

Ampliando sobre la definición y figura anteriores, se puede decir que en la etapa de identificación es primordial basarse en los objetivos organizacionales de la empresa ya que ellos permitirán identificar las actividades sujetas a medida y cuyos resultados por ende estarán en función de esos objetivos. Al final de cuentas esto busca responder a la pregunta, ¿qué resultado se espera que obtenga el colaborador?

En cuanto a la etapa de medición del desempeño, lo que se debe identificar es de qué manera se puede medir el desempeño del colaborador no solamente desde un punto de vista cuantitativo sino también cualitativo que permita hacer comparaciones entre colaboradores. Esta evaluación puede tomar distintos nombres, algunas empresas le llaman evaluación del desempeño, otra evaluación laboral, etc.

Finalmente, en la etapa de gestión la clave debe enfocarse en un buen canal de comunicación con el colaborador donde se le deje claro lo que se espera de él y donde se le dé retroalimentación sobre el logro o no de los objetivos, pero además de sus puntos fuertes y de los puntos que debería mejorar en aras de conseguir mayores niveles de rendimiento.

La evaluación del desempeño debería generar una serie de acciones en las empresas como incentivos, ascensos, cambios de responsabilidades, programas de capacitación, etc.

Si bien es cierto la evaluación mide aspectos de carácter personal como fortalezas, puntos de mejora, habilidades, aptitudes, etc. se podrían decir que en términos generales lo que se mide es personalidad, grado de completitud de los objetivos y potencial por desarrollar.

Importante el mencionar que si la evaluación de desempeño se realiza en forma adecuada resulta clave para mejorar el rendimiento y además para el desarrollo del colaborador; obviamente siempre y cuando exista un canal de comunicación bueno que genere retroalimentación al empleado.

EL ESTUDIANTE DEBE REALIZAR LA LECTURAS DE LAS SIGUIENTES REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS, PARA IDENTIFICAR LOS RETOS PARA MEDIR ESFICAZMENTE EL DESEMPEÑO: DE LA PAGINA 241 A LA 246.

Referencias

(FUAM), F. U. (s.f). *Consejos y sugerencias para la redacción de artículos científicos* . Madrid

Casado, A., & Sellers, R. (2020). *Introducción al marketing*. ECU Editorial Club Universitario.

Escobar, P., & Bilbao, J. (2020). *Investigación y Educación Superior* . LULU.COM.

Ulate, I., & Vargas, E. (2014). *Metodología para Elaborar una Tesis* . San José; Costa Rica : EUNED.

Herrero Blasco, A. María del Rosario Perello Marin y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
<https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/57469?page=2>

Italia, Cardy, R. L. L. Cardy, R. y R. Gómez-Mejía, L. (2016). Gestión de recursos humanos (8a. ed.). Pearson Educación. <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/57154?page=213>

Albarrán Francisco, J. M. y Márquez García, B. (2015). Operaciones administrativas de recursos humanos. RA-MA Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/62494?page=2>

Arciniegas Ortiz, J. A. (2018). Gestión del recurso humano en las organizaciones. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/122447?page=178>

Romero Gutiérrez, G. (2016). Dirección y recursos humanos en restauración. IC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/59226?page=213>

laboral,

Reyes Gaytán, G. y Bouzas Ortiz, J. A. (2019). Gestión del talento humano. IURE Editores. <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/130372?page=5>

Sánchez Fernández, M. D. (2016). Gestión de recursos humanos (MF0238_3). Editorial CEP, S.L. <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/51035?page=1>

Moriano, J.; Topa, G.; García, C. (2019). Psicología aplicada a la prevención de riesgos laborales. Madrid, Editorial Sanz y Torres, S.L.

http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/13_Salud-Ocupacional-Ind.pdf



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica