



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Sistema de gestión del talento en una
organización desde el prisma de la Prevención de
Riesgos Laborales

Business Talent Management System from the
perspective of Occupational Hazard Prevention

Autora

Esther Gandía Clavero

Director

Víctor Laguna Pardo

Escuela Universitaria Politécnica La Almunia

2022



**Escuela Universitaria
Politécnica - La Almunia**
Centro adscrito
Universidad Zaragoza

**ESCUELA UNIVERSITARIA POLITÉCNICA
DE LA ALMUNIA DE DOÑA GODINA (ZARAGOZA)**

MEMORIA

Sistema de gestión del talento en una
organización bajo el prisma de la
Prevención de los Riesgos Laborales

Business Talent Management System
from the perspective of Occupational
Hazard Prevention

425.21.34

Autora: Esther Gandía Clavero

Director: Víctor Laguna Pardo

Fecha: 27 de Abril de 2022

INDICE BREVE

1. Resumen.....	1
2. Abstract.....	3
3. Introducción.....	5
4. Estado del arte.....	6
5. Desarrollo.....	38
6. Conclusiones.....	80
7. Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	82
8. Bibliografía.....	84

INDICE DE CONTENIDO

1. Resumen.....	1
1.1. Palabras clave.....	2
2. Abstract.....	3
3. Introducción.....	5
4. Estado del arte.....	6
4.1. La Gestión del Talento Humano.....	7
4.1.1. Concepto y evolución histórica.....	7
4.1.2. Procesos de Gestión del Talento Humano.....	8
4.1.2.1. Selección de personal.....	10
4.1.2.2. Evaluación del desempeño.....	12
4.1.2.3. Formación.....	16
4.1.2.4. Bases de datos.....	17
4.1.2.4.1. Talent Analytics.....	20
4.1.2.4.1.1. Aproximaciones teórico-metodológicas.....	22
4.2. Prevención de Riesgos Laborales (PRL).....	25

INDICES

4.2.1.	Concepto	25
4.2.2.	Sistema de Gestión de la Prevención	25
4.2.2.1.	Concepto y descripción del Sistema de prevención	25
4.2.2.2.	Requisitos aplicables a un Sistema de Prevención	26
4.2.2.3.	Sistemas normalizados de Gestión de la Prevención	28
4.2.3.	Plan de Prevención de Riesgos Laborales.....	29
4.2.3.1.	Concepto y fases de un Plan de prevención	29
4.2.4.	La integración de la prevención	30
4.3.	Gestión del talento y Prevención de riesgos laborales	31
4.3.1.	La importancia de su integración	31
4.3.2.	La Empresa Saludable.....	34
4.3.2.1.	Concepto	34
4.3.2.2.	Objetivos y fundamentos	35
4.3.2.3.	Beneficios para las organizaciones.....	36
5.	Desarrollo	38
5.1.	Desarrollo en Empresa	38
5.1.1.	Sistema ERP	38
5.1.2.	Formación en PRL.....	39
5.1.3.	Vigilancia de la salud	41
5.1.4.	Empresa saludable	42
5.2.	Enfoque del trabajador	43
5.2.1.	Cuestionario	48
5.2.1.1.	Resultados generales.....	48
5.2.1.2.	Carga mental	49
5.2.1.2.1.	Resultados Carga mental.....	50
5.2.1.3.	Autonomía temporal	51
5.2.1.3.1.	Resultados Autonomía temporal.....	52
5.2.1.4.	Contenido del trabajo.....	52
5.2.1.4.1.	Resultados Contenido del trabajo	54
5.2.1.5.	Supervisión y participación.....	55
5.2.1.5.1.	Resultados Supervisión y participación.	57
5.2.1.6.	Definición de Rol	58
5.2.1.6.1.	Resultados Definición de rol.....	59
5.2.1.7.	Interés por el trabajador	59

5.2.1.7.1. Resultados Interés por el trabajador	60
5.2.1.8. Relaciones personales.....	61
5.2.1.8.1. Resultados Relaciones personales	62
5.3. Recomendaciones Plan de Acción	62
5.3.1. Gestión del tiempo	62
5.3.2. Contenido del trabajo.....	65
5.3.3. Participación, medios y grado.....	66
5.3.4. Definición de Rol.....	68
5.3.5. Formación	69
5.3.6. Aspectos a mantener	70
5.4. Desarrollo Sistema de Gestión	71
5.4.1. Selección de personal	71
5.4.1.1. Objetivo	71
5.4.1.2. Alcance.....	71
5.4.1.3. Procedimiento	71
5.4.1.3.1. Análisis de necesidades	71
5.4.1.3.2. Reclutamiento.....	71
5.4.1.3.3. Preselección	72
5.4.1.3.4. Entrevista inicial.....	72
5.4.1.3.5. Aplicación de pruebas.....	72
5.4.1.3.6. Entrevistas de selección.....	72
5.4.1.3.7. Elección final	73
5.4.1.3.8. Incorporación y seguimiento	73
5.4.1.3.9. Registros	73
5.4.2. Evaluación del Desempeño.....	73
5.4.2.1. Objetivo	73
5.4.2.2. Alcance.....	73
5.4.2.3. Procedimiento	74
5.4.2.3.1. Formación de equipo gestor	74
5.4.2.3.2. Análisis previo.....	74
5.4.2.3.3. Concepción de objetivos.....	74
5.4.2.3.4. Compromiso del personal.....	75
5.4.2.3.5. Asignación de recursos	75
5.4.2.3.6. Metodología.....	75
5.4.2.3.7. Medición continua	76

INDICES

5.4.2.3.8.	Feedback resultados.....	76
5.4.2.3.9.	Seguimiento.....	76
5.4.2.3.10.	Registros.....	76
5.4.3.	Formación.....	76
5.4.3.1.	Objetivo.....	76
5.4.3.2.	Alcance.....	76
5.4.3.3.	Procedimiento.....	77
5.4.3.3.1.	Análisis situación actual.....	77
5.4.3.3.2.	Objetivos.....	77
5.4.3.3.3.	Planes de acción.....	78
5.4.3.3.4.	Elaborar el Plan de Formación.....	78
5.4.3.3.5.	Asignación de recursos.....	78
5.4.3.3.6.	Convocatoria de formación.....	78
5.4.3.3.7.	Evaluación de la formación.....	78
5.4.3.3.8.	Registros.....	79
6.	Conclusiones.....	80
7.	Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	82
8.	Bibliografía.....	84

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Los subsistemas del sistema de Gestión del Talento Humano y su interacción (Chiavenato, 2004).....	9
Ilustración 2. Pasos en los procesos de selección de talento humano (Yadira Mariuxi Armas Ortega et al., 2017).....	11
Ilustración 3. Factores que afectan el desempeño del puesto (Chiavenato, 2004).....	13
Ilustración 4. Ejemplo de una base de datos de la administración de recursos humanos (Chiavenato, s. f.).....	19
Ilustración 5. Insumos básicos de la base de datos (Chiavenato, s. f.).....	19
Ilustración 6. Mejora del rendimiento en las organizaciones gracias al uso de Analytics (Intelligence Partner, 2016).....	21

Ilustración 7. El proceso de HR Analytics (David Aguado García, s. f.)	24
Ilustración 8. Modelo de Entorno Laboral saludable de la OMS: Avenidas de influencia, Proceso y Principios Centrales (ibermutuamr, s. f.)	34
Ilustración 9. Resultados Cuestionario - Factor Carga Mental.....	50
Ilustración 10. Resultados Cuestionario - Factor Autonomía Temporal	52
Ilustración 11. Resultados cuestionario - Factor Contenido de Trabajo	54
Ilustración 12. Resultados cuestionario - Factor Supervisión y participación	57
Ilustración 13. Resultados cuestionario - Factor Definición de rol	59
Ilustración 14. Resultados cuestionario - Factor Interés del trabajador	60
Ilustración 15. Resultados cuestionario - Factor Relaciones personales	62
Ilustración 16. Objetivos de Desarrollo Sostenible alineados con el Trabajo de Fin de Grado (Gamez, s. f.).....	82

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Los cinco procesos básicos en La Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2004).....	9
Tabla 2. Beneficios de la Gestión del Talento Humano y la Prevención de Riesgos Laborales.....	31
Tabla 3. Relación de factores y subfactores psicosociales	43
Tabla 4. Encuestados	48

1. RESUMEN

La Gestión del Talento y la Prevención de Riesgos Laborales son dos de los pilares fundamentales para el desarrollo y crecimiento interno de las organizaciones, los cuales no se ponen en valor de manera conjunta.

Este documento pretende poner en valor ambas áreas integradas, no por separado, y plasmar la creación de valor que tiene para la empresa que estén fusionadas en una sola.

El principal objetivo que tiene este trabajo es dar a conocer la importancia que tiene en los resultados finales de la organización la gestión eficiente de ambas partes. Los beneficios que presenta y las posibilidades de evolucionar que tienen las organizaciones si invierten en estas áreas.

Para ello se exponen los conceptos más importantes de forma separada de cada una de las áreas y posteriormente de forma integrada, presentando los beneficios y las ventajas que supone para la empresa.

Se abarcan los temas principales sobre los procesos de Gestión del Talento Humano, siendo el desarrollo de Selección de personal, Evaluación del desempeño y Formación. Considerándose los principales y más importantes dentro de una organización. Estos se plantean integrándolos dentro de la Prevención de Riesgos Laborales.

Para reflejar y hacer una idea de lo que supone dentro de una organización, se ha realizado una encuesta que contempla factores psicosociales tales como la Carga mental, Autonomía temporal, Contenido del trabajo, Supervisión y participación, Definición de rol, Interés por el trabajador y Relaciones personales.

En función de los resultados del cuestionario se plantean una serie de líneas de actuación para un plan de acción a desarrollar por la empresa para mejorar los resultados de las próximas encuestas y evolucionar como organización.

Finalmente se plantea un desarrollo sobre los temas principales sobre los procesos de Gestión del Talento Humano, citados anteriormente; cerrando el documento con una serie de conclusiones finales.

Resumen

En adición final, se han incluido los Objetivos de Desarrollo Sostenible que están alineados con el Trabajo Final de Grado. Además, se han expuesto las metas que persiguen cada uno de estos. El motivo por el que se ha considerado añadirlos ha sido por la importancia que suponen para la empresa los ODS a modo de guía o mapa que les permitirá identificar si su impacto social, económico y medioambiental aporta valor a la sociedad. Como consecuencia, fortalecen su imagen y relaciones con los distintos grupos de interés.

1.1. PALABRAS CLAVE

Gestión del Talento Humano, Prevención de Riesgos Laborales, Formación, Evaluación, Selección.

2. ABSTRACT

Talent Management and Occupational Hazard Prevention are two of the fundamental pillars for the development and internal growth of organizations, which are not valued together.

This document aims to value both integrated areas, not separately, and capture the value creation that has for the company that are merged into one.

The main objective of this work is to publicize the importance of the efficient management of both departments in the final results of the organization. The benefits and possibilities of evolution that organizations have if they invest in these areas.

To this end, the most important concepts are presented separately from each of the areas and then in an integrated way, presenting the benefits and advantages it represents for the company.

The main topics on the processes of Human Talent Management are the development of Staff Picks, Performance Evaluation and Training. Considering the main and most important within an organization. These are proposed by integrating them within the Prevention of Occupational Hazard.

To reflect and get an idea of what it means within an organization, a survey has been carried out that contemplates psychosocial factors such as Mental Load, Temporal Autonomy, Work Content, Supervision and Participation, Role Definition, Interest in the Worker and Personal Relationships.

Based on the results of the questionnaire, a series of lines of action are proposed for an action plan to be developed by the company to improve the results of the next surveys and evolve as an organization.

Finally, a development is proposed on the main topics on the processes of Human Talent Management, mentioned above, closing the document with a series of final conclusions.

In final addition, the Sustainable Development Goals that are aligned with the Final Degree Project have been included at the end of this document. The goals pursued by each of the Sustainable Development Goals have also been included. The reason why has been considered to add the SDG has been due to importance them represent for



Abstract

the company. The SDG work as a guide or map that will allow the company to identify if their social, economic and environmental impact adds value to society. As a consequence, they strengthen their image and relationships with the different interest groups.

3. INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo y crecimiento interno de las organizaciones.

Por otro lado, la Prevención de Riesgos Laborales (PRL) también es importante que esté bien gestionado para que los trabajadores se sientan seguros y cómodos en su entorno de trabajo.

La principal motivación que ha llevado a la elección y realización de este tema es la importancia que tiene el área de PRL dentro de una organización y que hoy en día aún la miran con prejuicio muchas organizaciones y los propios trabajadores de las mismas.

La Gestión del Talento se encarga de gestionar los recursos humanos que existen dentro de la empresa. Al fin y al cabo, la Prevención de Riesgos Laborales se encarga de gestionar un ambiente laboral en el cual los recursos humanos de la empresa puedan desarrollar su actividad de forma segura y saludable.

Lo que se pretende en este documento es poner en valor la integración de ambos departamentos a través del estudio de diferentes conceptos que conforman ambas partes, el desarrollo en la empresa de algunos procesos de Gestión del Talento Humano bajo el enfoque de la Prevención de Riesgos Laborales y el análisis de los resultados de un cuestionario recogido dentro de la NTP de factores psicosociales.

Este trabajo se ha estructurado en x bloques:

- Estado del arte, donde se contemplan los conceptos y bases teóricas sobre la Gestión del Talento Humano y la Prevención de Riesgos Laborales.
- Desarrollo del documento dividido en:
 - Desarrollo en empresa.
 - Enfoque del trabajador y cuestionario.
 - Recomendaciones para el plan de acción.
 - Desarrollo Sistema de Gestión.
 - Conclusiones.

4. ESTADO DEL ARTE

Este apartado pretende exponer los aspectos más relevantes que se deben conocer para comprender el desarrollo del documento. De este modo, se han planteado tres grandes bloques:

El primero, donde se pondrá en contexto La Gestión del Talento Humano, desde su concepto y evolución en el tiempo; hasta sus procesos, abarcando las nuevas tecnologías como son People Analytics y el Big Data.

El segundo bloque tratará de explicar la Prevención de Riesgos Laborales, abarcando su concepto y sus fases, descripción del sistema de PRL, sistemas de gestión y requisitos aplicables al área. Además, se incluirá un apartado tratando el concepto de *Empresa Saludable*, un tema novedoso y actual entre las organizaciones.

Finalmente, el último bloque, que constará de la integración de La Gestión del Talento con la Prevención de Riesgos Laborales.

En definitiva, el objetivo de este apartado es poner en contexto de forma separada ambos ámbitos para comprender posteriormente como se relacionan entre sí.

4.1. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

4.1.1. *Concepto y evolución histórica*

Cuando se habla de *Administración de Recursos Humanos (ARH)*, se hace referencia a los procesos mediante los cuales se administran a todas las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan ciertos roles. (Alejandra Rocío Ferreira Rodríguez, s. f.)

El contexto en el que se aplica la ARH está representado por las organizaciones y las personas que participan en estas. De dicho contexto surgen dos afirmaciones: "Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones" y "Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto". (Chiavenato, 2004) (Marisela Giraldo de López, s. f.)

Los orígenes de la ARH, rama surgida del crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales, se remontan a los inicios del siglo XX después del gran impacto de la Revolución Industrial, denominándose *Relaciones Industriales*. El principal objetivo de la ARH era desempeñar la función de mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto entre los objetivos organizaciones y los individuales de las personas, considerados incompatibles mutuamente. (Chiavenato, 2004)

Alrededor de los años 50 el concepto de *Relaciones Industriales* sufrió un riguroso cambio, pasando a ser denominado *Administración de Personal*. En este momento los objetivos eran reducir y solucionar los conflictos organización-persona y la administración de personas en concordancia a la legislación laboral vigente. Seguidamente, en los años 60 el concepto se volvió a ampliar, considerando a las personas como recursos indispensables para el éxito de la organización. De esta forma surgió el concepto de *Administración de Recursos Humanos (ARH)*, que aún sufría la falta de ver a las personas como recursos productivos o agentes pasivos que debían planearse y controlarse de acuerdo a las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2004)

Actualmente, la llegada de la globalización económica y la fuerte competencia, ha desencadenado en cierta tendencia en las organizaciones a no administrar personas ni recursos humanos; sino a administrar con las personas, a quienes se les valora como

Estado del arte

agentes activos y proactivos. Esta nueva filosofía ha derivado en la desaparición del concepto *Administración de Recursos Humanos*, dando lugar a uno nuevo, *La Gestión del Talento Humano*. (Chiavenato, 2004) (Alejandra Rocío Ferreira Rodríguez, s. f.)

Este nuevo concepto hace referencia al conjunto de procesos que una organización, a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa. (Universidad de Internet UNIR, s. f.)

La Gestión del Talento trata de un término que describe el enfoque empresarial de la administración de personal basado en la prioridad concedida a la participación de los trabajadores con el objetivo de motivarles para que aumenten y mejoren su productividad y rendimiento. Este ámbito de estudio se conformó sobre la base de la unión de diversas teorías de la gestión científica, del trabajo social y de la psicología industrial en la época de la Primera Guerra Mundial, experimentando una gran evolución desde entonces. En la actualidad se centra en las técnicas de organización del trabajo, la contratación y la selección, la evaluación del rendimiento, la formación, la mejora de las cualificaciones y el desarrollo profesional, así como la participación directa del personal y la comunicación. (Trebilcock, s. f.)

4.1.2. *Procesos de Gestión del Talento Humano*

Cuando se habla de *Procesos de Gestión del Talento Humano*, se alude a la teoría general de sistemas o teoría sistémica. Es un concepto que fue introducido a mediados del siglo XX con el objeto de estudiar los principios aplicables a los sistemas a todo nivel. (Yadira Mariuxi Armas Ortega et al., 2017)

Desde una perspectiva sistémica, los Procesos de Gestión del Talento Humano pueden ser vistos como subsistemas que provienen de un sistema mayor. La compleja relación que se genera entre organizaciones, grupos y personas constituyen "sistemas abiertos en interacción continua con el ambiente". Tener un enfoque sistémico en la gestión humana de las organizaciones, permite una apreciación más completa en el estudio de la complejidad de dichas interacciones. (Yadira Mariuxi Armas Ortega et al., 2017)

En este marco, Chiavenato clasifica a los subsistemas del talento humano en cinco, siendo: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

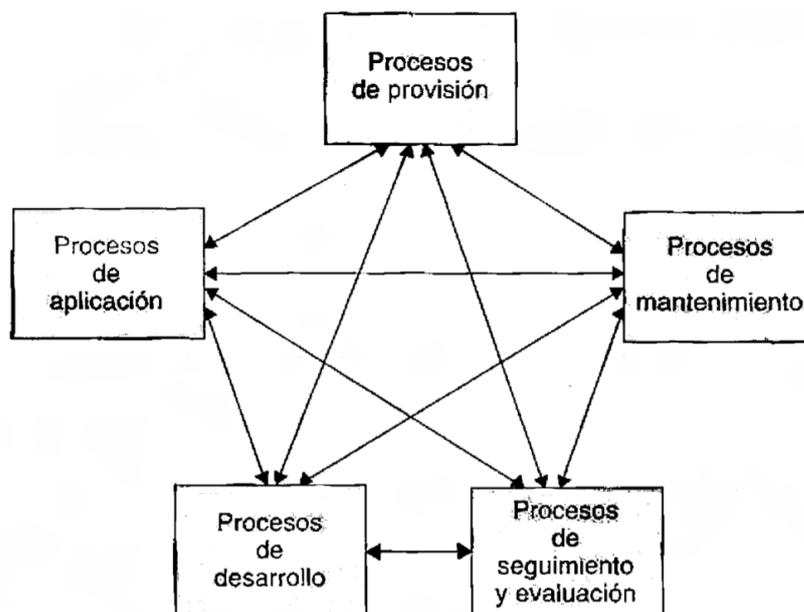


Ilustración 1. Los subsistemas del sistema de Gestión del Talento Humano y su interacción (Chiavenato, 2004)

Como se aprecia en la Ilustración 1, estos cinco procesos están interrelacionados estrechamente, lo cual obliga que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos influya sobre los restantes, originando nuevos cambios en los demás, generando adaptaciones y ajustes en todo el sistema. (Chiavenato, 2004)

En la Tabla 1, se muestran los cinco procesos que Chiavenato plantea junto a los objetivos y las actividades que comprenden cada uno de ellos.

Tabla 1. Los cinco procesos básicos en La Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2004)

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización.	Investigación de mercado de RRHH. Reclutamiento de personal. Selección de personal.
Aplicación	Qué harán las personas en la organización.	Integración de personas. Diseño de cargos. Descripción y análisis de cargos. Evaluación del desempeño.

Estado del arte

Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización.	Remuneración y compensación. Beneficios y servicios sociales. Higiene y seguridad en el trabajo. Relaciones sindicales.
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	Formación. Desarrollo profesional.
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas.	Base de datos o sistemas de información. Controles-frecuencia-productividad-balance social

Cabe destacar, que los procesos o subsistemas de talento humano son diseñados conforme a la dimensión de cada organización, es decir, cada uno de estos dependerá de factores como su estructura organizativa, tamaño, cultura, políticas, factores humanos, ambientales, tecnológicos, entre muchos otros.

El presente documento se focalizará en el estudio de cuatro subsistemas de talento humano, formando parte del análisis del sistema de Gestión del Talento Humano de la organización escogida. Estos subsistemas son: selección de personal, evaluación del desempeño, formación y bases de datos.

4.1.2.1. Selección de personal

Este subsistema forma parte del proceso de provisión de personal, precedido del subsistema de reclutamiento. Ambos son fases pertenecientes a un mismo proceso, la obtención de recursos humanos para la organización. El reclutamiento desempeña la función de divulgación o llamada de atención, atrayendo de forma selectiva, mediante técnicas comunicativas, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. En cambio, la selección es una actividad de comparación, elección, opción y decisión, filtro de entrada, clasificación y, por ende, restrictiva; se encarga de escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido.

La selección de personal, según Chiavenato, se define como escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2004)

Dicho subsistema determinará el éxito de las organizaciones, ya que la calidad de las personas que trabajan en ellas, quienes generan productividad, calidad y competitividad, será un factor esencial en su consecución. Cuán competitiva es una organización depende de las competencias de su capital humano. Por consiguiente, la selección de personal es una de las fases determinantes del éxito en el proceso de provisión de personal. (Luz M. Vallejo Chávez, s. f.)

Cada organización define el proceso de selección particular a aplicar en su contexto, así como el orden que llevará el mismo. Lo que todo proceso tiene en común en todas las organizaciones es que se inician con una necesidad, derivando a partir de esta una serie de pasos lógicos orientados a obtener las candidaturas más idóneas para un cargo. En términos generales, un proceso de selección de talento humano puede seguir el diagrama de la Ilustración 2.



Ilustración 2. Pasos en los procesos de selección de talento humano (Yadira Mariuxi Armas Ortega et al., 2017)

Es de mención que un proceso de selección debe ser llevado de la forma más objetiva posible, que siempre debe tener presente no salirse de los parámetros establecidos dentro del perfil y las competencias establecidas para el puesto. Además, los procesos de selección suelen incluir pruebas y entrevistas a través de las cuales se pretende evaluar las actitudes y los comportamientos de una persona.

Estado del arte

Por otro lado, se dan ocasiones en que estos procesos también pueden incluir ciertas evaluaciones específicas permitiendo determinar el nivel de conocimientos requeridos para el cargo que se postula. Una vez obtenida toda la información necesaria, se torna imprescindible realizar informes sobre cada candidato, para presentar a los candidatos finales a quien corresponda tomar la decisión de contratación. (Alejandra Rocío Ferreira Rodríguez, s. f.)

4.1.2.2. Evaluación del desempeño

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

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión del talento humano en las organizaciones.

Este subsistema es una técnica de gestión del recurso humano que la organización posee y que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho subsistema, en relación a una serie de factores establecidos previamente y en consecuencia de su grado de aportación al cumplimiento de los objetivos individuales, departamentales y globales de la organización. (Bejarano, 2013)

Estos factores son condicionantes e influyen notablemente en el desempeño del puesto. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del esfuerzo, determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar. Al mismo tiempo el esfuerzo individual varía en función de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De forma que, el desempeño del puesto depende de todas estas variables que lo condicionan. (Chiavenato, 2004)

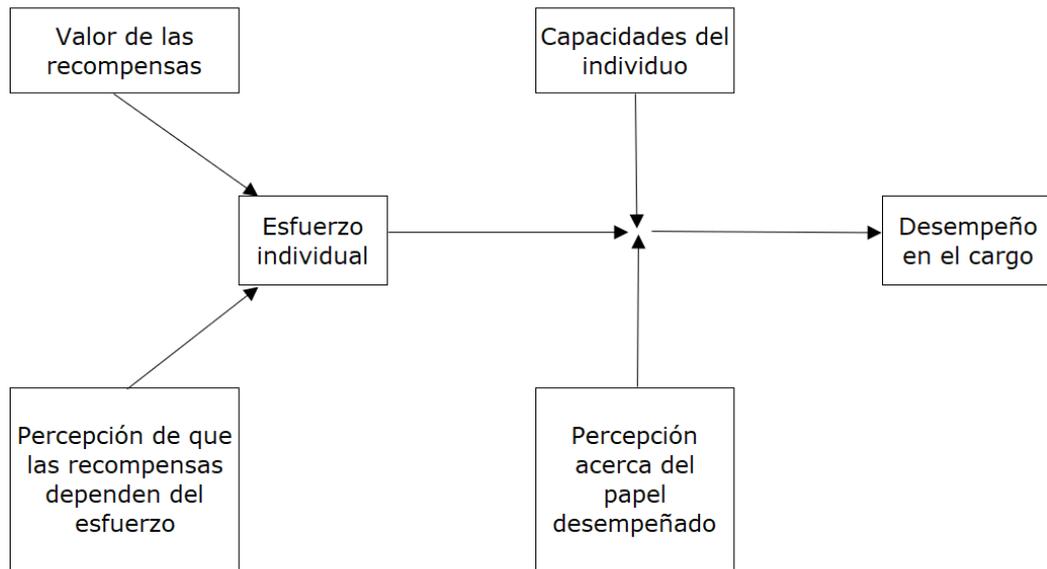


Ilustración 3. Factores que afectan el desempeño del puesto (Chiavenato, 2004)

La evaluación del desempeño, por ende, se convierte en el instrumento del que se sirve la organización para mejorar los resultados de los talentos humanos. Esto se debe a que permite identificar debilidades en la competencia del empleado o el descubrimiento de nuevas competencias; problemas en sus relaciones con otros o respecto a las funciones que lleva a cabo, es decir, permite la ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo del mismo; detección de necesidades de reconocimiento, posibilitando la toma de decisiones sobre remuneraciones; evidenciar el desaprovechamiento de empleados con potencial elevado que permite descubrir personas clave en la organización; la retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento; medir el nivel de compromiso y motivación del personal entre otros. (Alejandra Rocío Ferreira Rodríguez, s. f.) (Leticia Obdulia Morales González et al., 2013)

En el momento de evaluación se pueden evaluar dos tipos de competencias, las visibles, que recogería las destrezas y los conocimientos; y las no visibles, recopiladas en el concepto de uno mismo y los rasgos de la personalidad.

Por lo tanto, el proceso de evaluación del desempeño es un subsistema que aporta herramientas para (Yadira Mariuxi Armas Ortega et al., 2017):

- Revisar y valorar los criterios de selección.
- Evidenciar debilidades existentes en el talento humano reclutado.
- Mejorar los programas de reclutamiento y selección a futuro.

Estado del arte

- Estandarizar las compensaciones.
- Mejorar los planes de incentivos y motivar al personal.
- Estructurar planes de desarrollo y promoción.
- Evitar procesos de entropía comunicacional.
- Generar empoderamiento.

Como se ha visto, la evaluación del desempeño ofrece grandes ventajas, ofreciendo beneficios para la organización, ya que poseen una herramienta de identificación, desarrollo y retención de talento; y beneficios para el personal, siendo un recurso de comunicación y entendimiento para el empleado de los aspectos que son valorados por la organización, las expectativas sobre su aporte de valor y la brecha que pudiera existir entre sus competencias actuales y las deseadas.

Entre los principales procedimientos de evaluación del desempeño, de los cuales muchos admiten variantes y combinaciones, caben destacar:

- Clasificación o jerarquización: consiste en la elaboración de una lista de los evaluados en función de su nivel de rendimiento, de tal manera que en primer lugar aparezca el más eficiente y en último lugar el que menos rinda. El evaluador se basa en la impresión que tiene de cada evaluado, él es el único que sabe cuál es el enfoque que está aplicando y los intereses subyacentes.
- Comparación: se trata de comparar a cada uno de los sujetos a los que evaluar con todos los demás que pertenezcan a su mismo grupo de trabajo, para juzgar si es mejor o peor que cada uno de ellos, tanto globalmente como bajo un aspecto determinado.
- Distribución forzada: consiste en distribuir a los evaluados conforme a la curva normal de distribución de frecuencias, basándose en la hipótesis de que en las distintas organizaciones se da siempre una proporción de empleados deficientes, de tipo medio y de alto rendimiento, en las que los de tipo medio son mayoría respecto a los deficientes y de alto rendimiento.
- Listas de control: sobre una lista de frases relativas a aspectos del individuo sobre el trabajo, el evaluador tiene que elegir aquellos que mejor describan el comportamiento del empleado en el trabajo.
- Elección forzada: prevé que al evaluador le lean varios grupos de cuatro o cinco frases, tanto favorables como desfavorables para el empleado. De cada grupo, el evaluador elige la frase que le parece más cercana a las características del empleado.

- Factores de calidad gestora o escalas de juicio: prevén que el sujeto sea juzgado en relación a varios factores, cada uno de ellos cuales está subdividido a su vez en diversos grados correspondientes a otros tantos niveles de mérito. Se evalúa al individuo en sí y no en comparación con otros sujetos.
- Hechos significativos: consiste en la revisión de todos los datos más importantes relacionados con la labor y el comportamiento de cada empleado. Estos datos, tanto positivos como negativos, son anotados por el superior inmediato.
- Abierto: al evaluador, no se le pide señalar diversos juicios sobre unos aspectos del trabajo únicamente, sino que además se le deja un campo más amplio de acción como el valor potencial o la proyección de futuro del evaluado.
- Por objetivos: se trata de la confrontación que se efectúa al finalizar el periodo de evaluación de los resultados obtenidos por el evaluado, con los que se esperaba de él. Este procedimiento requiere que los resultados esperados se determinen al comienzo del periodo de manera que se conviertan en metas de trabajo.
- Evaluación por parte de los subordinados: en esencia consiste en valorar por criterio de los propios subordinados la actuación laboral de un superior jerárquico, mediante una documentación protocolizada.
- Autovaloración: supone que cada persona emita un juicio de sí mismo, tanto en el curso de una entrevista con el superior directo, como mediante la redacción de una ficha o protocolo adecuado a tal fin.
- Evaluación entre compañeros: cada miembro de un grupo juzga a los demás con referencia a una serie de factores relativos a la prestación, características personales o cumplimiento de responsabilidades asignadas.

Otras mediciones diferentes a las anteriores y que más se utilizan para evaluar el desempeño son (Alejandra Rocío Ferreira Rodríguez, s. f.):

- Evaluación vertical: es aquella realizada por el jefe directo del empleado, incluye una autoevaluación del mismo colaborador, y la revisión del nivel superior al jefe directo. Generalmente esta evaluación coordina objetivos y competencias.
- Evaluación de 360º: esta permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno como son los jefes, compañeros, clientes y proveedores.

Estado del arte

- **Determinación temprana de brechas:** este proceso interno mide y compara las competencias que el puesto necesita con las del ocupante. Cuando esta comparación es realizada al inicio de la implementación de un modelo por competencias, se denomina temprana.

4.1.2.3. Formación

El subsistema de formación puede definirse como el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Por lo tanto, el objetivo de formar es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar y mejorar su desempeño y productividad. (Luz M. Vallejo Chávez, s. f.)

La formación es la base para el desarrollo profesional y, las relaciones laborales, ya sea con los superiores o compañeros, han de ser satisfactorias para generar un buen clima laboral. La formación en la empresa es un factor de éxito en la retención del talento y, si se aplica en los empleados adecuados, pueden llegar a formarse grandes talentos. La formación no solo se enfoca hacia objetivos de desarrollo de negocio o decisiones estratégicas, sino que enseñan a los empleados desde cómo manipular un producto o máquina, hasta cómo hablar con los clientes, solucionar problemas, reponer stands en la postura más saludable, o conocer las características de los productos de la competencia. (Bejarano, 2013)

Las organizaciones necesitan conocer expresamente cuáles son las habilidades y competencias necesarias y las condiciones para el cargo a ocupar, lo cual facilitará la solicitud de formaciones necesarias que deban tener los solicitantes de un puesto. Es muy significativo que las organizaciones sean concretas en la definición de los atributos que busca, ya que deben estar en consonancia con los requisitos específicos del puesto y con el enfoque de mercado de la empresa filtrando los atributos sustanciales que resultan difíciles de cambiar a través de la formación. (Bejarano, 2013)

Para comenzar un proceso de formación la organización debe plantearse y responder preguntas como qué quieren y esperan sobre este; además de qué directrices deben manejarla en su organización. El proceso de formación puede dividirse en ocho fases (Rodríguez Estrada, 1991):

1. Identificación y definición de las necesidades fácilmente visibles.
2. Detección de las necesidades encubiertas.

3. Fijación de objetivos a partir de las necesidades definidas de los puntos 1 y 2.
4. Elaboración de un plan general de formación.
5. Elaboración de programas: redacción de los objetivos de los cursos de formación y redacción de los contenidos, métodos y materiales.
6. Organización de los programas de formación.
7. Evaluación del plan y de los programas, así como de la realización y resultados obtenidos.
8. Seguimiento.

La formación y el desarrollo son de los temas que más preocupan actualmente, y son una de las características más sobresalientes de la empresa moderna, ya que cuenta con personal de alta competencia y profesionalismo. La formación es el subsistema que intenta garantizar personas capacitadas y entrenadas para que cumplan eficientemente con la misión, visión y valores de la organización.

Es de mención que este proceso formativo es a corto plazo, y tiene el objetivo de transmitir conocimientos relativos al puesto para mejorar el desempeño. La formación se lleva a cabo en función de una planificación establecida previamente, y a un inventario de necesidades de formación.

Los planes de formación y desarrollo han de ser realistas, dinámicos y flexibles de forma que se ajusten a las exigencias y necesidades de las personas. (Alejandra Rocío Ferreira Rodríguez, s. f.)

4.1.2.4. Bases de datos

La *Gestión del Talento Humano* además de reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, formar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, también requiere de una base de datos confiable que recoja la información de todos los miembros de la organización.

Una organización debe comentarse sobre una base sólida de información y comunicación. Todas las personas deben asumir sus responsabilidades en razón de la información difundida. Drucker, un consultor y profesor de negocios, afirmó que cada persona debe aprender a hacerse dos cuestiones elementales: ¿qué información

Estado del arte

necesito para mi trabajo y de quién?, ¿cuándo y cómo la necesito?; y la segunda: ¿qué información debo proporcionar a otros dado el trabajo que desempeñan, de qué forma y cuándo? (Chiavenato, s. f.)

Una de las estrategias más importantes para la administración para la gestión de personas reside en una constante comunicación y realimentación con los colaboradores. Un sistema de información debe proporcionar la visibilidad adecuada para que los gerentes de línea y los colaboradores puedan navegar y trabajar frente a metas y objetivos cambiantes y complejos. (Chiavenato, s. f.)

Desde el punto de vista de la teoría de las decisiones, la organización se puede ver como una serie estructurada de redes de información que ligan las necesidades de información de cada proceso de decisión con las fuentes de datos.

La gestión de personas requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad, recogiendo (Chiavenato, s. f.):

- Registro de personal, con datos personales sobre cada trabajador.
- Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
- Registro de secciones, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
- Registro de remuneración, con datos sobre los salarios e incentivos salariales.
- Registro de prestaciones, con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.
- Registro de candidatos, con datos sobre los postulantes a empleo.
- Registro médico, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.
- Otros registros, dependen de las necesidades de cada organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios empleados.

Los datos deben ser procesados para ser transformados en información. El mantenimiento y la actualización de las bases de datos es responsabilidad de sus usuarios, los especialistas en RRHH, los gerentes de línea y los propios colaboradores. En la Ilustración 4 y en la Ilustración 5 se muestran un ejemplo de una base de datos de la administración de recursos humanos y un ejemplo de insumos básicos de la misma, respectivamente. (Chiavenato, s. f.)

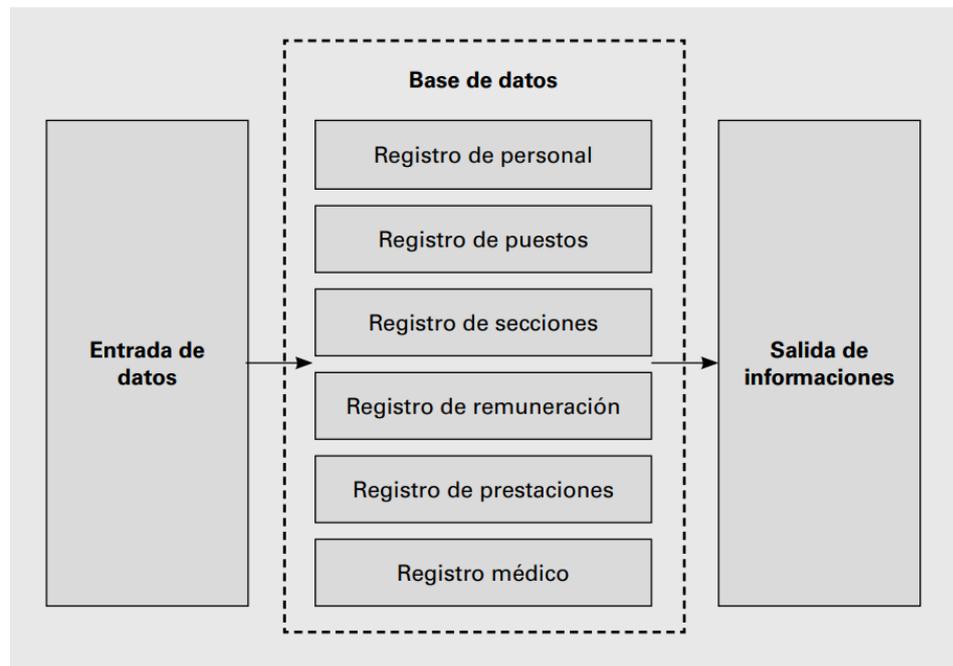


Ilustración 4. Ejemplo de una base de datos de la administración de recursos humanos (Chiavenato, s. f.)

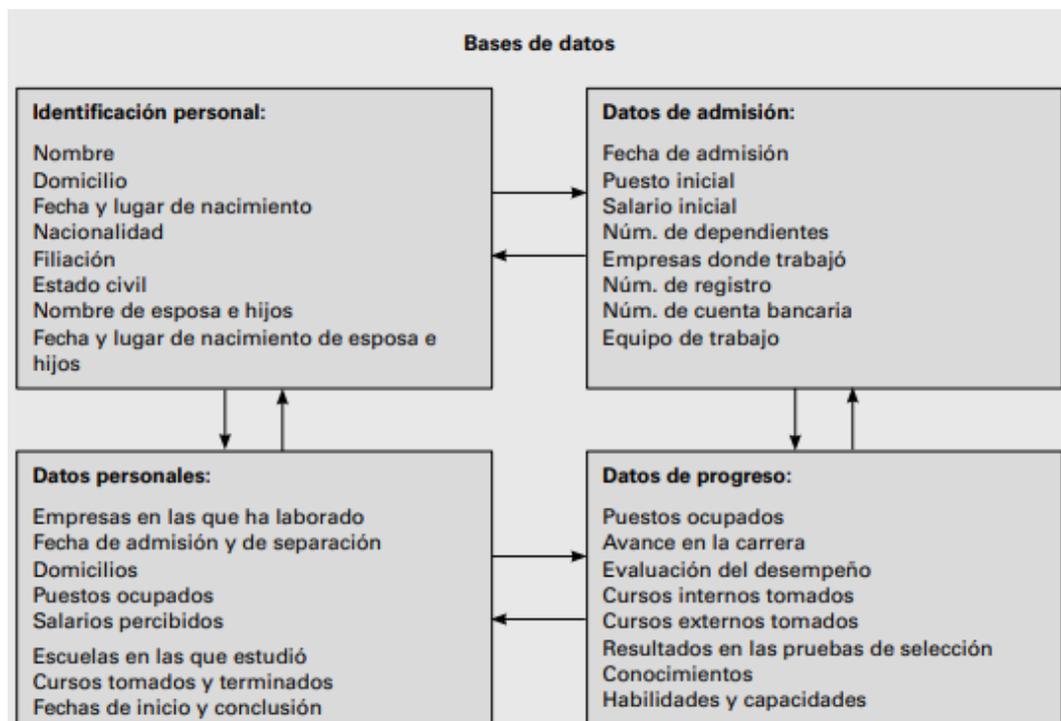


Ilustración 5. Insumos básicos de la base de datos (Chiavenato, s. f.)

Dentro de cada organización existen varios sistemas de información. En tiempos actuales, este concepto tiene estrecha relación con la tecnología de la información e implica necesariamente hardware y software, además de programas específicos para

Estado del arte

procesar datos e información. El sistema de información de la administración de RRHH tiene dos objetivos:

- Un objetivo administrativo, reducir costes y tiempo de procesamiento de la información.
- Otro objetivo que es brindar apoyo en línea para la toma de decisiones.

4.1.2.4.1. Talent Analytics

La analítica de datos siempre ha estado presente en el área de RRHH; sin embargo, los constantes avances tecnológicos han provocado grandes cambios en la metodología de este proceso.

Talent Analytics, People Analytics, Human Resources Analytics (HR Analytics) y Human Capital Analytics, son términos utilizados hoy en día para describir la práctica de aplicar procesos de análisis sobre los datos de los miembros de la organización desde el departamento de Recursos Humanos.

People Analytics es un enfoque basado en datos para administrar a las personas en el trabajo. Consiste en una metodología que, en vez de depender del instinto, ayuda a las organizaciones en la mejora de la calidad sobre la toma de decisiones a través del análisis de datos, consiguiendo así aumentar el rendimiento individual y organizacional. Se trata, por lo tanto, de ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento, alineando la gestión y desarrollo de personas con los objetivos de la empresa. Y todo ello a través de una cuestión fundamental: la toma de decisiones informada, basada en hechos y números. (Vulpen, s. f.) (David Aguado García, s. f.)

Es evidente que a medida que HR tiende a alinearse más con el negocio, la analítica aplicada a los hechos relevantes relativos al comportamiento de las personas en la organización se incrementa y aumenta la importancia del People Analytics. Es el momento de cambiar de dirección, donde los profesionales de Recursos Humanos deben comenzar a utilizar los datos para dar respuesta a las cuestiones que explican cómo los empleados contribuyen a la organización. De esta forma surgen cuestiones como, por ejemplo: ¿cómo podemos llevar adelante dicho cambio?, ¿existen modelos que indiquen cómo desarrollar Talent Analytics? (David Aguado García, s. f.)

Además, en el IBM Business Connect de 2014 "A new era of Smart", se recogieron datos reflejando la mejora en el desempeño de las organizaciones gracias al uso de herramientas de People Analytics:

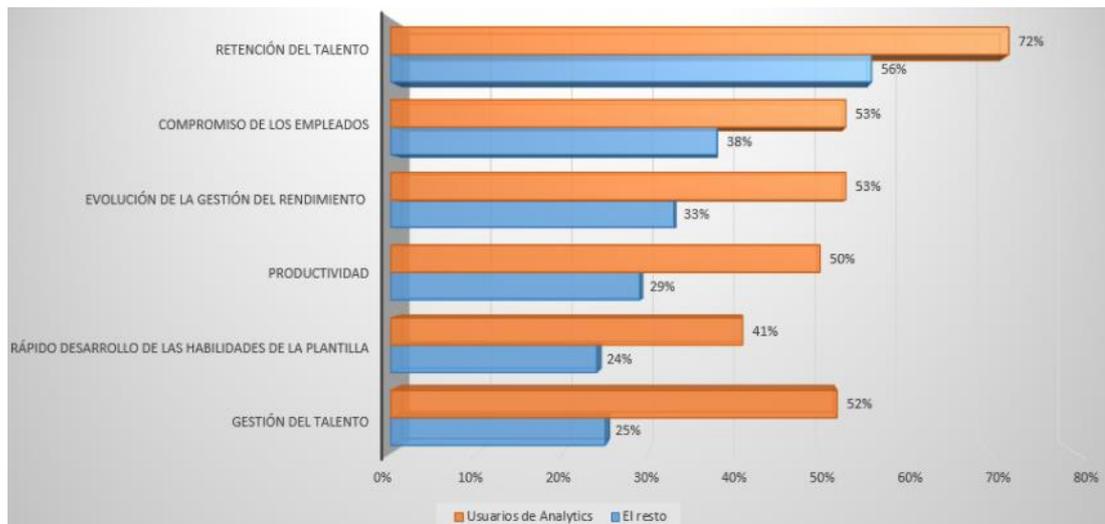


Ilustración 6. Mejora del rendimiento en las organizaciones gracias al uso de Analytics (Intelligence Partner, 2016)

4.1.2.4.1.1. Aproximaciones teórico-metodológicas

Esta disciplina al no ser madura no existe un modelo estándar a seguir que sea firme y esté asentado en el campo. Sin embargo, sí se pueden encontrar aproximaciones teórico-metodológicas que esclarecen algo al respecto. Dos de estos modelos más conocidos son el DELTA Model y el LAMP Model.

DELTA Model

El modelo DELTA, desarrollado por Arnoldo Hax, es el acrónimo de **D**ata (datos), **E**nterprise (empresa), **L**eadership (liderazgo), **T**argets (objetivos) y **A**nalysts (analistas). A través de esta abreviatura, los autores pretenden exponer que para el desarrollo de una iniciativa de HR Analytics es elemental (David Aguado García, s. f.):

- Contar con datos sobre el fenómeno que va a ser estudiado.
- No circunscribir esta visión del fenómeno a la organización y los procesos de HR exclusivamente, sino a una visión global de la misma.
- Poseer una alta capacidad de liderazgo para llevar adelante las iniciativas, ya que exige una aproximación multidisciplinar no exenta de dificultades relacionadas con el cambio cultural que supone la toma de decisiones informada.
- Estar dispuestos a implantar modelos poco conocidos; para lo cual se requiere tener una meta clara, ya que el análisis debe realizarse al servicio de los objetivos estratégicos de la organización.
- Llevar los hallazgos a la práctica, para lo que es necesario contar con, además de analistas, expertos en RRHH, psicómetras y psicólogos industriales/organizacionales.

LAMP Model

De forma similar, Cascio y Boudreau plantean las características de su LAMP Model, acrónimo que alude a las palabras **L**ógica, **A**nalítica, **M**edidas y **P**rocesos, para referirse a que el People Analytics trata de iluminar con precisión un determinado fenómeno organizativo relacionado con su fuerza de trabajo y lo analiza en consonancia con la estrategia y objetivos de la organización. Para estos autores es imprescindible contar con (David Aguado García, s. f.):

- Lógica coherente para alinear la analítica con la estrategia de gestión del talento y del negocio.

- Medidas adecuadas al problema que se quiere abordar: suficientes datos, fiables, útiles y disponibles.
- Analítica suficiente en cuanto al diseño y la estadística utilizados para esclarecer el fenómeno estudiado.
- Procesos de soporte con los que dar sentido a los hallazgos proporcionados con el HR Analytics.

Ambos modelos plantean cuestiones fundamentales acerca del HR Analytics; sin embargo, no orientan sobre cómo abordar y desarrollar un proyecto de este calibre de forma específica.

Desde un punto de vista basado en estos dos modelos planteados, la cuestión puede abordarse a través de una secuencia que abarque los siguientes aspectos (David Aguado García, s. f.):

1. Realizar las preguntas adecuadas.
2. Identificar los datos y métricas relacionados con las preguntas formuladas.
3. Plantear un diseño de investigación adecuado.
4. Recolectar, procesar y analizar los datos necesarios.
5. Comunicar los resultados para generar conocimiento: transitar desde los hallazgos hasta la práctica.

En la Ilustración 7 se expone un gráfico donde se refleja el desarrollo del proceso, donde todas las fases interactúan mutuamente entre ellas. El objetivo de este proceso es el adecuado análisis de los datos, obteniendo un conjunto de resultados, que posteriormente, son comunicados a los miembros implicados en el proceso; generando constantemente nuevas preguntas y necesidades analíticas.

Estado del arte



Ilustración 7. El proceso de HR Analytics (David Aguado García, s. f.)

El desarrollo práctico del People Analytics en sus inicios (no lejanos al momento actual) ha permitido concluir ideas clave recogidas por aquellas personas que ya han abordado proyectos en este ámbito. Algunas de estas cuestiones clave son:

- No esperar a obtener datos perfectos: no existen.
- Comenzar con proyectos piloto.
- Alinear el proyecto con la estrategia de negocio.
- Tener una sistemática a largo plazo.
- Desarrollar profesionales.
- No olvidar que los datos son sobre personas.

4.2. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (PRL)

4.2.1. Concepto

Según la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, esta disciplina se define como el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo. (*Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.*, s. f.)

El objetivo de la PRL consiste en promover la seguridad y la salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo. Esta área evalúa los riesgos de cada sector, organización y actividad, con el motivo de fijar en el mayor grado posible, medidas que permitan prevenir, minimizar o evitar accidentes y enfermedades profesionales. A este respecto, en algunos casos las actividades de prevención estarán dirigidas para actuar sobre la empresa, y en otros casos sobre los empleados. (Alejandra Rocío Ferreira Rodríguez, s. f.)

4.2.2. Sistema de Gestión de la Prevención

4.2.2.1. Concepto y descripción del Sistema de prevención

Se establecerá como Sistema de prevención o Sistema de Gestión de la Prevención, aquel resultante de la integración de la PRL dentro del sistema general de gestión de la empresa. (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (España), 2015)

Estado del arte

El Sistema de prevención es, en definitiva, el propio sistema general de gestión de la empresa una vez se ha incorporado efectivamente a sus objetivos el de garantizar la seguridad y salud de los trabajadores. (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (España), 2015)

En relación con esta definición debe tenerse en cuenta que (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (España), 2015):

- El objetivo del Sistema, de “garantizar la seguridad y salud de los trabajadores a su servicio y cumplir las obligaciones empresariales en la materia”, es un objetivo de mejora continua ya que entre esas obligaciones se encuentra la de “desarrollar una acción permanente con el fin de perfeccionar de manera continua los niveles de protección existentes” (artículo 14.2 LPRL)
- La actividad gestionada por el Sistema, la prevención, tal como se define en el artículo 4.1 de la LPRL, incorpora el “principio de integración”: la prevención no es una actividad adicional al resto de las actividades de la empresa, sino un conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la misma con el fin de evitar o disminuir los riesgos.
- En aplicación del principio de integración, la estructura del Sistema de prevención coincide, básicamente, con la estructura organizativa de la empresa de su sistema general de gestión, sin perjuicio de los cambios que puedan haberse introducido para disponer de “recursos preventivos especializados”.

4.2.2.2. Requisitos aplicables a un Sistema de Prevención

Los requisitos aplicables a la organización del Sistema pueden clasificarse en tres grupos: los relativos a la organización de los recursos especializados, los referentes a la integración de la prevención en la estructura organizativa de la empresa y los relativos a consulta y participación de los trabajadores. Por otra parte, los requisitos legales aplicables a la gestión de la prevención pueden agruparse de la siguiente forma (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (España), 2015):

- En primer lugar, conviene comenzar por los requisitos concernientes a la evaluación de los riesgos/planificación de la prevención, ya que estas actividades son –como establece la propia LPRL – instrumentos esenciales para la gestión de la prevención.

- En segundo lugar, cabe incluir los que se dirigen directamente a instaurar y mantener unas condiciones de trabajo sanas y seguras, sea mediante el control de las condiciones y forma de realización del trabajo o sea mediante la planificación de la actuación frente a los cambios que pueden producirse en dichas condiciones de trabajo.
- En tercer lugar, pueden agruparse los aplicables a las actividades preventivas que afectan directamente al trabajador: la formación e información y la vigilancia de la salud.
- Finalmente, cabe considerar los requisitos aplicables a las actividades "reactivas" que deben desarrollarse cuando se produce una emergencia o daño: la planificación de la actuación frente a emergencias y la notificación e investigación de daños para la salud.

Según lo expuesto en los párrafos previos, se establece una ordenación, de forma que los requisitos se clasifican en:

1. Organización de los recursos especializados.
2. Integración de la prevención en la estructura organizativa.
3. Consulta y participación de los trabajadores.
4. Evaluación de los riesgos/planificación de la prevención.
5. Control de las condiciones y forma de realización del trabajo.
6. Actuación frente a los cambios.
7. Formación e información de los trabajadores.
8. Vigilancia de la salud de los trabajadores.
9. Actuación frente a emergencias.
10. Investigación de daños para la salud.

En la práctica, puede entenderse que un Sistema de prevención comienza a actuar como tal, aunque no esté todavía plenamente diseñado o implantado, a partir del momento en que, previa consulta con los trabajadores (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (España), 2015):

Estado del arte

- Se ha fijado la modalidad de organización y la actuación de los recursos especializados (propios o ajenos), y éstos están en disposición de desarrollarla.
- Se ha definido cómo la prevención se integrará en las funciones de las distintas unidades del Sistema de gestión de la empresa (aunque no se haya integrado aún en todas las actividades mediante las que se desarrollan dichas funciones).
- Se ha realizado la evaluación inicial de los riesgos y se han planificado las actividades a realizar (especializadas o de integración de la prevención).

En conclusión, un Sistema de prevención sólo puede considerarse que está completamente implantado cuando cumple todos y cada uno de los requisitos mencionados, en cuanto a su organización (en relación con la modalidad, integración y consulta) y a su actuación (en relación con la planificación y forma de proceder). (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (España), 2015)

4.2.2.3. Sistemas normalizados de Gestión de la Prevención

En la segunda mitad de los años noventa, los organismos de normalización de algunos países empezaron a desarrollar normas sobre gestión de la seguridad y salud en el trabajo, y en 1999 un consorcio de organismos desarrolló las normas OHSAS, de clara vocación internacional. Sin embargo, ISO ha rechazado la adopción de este tipo de normas, que ha sido también desaconsejada primeramente en el ámbito de la UE y, seguidamente, en el internacional. Como referencia en este ámbito, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) decidió elaborar unas Directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, que fueron publicadas en 2001. Actualmente siguen coexistiendo, en el ámbito internacional:

- Las Directrices de OIT, que gozan de "consenso tripartito" y (no estando concebidas para la certificación) son sumamente flexibles, pudiendo adaptarse a la normativa del país, a las características del sector y al tamaño de la empresa (siendo, por tanto, fácilmente integrables en el sistema de gestión de la misma).
- Las normas OSHAS 18000, concebidas para la certificación y, en consecuencia, más rígidas que las Directrices de OIT. Estas normas, sin embargo, acaban de ser revisadas con el objetivo de mejorar su posibilidad de integración con las ISO 9000 y 14000, y de flexibilizarlas para facilitar su futura transformación en normas ISO.

4.2.3. Plan de Prevención de Riesgos Laborales

4.2.3.1. Concepto y fases de un Plan de prevención

El Plan de prevención es la herramienta mediante la cual se integra la prevención en el sistema general de gestión de la empresa y se establece la política de prevención de riesgos laborales. (*Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.*, s. f.) Por otro lado, también cabe definir como Plan de prevención el conjunto ordenado de las actividades necesarias para implantar un Sistema de prevención. (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (España), 2015)

El comienzo del Plan se da por parte del directivo de la organización, asumiendo los objetivos y principios preventivos establecidos en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) y se desarrolla en diferentes fases.

En primer lugar, se encuentra la fase de análisis general de las características de la empresa. En esta etapa se adquieren datos sobre los procesos que se desarrollan en la organización y sus principales riesgos, el número de trabajadores y sus condiciones de trabajo o contratación, etc.

A continuación, entra la fase de diseño del Sistema de prevención, se definen las funciones e interrelaciones, en prevención, de las diferentes unidades del Sistema general de gestión. (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (España), 2015)

La siguiente fase es la implantación del Sistema de prevención. Las condiciones que debe cumplir para que pueda considerarse implantado se establecen en el apartado 4.2.2.2 (Requisitos aplicables a un Sistema de Prevención), siendo: organización de los recursos especializados; integración de la prevención en la estructura organizativa; consulta y participación de los trabajadores; evaluación de los riesgos/planificación de la prevención; control de las condiciones y forma de realización del trabajo; actuación frente a los cambios; formación e información de los trabajadores; vigilancia de la salud de los trabajadores; actuación frente a emergencias; e investigación de daños para la salud.

Para finalizar, la necesidad de revisar y/o mejorar el Sistema puede manifestarse al producirse un incidente o daño, al preverse un cambio sustancial o como resultado de una auditoría. (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (España), 2015)

4.2.4. *La integración de la prevención*

La integración implica una mayor participación de todos los miembros de la organización en la acción preventiva y conlleva la necesidad de atender sus consultas. La valoración de esta en el sistema de gestión de la empresa y en sus diferentes funciones o unidades únicamente puede efectuarse atendiendo a las circunstancias de cada caso concreto, que son las que determinan la mayor o menor necesidad de integración. En general, se considera imprescindible la integración de la prevención en (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (España), 2015):

- *La dirección de la empresa y en la consulta de los trabajadores.* Para ello, se considera imprescindible que esta asuma su responsabilidad general en materia de prevención y actúe en consecuencia haciendo asumir las suyas a los componentes del siguiente escalón jerárquico de la organización, para que estos hagan lo propio y la necesidad de integrar la prevención en todos los niveles de la misma se establezca y promueva de arriba abajo.
- Por otra parte, también es esencial que el servicio de prevención tenga la capacidad y voluntad de asesorar al empresario en relación con la integración de la prevención para que se de este proceso.
- Antes de tomar la decisión sobre qué unidades del Sistema de gestión deben jugar un papel activo en el proceso de consulta de los trabajadores, es necesario tener claro qué, cuándo, a quién y cómo debe consultarse. Esta puede ser ocasional o periódica, cuando va asociada a una actividad de la misma índole.
- *La gestión y, especialmente, el control de las actividades potencialmente peligrosas.* En muchos casos se puede llegar a controlar el riesgo mediante la adopción de medidas preventivas técnicas u organizativas, de eficacia independiente a la actuación del trabajador. Sin embargo, existen casos en los cuales este control no es posible, donde el riesgo de la actividad resulta muy asociado a la conducta del trabajador. Para evitar, controlar y prevenir riesgos es imperativo:
 - Asegurarse de que el trabajador dispone de las instrucciones de seguridad pertinentes y, en su caso, de los equipos de protección necesarios.
 - Controlar que el trabajador se atiene a dichas instrucciones.

- Recabar información del trabajador sobre problemas detectados o incidentes sucedidos que expongan la necesidad de adoptar medidas preventivas adicionales.
- La *gestión del mantenimiento/revisión de instalaciones/equipos peligrosos*. Para la mayoría de instalaciones/equipos existen manuales o normativas específicas de seguridad tratando la gestión del mantenimiento/revisión de estos.
- La *gestión de los cambios* (adquisición de equipos/productos, contratación de obras/servicios, contratación de personal o cambios de puestos de trabajo, etc.). Cualquier tipo de cambio que se en la organización tiene repercusiones; para hacer frente a estos deben definirse tres cuestiones:
 - Las condiciones o requisitos a los que debe ajustarse el cambio.
 - El papel de la unidad a la que le corresponde.
 - El papel del Servicio de prevención en la gestión del cambio.

4.3. GESTIÓN DEL TALENTO Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

4.3.1. La importancia de su integración

En muchas ocasiones, las personas tienen tendencia a pensar en la empresa como una organización compuesta por diferentes áreas o departamentos, completamente divididos entre sí. Sin embargo, se trata de una percepción errónea, ya que todos los departamentos se encuentran interconectados, incluso, en ocasiones, se pueden encontrar unos integrados en otros.

De forma separada, tanto la Gestión del Talento Humano como la Prevención de Riesgos Laborales presentan beneficios para las organizaciones:

Tabla 2. Beneficios de la Gestión del Talento Humano y la Prevención de Riesgos Laborales

Beneficios de la Gestión del Talento Humano	Beneficios de la Prevención de Riesgos Laborales
Disminución de pérdidas en relación a costes y tiempos de formación de nuevos candidatos.	Mejora de la salud y de la calidad de vida, como resultante el compromiso aumenta.

Estado del arte

Aumento de la productividad, en consecuencia, a la mejora económica de la organización.	Clima de confianza, favoreciendo la motivación y satisfacción de los miembros, gracias a un entorno de trabajo adecuado.
Mejora del clima laboral, resultante de la disminución de la rotación de personal.	Mejoría de la imagen de la empresa debido a la implementación de una cultura preventiva.
Incremento de la satisfacción laboral, expresada en una mejor imagen de la empresa y mayor rendimiento en el desempeño laboral.	Cumplimiento de la legislación por parte de la organización en materia de prevención, reduciendo número de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
Mayor lealtad, sentimiento de pertenencia y de marca.	Aumento de productividad y rendimiento.
	Mejora de las relaciones interpersonales, interdepartamentales y laborales.
	Maximización de la Gestión del Talento Humano.

En gran cantidad de compañías, sobre todo en las PYMES de España, es frecuente encontrar que la gestión de la Prevención de Riesgos Laborales se ubica dentro del Área de Recursos Humanos de la organización. De igual manera, también puede darse que los profesionales de RRHH de la misma cuenten con competencias directamente relacionadas con la Seguridad y Salud Laboral, al menos desde un punto de vista administrativo, documental y de registro.

Resulta incontrovertible que la Gestión del Talento Humano y la Prevención de Riesgos Laborales son dos sistemas de conocimiento que han sido desarrollados entorno al mundo del trabajo y que prácticamente son específicos del marco laboral. De cualquier forma, se encuentran en continua interrelación, obligados a entenderse y coordinarse entre sí.

Los responsables de Recursos Humanos son una de las figuras clave dentro de cualquier organización, además de necesarias para alcanzar el objetivo global de integrar e implantar una cultura preventiva en todos los niveles de actuación de la

compañía. Asimismo, son estas figuras quienes conocen más de cerca los lugares de trabajo, los trabajadores y sus capacidades, limitaciones, dinámicas del entorno laboral, etc. Es por estos motivos que resulta imperativo que los profesionales del área de Recursos Humanos posean una formación en materia de Prevención de Riesgos Laborales, o bien estén ambos departamentos en uno único.

Cuando esta relación se encuentra correctamente desarrollada, representa una serie de ventajas para la organización, como (Revista digital INESEM, 2014):

- Fomentar, sobre la colaboración entre todos los miembros de la compañía, la base de la cultura de la prevención en la organización.
- Establecer los canales de comunicación, interrelación y apoyo mutuo, adecuados entre el área de Recursos Humanos y el Servicio de Prevención (tanto ajeno como propio) de la empresa.
- Implementar procedimientos de actuación que garanticen el cumplimiento de las normas de Prevención de Riesgos laborales aplicables.
- Desarrollar y aplicar políticas de gestión de personal, que aseguren que todos los trabajadores conozcan sus derechos y responsabilidades en materia de Prevención de Riesgos Laborales.
- Implantar los procedimientos de información y formación en materia de Seguridad y Salud relacionados con los trabajadores y los riesgos implícitos a sus puestos de trabajo.
- Asegurar y garantizar la validez y el seguimiento del soporte documental que todo sistema de gestión de Prevención de Riesgos Laborales genera.
- Conocer los procedimientos de actuación y representación de la empresa ante la Inspección de Trabajo.

Las organizaciones cada vez son más conscientes del valor que supone el equipo humano dentro de estas, por ello es tan importante que la Prevención de Riesgos Laborales se integre de forma eficaz, coherente y coordinada en los Departamentos de Recursos Humanos de las empresas. Esto permite junto con el resto de técnicas relacionadas con el ámbito de la administración y las relaciones laborales una de las mayores ventajas que se obtienen de esta cohesión: el desarrollo profesional de los trabajadores en un entorno seguro y motivador, lo que en última instancia redundará siempre, en beneficios para la empresa y para la continuidad del negocio. (Revista digital INESEM, 2014)

4.3.2. La Empresa Saludable

4.3.2.1. Concepto

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), una Empresa Saludable es aquella en la que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores (ibermutuamr, s. f.):

- La salud y la seguridad concernientes al ambiente físico de trabajo.
- La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del espacio de trabajo.
- Los recursos de salud personales en el ambiente de trabajo, y
- Las formas en que la comunidad busca la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad”.

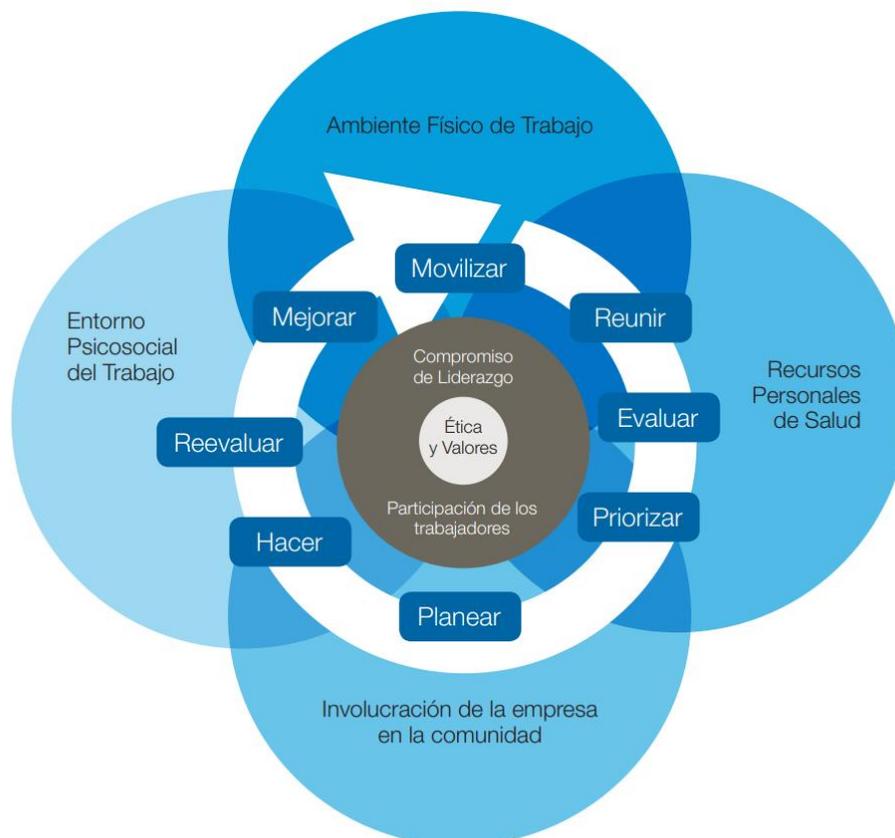


Ilustración 8. Modelo de Entorno Laboral saludable de la OMS: Avenidas de influencia, Proceso y Principios Centrales (ibermutuamr, s. f.)

La implementación de un Sistema de gestión de Empresa Saludable permite, entre otros, la mejora de la productividad, la salud y seguridad de los trabajadores garantizada, un buen clima laboral.

Además de crear el ámbito necesario para que se desarrolle un entorno laboral saludable, es necesario que la percepción de los trabajadores sobre las condiciones laborales sea positiva, ya que a este punto de vista le acompañan la motivación intrínseca y satisfacción con la dirección.

Lograr una buena cohesión entre el clima laboral y una apreciación positiva del mismo por parte del capital humano, tiene efectos positivos sobre la salud de las personas, productividad, reducción de absentismos, reducción de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas, y, por consecuencia, para las economías.

Antes de llevar a cabo un programa de Empresa Saludable en la organización, es importante que exista compromiso por parte de la dirección, apoyo por parte de las personas y la dedicación de recursos.

4.3.2.2. Objetivos y fundamentos

En 2007 la Asamblea Mundial de la Salud, de la Organización Mundial de la Salud lanzó el plan global de acciones para la salud de los trabajadores. Este Plan Global establece cinco objetivos flexibles y adaptables a cada organización (ibermutuamr, s. f.):

1. Diseñar e implementar políticas para normalizar la salud de los trabajadores.
2. Proteger y promover la salud en el lugar de trabajo.
3. Promover la implementación y el acceso a los servicios de salud ocupacional.
4. Proporcionar y comunicar las evidencias de acción y práctica.
5. Incorporar la salud de los trabajadores en otras políticas.

Un programa de Empresa Saludable, debe ser diseñado para satisfacer las necesidades de los diferentes niveles laborales de la organización, integrando todos los ámbitos de la salud: física, mental y social, y considerando las cuatro esferas del modelo

Estado del arte

OMS de empresa saludable: ambiente físico de trabajo; ambiente psicosocial del trabajo, incluyendo la organización del mismo y la cultura del espacio de trabajo; recursos personales de salud y; la participación de la empresa en la comunidad, jerarquizando las necesidades de superación. (ibermutuamr, s. f.)

Una cultura Empresa Saludable comienza con el liderazgo y la visión global de la organización. Requiere tanto de los empleados como del compromiso de los equipos en todos los niveles. El éxito de un programa de Empresa Saludable debe estar alineado con los valores de la compañía y asegurar que las metas y objetivos acordes con la política de prevención de riesgos laborales están vinculados al Plan Estratégico en la primera línea de prioridades. La Comunicación se convierte en una herramienta imprescindible y clave para que el modelo consiga su objetivo. La asignación de Recursos –personas y económicos– forma parte de los fundamentos claves para su desempeño. (ibermutuamr, s. f.)

4.3.2.3. Beneficios para las organizaciones

Actualmente, existe una situación económica y unos mercados de alta competitividad en los cuales cada vez resulta más complicado encontrar oportunidades de diferenciación que permitan la mejora continua y el desarrollo. Es por estos motivos que las empresas de este siglo están cambiando y evolucionando. De esta forma nace la Empresa Saludable, como una nueva oportunidad de mejora y diferenciación, potenciando su imagen y proyección y mejorando su gestión interna.

Una Empresa Saludable promoverá la liberación del potencial existente y ponerlo al servicio de un sistema organizacional hará que la empresa se convierta en un entorno innovador, creativo y adaptable a cualquier contexto económico y social, convirtiéndose, en definitiva, en un modelo de bienestar laboral alcanzando niveles excelentes en sus condiciones de trabajo.

Un programa adecuado es aquel que permite desarrollar las competencias necesarias para abordar cualquier situación organizacional desde tres perspectivas: saber pensar (desarrollo cognitivo); saber actuar (desarrollo conductual); y saber sentir (desarrollo emocional). (ibermutuamr, s. f.)

Los beneficios constatados¹ del establecimiento de programa de Empresa Saludable son (ibermutuamr, s. f.):

- Disminución de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Reducción de ausencias causadas por Incapacidad Temporal (baja).
- Reducción de absentismo y costes derivados.
- Mejora del clima laboral y reducción del estrés laboral.
- Mejora del ánimo, compromiso, participación, motivación e implicación con la organización.
- Mejora de la productividad y la cuenta de gestión (balance económico y emocional).
- Empresa atractiva para los stakeholders.
- Mejora de la imagen de marca y convertirse en referente en el sector y la sociedad.

¹ En casos prácticos recogidos por el Center for Disease Control and Prevention. Steps to Wellness: A Guide to Implementing the 2008 Physical Activity Guidelines for Americans in the Workplace el ROI (retorno de la inversión) puede incrementarse 3,27\$ por cada 1\$ invertido en un programa de Empresa Saludable. Sin embargo, el mayor objetivo es hacer que la empresa pase del ROI (retorno de la inversión) al VOI (valor de la Inversión: "incluyendo así los activos intangibles que contribuyen al desempeño de una organización).

5. DESARROLLO

En este apartado se pretende desarrollar principalmente los módulos de selección de personal, evaluación del desempeño y la formación, en materia de Prevención de Riesgos Laborales. La forma de desarrollarlos será estableciendo un sistema modelo en base a procedimientos, instrucciones y planificaciones.

También se abordarán otros temas, de forma secundaria, como son la empresa saludable, las bases de datos y la vigilancia de la salud.

5.1. DESARROLLO EN EMPRESA

La empresa que se va a analizar es un centro tecnológico de referencia en innovación e investigación. Se dedican al desarrollo y diseño de proyectos de I+i, servicios tecnológicos y formación.

Se ha escogido esta empresa como referencia ya que es donde se desarrolló el periodo de prácticas, en el departamento de Recursos Humanos y Prevención de Riesgos Laborales. Ambas áreas están unidas en un solo departamento con el objeto de dar respuesta lo más eficientemente posible a aquellos aspectos relacionados con la gestión del talento dentro de la empresa.

En este apartado se tratará todo aquello relacionado con el desarrollo del Trabajo Final de Grado que se avanzó por parte de la alumna dentro de la propia organización.

5.1.1. Sistema ERP

La organización utiliza para su gestión el sistema integrado ERP Navision Dynamics del paquete Microsoft Dynamics. (Microsoft Dynamics, s. f.)

Este es un software de gestión para facilitar las tareas administrativas internas de la empresa, permitiendo integrar diferentes procesos procedentes de distintos departamentos, como la contabilidad, gestión de inventario, compras, etc.

Navision tiene un enfoque hacia la gestión financiera, control de contabilidad, movimientos bancarios y tesorería; marketing, cumplimentación de objetivos, costes de publicidad, retorno de la inversión; recursos humanos, control sobre datos del empleado como vacaciones, ausencias, recordatorios, etc.

Debido a que esta plataforma tiene un enfoque más financiero e informativo sobre empresa y empleados, no cuenta con un módulo de Prevención de Riesgos Laborales y Gestión del Talento que contemple la formación de los empleados, selección del personal, evaluación del desempeño, etc. Por ende, al haber un retraso en transformación digital en lo que a esta área respecta, se utiliza a modo de base de datos el software de Microsoft Excel a modo de herramienta de análisis y visualización de datos. (Microsoft 365, s. f.)

En lo que concierne al departamento de Recursos Humanos de la organización, en la plataforma Navision se contemplan datos sobre los miembros de la organización respecto a:

- Número de empleado.
- Nombre y Apellidos.
- D.N.I.
- Fecha nacimiento.
- Género.
- Correo electrónico corporativo.
- Fecha de contratación.
- Estado (Activo, inactivo, terminado).
- Fecha inicio.
- Fecha finalización.
- Cargo.
- Código de departamento.
- Portal departamento.
- Teléfono Empresa Fijo
- Teléfono Empresa Fijo Extensión.
- Teléfono Empresa Móvil.
- Teléfono Empresa Móvil Extensión.

5.1.2. Formación en PRL

La formación en Prevención de Riesgos Laborales se divide en dos partes: la primera, cuando se incorpora un nuevo miembro a la organización o por promoción interna a un nuevo puesto, donde se aporta una breve formación general sobre los riesgos del puesto de trabajo y protocolo a seguir respecto al Covid-19; y la segunda, donde se proporciona información más específica sobre el puesto en función de las herramientas o productos que debe utilizar para el desempeño diario.

Desarrollo

La formación en PRL sobre el puesto de trabajo, la imparten usualmente los técnicos de prevención. Los casos de excepción son en aquellos casos en los que estos no conocen el uso del producto ni los riesgos a los que el empleado queda expuesto.

Por ejemplo, un caso concreto en el que los técnicos están incapacitados para dar formación sobre el uso y los riesgos a los que se expone el usuario en la realización de trabajos con la herramienta son las plataformas elevadoras. En esta ocasión, es el proveedor quien asiste a la organización para impartir un curso de formación en uso y riesgos laborales.

Para impartir la formación no tienen establecido un procedimiento de formación a seguir, esto es una desventaja ya que además de perder tiempo influye en la pérdida de competitividad y beneficios.

Cuando una empresa pone en valor el uso y la redacción de un manual de procedimientos se logra una mayor efectividad de los procesos, ya que establece el qué, cómo, cuándo y quién de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, lo cual permite actuar con mayor eficacia y eficiencia. Cuando se conforma un procedimiento o instrucción por cada proceso, el control interno incrementa, ya que se facilita la detección de errores y su resolución mediante medidas correctivas. Mantener actualizado el manual de procedimientos permite contratar y formar a nuevos miembros para dar a conocer la empresa, sus valores, cultura y puedan desarrollar sentimiento de pertenencia a ella. Como último punto, mediante la documentación y análisis de las actividades, permite detectar qué hace bien y mal la empresa y cómo mejorarlo, favoreciendo la mejora continua.

La forma de proceder cuando se necesita impartir una formación es realizar una instrucción y una presentación sobre el material a utilizar. Usualmente establecen fecha y horario para convocar a los destinatarios de la formación; sin embargo, se dan ocasiones en las que se envía la información recogida y son estos quienes siguiendo la instrucción y la presentación proceden por cuenta propia. Una vez los trabajadores están formados tienen la obligación de rellenar un cuestionario garantizando y constatando así sus conocimientos sobre la formación recibida.

En el apartado de Anexos se incluye un ejemplo de preparación de formación en Prevención de Riesgos Laborales sobre trabajos en alturas, en cual se incluye el procedimiento y el cuestionario. Otras formaciones realizadas dentro de la organización en el periodo de prácticas fueron: productos químicos, nanomateriales, cancerígenos, EPI, etc.

Cuando una organización tiene una plantilla muy amplia es recomendable contar con una plataforma como base de datos para recopilar toda la información sobre los miembros de la organización en la que incluya la formación que han recibido, la que queda por recibir, la necesaria y la que no es necesaria en función de área de trabajo y puesto a desempeñar.

En el caso de esta organización, al no contar con una plataforma de base de datos para la formación, se recurre a la aplicación de escritorio Excel. Esta herramienta se puede utilizar a modo de base de datos, aunque no posee las mismas prestaciones.

Durante el periodo de prácticas, se realizó una actualización de las plantillas. Se decidió realizar una plantilla global, donde se recogía información de todos los miembros y departamentos de manera unificada con aquellas formaciones básicas en PRL que todo miembro de la organización debe recibir independientemente de su departamento o puesto de trabajo; y una plantilla por cada departamento con aquellas formaciones más específicas de cada área. Además, en estas últimas, se recopilaba también información en relación a las autorizaciones sobre el uso de herramientas específicas del puesto.

En el apartado de Anexos, se incluye un ejemplo de plantilla de Excel a modo de base de datos recogiendo toda la información necesaria para el departamento de Calibraciones².

5.1.3. Vigilancia de la salud

Según la Ley 31/1995 de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, dentro del marco genérico de la garantía de seguridad que corresponde al empresario, regula en su artículo 22 la vigilancia de la salud del personal al servicio de una empresa. (*Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.*, s. f.)

La vigilancia de la salud consiste en la recogida sistemática y periódica de información acerca de problemas específicos de salud, su análisis, interpretación y el desarrollo de un plan de acción o programas de salud. Se puede resumir como los

² La tabla representativa de la base de datos para el departamento de Calibraciones es muy extensa para el tamaño de página. Se dividirá la tabla en diferentes partes. Tener en cuenta que dicha tabla se expone con todas las columnas unidas y seguidas unas de otras.

Desarrollo

reconocimientos médicos que la empresa realiza a todos los miembros de la organización.

Los reconocimientos médicos permiten valorar el estado de salud de la organización, dando respuesta a una serie de cuestiones como, quién presenta alteraciones; en qué lugar de la empresa se dan estas alteraciones y cuando aparecen o aparecieron. Por ende, una buena vigilancia de la salud permitirá a la empresa establecer prioridades y un plan de actuación en materia de Prevención de Riesgos; motivando a la revisión de actuaciones preventivas y evaluar la eficacia del sistema de Prevención de Riesgos Laborales mediante la evolución del estado de salud de los miembros de la organización. (*Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.*, s. f.)

De la misma forma que para la formación en PRL no cuentan con una base de datos para recoger la información, ocurre con la vigilancia de la salud. Al no contar con una plataforma que permita recopilar toda la información, se utiliza una plantilla de Excel a modo de base de datos.

En el apartado de Anexos se incluye la plantilla que se desarrolló para el control y seguimiento de reconocimientos médicos³ de la organización.

5.1.4. Empresa saludable

Este concepto se ha explicado anteriormente en el punto 4.3.2. Cada vez son más las organizaciones que se suman a este concepto innovador.

La organización sobre la que se está realizando el trabajo comenzó hace relativamente poco tiempo con el desarrollo de la empresa saludable. Algunas de las actividades que lleva a cabo para su realización son⁴:

- Infografías divulgativas sobre seguridad y salud. En función de la época del año se tratan diferentes temas. Se envían al mail corporativo, normalmente se realiza dos veces por semana. Las infografías realizadas durante el

³ La tabla representativa de la base de datos para los Reconocimiento Médicos es muy extensa para el tamaño de página. Se dividirá la tabla en diferentes partes. Tener en cuenta que dicha tabla se expone con todas las columnas unidas y seguidas unas de otras.

⁴ En los Anexos se incluyen algunas de las infografías dedicadas a la empresa saludable.

periodo de prácticas fueron en época de verano, por lo tanto los temas a tratar son enfocados a esta época del año.

- Actividades que incentivan a la actividad física. Aprovechar los descansos para andar y dar un pequeño paseo en vez de continuar sentados.
- Actividades que incentivan a una mejor alimentación. Consumo de fruta en almuerzos en vez de snacks de máquina. Recoger huesos de las frutas consumidas durante el reto saludable para plantarlos.

5.2. ENFOQUE DEL TRABAJADOR

Una vez se identifican los aspectos clave en una organización para la buena Gestión del Talento asociada a la Prevención de Riesgos Laborales, es importante conocer como lo perciben los empleados de la misma. En ocasiones, se considera que el trabajo que se está realizando es correcto e idóneo; sin embargo, para que esto se vea respaldado se debe conocer la perspectiva de los miembros de la organización, validando o no dicha gestión.

La vía por la que se va a proceder para conocer esta percepción va a ser mediante

un cuestionario⁵ que contempla aspectos de clima laboral y de riesgos laborales y que se encuentra recogido en la NTP 443. Dicha metodología valora los siguientes factores psicosociales: Los factores psicosociales que valora dicha metodología se encuentran recogido en la Tabla 3, posteriormente se explican de forma más detalla.

Tabla 3. Relación de factores y subfactores psicosociales

FACTORES PSICOSOCIALES
CARGA MENTAL
Subfactor CM1: presiones de tiempo y retrasos <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo asignado a la tarea • Recuperación de retrasos • Tiempo de trabajo con rapidez
Subfactor CM2: esfuerzo de atención

⁵ El cuestionario realizado a los empleados se adjunta completo en los Anexos del documento.

Desarrollo

<ul style="list-style-type: none">• Tiempo de atención• Intensidad de la atención• Frecuencia de errores• Consecuencia de los errores
Subfactor CM3: fatiga nerviosa <ul style="list-style-type: none">• Fatiga
Subfactor CM4: cantidad y complejidad de la información <ul style="list-style-type: none">• Cantidad de información• Complejidad de la información
Subfactor CM5: dificultad de la tarea <ul style="list-style-type: none">• Dificultad de la tarea
AUTONOMÍA TEMPORAL
Subfactor AT1: posibilidad de abandono momentáneo
Subfactor AT2: distribución de pausas
Subfactor AT3: determinación del propio ritmo
Subfactor AT4: variación del ritmo
CONTENIDO DEL TRABAJO
Subfactor CT1: capacidades utilizadas
Subfactor CT2: repetitividad
Subfactor CT3: importancia del trabajo
Subfactor CT4: variedad del trabajo
Subfactor CT5: trabajo rutinario
Subfactor CT6: motivación por el trabajo
Subfactor CT7: importancia del trabajo para otros
SUPERVISIÓN-PARTICIPACIÓN
Subfactor SP1: supervisión
Subfactor SP2: medios de participación
Subfactor SP3: grados de participación
DEFINICIÓN DE ROL

Subfactor DR1: ambigüedad de rol
Subfactor DR2: conflictividad de rol
INTERÉS POR EL TRABAJADOR
Subfactor IT1: promoción
Subfactor IT2: formación
Subfactor IT3: medios de información
Subfactor IT4: estabilidad en el empleo
RELACIONES PERSONALES
Subfactor RP1: posibilidad de comunicarse
Subfactor RP2: calidad de las relaciones
Subfactor RP3: relaciones de grupo

CARGA MENTAL

Se entiende por carga mental el grado de movilización, el esfuerzo intelectual que debe realizar el trabajador frente al conjunto de demandas que recibe el sistema nervioso en el curso de realización de su trabajo. Este factor valora la carga mental a partir de los siguientes indicadores (NTP 443: Factores psicosociales, s. f.):

- Las presiones de tiempo, contempladas a partir del tiempo asignado a la tarea, la recuperación de retrasos y el tiempo de trabajo con rapidez.
- Esfuerzo de atención. Por una parte, viene dado por la intensidad o esfuerzo de concentración o reflexión necesarios para recibir las informaciones del proceso y elaborar las respuestas adecuadas y por la constancia con que debe ser sostenido este esfuerzo. El esfuerzo de atención puede incrementarse en función de la frecuencia de aparición de posibles incidentes y las consecuencias que pudieran ocasionarse durante el proceso por una equivocación del trabajador. Este aspecto es evaluado considerando la intensidad de la atención y el tiempo que debe mantenerse y aspectos que la incrementan como la frecuencia y consecuencias de los errores.
- La fatiga percibida. La fatiga es una de las principales consecuencias que se desprenden de una sobrecarga de las exigencias de la tarea.

Desarrollo

- El número de informaciones se precisan para realizar la tarea y el nivel de complejidad de las mismas son dos factores a considerar para determinar la sobrecarga. Así, se mide la cantidad de información manejada y la complejidad de esa información.
- La percepción subjetiva de la dificultad que para el trabajador tiene su trabajo.

AUTONOMÍA TEMPORAL

Este factor se refiere a la discreción concedida al trabajador sobre la gestión de su tiempo de trabajo y descanso. Se pregunta al trabajador sobre la elección del ritmo o de la cadencia de trabajo y de la libertad que tiene para alternarlos si lo desea, así como respecto a su capacidad para distribuir sus descansos. (NTP 443: Factores psicosociales, s. f.)

CONTENIDO DEL TRABAJO

Este término hace referencia al grado en que el conjunto de tareas que desempeña el trabajador activa una cierta variedad de capacidades, responden a una serie de necesidades y expectativas del trabajador y permiten el desarrollo psicológico del mismo.

Las preguntas referentes a este factor pretenden ver en qué medida el trabajo está compuesto por tareas variadas y con sentido, implica la utilización de diversas capacidades del trabajador, está constituido por tareas monótonas o repetitivas o en qué medida es un trabajo que resulte importante, motivador o rutinario. (NTP 443: Factores psicosociales, s. f.)

SUPERVISIÓN-PARTICIPACIÓN

Este factor define el grado de autonomía decisional: el grado de la distribución del poder de decisión, respecto a distintos aspectos del trabajo, entre el trabajo y la dirección

Este factor se evalúa a partir de la valoración que el trabajador otorga al control ejercido por la dirección y el grado de participación efectiva respecto a distintos aspectos del trabajo, así como por la valoración que el trabajador realiza de distintos medios de participación. (NTP 443: Factores psicosociales, s. f.)

DEFINICIÓN DE ROL

Este factor considera los problemas que pueden derivarse del rol laboral y organizacional otorgado a cada trabajador y es evaluado a partir de dos cuestiones (NTP 443: Factores psicosociales, s. f.):

- La ambigüedad del rol. Se produce cuando se da a al trabajador una información inadecuada sobre su rol laboral u organizacional.
- La conflictividad de rol. Existe conflictividad entre roles cuando existen demandas de trabajo conflictivas o que el trabajador no desea cumplir. Pueden darse conflictos entre las demandas de la organización y los valores y creencias propias, conflictos entre obligaciones de distinta gente y conflictos entre tareas muy numerosas o muy difíciles.

INTERÉS POR EL TRABAJADOR

Este factor hace referencia al grado en que la empresa muestra una preocupación de carácter personal y a largo plazo por el trabajador o bien si la consideración que tiene del trabajador es de carácter instrumental y a corto plazo. En el primer caso tiende a manifestarse en varios aspectos: asegurando estabilidad en el empleo, considerando la evolución de la carrera profesional de los trabajadores, facilitando información de los aspectos que le puedan concernir y facilitando información de los aspectos que le puedan concernir y facilitando formación a los trabajadores. Por ello, se evalúan aspectos relativos a la promoción, formación, información y estabilidad en el empleo. (NTP 443: Factores psicosociales, s. f.)

RELACIONES PERSONALES

Este último factor mide la calidad de las relaciones personales de los trabajadores y es evaluado a través de tres conceptos. Se indaga hasta qué punto es posible la comunicación con otros trabajadores: se hace referencia a la calidad de las relaciones que el trabajador tiene con los distintos colectivos con los que puede tener contacto y se valoran las relaciones que se dan generalmente en el grupo de trabajo. (NTP 443: Factores psicosociales, s. f.)

5.2.1. Cuestionario

Como se ha explicado en el anterior apartado (5.2), se va a proceder con un cuestionario/encuesta a los trabajadores para analizar los factores psicosociales anteriormente mencionados y detallados.

Este apartado pretende exponer los datos recogidos en el cuestionario, clasificando las preguntas en función del factor psicosocial (carga mental, autonomía temporal, contenido del trabajo, supervisión-participación, definición de rol, interés por el trabajador y relaciones personales) con el cual se relacionan.

En primer lugar, se expondrán los resultados generales haciendo referencia al número de encuestados y sus características genéricas. Posteriormente se plantearán los resultados del cuestionario enfocados a cada uno de los factores y subfactores.

5.2.1.1. Resultados generales

La empresa protagonista cuenta con una plantilla de 230 empleados, de los cuales han respondido a la encuesta un total de 123. De forma más representativa, del 100% de la plantilla se han recogido datos del 53,48%, de los cuales:

Tabla 4. Encuestados

GÉNERO		
Mujer	53	43,09%
Hombre	62	50,41%
NS/NC	8	6,50%
ANTIGÜEDAD		
Menos de 30 días	1	0,81%
Entre 1 mes y hasta 6 meses	2	1,63%
Más de 6 meses y hasta 2 años	4	3,25%
Más de 2 años y hasta 5 años	337	30,08%
Más de 5 años y hasta 10 años	43	34,96%
Más de 10 años	33	26,83%
NS/NC	3	2,44%

HORARIOS		
Jornada partida (mañana y tarde)	97	78,86%
Turno fijo de mañana	8	6,50%
Turno fijo de tarde	2	1,63%
Turno fijo de noche	0	0,00%
Turnos rotatorios excepto el de noche	0	0,00%
Turnos rotatorios con el de noche	0	0,00%
Horario irregular	8	6,50%
NS/NC	8	6,51%

5.2.1.2. *Carga mental*

Este apartado pretende exponer los resultados del cuestionario recogidos del factor carga mental, categorizado por cada uno de sus subfactores. En primer lugar, se reflejan las preguntas del cuestionario que afectan a cada subfactor, posteriormente se muestra una gráfica con las respuestas.

CM1: Presión de tiempo y retrasos

3. Para realizar tu trabajo, la cantidad de tiempo de que se dispone es:
4. Cuando se produce un retraso en el desempeño de tu trabajo, ¿se ha de recuperar?
5. La ejecución de la tarea, ¿te impone trabajar con cierta rapidez?

CM2: Esfuerzo y atención

1. Exceptuando las pausas reglamentarias. Aproximadamente, ¿cuánto tiempo debes mantener una exclusiva atención en tu trabajo? (de forma que te impida tener la posibilidad de hablar, de desplazarte o simplemente de pensar en cosas ajenas a tu tarea)
2. ¿Cómo calificarías la atención que debes mantener para realizar tu trabajo?
6. Los errores, averías u otros incidentes que puedan presentarse en tu puesto de trabajo se dan:

Desarrollo

7. Cuando en tu puesto de trabajo se comete algún error:

CM3: Fatiga nerviosa

8. Al acabar la jornada, ¿te sientes fatigado?

CM4: Cantidad y complejidad de la información

9. Para realizar tu trabajo la cantidad de información (órdenes de trabajo, señales de la máquina, datos de trabajo...) que manejas es:

10. ¿Cómo es la información que manejas para realizar tu trabajo?

CM5: Dificultad de la tarea

11. El trabajo que realizas, ¿te resulta complicado o difícil?

5.2.1.2.1. Resultados Carga mental

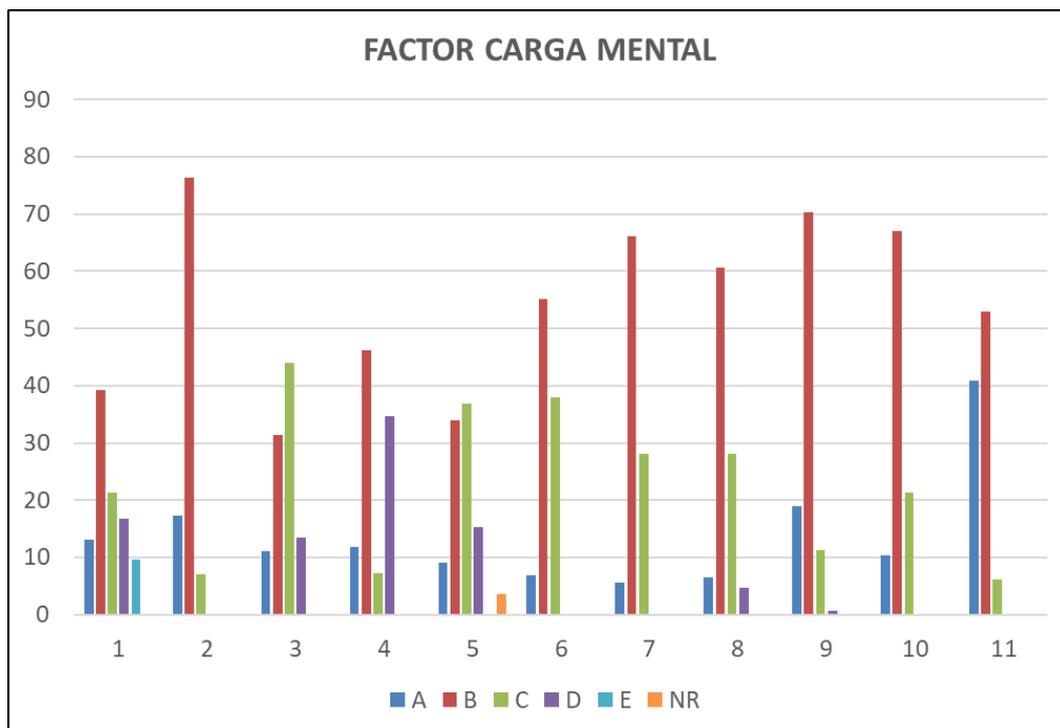


Ilustración 9. Resultados Cuestionario - Factor Carga Mental

El 44% de los encuestados consideran que la cantidad de tiempo que disponen para realizar su trabajo es suficiente y adecuada, seguida de un 31% que percibe que en algunas ocasiones es demasiado poco.

En un alto porcentaje, un 46%, afirman que cuando se produce un retraso en el desempeño de su trabajo lo tienen que recuperar con horas extras, frente al 35% que lo recupera durante el trabajo, acelerando el ritmo de este.

Un 36% de los encuestados afirman que la ejecución de la tarea les impone trabajar con una rapidez sobre la mitad del tiempo, seguida de un 34% que considera que es sobre $\frac{3}{4}$ partes del tiempo.

La atención que deben mantener de forma exclusiva en el trabajo es sobre $\frac{3}{4}$ partes del tiempo para el 39% de los encuestados. Siendo el 76% de todos los encuestados quienes consideran que la atención que deben mantener es alta, un 55% afirma que los errores/averías se dan en algunas ocasiones. El 66% recalca que estos errores/averías pueden provocar algún problema menor y un 28% considera que puede provocar consecuencias graves.

El 60% del personal encuestado asegura que a veces se encuentra fatigado al terminar su jornada, seguido de un 28% que considera que ocurre frecuentemente.

Un 70% considera que la cantidad de información que maneja para realizar su trabajo es elevada y un 67% que la información que manejan es complicada. Considerando, un 53% que el trabajo que realizan a veces resulta complicado y un 40% que no es complicado.

5.2.1.3. Autonomía temporal

Este apartado recoge los resultados del cuestionario relacionados con el factor psicosocial Autonomía temporal. En este caso cada subfactor abarca una cuestión, de la 12 a la 15 respectivamente.

AT1: Posibilidad de abandono momentáneo del trabajo

12. ¿Tienes posibilidad de abandonar el trabajo por unos minutos?

AT2: Distribución de pausas

13. ¿Puedes distribuir tú mismo las pausas a lo largo de tu jornada laboral?

AT3: Determinación del propio ritmo

14. ¿Tienes posibilidad de marcar tu propio ritmo de trabajo?

AT4: Variación del ritmo

15. ¿Tienes posibilidad de variar el ritmo de trabajo a lo largo de tu jornada laboral? (Adelantar trabajo para tener luego más descanso)

5.2.1.3.1. Resultados Autonomía temporal

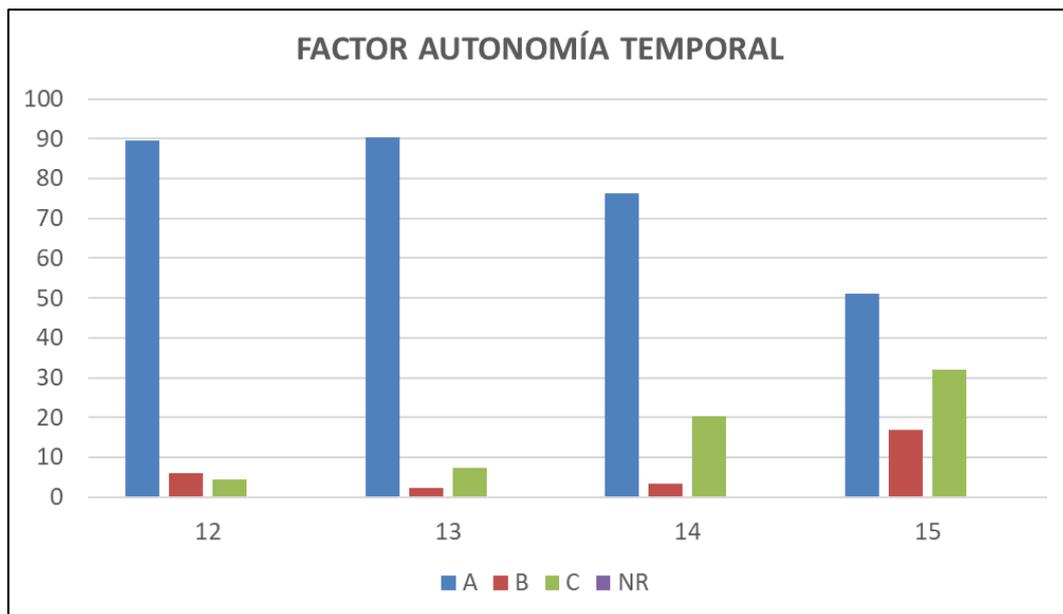


Ilustración 10. Resultados Cuestionario - Factor Autonomía Temporal

Casi el 90% de los encuestados afirman que pueden abandonar el trabajo por unos minutos sin necesidad de ser sustituido.

El 90% afirma que pueden distribuir ellos mismos las pausas a lo largo de su jornada laboral, el 76% responden que tienen la posibilidad de marcar su propio ritmo de trabajo y el 51% asegura que tienen la posibilidad de variar el ritmo de trabajo a lo largo de su jornada laboral, seguido de un 32% que solo tienen esta posibilidad a veces.

5.2.1.4. Contenido del trabajo

Este apartado recoge los resultados del cuestionario relacionados con el factor psicosocial Contenido del trabajo. Primero se muestran las cuestiones que afectan a cada subfactor, posteriormente los resultados de esta parte de la encuesta.

CT1: Capacidades utilizadas

¿En qué medida se requieren las siguientes habilidades para realizar tu trabajo?

16. Capacidad de aprender cosas o métodos nuevos

17. Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones
18. Organizar y planificar el trabajo
19. Tener iniciativa
20. Transmitir información
21. Trabajar con otras personas
22. Tener buena memoria
23. Habilidad y destreza manual
24. Capacidad para concentrarse en el trabajo
25. Precisión

CT2: Repetitividad

26. La ejecución de tu trabajo, ¿te impone realizar tareas repetitivas y de corta duración?

CT3: Importancia del trabajo

27. ¿En qué medida contribuye tu trabajo en el conjunto de la empresa?

CT4: Variedad de trabajo

28. Con respecto al trabajo que tú realizas, crees que:

CT5: Trabajo rutinario

29. El trabajo que realizas, ¿te resulta rutinario?

CT6: Motivación por el trabajo

30. ¿Qué aspecto de tu trabajo te atrae más, además del salario?

CT7: Importancia del trabajo para otros

En general, ¿cómo crees que consideran tu empleo las siguientes personas?

31. Tus superiores

Desarrollo

32. Tus compañeros de trabajo

33. El público o los clientes (si los hay)

34. Tu familia y amistades

5.2.1.4.1. Resultados Contenido del trabajo

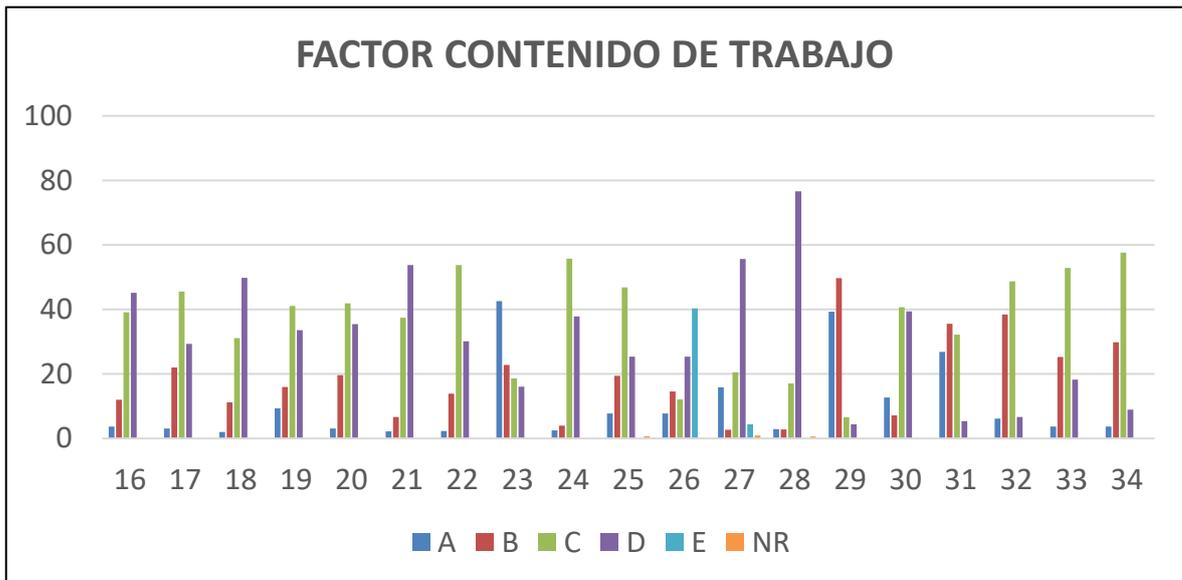


Ilustración 11. Resultados cuestionario - Factor Contenido de Trabajo

El 45% de los encuestados ha respondido que constantemente se requiere aprendizaje de nuevos métodos, seguido de un 39% que considera que ocurre a menudo.

La capacidad de adaptarse a otras situaciones se da a menudo para casi un 46%, seguido de casi un 30% que considera que ocurre constantemente.

Casi el 50% de los empleados encuestados afirma que se requiere organizar y planificar el trabajo constantemente, frente a un 30% que considera que se da a menudo.

Tener iniciativa para realizar el trabajo se requiere de forma constante para un 34% y a menudo para más del 40%. De igual manera ocurre con la transmisión de información.

Casi un 54% de los encuestados afirman que se requiere constantemente capacidad para realizar su trabajo con otras personas, seguido de un 37% que considera que es a menudo.

Un 54% de los encuestados considera que se necesita capacidad de memoria a menudo para desempeñar su trabajo. Sin embargo, un 43% afirma que para realizar su trabajo casi nunca requiere destreza manual.

En mayor porcentaje consideran que la capacidad de concentración y precisión para desempeñar su trabajo se requiere a menudo, seguido de constantemente.

El 40% de los encuestados responde que la ejecución de su trabajo nunca le impone realizar tareas repetitivas y de corta duración.

Casi el 56% de los encuestados afirma que su trabajo contribuye de forma importante al conjunto de la empresa, tan solo un 4% considera que es indispensable y un 20% no lo considera importante, pero necesario.

Más del 70% cree que realiza varios tipos de tareas y con sentido, tan solo un 3% consideran que realizan poca variedad de tareas y sin relación entre ellas o con poco sentido. En mayoría de porcentaje el trabajo que realizan no les resulta rutinario, únicamente a veces.

Más de un 12% de los encuestados afirman que el aspecto de su trabajo que más les atrae es únicamente su salario.

De los encuestados un 35% cree que sus superiores consideran su trabajo algo importante. Alrededor de un 50% creen que sus compañeros, los clientes/público y su familia/amistades consideran su trabajo bastante importante.

5.2.1.5. Supervisión y participación

Este apartado recoge los resultados del cuestionario relacionados con el factor psicosocial Supervisión y participación. En primer lugar, se muestran las cuestiones que afectan a cada subfactor, posteriormente los resultados de esta parte de la encuesta.

SP1: Supervisión

¿Qué te parece el control que la jefatura ejerce sobre los siguientes aspectos de tu trabajo?

35. Método para realizar el trabajo.

36. Planificación del trabajo.

37. Ritmo de trabajo.

38. Horarios de trabajo.

Desarrollo

39. Resultados parciales.

40. Resultado último del trabajo.

SP2: Medios de participación

¿Cómo valoras el funcionamiento de los medios de que dispones para presentar sugerencias o para participar en las decisiones que te interesan?

41. Conversación directa con superiores.

42. Buzón de sugerencias.

43. Círculos de calidad.

44. Comité de empresa/delegado.

45. Asambleas y reuniones de trabajadores.

SP3: Grados de participación

¿En qué medida participas en la decisión de los siguientes aspectos de tu trabajo?

46. Orden de las operaciones a realizar.

47. Resolución de incidencias.

48. Asignación y distribución de tareas.

49. Planificación del trabajo.

50. Cantidad de trabajo.

51. Calidad de trabajo.

5.2.1.5.1. Resultados Supervisión y participación.

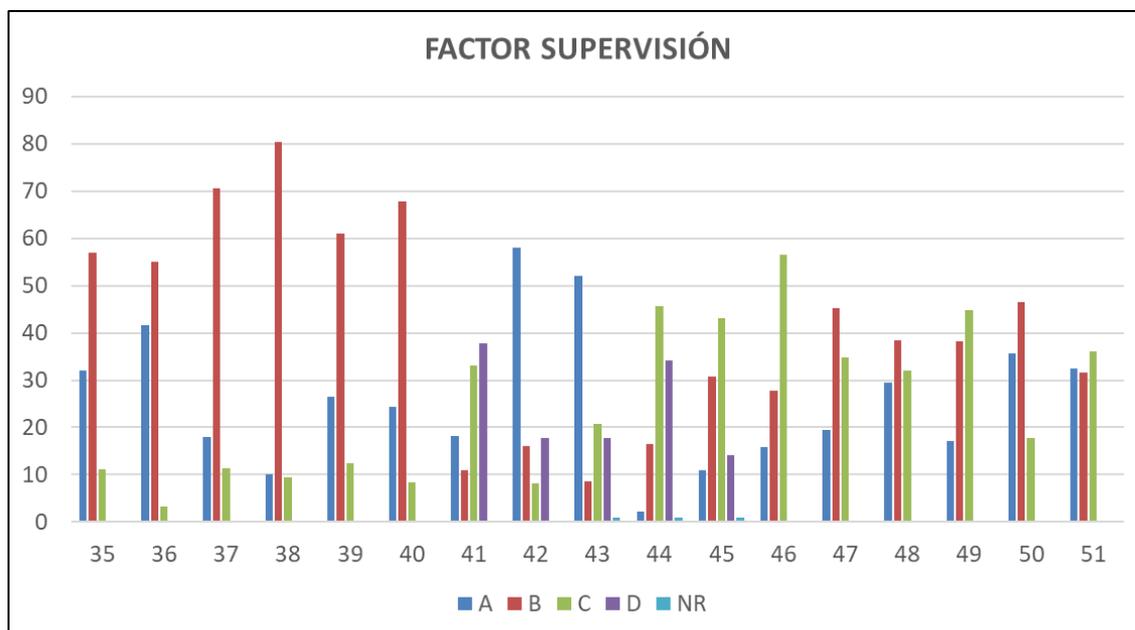


Ilustración 12. Resultados cuestionario - Factor Supervisión y participación

Las cuestiones de la 35 a la 40 sobre el control de la jefatura sobre aspectos como el método para realizar el trabajo, la planificación, ritmo, horarios y resultados parciales y últimos sobre el mismo, presentan en mayor porcentaje respondido por los encuestados que este control de la jefatura es adecuado.

La valoración de los medios de participación, abarca de la cuestión 41 a 45. A diferencia del subfactor anterior, este varía más. Las conversaciones con los superiores para presentar sugerencias o participar en decisiones consideran que son buenas en un 37% seguido de un 33% que considera que son regulares. El buzón de sugerencias y los círculos de calidad se valoran en mayor porcentaje como inexistentes. La valoración sobre el comité de empresa y las asambleas y reuniones de trabajadores se valoran como regulares en mayor porcentaje.

El último subfactor es el grado de participación de los trabajadores sobre las decisiones. Según los encuestados, su participación en el orden de las operaciones a realizar en un 56% son ellos quienes deciden. En la resolución de incidencias y asignación de tareas en mayor porcentaje únicamente se pide su opinión, con poca diferencia en porcentaje en tomar ellos las decisiones. Un 30% afirma que no se le considera para la asignación de tareas. En la planificación y calidad de su trabajo, un mayor porcentaje consideran que son ellos quienes toman la decisión; mientras que en la cantidad de trabajo consideran que únicamente se les pide su opinión.

5.2.1.6. Definición de Rol

Este apartado recoge los resultados del cuestionario relacionados con el factor psicosocial Definición de rol. En primer lugar, se muestran las cuestiones que afectan a cada subfactor, posteriormente los resultados de esta parte de la encuesta.

DR1: Ambigüedad de rol

¿Cómo se te informa de los siguientes aspectos de tu trabajo?

- 52. Lo que debes hacer (funciones, competencias y atribuciones)
- 53. Cómo debes hacerlo (métodos de trabajo)
- 54. Cantidad de producto que se espera que hagas
- 55. Calidad del producto o del servicio
- 56. Tiempo asignado
- 57. Información necesaria para llevar a cabo la tarea
- 58. Mi responsabilidad (qué errores o defectos pueden achacarse a mi actuación y cuáles no)

DR2: Conflictividad de rol

Señalar en qué medida se dan las siguientes situaciones en tu trabajo:

- 59. Se me asignan tareas que no puedo realizar al no tener los recursos y/o materiales necesarios.
- 60. Para ejecutar algunas tareas tengo que saltarme los métodos establecidos.
- 61. Recibo instrucciones incompatibles entre sí (unos me mandan una cosa y otros, otra).
- 62. El trabajo me exige tomar decisiones o realizar cosas con las que no estoy de acuerdo.

5.2.1.6.1. Resultados Definición de rol

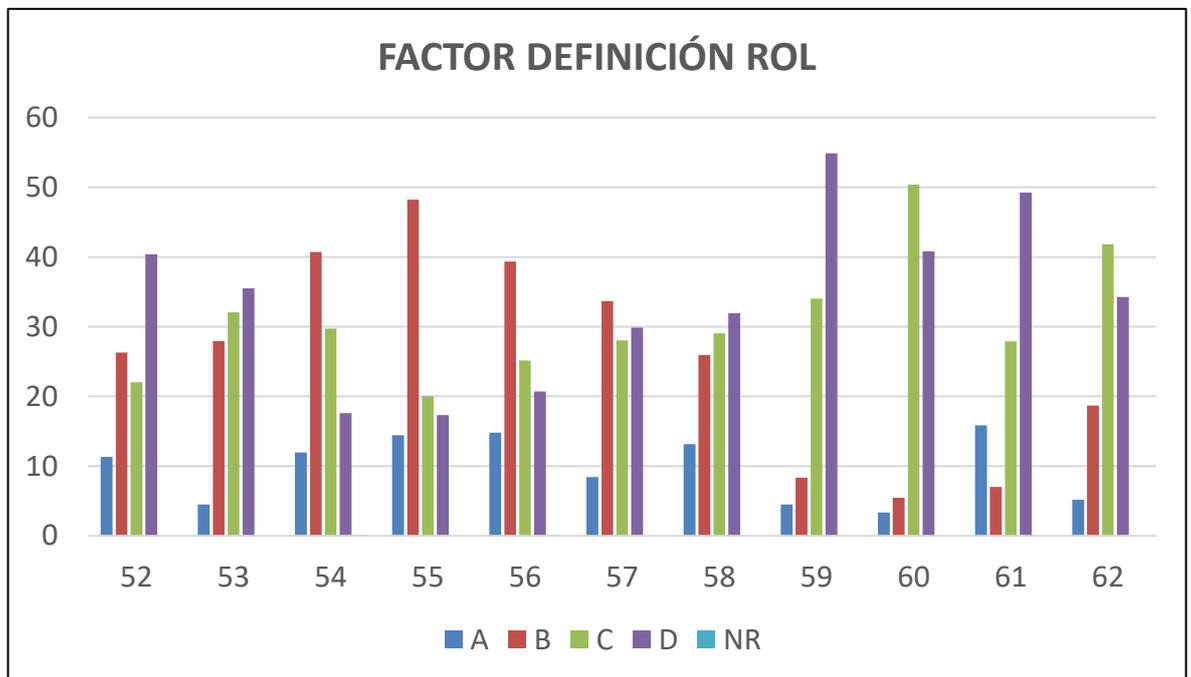


Ilustración 13. Resultados cuestionario - Factor Definición de rol

Según los encuestados, la manera en la que se les informa en los aspectos que abarcan de la cuestión 52 a 58, recogidos en el subfactor Ambigüedad de rol, es en mayores porcentajes clara y poco clara. Los aspectos en los que la información se transmite de forma poco clara son: lo que deben hacer, cómo deben hacerlo y la responsabilidad que tienen.

Un 55% afirma que casi nunca se le asignan tareas que pueden realizar debido a falta de recursos o material. En mayor porcentaje, los encuestados afirman que a veces tienen que saltarse los métodos establecidos para ejecutar algunas tareas y realizar tareas y tomar decisiones con las que no está de acuerdo. Casi un 50% afirma que casi nunca recibe instrucciones incompatibles entre sí.

5.2.1.7. Interés por el trabajador

En este apartado se recogen los resultados del cuestionario relacionados con el factor psicosocial Interés por el trabajador. Primero se muestran las cuestiones que afectan a cada subfactor, posteriormente los resultados de esta parte de la encuesta.

IT1: Promoción

63. ¿Qué importancia crees que tiene la experiencia para promocionar en tu empresa?

Desarrollo

IT2: Formación

64. ¿Cómo definirías la formación que se imparte o se facilita desde tu empresa?

IT3: Medios de información

¿Cómo valoras el funcionamiento de los siguientes medios de información en tu empresa?

65. Charlas informales (de pasillo) con jefes.

66. Tablones de anuncios.

67. Información escrita dirigida a cada trabajador.

68. Información oral (reuniones, asambleas, ...)

IT4: Estabilidad en el empleo

69. ¿Crees que en futuro próximo puedes perder el empleo en esta empresa o que tu contrato no será renovado?

5.2.1.7.1. Resultados Interés por el trabajador

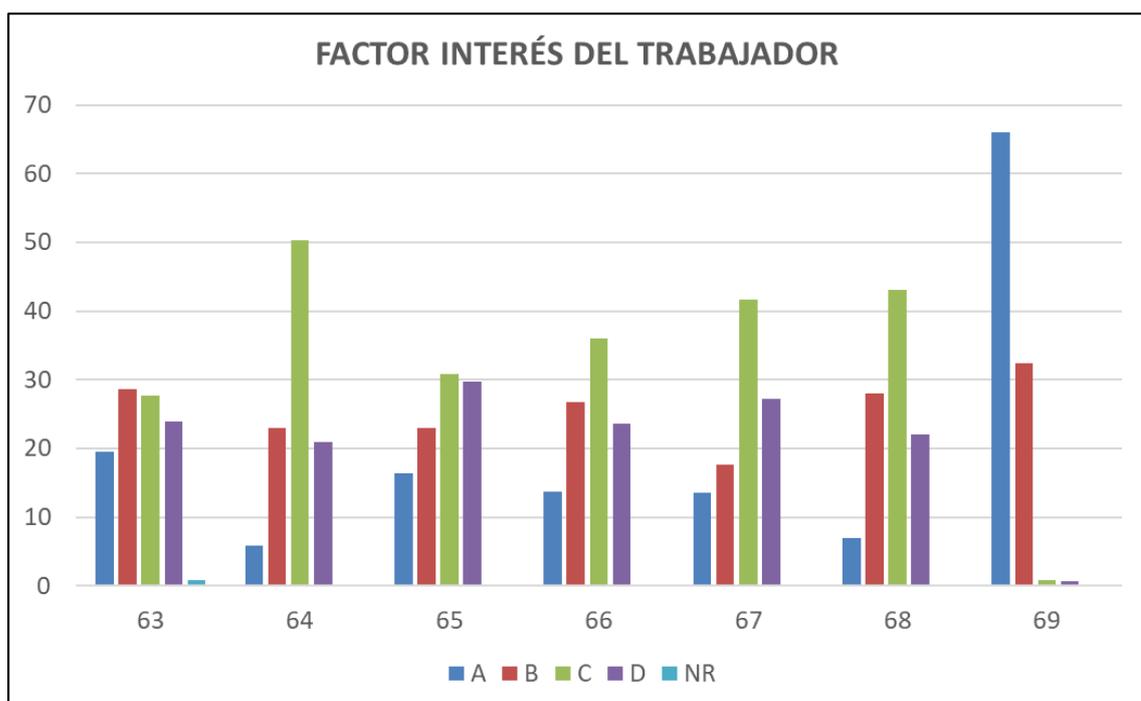


Ilustración 14. Resultados cuestionario - Factor Interés del trabajador

Los encuestados consideran que la importancia que tiene la experiencia para promocionarse es bastante en más de un 28%. Sin embargo, los resultados de esta cuestión están muy equiparados, por lo tanto, la percepción que tienen los empleados tiende a ser positiva, considerando casi un 24% que sin experiencia también tienen posibilidad de promoción.

El 50% afirma que la formación impartida es insuficiente en algunos casos, este aspecto es uno de los pilares más importantes dentro de una empresa, por lo cual es uno de los puntos en los que habrá que poner el foco.

El funcionamiento de los medios de información, cuestiones 65 a 68, se valoran en mayor porcentaje como regulares. Esto afecta a la comunicación interna de la organización.

El 66% de los encuestados afirma que es probable que siga en la empresa, no tienen miedo a perder su empleo o a la no renovación de su contrato.

5.2.1.8. Relaciones personales

En este apartado se recogen los resultados del cuestionario relacionados con el factor psicosocial Relaciones personales. Primero se muestran las cuestiones que afectan a cada subfactor, posteriormente los resultados de esta parte de la encuesta.

RP1: Posibilidad de comunicarse

70. Fuera del tiempo de las pausas reglamentarias, ¿existe la posibilidad de hablar?

RP2: Calidad de las relaciones

¿Cómo consideras que son las relaciones con las personas con las que debes trabajar?

71. Jefes

72. Compañeros

73. Subordinados

74. Clientes o público

RP3: Relaciones de grupo

75. ¿Qué tipo de relaciones de trabajo se dan generalmente en tu grupo?

5.2.1.8.1. Resultados Relaciones personales

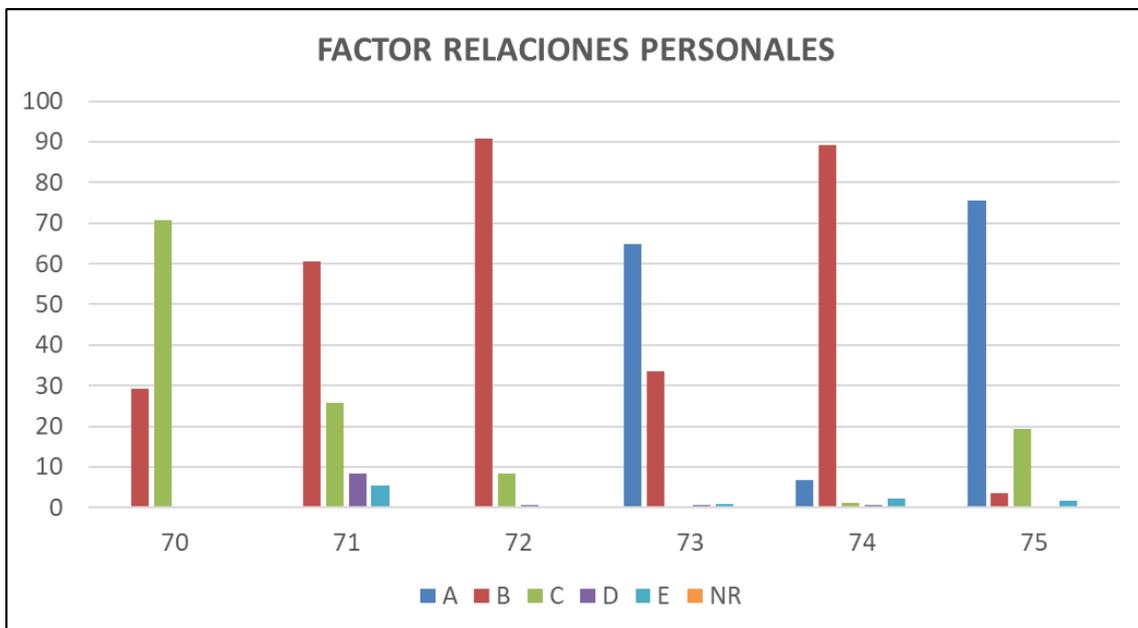


Ilustración 15. Resultados cuestionario - Factor Relaciones personales

Más del 70% de los encuestados afirma que puede mantener conversaciones largas fuera del tiempo de las pausas reglamentarias.

En mayor porcentaje, las relaciones con jefes, compañeros, subordinados (aquellos empleados que los tienen) y clientes se consideran buenas. Esto es un punto a favor para la comunicación y el clima laboral.

Más del 75% de los encuestados afirma que tiene relaciones de colaboración por trabajo y relaciones personales positivas con su grupo de trabajo.

5.3. RECOMENDACIONES PLAN DE ACCIÓN

Tras haber visualizado y analizado los resultados del cuestionario se va a plantear un plan de acción en función de las respuestas para mejorar los resultados sobre clima laboral y riesgos laborales recogidos en los factores psicosociales explicados anteriormente en el punto 5.2.

5.3.1. Gestión del tiempo

El resultado de las cuestiones relacionadas con la carga mental, reflejaba la falta de tiempo en ocasiones para realizar el trabajo y la recuperación del desempeño en horas extras o acelerando el ritmo de trabajo. Esto deriva en que el 60% del personal

encuestado se encuentra fatigado al terminar su jornada, ya que manejan mucha información y en la mayoría de las ocasiones es compleja.

Como deducción general, la gestión que se está realizando sobre el tiempo es mala. Cuando no se administra bien el tiempo puede derivar en falta de motivación, creación de conflictos entre el grupo o el equipo de trabajo, estrés si vencen los plazos de objetivos, pérdidas financieras, incluso pérdida de trabajo.

Esta mala gestión puede deberse a una falta de organización, si no planificas tu tiempo de trabajo puede ser que dediques más tiempo del que deberías a una tarea que no tiene tanta relevancia o que al terminar una no sepas qué realizar a continuación. Otra causa que puede influir es una comunicación ineficaz, cuando la comunicación es buena y fluye puedes ahorrar mucho tiempo de trabajo, evitarás malentendidos, etc. Si planificas con antelación tus tareas, sabrás cuando debes comunicarte y cómo hacerlo correctamente.

A nivel más individual, la mala gestión del tiempo puede derivar en procrastinación, ya que se pospone el trabajo importante hasta el último momento, derivando en baja productividad; tardanza habitual, al no planificar el tiempo y no administrarlo adecuadamente no se llega a tiempo a los plazos de entrega programados; y por último, la acumulación de las tareas, al no gestionar bien el tiempo pueden acumularse tareas en exceso, también influye la falta de capacidad para delegar y optimizar el tiempo de trabajo.

Qué puede hacer la empresa para ayudar a los miembros de la organización a gestionar mejor su tiempo:

- Impartir seminarios sobre gestión del tiempo por expertos que les ayuden a analizar en qué se les va el tiempo, cómo y en qué lo están invirtiendo.
- Los superiores o las personas con más experiencia dediquen un pequeño tiempo de su jornada en ayudar a definir las tareas del día y cuánto tiempo debería llevar cada tarea, el orden que deben seguir, a quién se las pueden delegar, etc.
- De la misma manera que se envían infografías divulgativas con temas de empresa saludable, pueden enviar mails con infografías y colocarlas en el puesto de trabajo a modo de guía sobre planificación de tareas. Así cuando lleguen a primera hora a su puesto verán la infografía y la primera tarea que llevarán a cabo será planificar el día.

Desarrollo

- Impartir seminarios enfocados a conocerse a uno mismo, de manera que analicen cuándo son productivos, ya que de las 8 horas de trabajo no se es productivo el 100% del tiempo. De esta forma sabrán cuando deben realizar las tareas de más valor. Esto también les ayudará a delegar las tareas que no tienen tanta importancia.

A modo de recomendaciones a nivel individual pueden ser las siguientes:

- Tareas pendientes: contabilizar cuantas veces ha quedado algo por hacer por no haberse acordado. Esto influye especialmente en aquellas tareas que son más simples y se considera que no tienen tanto valor.
- Planificar previamente: como se ha explicado antes, es importante gestionar el tiempo planificando y organizando cada día y cada semana. Lo mejor sería cada mañana a primera hora organizar el día y si se puede, la semana.
- Priorizar las tareas: para ello es imperativo establecer una lista de jerarquización de prioridades. Una pequeña recomendación es clasificarlas en niveles del 1 al 5, siendo el 1 las más urgentes y el 5 aquellas que puedes eliminar.
- Automatizar procesos: cada vez se desarrollan más softwares gratuitos para desarrollar tareas, sistemas ERP y CRM.
- Identificar las distracciones para eliminarlas: en muchas ocasiones se pierde el tiempo por distracciones que te roban el tiempo sin ser consciente de ello. Es importante observarse a uno mismo con perspectiva y objetividad y ver el tiempo que pasamos realizando otras cosas que no tienen relación con el trabajo.
- Ser realista con los plazos de entrega: al realizar una tarea o un proyecto, además de tener en cuenta otras tareas, también se deben contemplar los posibles imprevistos.
- No ser excesivamente perfeccionista: a largo plazo este hecho se vuelve ineficiente. Las tareas deben realizarse correctamente, pero sin perder el tiempo en detalles innecesarios.
- Cambiar de tarea: cuando un trabajo requiere concentración elevada, es recomendable cambiar de tarea en función del momento del día, por ello es importante conocerse a uno mismo.
- Ser ordenados: tanto en el lugar físico de trabajo como en lo digital es importante ser ordenado y organizar estos espacios. Esto favorecerá la productividad, ya que ayudará a encontrar con mayor facilidad lo que se

busca. También se debe eliminar lo innecesario y clasificar el resto de archivos para mayor agilidad.

- Delegar: se ha ido repitiendo este concepto. Es vital para una correcta gestión del tiempo.

Algunas herramientas que pueden ayudar a la gestión del tiempo son:

- Trello (esta herramienta es muy interesante, ya que puedes incluir a otros usuarios y establecer las tareas que debe realizar cada uno y el tiempo en el que debe realizarla, todos tienen acceso a todo y pueden ir incluyendo la evolución de la tarea, los bloqueos que tienen, etc.)
- Todoist (esta herramienta es muy útil, ya que la puedes sincronizar con Google Calendar)
- Google Calendar

Una vez realizadas las recomendaciones sobre la gestión del tiempo es importante conocer algunas de sus ventajas, como: mayor eficiencia y productividad, disminución del estrés, alcance de más objetivos profesionales e individuales con menos esfuerzo, mejora del rendimiento, etc.

5.3.2. *Contenido del trabajo*

De forma resumida, según los encuestados el contenido de trabajo es muy elevado, requiere aprendizaje continuo de nuevos métodos de trabajo, deben ser resilientes, capaces de planificar y organizar el trabajo, tener iniciativa para realizar las tareas y comunicarse y tener una alta capacidad de memoria, concentración y precisión.

Algunos aspectos que la organización debe tener en cuenta con estos resultados sobre el contenido de trabajo, es que sientan que su contribución es importante, que las tareas que desempeñen no sean muy repetitivas y que sean variadas y con sentido.

En este sentido la organización desempeña bien su función, ya que los resultados respecto al párrafo anterior son muy positivos, lo cual indica que dichos aspectos se tienen en cuenta para la motivación del trabajador.

Sin embargo, se deben tomar medidas de control y seguimiento para que no derive en estrés laboral, un concepto cada día más frecuente. Cuando las demandas de trabajo son elevadas y no tienen capacidad de control sobre la toma de decisiones, el estrés es elevado. De la misma manera, si existe apoyo social en el trabajo este estrés disminuye.

Desarrollo

El estrés tiene consecuencias físicas, psíquicas y organizativas. Por ende, tener en cuenta las recomendaciones sobre la gestión del tiempo ayudarán a disminuir el estrés laboral.

Por lo tanto, algunas recomendaciones para la organización y los propios trabajadores para regular su estrés y motivación, pueden ser:

- Buscar apoyo social entre los compañeros. Fortalecer las relaciones personales con los compañeros de trabajo favorecerá este aspecto. Esto ayuda a regular los niveles de estrés diarios que pueda producir el elevado contenido en el puesto de trabajo.
- Seguir las recomendaciones sobre la gestión del tiempo explicadas en el punto anterior.
- Ofrecer cursos o seminarios de profesionales sobre la gestión del estrés laboral.
- Flexibilidad en horarios de trabajo.
- Controlar que el contenido y la carga de trabajo sean compatibles con las capacidades y los recursos de los trabajadores, impartiendo formación a aquellos que lo necesiten.
- Definir de manera clara los roles y responsabilidades del puesto a desempeñar.
- Mejorar el contenido y la organización para evitar este factor de riesgo.
- Llevar un seguimiento para adaptarse a los cambios en las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores.
- Recompensar el trabajo bien realizado, ya sea a través de reconocimientos o beneficios económicos.
- Tomar iniciativa por parte de la organización enfocándose en la estructura de la organización, el estilo de dirección y comunicación, los procesos de toma de decisiones y tareas, metodologías de formación y control y seguimiento del clima laboral.

5.3.3. Participación, medios y grado

Uno de los aspectos que también afectan al clima laboral, la motivación, el sentimiento de pertenencia, etc., es la comunicación y la participación de los trabajadores dentro de la organización.

En este caso, no es un factor muy bien valorado, ya que las cuestiones que abarcan estos temas han obtenido resultados bastante mejorables.

No existe un buzón de sugerencias ni los círculos de calidad según la mayoría de los encuestados. Esta percepción también puede basarse en que existan, pero no se tomen en cuenta las sugerencias que se realizan. Además, las sugerencias que realizan a los superiores tampoco parecen ser que se tomen en cuenta.

Poniendo el foco en la presentación de sugerencias y participación en decisiones, se presentan diferentes recomendaciones para su mejora:

- Crear un foro exclusivo para trabajadores a través de la página web o la plataforma de comunicación que utilizan (en este caso Microsoft Teams). Lo ideal sería crear un foro por departamento y otro general sobre toda la organización. De esta forma las sugerencias se segmentan por área y de forma globalizada, mejorando el feedback y la comunicación.
- Fomentar los círculos de calidad de forma frecuente para analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo. Esto mejorará el rendimiento del equipo, la productividad e incentivar una actitud de prevención y no únicamente de solución de problemas.

Uno de los pilares fundamentales para los trabajadores es el comité de empresa, asambleas y reuniones de trabajadores, las cuales también se valoran como regulares. Es imperativo que los trabajadores se vean representados por el comité, cuando esto no ocurre el clima laboral, el sentimiento de pertenencia a la empresa y la motivación de los trabajadores se ven afectadas. Las recomendaciones que se plantean para mejorar este aspecto son:

- Crear salas abiertas físicas una vez a la semana en un rango horario accesible a todos los trabajadores que quieran acudir para plantear sugerencias, problemas, soluciones, etc.
- Enviar el acta de las reuniones de comité o de asambleas por mail a aquellos trabajadores que así lo deseen para que puedan acceder a la información tratada en estos meetings.

A la hora de resolver las incidencias y asignar las tareas no se considera su opinión. Los planteamientos que proponen para mejorar este aspecto son:

Desarrollo

- Integrar al trabajador, al comité de empresa y de seguridad para resolver las incidencias que surgen en conjunto y no por libre. En función de como sea la incidencia deberían ser los integrantes el trabajador, el superior inmediato y otros trabajadores implicados indirectamente.
- A la hora de asignar tareas debería ocurrir de la misma forma, plantear reuniones de un periodo corto de tiempo a primera hora todos los días o el primer día y último de la semana. En estas reuniones se asignarían las tareas contemplando todos los puntos de vista, también servirían para analizar cómo ha ido la semana y si se han cumplimentado los objetivos para plantear la próxima semana.

5.3.4. *Definición de Rol*

En este caso la problemática se da en la poca claridad que reciben la información relacionada con lo que deben hacer, cómo deben hacerlo, la cantidad y calidad de producto o servicio que se espera, el tiempo asignado, la información necesaria para llevar a cabo la tarea y la responsabilidad que tienen sobre errores o defectos producidos.

Es de vital importancia que los trabajadores sean conscientes del rol que desempeñan dentro de la organización, ya que, si es claro sabrán cuáles son las expectativas que tienen sobre ellos y su patrón de comportamiento. Una situación ideal sería que las expectativas de la organización y las del propio trabajador sobre su desempeño sean equilibradas.

La ambigüedad del rol influye directamente en el bienestar psicológico del trabajador, ya que se genera incertidumbre al no saber qué se espera de él o ella. También se asocia con la satisfacción laboral.

A continuación, se exponen recomendaciones a seguir para solventar esta problemática:

- Crear una descripción de trabajo escrita que pase por el comité de empresa y delegados, donde se establezcan las características del puesto de trabajo a desempeñar y que recoja todos los aspectos inicialmente planteados. Si pasan por el comité y están firmadas por el mismo, no puede haber duda sobre la definición del rol.

- Actualizar mensual o bimensualmente la definición del rol de cada puesto de trabajo para que se reduzca la incertidumbre y el trabajador esté al día de sus funciones dentro del puesto.
- Posibilidad de sugerir por parte del trabajador modificaciones sobre esta definición, ya que es quien desempeña el puesto y puede detectar aspectos por definir que otros, como los superiores o compañeros no.
- Centrar la definición de rol en el proceso de selección de personal, de manera que el candidato sea lo más adecuado al puesto a desempeñar.

5.3.5. Formación

La formación impartida por parte de la organización es insuficiente, lo cual es un punto importante en el que poner el foco. Al fin y al cabo, para que la organización fluya en comunicación, feedback, participación, etc., es importante que los trabajadores estén formados no solo en lo que respecta a su puesto de trabajo, sino a otros niveles más personales, competenciales e individuales.

Muchas empresas demandan hoy en día soft skills. Sin embargo, también requieren de formación y entrenamiento de la misma forma que el aprendizaje sobre el puesto de trabajo.

Para ofrecer una buena formación es importante seguir una serie de pautas, que, aunque parecen lógicas en muchas ocasiones no se consideran:

- Detectar necesidades de formación. Estas necesidades se deben basar en los objetivos que quiere cumplir la empresa. Una vez se conocen estas necesidades, se pueden establecer la formación que se requiere. Algunas vías para analizarlas son:
 - Encuestas a trabajadores.
 - Entrevistas a responsables de área y de equipos.
 - Crear grupos de trabajo.
- Elaborar un plan de formación. En este plan además de contemplar las necesidades formativas, también se ha de tener en cuenta la formulación de los objetivos que se pretenden alcanzar con dicho plan.
- Evaluar la formación en base a los objetivos planteados. Se debería medir el impacto y los resultados durante y después de su ejecución. Algunas herramientas para evaluarla pueden ser:
 - Encuestas de satisfacción sobre el curso/seminario.

Desarrollo

- Entrevistas personales.
- Entrevistas pasado un periodo de tiempo para estudiar la evolución en los procesos de trabajo.

De nuevo se plantean problemas en medios de información, principalmente en charlas informales, tableros de anuncios, información escrita y oral dirigida a cada trabajador y en reuniones, asambleas, etc.

Algunas vías para solventar y prevenir en adelante este conflicto son:

- Seguir las pautas establecidas en el punto de participación.
 - Foro de sugerencias anónimo por departamento y en global.
 - Enviar acta de reuniones a aquellos trabajadores que lo deseen.
 - Fomentar los círculos de calidad.

5.3.6. Aspectos a mantener

Dentro de la organización también se dan aspectos positivos que perciben los trabajadores y que se debe proseguir siguiendo la misma línea de actuación que hasta ahora, incluso evolucionarla para mejorar en mayor medida.

Los aspectos que se contemplan con buenos resultados son:

- Las relaciones entre los compañeros, jefes y subordinados son buenas. Pueden mantener conversaciones largas, personales y de colaboración con sus grupos de trabajo.
- Las posibilidades de promoción son elevadas, aunque no se tenga mucha experiencia profesional.
- La mayoría de los encuestados no tiene miedo a perder su puesto de trabajo ni a la no renovación de su contrato.
- No se asignan tareas que no puedan realizar por falta de recursos o material.
- Las tareas que se realizan son variadas y con sentido entre ellas.
- Ellos mismos pueden distribuir las pausas a lo largo de su jornada laboral, pueden marcar su propio ritmo y variarlo. Esta flexibilidad y autonomía favorece al rendimiento y la productividad.

5.4. DESARROLLO SISTEMA DE GESTIÓN

Este apartado plantea los apartados de selección de personal, evaluación del desempeño y formación. Se expone un planteamiento de procedimientos y registros a contemplar en el desarrollo del sistema de gestión de la empresa. Se ha escogido desarrollar estos debido a los resultados de las encuestas, relacionados directamente con la adecuación del personal a su puesto de trabajo (ambigüedad del rol, conflictos, etc.), evaluación del desempeño (imprescindible para plantear planes de formación) y la falta de formación (pilar fundamental para el correcto desempeño de los puestos de trabajo).

5.4.1. Selección de personal

5.4.1.1. Objetivo

Establecer las fases administrativas para la consecución del talento humano que requiere la compañía para el logro de sus objetivos organizacionales.

5.4.1.2. Alcance

Este procedimiento tiene un alcance de todas las áreas que la compañía posea que requieran cubrir una vacante, cualquiera que sea su motivo.

5.4.1.3. Procedimiento

5.4.1.3.1. Análisis de necesidades

Antes de comenzar el proceso de selección, el jefe, encargado o responsable de departamento que requiera cubrir una vacante, solicitará al departamento de Recursos Humanos a través del formato de Necesidad de Personal. Este formato debe ser aprobado por la dirección de RRHH antes de iniciar ningún proceso de selección.

Una vez esté aprobado se determinará el perfil de candidato idóneo a partir del análisis del puesto, estableciéndolo como base para el proceso de selección.

5.4.1.3.2. Reclutamiento

En esta fase se determinará el método de reclutamiento, ya sea mediante consultoras de RRHH, oficinas de empleo, centros de formación, bases de datos propia, propia organización, redes sociales (LinkedIn), etc.

Desarrollo

Se recopilarán todos los currículums de los candidatos para poder llevar a cabo el proceso de preselección. Se dará prioridad a los candidatos provenientes de fuentes internas para promover y motivar a su desarrollo profesional y personal.

5.4.1.3.3. Preselección

Se analizarán los candidatos reclutados, seleccionando aquellos que pasarán a la siguiente fase, dando respuesta a todas las candidaturas.

En este proceso de preselección se podrán utilizar recursos como cuestionarios, formularios, grafología, currículum vitae, etc.

Los resultados de esta fase se enviarán a la persona y área que requieran al aspirante de acuerdo con el perfil ocupacional.

5.4.1.3.4. Entrevista inicial

Todo candidato evaluado de forma satisfactoria en la fase de preselección será entrevistado por la organización. En esta fase se preparará un guion para estructurar y obtener mayor información de la entrevista.

Los candidatos deberán rellenar un formulario de solicitud con el objeto de unificar la recogida de información y seleccionar aquella más relevante para la empresa. Este formato de Formulario de Solicitud facilitará la tarea de buscar en cada uno de los diferentes currículums recibidos.

5.4.1.3.5. Aplicación de pruebas

Esta fase no es obligatoria, pero sí recomendable. Se llevarán a cabo una serie de pruebas acordes al puesto a desempeñar ya sea por una consultora externa o por la propia organización.

La aplicación de pruebas sirve para apoyar la anterior fase, ya que, una vez realizadas las entrevistas iniciales, con apoyo de estas pruebas se seleccionarán a aquellos candidatos que se acercan de forma más próxima al perfil idóneo.

5.4.1.3.6. Entrevistas de selección

Las entrevistas de definición se llevarán a cabo para cerrar el ciclo de selección de candidatos. Se preparará una entrevista en profundidad que llevará a cabo el responsable o el equipo de Talento Humano junto al jefe directo.

5.4.1.3.7. Elección final

Una vez finalizadas las entrevistas de selección se cerrará el ciclo con la decisión final y presentación del candidato. Se informará a todos los candidatos sobre los resultados del proceso de selección. Los currículums de los candidatos no seleccionados se registrarán en la base de datos para futuros requerimientos.

5.4.1.3.8. Incorporación y seguimiento

Se debe establecer un plan de acogida del nuevo miembro mediante el cual se le recibirá, orientará y proporcionará una formación inicial en PRL relacionada con los riesgos del lugar de trabajo; además de una formación sobre el puesto a desempeñar.

5.4.1.3.9. Registros

- R.01.01: Necesidad de Personal.
- R.01.02: Perfil Candidato Idóneo.
- R.01.03: Formulario solicitud puesto.

5.4.2. Evaluación del Desempeño

5.4.2.1. Objetivo

De forma sintetizada, los objetivos a los que debe dar respuesta la evaluación del desempeño son: mejorar el desarrollo y la comunicación de los miembros de la organización a cualquier nivel y área de trabajo; desarrollar y mejorar el conjunto de sistemas de la organización con la detección de problemas y necesidades; mejorar el ajuste persona-puesto y el autoconocimiento profesional del evaluado; y obtener datos e información para la toma de decisiones administrativas respecto al personal.

5.4.2.2. Alcance

Este procedimiento de evaluación del desempeño⁶ se deberá aplicar a todos los niveles de la organización y en los siguientes casos:

⁶ El diseño de un Plan de Evaluación del Desempeño se requiere un análisis previo del marco organizacional sobre el que se va a desarrollar (políticas, programas de acción y gestión en los que están implicados los diferentes colectivos, antecedentes, resultados, expectativas, etc.)

Es importante que en este proceso participen personas que representen suficientemente a los diferentes niveles jerárquicos y grandes áreas de trabajo, ya que una vez definidos los objetivos del programa, recogidos de forma genérica en el apartado 5.4.2.1, saldrán los miembros que pasarán a formar parte del equipo que diseñará el Plan de Evaluación de Desempeño.

Desarrollo

- Cuando se incorporen nuevo personal.
- Cuando se presenten cambios en la estructura organizacional, ya sea por la creación de un nuevo cargo o por modificación de los actuales.
- Cuando surjan modificaciones en el desarrollo de una actividad/operación, especialmente cuando se den cambios en la persona que la lleva a cabo.
- Después de la realización de cursos formativos.
- Cada 6 meses para medir y controlar el desempeño en seguridad y salud.

5.4.2.3. Procedimiento

5.4.2.3.1. Formación de equipo gestor

El equipo gestor será el formado por miembros de la organización situados en los diferentes niveles jerárquicos de la misma y las respectivas áreas de trabajo que existan dentro de la organización. Es imperativo que la Alta Dirección se involucre en el proceso y sea integrante del equipo gestor.

5.4.2.3.2. Análisis previo

Previo a la formulación de objetivos y al diseño del Plan de Evaluación del Desempeño, se debe realizar un análisis del marco organizacional sobre el que se va a desarrollar: políticas de RRHH, programas de acción y gestión, etc.

5.4.2.3.3. Concepción de objetivos

Los objetivos del programa serán definidos por el equipo gestor. En el apartado 5.4.2.1 se establecen de forma global los objetivos que debería comprender todo Plan de Evaluación del Desempeño. Sin embargo, dentro de cada organización los objetivos más específicos variarán en función de diferentes parámetros como su tamaño, sector, necesidades, etc. Principalmente se establecerán en base al análisis previo del marco organizacional.

En temas relacionados con Seguridad y Salud los objetivos o parámetros de la evaluación se establecerán por el técnico de PRL de la organización integrado en el equipo gestor.

Con el fin de unificar las evaluaciones que se vayan a realizar en la organización en adelante y poder analizar la evolución y mejora de estas, se establecerá un formato específico para la definición de objetivos.

5.4.2.3.4. Compromiso del personal

Con el fin de garantizar el compromiso de los evaluados con los objetivos, se presentará un contrato formal para caracterizar el acuerdo logrado en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse tras el proceso de evaluación. Para ello rellenarán una declaración responsable manifestando su compromiso con el Plan de Evaluación de Desempeño y sus respectivos planes de acción en función de los resultados. Estas declaraciones quedarán registradas en el formato Compromiso del Personal. La validez de esta declaración responsable será de 2 años.

5.4.2.3.5. Asignación de recursos

Conseguir y asignar los recursos y medios necesarios para la consecución del proceso global de evaluación, desde la fase de análisis del marco organizacional, pasando por la definición de objetivos, hasta el plan de acción post-evaluación.

Los recursos y medios pueden ser materiales, humanos, planes de formación y desarrollo profesional del evaluado, etc.

En caso de que no se establezcan o no puedan conseguirse los recursos y medios necesarios, el logro de los objetivos será inalcanzable. Seguir formato de registro R.02.03.

5.4.2.3.6. Metodología

En esta fase el equipo gestor, con el apoyo e influencia principal del miembro que ocupe un puesto en el área de Recursos Humanos, decidirá que metodología de medición del desempeño aplicará dentro de la organización.

No se establece de forma estandarizada ningún tipo de método de evaluación, ya que este debe escogerse en base a una serie de criterios como el tamaño de la organización, si se ha llevado a cabo previamente alguna evaluación, grado de madurez y cultura, recursos y medios, nivel de profesionalidad en interpretación de resultados, etc.

5.4.2.3.7. Medición continua

Es importante medir y verificar los costes y beneficios involucrados en el proceso. La medición de los resultados y objetivos, requieren fundamentos cuantitativos fidedignos que aporten una idea objetiva y patente del funcionamiento del plan y del esfuerzo de la persona evaluada.

5.4.2.3.8. Feedback resultados

Para dar feedback se debe delimitar a quién va dirigido, en qué momento realizarlo, qué contenido que va a transmitir, su extensión y formato. En el momento que se transmita se deben seguir tres criterios clave para que sea eficaz: debe ser conductual, no personal; específico, no general; y equilibrado.

Es de vital importancia que en esta fase la comunicación sea completamente coherente para evitar disonancias en la información que se transmita al evaluado.

5.4.2.3.9. Seguimiento

Es importante que una vez obtenidos los resultados de la evaluación y haber dado feedback constructivo de estos a los evaluados se realice un seguimiento a los mismos. El evaluado debe tener una percepción de su evolución, de manera que pueda relacionar el esfuerzo con los resultados obtenidos.

5.4.2.3.10. Registros

- R.02.01: Definición de objetivos.
- R.02.02: Compromiso del personal.
- R.02.03: Asignación de recursos.

5.4.3. Formación

5.4.3.1. Objetivo

Identificar las necesidades formativas de los miembros de la organización de acuerdo a su puesto de trabajo, objetivos y riesgos laborales.

5.4.3.2. Alcance

El procedimiento de Formación deberá aplicarse a todos los niveles de la organización, en todas las áreas y en todos los puestos que tengan la necesidad de formarse, ya sea por rediseño organizacional, promoción interna, nuevas incorporaciones, etc.

5.4.3.3. Procedimiento

5.4.3.3.1. Análisis situación actual

En la primera fase se debe tener recogida información relevante para detectar las necesidades de formación y llevar a cabo el plan. Esta información incluye, entre otros aspectos: determinar los requisitos de cada puesto de trabajo; evaluar el grado de formación, educación, habilidades y experiencia del personal; y comparar la información recogida en ambos puntos anteriores para encontrar deficiencias entre los requisitos marcados y el nivel de competencia que poseen los trabajadores.

La necesidad de formación no solo la determinará el departamento de RRHH o el de Prevención de Riesgos Laborales, sino que los propios responsables de área, siguiendo el formato Demanda Formativa, podrán solicitar formación.

5.4.3.3.2. Objetivos

El análisis de la situación actual de la organización tiene como objetivo definir las necesidades para cada cargo. De forma genérica, los objetivos que debe cubrir la evaluación de necesidades para el Plan de Formación son:

- A nivel general:
 - Transmitir la cultura organizacional.
 - Satisfacer los objetivos generales de la organización.
 - Diseñar políticas de formación.
- En aspectos de calidad:
 - Adaptarse a las nuevas tecnologías, proyectos y procesos.
 - Satisfacer deficiencias de calidad en procesos, productos y/o servicios.
 - Mejorar todos los procesos de la organización.
 - Identificar actividades que afecten la calidad del servicio y/o productos.
- En relación a la Prevención de Riesgos Laborales, asegurar que todos los miembros de la organización tengan conocimiento sobre:
 - La Ley de Prevención de Riesgos Laborales.
 - La identificación, evaluación y control de los riesgos existentes en el lugar y puesto de trabajo.
 - Sus propias funciones y responsabilidades dentro de la organización para garantizar la conformidad de la política de PRL.
 - Las consecuencias de no seguir los procedimientos operativos.

Desarrollo

- Enfermedades profesionales inherentes al cargo.
- Vigilancia de la salud.

5.4.3.3.3. Planes de acción

Definir planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales, planificar las necesidades de formación y elaborar el plan respectivo.

5.4.3.3.4. Elaborar el Plan de Formación

Deberá contener toda la información relacionada con las distintas acciones formativas que serán desarrolladas: contenidos teóricos y prácticos y sus objetivos, los destinatarios de cada una de ellas, el calendario previsto, entorno donde se van a desarrollar, etc.

El plan debe recoger todas las acciones necesarias para mejorar las competencias de todos los miembros implicados en cada formación. Las necesidades se recogen siguiendo el formato Necesidades de Formación.

5.4.3.3.5. Asignación de recursos

Conseguir y asignar los recursos y medios necesarios para las diferentes acciones formativas a llevar a cabo.

En caso que se especifique en el Plan de Formación la necesidad de proporcionar un entorno específico para impartir la formación, se deberá gestionar el aporte de un entorno para esta.

5.4.3.3.6. Convocatoria de formación

Se debe elaborar una convocatoria con la publicación de las distintas acciones formativas, especificando objetivos, destinatarios, fechas, etc. En el formato Asistencia a eventos de formación se recogerán los datos de los asistentes.

5.4.3.3.7. Evaluación de la formación

Después de la finalización de las acciones formativas los participantes deben valorar diferentes aspectos en relación a la formación como la programación, los contenidos y objetivos, etc. Este proceso se realizará mediante encuestas.

Los participantes también serán evaluados por el formador o por su superior en relación a su predisposición y participación, los progresos obtenidos y mejora de competencias.



5.4.3.3.8. Registros

- R.03.01: Demanda Formativa.
- R.03.02: Necesidades de formación.
- R.03.03: Asistencia a eventos de formación.

6. CONCLUSIONES

La primera conclusión que se obtiene a raíz de este trabajo es la importancia que tiene integrar la Gestión del Talento con la Prevención de Riesgos Laborales. A lo largo de todo el documento se observa la importancia que tienen los factores psicosociales de riesgos laborales para retener al talento dentro de la empresa.

Es de vital importancia que el departamento de RRHH se integre con el de PRL, de esta forma implementar una cultura preventiva dentro de la organización en todos los niveles de actuación va a ser mucho más fácil.

También se ha comprendido que las figuras que conocen más de cerca los puestos de trabajo deben ser escuchados, atendidos, comprendidos por parte de los diferentes niveles jerárquicos, ya que ellos mismos son quienes conocen tanto sus capacidades y limitaciones como las que se dan en el puesto de trabajo que desempeñan.

Todas las organizaciones deberían contemplar la integración de la PRL dentro de la empresa de forma eficaz, coherente y coordinada. Es un aspecto que se debería fomentar más entre todas las empresas, ya que actualmente en muchas organizaciones no tienen en cuenta ni ponen en valor esta área. Se podría plantear como imprescindible para favorecer el buen desarrollo y funcionamiento de la empresa, mejoraría la calidad del producto o servicio, ya que integra la parte de RRHH que se preocupa por la seguridad y salud de los trabajadores y la parte de Riesgos Laborales que se enfoca en el buen desarrollo del puesto de trabajo.

Son pocas las empresas que contemplan esta integración y deberían ser más las que vayan evolucionando a integrar este tipo de cultura dentro de la empresa. Al fin y al cabo, la PRL no deja de contemplar la preocupación por el trabajador, su comodidad dentro de la empresa y la retención del talento a través de estos aspectos.

El enfoque de empresa saludable es el futuro de muchas empresas siempre que esté bien gestionado con conciencia y no se realice simplemente por mejorar la imagen de la empresa. de nuevo se integran los RRHH con PRL, ya que se enfoca en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores. Es importante que las empresas enfoquen sus preocupaciones hacia un futuro más sostenible tanto para el trabajador como para el medioambiente.

Una conclusión muy interesante es la falta de productividad que tienen muchas organizaciones hoy en día por no tener automatizados procesos sencillos. Tener un sistema ERP que automatice procesos en relación a los trabajadores hace que los procesos básicos de selección, evaluación y formación sean mucho más lentos. Deberían comenzar a enfocarse hacia una transformación digital para mejorar el rendimiento de la organización en general, favoreciendo así a la productividad de los trabajadores.

Los cuestionarios deberían realizarse con mayor frecuencia en vez de una vez al año. De esta manera los resultados evolucionan más lentamente, los trabajadores tardan más en ver soluciones y el clima laboral, la motivación, etc., se ven afectados negativamente.

La encuesta que se ha realizado es muy completa ya que abarca todos los factores psicosociales que se dan en una organización, se pueden obtener resultados claros, analizarlos y plantear un plan de acción para que estos mejoren en la próxima encuesta.

Como conclusión final las empresas deberían hacer un mayor hincapié en los resultados de las encuestas para que se reflejen los resultados en las siguientes y se muestre una evolución. La mejor manera de gestionar el talento desde el enfoque de PRL es teniendo en cuenta su seguridad y salud integradas en el clima laboral y la motivación de los trabajadores, contemplando al mismo tiempo los factores psicosociales y la manera en que afectan a estos aspectos tanto positiva como negativamente.

7. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Los objetivos del Trabajo Final de Grado están alineados con los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Organización Internacional del Trabajo, 2017):

- ODS 3: Salud y Bienestar
- ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico
- ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas



Ilustración 16. Objetivos de Desarrollo Sostenible alineados con el Trabajo de Fin de Grado (Gamez, s. f.)

En concreto, las metas que se persiguen son (Organización Internacional del Trabajo, 2017):

- Meta 3.9: Para 2030, reducir sustancialmente el número de muertes y enfermedades producidas por productos químicos peligrosos y la contaminación del aire, el agua y el suelo.
- Meta 8.8: Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres y las personas con empleos precarios.
- Meta 16.6: Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

Respecto a la Prevención de Riesgos Laborales y la Gestión del Talento se encuentran directamente relacionados los ODS 3 y 4 de Salud y Bienestar y Trabajo decente y Crecimiento económico. En este trabajo se busca mejorar la calidad de vida del trabajador dentro de la empresa desde la perspectiva de su estado de salud tanto física como mental en el puesto de trabajo y en conjunto con la empresa. El ODS 16 está ligado a cualquier empresa, ya que abarca todos los niveles de estas, siendo algunos de ellos la Seguridad y salud en el lugar de trabajo, el diálogo social y tripartismo, condiciones de trabajo, etc.

8. BIBLIOGRAFÍA

Alejandra Rocío Ferreira Rodríguez. (s. f.). *Diseño de un Sistema Gestión de Talento Humano bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales de la empresa Prevemedic S.A.* Recuperado 22 de septiembre de 2021, de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5515/1/T2202-MDTH-Ferreira-Dise%C3%B1o.pdf>

Bejarano, P. G. P. (2013). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL*. 90.

Chiavenato, I. (s. f.). *Gestion del talento humano*. 626.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill. <https://www.untumbes.edu.pe//vcs/biblioteca/document/varioslibros/Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.%20Chiavenato.pdf>

David Aguado García. (s. f.). *HR Analytics: Analizando el talento de la organización para obtener valor*. Recuperado 28 de septiembre de 2021, de <https://www.iic.uam.es/wp-content/uploads/2016/04/Whitepaper-HRAnalytics.pdf>

Gamez, M. J. (s. f.). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible. Desarrollo Sostenible*. Recuperado 20 de abril de 2022, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

ibermutuamr. (s. f.). *Guía para la implantación de un Modelo de Empresa Saludable*. Recuperado 1 de octubre de 2021, de https://ibermutua.es/wp-content/uploads/2016/06/Guia_Prevencion_Empresa_saludable_IBMM_06.pdf

NTP 443: Factores psicosociales, 5.
https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp_443.pdf/35f6978d-1338-43c3-ace4-e81dd39c11f0

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (España). (2015). *Guía técnica para la integración de la prevención de los riesgos laborales en el sistema general de gestión de la empresa: Real Decreto 604/2006, de 19 de mayo, B.O.E. nº 127, de 29 de mayo*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Intelligence Partner. (2016, agosto 3). *Business Intelligence y el futuro de los Recursos Humanos*. Intelligence Partner. <https://www.intelligencepartner.com/recursos-humanos-business-intelligence/>

Leticia Obdulia Morales González, María del Carmen Hernández Silva, Yessica Yael Gómora Miranda, Miguel Octavo Caballero Santín, & Minerva Martínez Ávila. (2013). ANTOLOGIA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. *Contaduría y Administración*, 58(1), 251-288. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71205-1](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71205-1)

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales. (s. f.). 40.

Luz M. Vallejo Chávez. (s. f.). *Gestión del Talento Humano*. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

Marisela Giraldo de López. (s. f.). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIÓN DE TRABAJO EN EL SIGLO XXI*. 17.

Microsoft 365. (s. f.). *Software de hojas de cálculo Microsoft Excel | Microsoft 365*. Recuperado 26 de enero de 2022, de <https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/excel>

Bibliografía

Microsoft Dynamics. (s. f.). *Navision Dynamics 365*. Recuperado 26 de enero de 2022, de <https://www.navision.es/>

Organización Internacional del Trabajo. (2017, junio 6). *Metas de los ODS pertinentes vinculados con la seguridad y la salud en el lugar de trabajo* [Documento]. http://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/osh/WCMS_620646/lang--es/index.htm

Revista digital INESEM. (2014, febrero 13). *Recursos Humanos y Prevención de Riesgos Laborales*. Canal Gestión Integrada. <https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/los-recursos-humanos-y-la-prevencion-de-riesgos-laborales/>

Rodríguez Estrada, M. (1991). *Administración de la capacitación*. McGraw-Hill.

Trebilcock, A. (s. f.). *Relaciones Laborales y Gestión de Recursos Humanos*. Recuperado 22 de septiembre de 2021, de https://www.academia.edu/11327642/RELACIONES_LABORALES_Y_GESTION_DE_RECURSOS_HUMANOS

Universidad de Internet UNIR. (s. f.). *¿Qué es la Gestión del Talento Humano y cuál es su importancia?* Universidad Virtual. | UNIR Ecuador - Maestrías y Grados virtuales. Recuperado 22 de septiembre de 2021, de <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>

Vulpen, E. V. (s. f.). *The Basic principles of People Analytics*. 127.

Yadira Mariuxi Armas Ortega, Mónica del Pilar Llanos Encalada, & Paola Alexandra Traverso Holguín. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad Tecnológica ECOTEC. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.26>



Relación de documentos

(X) Memoria	101	páginas
(_) Anexos	89	páginas

La Almunia, a 27 de abril de 2022



Firmado: Esther Gandía Clavero