

# Bienestar y compensación en el trabajo

Guía general de estudios de la asignatura

Modalidad de Educación a Distancia

Tecnología Superior en "Gestión del Talento Humano"



Autor:

**Mgst. Ana Sofia  
Miranda Silva**

Periodo académico  
octubre 2023 - marzo 2024

# TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO PICHINCHA



## **Bienestar y compensación en el trabajo**

Guía general de estudios de la asignatura

© Mgst. Ana Sofia Miranda Silva

ISBN: 978-9942-672-40-7

Edición: Julio 2024

Texto digital proporcionado por el autor.

Esta obra no puede ser reproducida, total o parcialmente, sin autorización escrita del autor.

**TALLPA** Publicidad Impresa - 2540 662 - 09 9561 4887  
Quito - Ecuador



## PRÓLOGO

Ha sido y es objetivo fundamental del instituto utilizar herramientas esenciales para que nuestros estudiantes logren alcanzar una formación integral. Bajo esta consideración ponemos a disposición estas guías de estudio que posibilitarán, sin duda, puedan organizarse para comprender el contenido de las diferentes asignaturas.

Estas guías han sido creadas por un equipo de profesionales altamente capacitados en cada asignatura, con el objetivo de convertir su proceso de aprendizaje en una experiencia enriquecedora.

Nuestros docentes han recopilado información, han sintetizado temas, organizado conceptos y aspectos relevantes para que cada guía se presente cuidadosamente elaborada para responder a la realidad actual, con contenidos actualizados y a la vanguardia del conocimiento. La didáctica empleada facilitará la comprensión y aprendizaje de cada tema, permitiéndoles avanzar de manera efectiva en su formación profesional. En la elaboración de estas guías se denota el compromiso del instituto para lograr el éxito académico.

La diagramación de estas guías ha sido pensada para ser clara y atractiva, transmitiendo los conocimientos de manera amena y accesible. Queremos que nuestros estudiantes disfruten del proceso de aprendizaje encontrando en cada página una herramienta útil que les motive a salir adelante en su camino educativo.

Estimados estudiantes: Les deseamos éxito en su recorrido académico, que el Instituto Tecnológico Universitario Pichincha estará siempre pendiente por vuestro éxito educativo.

Dr. Edgar Espinosa. MSc.  
RECTOR ISTP-U

# ÍNDICE

## Contenido

<b>ÍNDICE</b> .....	<b>2</b>
PRESENTACIÓN de la asignatura.....	5
Competencias específicas de la asignatura para la carrera.....	7
Metodología de aprendizaje.....	8
Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	8
<b>UNIDAD 1. RESEÑA DEL BIENESTAR Y LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO</b> .....	<b>9</b>
SEMANA 1.....	10
1.1. EVOLUCIÓN DEL BIENESTAR Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.....	10
1.2. CONCEPTO de BIENESTAR.....	12
1.3. Definición de seguridad en el trabajo.....	14
1.4. LO JUSTO Y LO INJUSTO.....	14
1.5. EL Inicio de los reglamentos de seguridad en Estados Unidos de AMÉRICA.....	16
1.6. La legislación laboral en Ecuador.....	19
1.7. La legislación laboral en los países andinos.....	20
AUTOEVALUACIÓN SEMANA 1.....	22
1.6 AUTOEVALUACIÓN DE LA SEMANA 1.....	23
SEMANA 2.....	28
1.8. Principios Fundamentales de la Prevención de Riesgos.....	28
1.9. Concepto de prevención de riesgos.....	30
1.10. Concepto de RIESGO Y RIESGO LABORAL.....	31
1.11. FACTORES DE RIESGO LABORAL.....	32
1.12. Técnicas Específicas para controlar el riesgo.....	36
1.13. LA CONDUCTA Y EL RIESGO CIRCUNSTANCIAL.....	39
1.14. LA Causalidad en la generación de riesgo.....	41
1.15. LA PREVENCIÓN Y PROTECCIÓN de riesgo.....	43
AUTOEVALUACIÓN SEMANA 2.....	46
1.16 AUTOEVALUACIÓN DE LA SEMANA 2.....	47
<b>UNIDAD 2. ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>51</b>
SEMANA 3.....	52
2.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	52
2.2. El marco básico para el análisis organizacional.....	53
2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	54
2.4. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	55



2.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	56
2.6. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO .....	58
2.7. PERFILES DE PUESTO POR COMPETENCIAS.....	60
2.8. Caso práctico.....	63
2.9. AUTOEVALUACIÓN SEMANA 3 .....	66
SEMANA 4.....	69
2.10. CATEGORIZACIÓN de Puestos DE TRABAJO .....	69
2.11. VALORACIÓN DE PUESTOS.....	71
2.12. EJERCICIO PRÁCTICO .....	73
SEMANA 5.....	73
2.13. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	73
2.14. TIPOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	74
2.15. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° GRADOS .....	75
2.16. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° GRADOS .....	77
2.17. AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 3.....	80
<b>UNIDAD 3. Bandas salariales y planes de compensaciones.....</b>	<b>83</b>
SEMANA 6.....	84
3.1. Factores internos: Equidad, Desarrollo, Perfiles.....	84
3.2. FACTORES EXTERNOS: Competividad, mercado, innovación.....	85
3.3. Medición de Equidad Salarial Interna y Beneficios Internos.....	86
3.4. LA COMPETITIVIDAD SALARIAL Y LOS BENEFICIOS EXTERNOS .....	89
3.5. AUTOEVALUACIÓN DE LA SEMANA 6 .....	92
SEMANA 7.....	95
3.6. Estructura de Compensaciones con bandas salariales. ....	95
3.7. Remuneración variable e Incentivos salariales.....	97
3.8. Compensaciones en función de resultados de la Evaluación de Desempeño.....	99
3.9. AUTOEVALUACIÓN DE LA SEMANA 7 .....	102
SEMANA 8.....	105
3.10. POLÍTICAS DE BENEFICIOS.....	105
3.11. COMPENSACIONES MONETARIAS Y NO MONETARIAS.....	108
3.11.1. COMPENSACIONES MONETARIAS. ....	108
3.11.2. COMPENSACIONES NO MONETARIAS .....	110
3.11.3. SALARIO EMOCIONAL.....	113
3.11.4. COMPENSACIONES INNOVADORAS .....	115
3.12. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE COMPENSACIONES.....	116
3.13. EJERCICIO PRÁCTICO – PLANES DE COMPENSACIONES.....	120



8.3 AUTOEVALUACIÓN DE LA semana 8.....	123
<b>SOLUCIONARIO .....</b>	<b>126</b>
SOLUCIONARIO SEMANA 1 - SOLUCIONARIO SEMANA 2.....	126
SOLUCIONARIO SEMANA 3 - SOLUCIONARIO SEMANA 4.....	127
SOLUCIONARIO SEMANA 6 - SOLUCIONARIO SEMANA 5.....	128
SOLUCIONARIO SEMANA 7 - SOLUCIONARIO SEMANA 8.....	129
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>130</b>





## Presentación de la asignatura

El bienestar y las compensaciones en el trabajo se convierten en elementos esenciales de las organizaciones a fin de contribuir en la construcción de un entorno laboral apropiado, respondiendo a los lineamientos establecidos por la administración pública nacional y las organizaciones, los cuales son indispensables en el desarrollo integral de los colaboradores, principales beneficiarios de reconocimiento por su gestión, en la mejora de la calidad de vida haciendo que el sentido de pertenencia sea parte de la cultura de la organización.

Con base en la gestión de un plan de Bienestar y Compensación en el Trabajo, en las organizaciones se logran establecer las estrategias adecuadas para la respuesta a las necesidades y expectativa que se presentan tanto para los colaboradores como para sus familias, diseñando actividades recreativas, deportivas, socioculturales, de cali-



dad de vida laboral, educación, salud, encaminadas a construir nuevos niveles de satisfacción y sentido de identidad. En consecuencia, se generan actitudes que se alinean con los valores, principios y objetivos de una institución que se conoce como la cultura organizacional, de manera que los colaboradores se integran a la misma de manera espontánea, consistente y a largo plazo.

Los estudiantes podrán conocer como el bienestar laboral y la compensación en el trabajo pueden mejorar el clima laboral en la organización, y por ende un buen desempeño de sus funciones. De igual forma, poder establecer mecanismos y estrategias enfocadas a mejorar el clima laboral.

Adicionalmente, una correcta aplicación de las políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo, permitirá que el desempeño de las funciones de los trabajadores se realice en un ambiente seguro y de esta forma lograr el bienestar de los trabajadores, para ello, dentro del módulo se analizará de manera integral el enfoque y la normativa establecida para el efecto.

El compromiso de los empleados hacia la organización puede optimizarse a través de diversas actividades donde se integre al empleado profesional y personalmente. La motivación, la seguridad para realizar las labores diarias y un justo sistema de compensaciones, entre otros, son factores que brindan mayor bienestar y satisfacción en los trabajadores y por ende sentido de pertenencia y disminución en la rotación de personal.

El módulo de Bienestar y Compensación en el trabajo está compuesto de 3 secciones o componentes importantes: Reseña del Bienestar y la Seguridad en el Trabajo – Análisis y Diseño Organizacional – Bandas Salariales y Planes de compensaciones.



## Competencias específicas de la asignatura para la carrera

Comprender y explicar los conceptos fundamentales de bienestar en el trabajo y compensación, incluyendo sus componentes, importancia y su impacto en la motivación y satisfacción de los empleados.

Evaluar diferentes enfoques y estrategias de compensación utilizados en las organizaciones, considerando factores como salarios, incentivos, beneficios y reconocimientos, y su relación con la retención y atracción de talento.

Diseñar programas de bienestar laboral que aborden aspectos físicos, emocionales y sociales de los empleados, tomando en cuenta la diversidad de necesidades y la promoción de un entorno laboral saludable.

Identificar, comparar y administrar beneficios laborales, como seguros de salud, planes de jubilación y flexibilidad laboral, considerando tanto las preferencias de los empleados como las restricciones presupuestarias de la organización.

Analizar y evaluar sistemas de evaluación del desempeño y su relación con los programas de compensación, reconociendo la importancia de una retroalimentación constante y justa para el crecimiento y motivación de los empleados.

Comprender y aplicar métodos para gestionar compensaciones variables, como bonificaciones y comisiones, asegurando la alineación de estos incentivos con los objetivos organizacionales y el rendimiento individual.

Familiarizarse con las regulaciones legales y normativas relacionadas con la compensación y los beneficios laborales, garantizando el cumplimiento de las leyes laborales y la equidad en la remuneración.

Desarrollar habilidades de negociación y comunicación para discutir asuntos relacionados con la compensación y el bienestar laboral



con los empleados y otras partes interesadas, manteniendo un equilibrio entre las necesidades de la organización y las de los trabajadores.

Aplicar métodos de evaluación y seguimiento para medir la efectividad de los programas de bienestar y compensación implementados, realizando ajustes según los resultados obtenidos.

Mantenerse actualizado sobre las tendencias emergentes en cuanto a prácticas de bienestar y compensación, incluyendo enfoques innovadores, tecnologías aplicadas y nuevas formas de motivar y retener a los empleados.

## Metodología de aprendizaje

En las actividades formativas se distribuyen entre el trabajo del estudiante y el tiempo de interacción con el docente, a través de los distintos medios existentes, tomando en cuenta los componentes de aprendizaje que hacen referencia a actividades en contacto con el docente, actividades prácticas -experimentales y las que tienen que ver con el trabajo autónomo, con la finalidad de lograr los resultados de aprendizaje propuestos en cada unidad de estudio.

## Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



## UNIDAD 1

# RESEÑA DEL BIENESTAR Y LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO



### ***Resultado de aprendizaje***

Reconoce y maneja las conceptualizaciones fundamentales de bienestar y compensaciones en el trabajo.

### ***Contextualización***

En el ámbito de la gestión de talento humano, el bienestar y las compensaciones se han convertido en elementos cruciales para



atraer, retener y motivar a los empleados. El bienestar se refiere a la atención integral de las necesidades físicas, emocionales y sociales de los trabajadores, creando un entorno laboral que fomente la salud, el equilibrio y la satisfacción. Por otro lado, las compensaciones engloban la remuneración económica y no económica que los empleados reciben a cambio de su trabajo, incluyendo salarios, beneficios, incentivos y reconocimientos.

## SEMANA 1

### 1.1 EVOLUCIÓN DEL BIENESTAR Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

El término “Calidad de Vida Laboral” tuvo su génesis en una serie de conferencias realizadas a finales de los años 60 y principios de los 70, organizadas conjuntamente por el Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos y la Fundación FORD. Estas conferencias se convocaron como respuesta al ampliamente difundido fenómeno de la “alienación del trabajador” que caracterizó ese período, y que se manifestó en forma de huelgas en la nueva planta de ensamblaje de General Motors en Ohio, en su mayoría llevadas a cabo por una fuerza laboral joven. Los participantes de estas conferencias entendieron que el concepto abarcaba más que la simple satisfacción laboral, involucrando aspectos como la participación en la toma de decisiones, una mayor autonomía en las tareas diarias y la reestructuración de puestos de trabajo, sistemas y estructuras organizativas para fomentar el aprendizaje, el ascenso y un compromiso e interés satisfactorio en el trabajo.

A partir de entonces, el concepto de bienestar laboral se volvió popular tanto en Estados Unidos como en Europa. Sin embargo, en Europa, el movimiento se alejó de sus raíces vinculadas al Desarrollo Organizacional (DO) y adoptó enfoques socio técnicos y de Democracia Industrial (DI). Esta divergencia ideológica resultó en que, mientras en Europa se asociaba el estudio de la calidad de vida laboral con la hu-



manización del trabajo, en Estados Unidos se mantuvo la denominación original del movimiento como “CLV” o Calidad de Vida Laboral, en concordancia con sus orígenes (Walton, 1973; Davis y Cherns, 1975; Suttle, 1977; Nadler y Lawler, 1983; Delamotte y Takezawa, 1984; entre otros.)

En los años 80, se definió la Calidad de Vida Laboral (CVL) como un enfoque integral que abordaba todos los esfuerzos de la organización hacia la eficacia organizacional. En otras palabras, se planteó como la solución a problemas como calidad, competencia internacional, quejas y disminución de la productividad (Da Silva, 2006).

A partir de la década de los 90, el concepto de CVL evolucionó y fue presentado no como una solución en sí misma, sino como la amalgama de ideas e ideales. Munduate (1993) propuso que la CVL podía entenderse como una meta, un proceso y una filosofía. Como meta, implicaba la transformación de todos los procesos de gestión de recursos humanos con el objetivo de mejorar la eficacia organizacional. Como proceso, requería el esfuerzo y la participación de todos para cambiar hacia un sistema de menos control y mayor involucramiento. Como filosofía, enfatizaba la importancia, contribución y compromiso de las personas hacia la organización (Da Silva, 2006).

Rodríguez (2009) argumenta que la CVL representa un avance con respecto al diseño tradicional del trabajo basado en la administración científica, que se centraba en la especialización y la eficiencia en la ejecución de tareas específicas. A medida que evolucionó, este enfoque adoptó la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para lograr la eficiencia deseada.

*La historia de la Salud Ocupacional y la Seguridad Industrial se remonta a la antigüedad.*

- Revise el artículo del siguiente vínculo

*Realice una línea de tiempo de la evolución de la seguridad laboral en la humanidad.*

- ARTÍCULO: REVISIÓN HISTÓRICA DE LA SALUD Y LA SEGURIDAD INDUSTRIAL.



Esta metodología buscaba reducir costos mediante la asignación de empleados a trabajos repetitivos y no especializados.

## 1.2 CONCEPTO de BIENESTAR

En la década de los años sesenta del siglo pasado, comenzó a establecerse una conexión entre el concepto de bienestar y el de calidad de vida, adoptando una perspectiva diversa que abarcaba aspectos sociales, económicos, ambientales y psicológicos. Estos elementos abarcaban tanto aspectos objetivos como subjetivos, y estaban vinculados a las necesidades de ser, tener, hacer, estar, sobrevivir, protegerse, comprender, participar, crear, descansar, disfrutar de libertad, recibir afecto, entre otros. Cummins (1998) dividió estos aspectos en ocho categorías: bienestar material, salud, empleo, productividad, intimidad, seguridad, comunidad y bienestar emocional. Esto conlleva a la idea de que, al intentar evaluar el bienestar, se deben considerar diversos indicadores tanto cuantitativos como cualitativos a niveles individual, local, regional y nacional.

Durante las últimas tres décadas, se ha producido una cantidad significativa de literatura que explora la relación entre la calidad de vida y el bienestar. Se han identificado perspectivas divergentes en cuanto a los elementos exclusivos de cada concepto, lo cual está en gran medida influenciado por el contexto de investigación.

En términos simples, el bienestar se refiere al estado en el cual una persona se siente cómoda y prospera en su vida. Uno de los modelos conceptuales más impactantes para comprender el bienestar es el llamado PERMA (por sus siglas en inglés). Martin Seligman, un pionero en el campo de la psicología positiva, introdujo este modelo PERMA por sus siglas en inglés, el cual se compone de cinco fundamentos que en conjunto definen el bienestar (Seligman, 2011).



## El Modelo PERMA



Por otro lado, la Real Academia de la Lengua, define el Bienestar como:

1. m. Conjunto de las cosas necesarias para vivir bien.
2. m. Vida holgada o abastecida de cuanto conduce a pasar-lo bien y con tranquilidad.
3. m. Estado de la persona en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica.

En conjunto, estas definiciones enfatizan que el bienestar no es un concepto unidimensional, sino que abarca diversos aspectos que van más allá de la mera supervivencia. Implica una vida satisfactoria, plena y en equilibrio, donde se satisfacen necesidades básicas, se experimentan alegrías y se goza de buena salud tanto física como mental.



### 1.3 DEFINICIÓN DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Dentro de la Constitución de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se establece el principio de garantizar la protección de los trabajadores frente a enfermedades generales o profesionales y los accidentes derivados de su labor. Sin embargo, para numerosos trabajadores, esta protección todavía está lejos de ser una realidad.

Con base en las estimaciones actuales de la OIT a nivel mundial, se registra un total de 2,78 millones de fallecimientos anuales relacionados con el trabajo, de los cuales 2,4 millones están vinculados a enfermedades laborales. Aparte del gran sufrimiento que esto implica para los trabajadores y sus familias, los impactos económicos son colosales para las empresas, naciones y el panorama global en su conjunto. Las pérdidas ligadas a compensaciones, días laborales perdidos, interrupciones en la producción, formación y readaptación profesional, así como los gastos en atención médica, equivalen aproximadamente al 3,94 por ciento del PIB mundial. Para los empleadores, esto desencadena en jubilaciones anticipadas costosas, pérdida de personal altamente cualificado, ausentismo y elevadas primas de seguros. Sin embargo, estas tragedias podrían evitarse a través de la implementación de enfoques racionales de prevención, notificación e inspección. Las directrices de la OIT sobre seguridad y salud en el ámbito laboral suministran a los gobiernos, empleadores y trabajadores las herramientas necesarias para desarrollar tales métodos y asegurar la máxima protección en el entorno laboral.

### 1.4 LO JUSTO Y LO INJUSTO

#### Explorando los Fundamentos de la Ética

La cuestión de lo justo y lo injusto es un dilema que ha intrigado



a la humanidad a lo largo de la historia. Es un pilar fundamental en la ética, el estudio de la moral y la conducta humana. Comprender lo que es justo y lo que es injusto implica adentrarse en un territorio que combina la filosofía, la cultura y la percepción individual. En su esencia, esta dicotomía se refiere a la evaluación de las acciones y decisiones desde una perspectiva ética y moral.

### **Definiendo la Justicia:**

La justicia se relaciona con el trato equitativo y el respeto a los derechos de todos los individuos. Implica que cada persona reciba lo que le corresponde, de acuerdo con principios de igualdad, imparcialidad y equidad. La justicia no solo se limita a las interacciones personales, sino que se expande al ámbito legal, social y político. Las teorías de la justicia pueden variar desde la idea de igualdad total hasta la noción de equidad proporcional, dependiendo de la perspectiva ética y cultural.

### **Explorando la Injusticia:**

Lo injusto se manifiesta cuando se violan los principios de equidad y respeto. Implica tratamientos desiguales o decisiones que afectan negativamente a los individuos o grupos. La injusticia puede manifestarse en diversas formas, desde la discriminación y la explotación hasta la negación de derechos básicos. Identificar la injusticia requiere una comprensión profunda de los valores éticos y la conciencia de las implicaciones de nuestras acciones.

### **Perspectivas Filosóficas:**

Filósofos a lo largo de la historia han abordado la cuestión de lo justo y lo injusto desde diversas perspectivas. Desde la teoría utilitarista de Jeremy Bentham y John Stuart Mill, que se basa en maximizar la fe-



licidad para la mayoría, hasta las teorías deontológicas de Immanuel Kant, que enfatizan el deber y la moralidad, hay una variedad de enfoques en el estudio de la ética y la justicia.

### **Cultura y Contexto:**

La definición de lo justo y lo injusto puede variar según la cultura y el contexto histórico. Lo que se considera justo en una sociedad puede ser visto como injusto en otra. Estos conceptos a menudo están influenciados por normas culturales, creencias religiosas y valores sociales arraigados.

### **La Responsabilidad Individual:**

Explorar lo justo y lo injusto no solo es un ejercicio intelectual, sino una llamada a la responsabilidad individual. Cada uno de nosotros tiene la capacidad y la responsabilidad de evaluar nuestras acciones y decisiones desde una perspectiva ética. El autoexamen y la reflexión son herramientas cruciales para contribuir a un mundo más justo y equitativo.

En última instancia, la comprensión de lo justo y lo injusto es un viaje continuo en busca de un equilibrio moral y ético en nuestras vidas y en la sociedad en su conjunto. A través del diálogo, la educación y la introspección, podemos contribuir a la construcción de un mundo más justo, donde los valores de equidad y respeto sean los cimientos sobre los que se erige la convivencia humana.

## **1.5 EL INICIO DE LOS REGLAMENTOS DE SEGURIDAD EN ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA**

La seguridad y la higiene en el trabajo es un tema de gran importancia



para la protección de la salud y la vida de los trabajadores. A lo largo de la historia, los gobiernos y las empresas han trabajado para mejorar las condiciones de trabajo y reducir los riesgos de accidentes y enfermedades laborales.

Se presenta una línea de tiempo de la evolución de la seguridad y la higiene en el trabajo en Alemania, Estados Unidos y Ecuador. La línea de tiempo muestra que la seguridad y la higiene en el trabajo ha sido un proceso gradual que ha tenido origen y lugar en diferentes países a lo largo del tiempo.

En Alemania, por ejemplo, se promulgaron las primeras leyes para proteger a los trabajadores contra los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales en 1869. En Estados Unidos, Massachusetts fue el primer estado en adoptar una ley para la prevención de accidentes en las fábricas en 1877. Mientras que, en Ecuador, la seguridad y la higiene en el trabajo ha sido un tema de interés desde principios del siglo XX. Las primeras leyes y reglamentos sobre seguridad y salud en el trabajo se promulgaron en 1908 y 1938. En las décadas siguientes, se promulgaron nuevas leyes y reglamentos para mejorar la protección de los trabajadores. En la actualidad, Ecuador cuenta con un marco legal completo para la seguridad y la higiene en el trabajo, que es supervisado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y otros organismos del Estado.

Año	País	Evento
1869	Alemania	Protección social de los trabajadores contra los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.
1877	Estados Unidos	Massachusetts adopta una ley para la prevención de accidentes en las fábricas.
1886	Estados Unidos	Massachusetts adopta una ley para hacer obligatoria la notificación de accidentes.
1908	Ecuador	Se promulga la Ley del Trabajo, que establece algunas disposiciones sobre seguridad y salud en el trabajo.
1938	Ecuador	Se promulga el Código del Trabajo, que amplía las disposiciones sobre seguridad y salud en el trabajo.



<b>1949</b>	Ecuador	Se promulga el Decreto Ejecutivo No. 883, que establece las bases de la seguridad industrial en el país.
<b>1964</b>	Ecuador	Se promulga la Ley de Seguridad Social, que crea el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), encargado de brindar atención médica y de seguridad social a los trabajadores.
<b>1970</b>	Estados Unidos	Se publica la Ley de Seguridad e Higiene Ocupacional.
<b>1988</b>	Ecuador	Se promulga el Código del Trabajo, que incorpora nuevas disposiciones sobre seguridad y salud en el trabajo.
<b>1996</b>	Ecuador	Se promulga la Ley de Salud Pública, que establece que la salud ocupacional es una responsabilidad compartida entre el Estado, los empleadores y los trabajadores.
<b>2007</b>	Ecuador	Se promulga la Constitución de la República del Ecuador, que establece que los trabajadores tienen derecho a trabajar en condiciones seguras y saludables.
<b>2012</b>	Ecuador	Se promulga la Ley Orgánica de Salud, que define la salud ocupacional como la disciplina que promueve y protege la salud de los trabajadores en sus lugares de trabajo.

La línea de tiempo muestra que la seguridad y la higiene en el trabajo en Ecuador ha sido un tema de interés desde principios del siglo XX. Las primeras leyes y reglamentos sobre seguridad y salud en el trabajo se promulgaron en 1908 y 1938. En las décadas siguientes, se promulgaron nuevas leyes y reglamentos para mejorar la protección de los trabajadores. En la actualidad, Ecuador cuenta con un marco legal completo para la seguridad y la higiene en el trabajo, que es supervisado por el IESS y otros organismos del Estado, estos avances han contribuido a mejorar las condiciones de trabajo en Ecuador y a reducir la siniestralidad laboral.



## 1.6 LA LEGISLACIÓN LABORAL EN ECUADOR

La legislación laboral en Ecuador está compuesta por un conjunto de leyes, reglamentos y normas que regulan las relaciones entre trabajadores y empleadores. El objetivo de esta legislación es proteger los derechos de los trabajadores y garantizarles condiciones de trabajo justas y seguras.

La Constitución de la República del Ecuador de 2008 establece el derecho al trabajo como un derecho fundamental. El Código Orgánico de Trabajo (COT), que entró en vigor en 2016, es el principal instrumento legislativo que regula las relaciones laborales en Ecuador.

El COT establece los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores, así como las condiciones de trabajo. Entre los derechos de los trabajadores se encuentran:

El derecho a un salario justo y equitativo. Ley Orgánica de Trabajo, Art. 31.

El derecho a la estabilidad laboral. Código Orgánico de Trabajo, Art. 12.

El derecho a la seguridad social. Ley Orgánica de Seguridad Social, Art. 2.

El derecho a la sindicalización. Ley Orgánica de Seguridad Social, Art. 12.

El derecho a la negociación colectiva. Ley Orgánica de Seguridad Social, Art. 33.

Entre las obligaciones de los trabajadores se encuentran:

Cumplir con las órdenes e instrucciones del empleador. Código Orgánico de Trabajo, Art. 100.

Respetar las normas de seguridad y salud en el trabajo. Código



Orgánico de Trabajo, Art. 159.

Asistir a su lugar de trabajo regularmente. Código Orgánico de Trabajo, Art. 182.

El COT también establece un conjunto de normas de seguridad y salud en el trabajo. Estas normas tienen como objetivo proteger la salud y la integridad de los trabajadores en el lugar de trabajo. Código Orgánico de Trabajo, Libro IV, Título I.

La legislación laboral en Ecuador es supervisada por el Ministerio del Trabajo. El Ministerio del Trabajo tiene la facultad de inspeccionar los lugares de trabajo para garantizar el cumplimiento de la legislación laboral. Ley Orgánica del Trabajo, Art. 228. Código Orgánico de Trabajo, Art. 590.

El Ecuador ha realizado avances significativos en materia de legislación laboral en las últimas décadas. Sin embargo, aún quedan desafíos por superar, como la informalidad laboral y la discriminación laboral.

## **1.7. LA LEGISLACIÓN LABORAL EN LOS PAÍSES ANDINOS**

Los países andinos, es decir, Perú, Bolivia, Ecuador y Colombia, comparten una historia y cultura comunes que se remontan a la época precolombina. Esta herencia común se refleja en la legislación laboral de estos países, que se caracteriza por un fuerte énfasis en la protección de los derechos de los trabajadores.

La legislación laboral de los países andinos se basa en los principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que son los siguientes:

- Libertad sindical y negociación colectiva.



- Eliminación del trabajo forzoso.
- Prohibición del trabajo infantil.
- Eliminación de la discriminación laboral.
- Igualdad de oportunidades y trato en el empleo.

La legislación laboral de los países andinos también incluye disposiciones sobre temas específicos, como la seguridad y salud en el trabajo, la protección de la maternidad, la remuneración y las condiciones de trabajo.

En general, la legislación laboral de los países andinos es bastante avanzada y proporciona una sólida protección a los trabajadores. Sin embargo, aún existen algunos desafíos, como la informalidad laboral y la discriminación laboral.

Algunos avances recientes en la legislación laboral de los países andinos incluyen:

La aprobación de la Ley Orgánica del Trabajo en Ecuador en 2008, que introdujo una serie de reformas para mejorar los derechos de los trabajadores.

La aprobación de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo en Perú en 2015, que establece un marco normativo para la prevención de accidentes y enfermedades laborales.

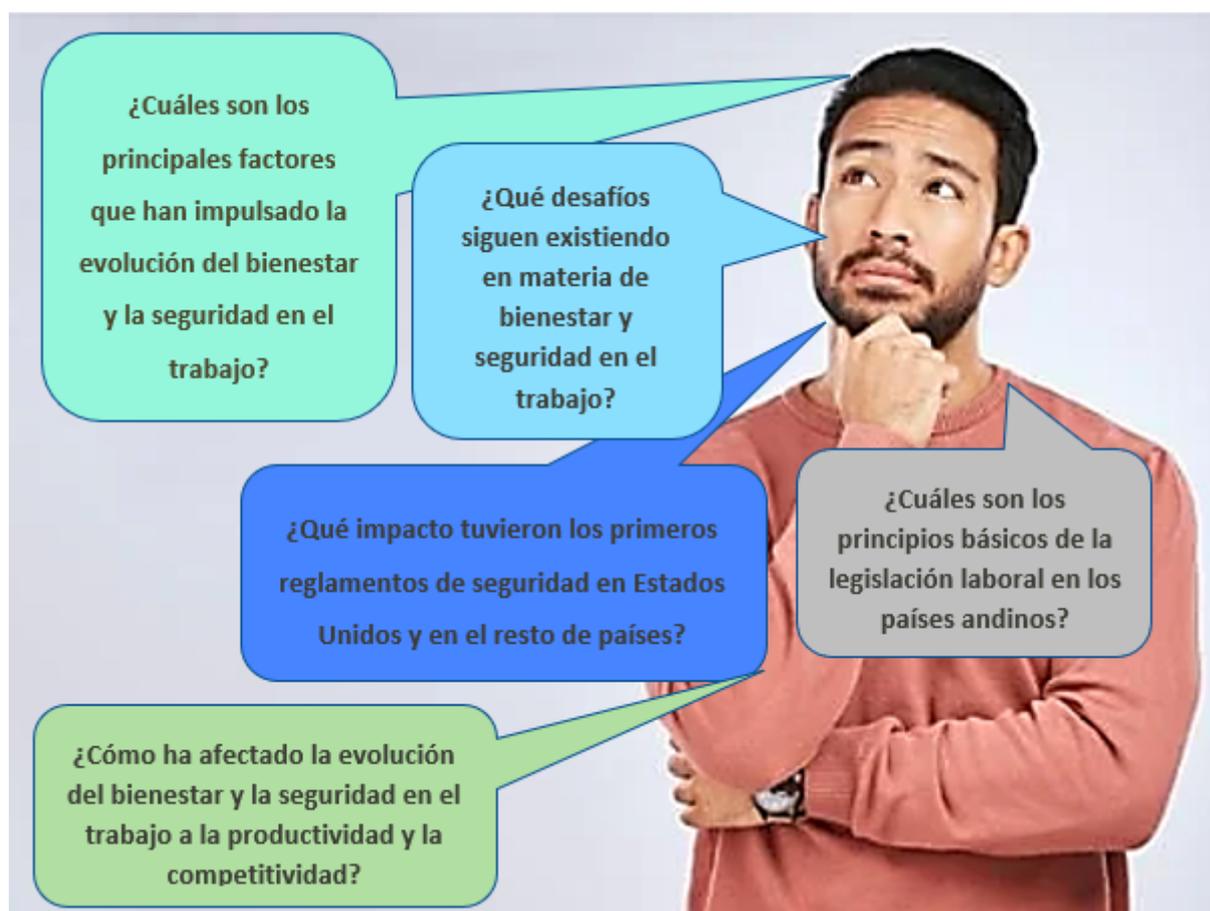
La aprobación de la Ley de Igualdad de Oportunidades y de No Discriminación en el Empleo en Colombia en 2017, que prohíbe la discriminación laboral por motivos de género, raza, religión, origen nacional, discapacidad o cualquier otra condición.

Estos avances son un paso importante para garantizar que los trabajadores de los países andinos tengan acceso a condiciones de trabajo justas y seguras.



## AUTOEVALUACIÓN SEMANA 1

Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



## 1.6 AUTOEVALUACIÓN DE LA SEMANA 1

### UNIDAD 1. RESEÑA DEL BIENESTAR Y LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO

**Lea con atención cada una de las preguntas, seleccione una respuesta correcta, según sea el caso.**

1. ¿Cuál de los siguientes factores fue el detonante del concepto de Calidad de Vida Laboral?

- a) La huelga de los trabajadores de la planta de ensamblaje de General Motors en Ohio
- b) La necesidad de mejorar la productividad de las empresas
- c) La preocupación por la satisfacción laboral de los trabajadores.
- d) Todas las respuestas anteriores.

2. ¿Cuál de los siguientes factores fue el detonante del concepto de Calidad de Vida Laboral?

- a) La huelga de los trabajadores de la planta de ensamblaje de General Motors en Ohio.
- b) La necesidad de mejorar la productividad de las empresas.
- c) La preocupación por la satisfacción laboral de los trabajadores.
- d) Todas las respuestas anteriores.

3. ¿Cuál de los siguientes factores diferencia el diseño tradicional del trabajo del enfoque de Calidad de Vida Laboral?

- a) El diseño tradicional del trabajo se centraba en la especialización y la eficiencia, mientras que el enfoque de Calidad de Vida Laboral enfa-



tiza la participación y el involucramiento.

b) El diseño tradicional del trabajo adoptó la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra, mientras que el enfoque de Calidad de Vida Laboral promueve un mayor control y autonomía para los trabajadores.

c) El diseño tradicional del trabajo buscaba reducir costos mediante la asignación de empleados a trabajos repetitivos y no especializados, mientras que el enfoque de Calidad de Vida Laboral busca mejorar la productividad y la satisfacción laboral.

d) Todas las respuestas anteriores.

**4. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es correcta sobre la relación entre bienestar y calidad de vida?**

a) El bienestar es una condición necesaria pero no suficiente para la calidad de vida.

b) La calidad de vida es una condición necesaria pero no suficiente para el bienestar.

c) El bienestar y la calidad de vida son dos conceptos equivalentes.

d) El bienestar y la calidad de vida son dos conceptos mutuamente excluyentes.

**5. ¿Cuál de los siguientes factores no se incluye en el modelo PERMA de Martin Seligman?**

a) Relaciones positivas.

b) Propósito en la vida.

c) Bienestar emocional.



d) Bienestar físico.

**6. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es correcta sobre la evolución del concepto de bienestar?**

- a) El concepto de bienestar ha evolucionado de un enfoque unidimensional a un enfoque multidimensional.
- b) El concepto de bienestar ha evolucionado de un enfoque subjetivo a un enfoque objetivo.
- c) El concepto de bienestar ha evolucionado de un enfoque individual a un enfoque colectivo.
- d) Todas las respuestas anteriores.

**7. Según el texto, ¿cuál de las siguientes afirmaciones es correcta sobre la seguridad y salud en el trabajo?**

- a) Es un derecho fundamental de los trabajadores.
- b) Es una responsabilidad compartida por gobiernos, empleadores y trabajadores.
- c) Puede tener un impacto significativo en la economía global.
- d) Todas las respuestas anteriores.

**8. ¿Cuál de los siguientes es un derecho de los trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo?**

- a) A la información sobre los riesgos laborales
- b) A la formación en prevención de riesgos laborales
- c) A la protección de su salud y seguridad en el trabajo



d) Todas las respuestas anteriores.

**9. Según el texto, ¿cuál de las siguientes afirmaciones es correcta sobre la responsabilidad individual en relación con la justicia?**

a) Cada persona tiene la capacidad y la responsabilidad de evaluar sus acciones y decisiones desde una perspectiva ética.

b) El autoexamen y la reflexión son herramientas cruciales para contribuir a un mundo más justo y equitativo.

c) La comprensión de lo justo y lo injusto es un viaje continuo en busca de un equilibrio moral y ético en nuestras vidas y en la sociedad en su conjunto.

d) Todas las respuestas anteriores.

**10. ¿Cuál de los siguientes es un derecho de los trabajadores en Ecuador?**

a) El derecho a un salario justo y equitativo.

b) El derecho a la estabilidad laboral.

c) El derecho a la seguridad social.

d) Todas las respuestas anteriores.

**11. ¿Cuál de los siguientes es una obligación de los trabajadores en Ecuador?**

a) Cumplir con las órdenes e instrucciones del empleador.

b) Respetar las normas de seguridad y salud en el trabajo.

c) Asistir a su lugar de trabajo regularmente.



d) Todas las respuestas anteriores.

**12. ¿Cuál de los siguientes es un desafío que enfrenta la legislación laboral en Ecuador?**

- a) La informalidad laboral.
- b) La discriminación laboral.
- c) Ambas respuestas anteriores.

Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 1 que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.



## SEMANA 2

### 1.8. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS

Los Principios Fundamentales de la Prevención de Riesgos son un conjunto de principios que guían la implementación de la prevención de riesgos en el trabajo. Estos principios fueron establecidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1996, y se basan en la experiencia acumulada en la prevención de riesgos a nivel mundial.

Los Principios Fundamentales de la Prevención de Riesgos son los siguientes:

- La prevención debe basarse en la evaluación de los riesgos. La evaluación de riesgos es un proceso sistemático para identificar y evaluar los riesgos existentes en el lugar de trabajo. La evaluación de riesgos debe ser realizada por expertos, y debe tener en cuenta todos los factores que pueden contribuir a los riesgos, incluidos los factores físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales.

- La prevención debe ser una responsabilidad compartida. La prevención de riesgos es una responsabilidad compartida por todas las partes interesadas, incluidos los empleadores, los trabajadores, los gobiernos y la sociedad civil. Los empleadores tienen la responsabilidad principal de garantizar la seguridad y salud de sus trabajadores, pero los trabajadores también tienen la responsabilidad de participar en la prevención de riesgos.

- La prevención debe ser proactiva. La prevención de riesgos debe centrarse en la eliminación o reducción de los riesgos en el origen, en lugar de en la protección de los trabajadores contra los riesgos.

- La prevención debe ser integrada en todas las actividades de la empresa. La prevención de riesgos debe ser una parte integral de todas las actividades de la empresa, y no debe limitarse a un departamento o función específica.



- La prevención debe ser continua. La prevención de riesgos es un proceso continuo que debe adaptarse a los cambios en el entorno de trabajo y en la tecnología.

Estos principios son importantes porque proporcionan una base sólida para la implementación de la prevención de riesgos en el trabajo. Al seguir estos principios, las empresas pueden mejorar la seguridad y salud de sus trabajadores, y reducir los riesgos de accidentes y enfermedades laborales.

Además de los Principios Fundamentales de la Prevención de Riesgos, existen otros principios que pueden ayudar a las empresas a implementar la prevención de riesgos en el trabajo. Estos principios incluyen:

- La participación de los trabajadores. Los trabajadores son los que mejor conocen los riesgos en su lugar de trabajo. Por lo tanto, es importante que los trabajadores participen en la identificación, evaluación y control de los riesgos.

- La formación y la educación. Los trabajadores deben estar formados en los riesgos en su lugar de trabajo y en cómo protegerse de ellos.

- La supervisión. Los empleadores deben supervisar el cumplimiento de las medidas de prevención de riesgos.

- La investigación y el desarrollo. Es importante realizar investigaciones para mejorar las medidas de prevención de riesgos.

Al seguir estos principios, las empresas pueden crear un entorno de trabajo más seguro y saludable para sus trabajadores.



## 1.9. CONCEPTO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

Al seguir estos principios, las empresas pueden crear un entorno de trabajo más seguro y saludable para sus trabajadores.

La prevención de riesgos es el conjunto de medidas y acciones que se toman para evitar o reducir el riesgo de accidentes o enfermedades en el trabajo. Su objetivo es proteger la salud y la seguridad de los trabajadores, así como la integridad de los bienes materiales.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la prevención de riesgos es “una estrategia para evitar o reducir los riesgos en el trabajo, con el fin de proteger la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores”.

La prevención de riesgos es un proceso continuo que debe adaptarse a los cambios en el entorno de trabajo y en la tecnología. Incluye una serie de actividades, tales como:

- Identificación y evaluación de los riesgos.
- Implementación de medidas de control de los riesgos.
- Formación y educación de los trabajadores.
- Supervisión del cumplimiento de las medidas de prevención.

La prevención de riesgos es una responsabilidad compartida por todas las partes interesadas, incluidos los empleadores, los trabajadores, los gobiernos y la sociedad civil. Los empleadores tienen la responsabilidad principal de garantizar la seguridad y salud de sus trabajadores, pero los trabajadores también tienen la responsabilidad de participar en la prevención de riesgos.



**"La prevención de riesgos no es un gasto, sino una inversión"**

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

### 1.10. CONCEPTO DE RIESGO Y RIESGO LABORAL

El riesgo es la posibilidad de que ocurra algo indeseado. En el contexto de la seguridad y salud en el trabajo, el riesgo se define como la probabilidad de que se produzca un accidente o una enfermedad laboral, y la severidad de las consecuencias.

La evaluación de riesgos es un proceso sistemático para identificar y evaluar los riesgos existentes en el lugar de trabajo. La evaluación de riesgos debe ser realizada por expertos, y debe tener en cuenta todos los factores que pueden contribuir a los riesgos.

Los resultados de la evaluación de riesgos deben utilizarse para implementar medidas de control de los riesgos. Estas medidas pueden incluir:

- Eliminar o reducir los riesgos en el origen.
- Eliminar o reducir la exposición a los riesgos.
- Formar y educar a los trabajadores sobre cómo protegerse de los riesgos.
- Proporcionar equipos de protección personal (EPP).



La prevención de riesgos es una responsabilidad compartida por todas las partes interesadas, incluidos los empleadores, los trabajadores, los gobiernos y la sociedad civil. Los empleadores tienen la responsabilidad principal de garantizar la seguridad y salud de sus trabajadores, pero los trabajadores también tienen la responsabilidad de participar en la prevención de riesgos.

### 1.11 FACTORES DE RIESGO LABORAL

Los factores de riesgos laborales son aquellos elementos, condiciones o circunstancias que pueden causar daño a la salud de los trabajadores. Pueden ser de naturaleza física, química, biológica, ergonómica o psicosocial.

#### CLASIFICACIÓN SU POR NATURALEZA

Los factores de riesgos laborales pueden clasificarse según su naturaleza en:

	<b>Riesgos físicos</b>	• Como los accidentes causados por máquinas, herramientas, equipos, materiales, etc.
	<b>Riesgos químicos</b>	• Como los accidentes causados por sustancias químicas, gases, vapores, etc.
	<b>Riesgos biológicos</b>	• Como los accidentes causados por virus, bacterias, hongos, etc.
	<b>Riesgos ergonómicos</b>	• Como los accidentes causados por la manipulación de cargas pesadas, posturas forzadas, etc.
	<b>Riesgos psicosociales</b>	• Como los accidentes causados por el estrés, el acoso laboral, etc.



**Riesgos físicos** son aquellos que se producen por la exposición a agentes físicos, como:

- Máquinas, herramientas y equipos.
- Materiales peligrosos.
- Radiaciones.
- Iluminación inadecuada.
- Ruido.
- Vibraciones.
- Temperaturas extremas.
- Falta de ventilación.

**Riesgos químicos** son aquellos que se producen por la exposición a sustancias químicas, como:

- Gases.
- Vapores.
- Polvos.
- Líquidos.
- Fármacos.

**Riesgos biológicos** son aquellos que se producen por la exposición a agentes biológicos, como:

- Virus.
- Bacterias.



- Hongos.
- Parásitos.

**Riesgos ergonómicos** son aquellos que se producen por la exposición a factores que afectan a la salud física y mental del trabajador, como:

- Posturas forzadas.
- Manipulación manual de cargas.
- Movimientos repetitivos.
- Sobreesfuerzo.
- Desequilibrio postural.

**Riesgos psicosociales** son aquellos que se producen por la exposición a factores que afectan a la salud mental del trabajador, como:

- Estrés laboral.
- Acoso laboral.
- Violencia laboral.
- Mobbing.
- Bullying.

#### **CLASIFICACIÓN POR ORIGEN**

Los factores de riesgos laborales también pueden clasificarse según su origen en:



### Factores intrínsecos

- Son aquellos que están relacionados con la naturaleza del trabajo.
- Uso de maquinaria y equipos peligrosos. Manipulación de sustancias químicas. Exposición a agentes biológicos. Posturas forzadas. Movimientos repetitivos.

### Factores extrínsecos

- Son aquellos que están relacionados con el entorno de trabajo
- Iluminación inadecuada. Ruido excesivo. Vibraciones. Temperaturas extremas. Falta de ventilación.

### Factores individuales

- Son aquellos que están relacionados con las características individuales del trabajador
- Edad. Sexo. Estado de salud. Condiciones físicas. Habilidades.

## CLASIFICACIÓN POR SEVERIDAD

Los factores de riesgos laborales también pueden clasificarse según su severidad en:



### Riesgos leves:

- Son aquellos que pueden causar lesiones leves
- cortes, contusiones o quemaduras.



### Riesgos moderados:

- son aquellos que pueden causar lesiones moderadas.
- fracturas o esguinces.



### Riesgos graves

- son aquellos que pueden causar lesiones graves
- como amputaciones o discapacidad



### Riesgos mortales

- son aquellos que pueden causar la muerte.



## 1.12. TÉCNICAS ESPECÍFICAS PARA CONTROLAR EL RIESGO

Las técnicas específicas para controlar el riesgo son aquellas que se aplican para eliminar o reducir los riesgos identificados en el lugar de trabajo. Estas técnicas pueden ser de naturaleza diversa, y deben adaptarse a las características específicas de cada riesgo.

Algunas de las técnicas específicas para controlar el riesgo, más comunes incluyen:

- **Eliminar el riesgo en el origen:** esta es la técnica más efectiva para controlar el riesgo, ya que elimina la fuente del riesgo. Por ejemplo, si un riesgo es causado por una máquina peligrosa, se puede eliminar el riesgo eliminando la máquina peligrosa.

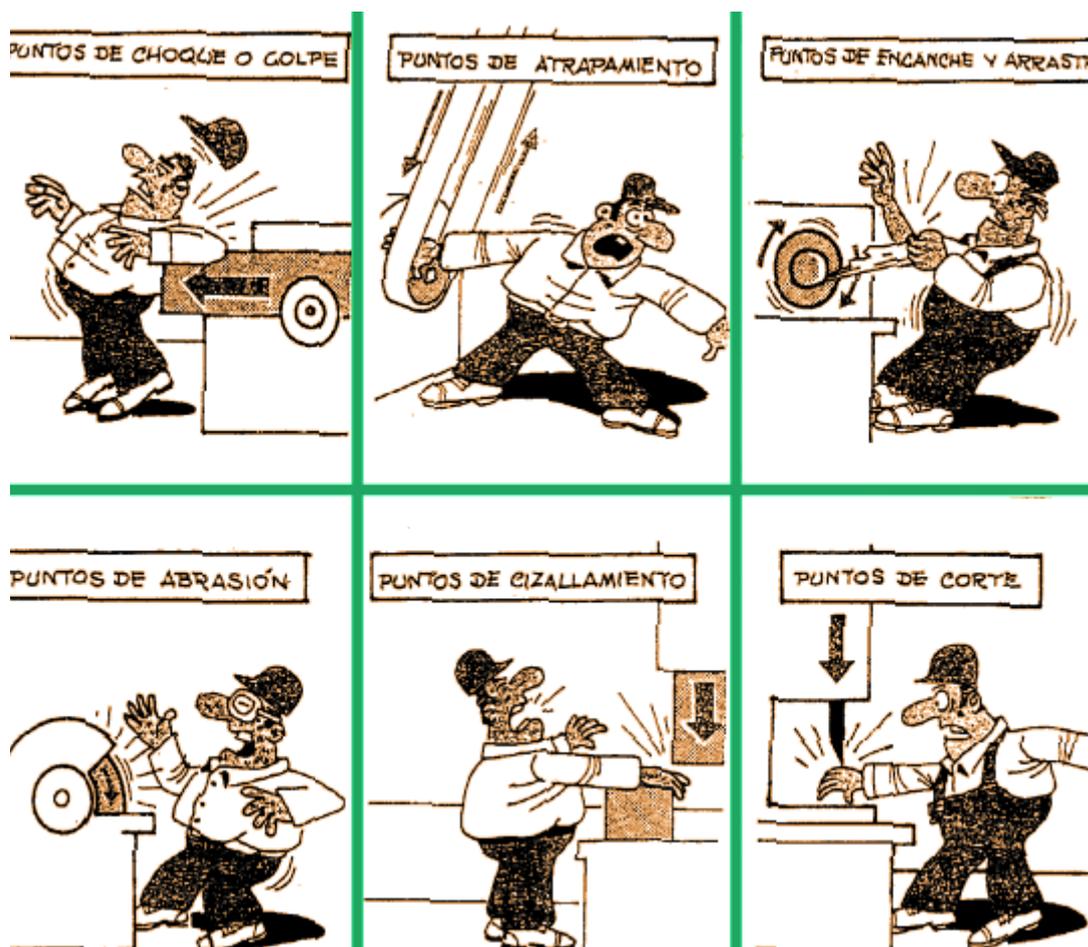


Ilustración 1, (Martínez, 2017)



- **Reducir la exposición al riesgo:** esta técnica reduce la probabilidad de que se produzca un accidente o enfermedad laboral. Por ejemplo, si un riesgo es causado por la exposición a sustancias químicas, se puede reducir la exposición proporcionando a los trabajadores equipos de protección personal (EPP) adecuados.



Ilustración 2, (Capacitaciones SacTun, s.f.)

*El uso de Equipo de Protección Personal o EPP requiere de capacitación especializada*

- Revise el siguiente vínculo

*Realice la capacitación virtual propuesta.*

- VÍNCULO: CAPACITACIÓN USO CORRECTO DE EPP



**Adoptar medidas de protección colectiva:** estas medidas protegen a los trabajadores de los riesgos, incluso si se producen. Por ejemplo, si un riesgo es causado por el ruido, se puede instalar una barrera acústica para proteger a los trabajadores del ruido.



Ilustración 3, (Esp. Yajaira Cárdenas, s.f.)

**Formación y educación de los trabajadores:** esta técnica ayuda a los trabajadores a identificar y evitar los riesgos. Por ejemplo, se puede proporcionar a los trabajadores formación sobre cómo manipular maquinaria peligrosa de forma segura.



Ilustración 4, Aniset en Pixabay



**Supervisión del cumplimiento de las medidas de prevención:** esta técnica ayuda a garantizar que las medidas de prevención se cumplan correctamente. Por ejemplo, se puede realizar inspecciones regulares para verificar que los trabajadores están utilizando los EPP adecuados.



Ilustración 5, (ITEP, 2020)

### 1.13 LA CONDUCTA Y EL RIESGO CIRCUNSTANCIAL

La conducta y el riesgo circunstancial son dos factores que pueden contribuir a los accidentes y enfermedades laborales.

La *conducta* es el comportamiento de un individuo. La conducta de riesgo es aquella que aumenta la probabilidad de que se produzca un accidente o enfermedad laboral. Algunos ejemplos de conducta de riesgo incluyen:

- No usar equipos de protección personal (EPP) adecuadamente.
- No seguir los procedimientos de seguridad.
- Conducir de forma imprudente.
- Manipular sustancias químicas de forma incorrecta.



- Operar maquinaria peligrosa de forma inadecuada.

El riesgo circunstancial es aquel que se encuentra en el entorno de trabajo. Algunos ejemplos de riesgo circunstancial incluyen:

- Falta de orden y limpieza.
- Iluminación inadecuada.
- Ruido excesivo.
- Temperaturas extremas.
- Falta de señalización de seguridad.

La conducta y el riesgo circunstancial pueden interactuar entre sí para aumentar el riesgo de accidentes y enfermedades laborales. Por ejemplo, un trabajador que conduce de forma imprudente puede tener un accidente si choca con un objeto o persona en la carretera. Un trabajador que manipula sustancias químicas de forma incorrecta puede sufrir una intoxicación si se derrama la sustancia sobre él.

Para prevenir accidentes y enfermedades laborales, es importante identificar y controlar los factores de riesgo, incluyendo la conducta y el riesgo circunstancial. Esto se puede hacer mediante la evaluación de riesgos, la formación y educación de los trabajadores, y la supervisión del cumplimiento de las medidas de prevención.

Algunos consejos para reducir la conducta de riesgo incluyen:

- Formar a los trabajadores sobre los riesgos en el lugar de trabajo y cómo evitarlos.
- Promover una cultura de seguridad en el lugar de trabajo.
- Crear un entorno de trabajo seguro y saludable.
- Algunos consejos para reducir el riesgo circunstancial incluyen:
- Mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado.



- Proporcionar una iluminación adecuada.
- Controlar los niveles de ruido.
- Proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables.
- Instalar señalización de seguridad adecuada.

#### 1.14. LA CAUSALIDAD EN LA GENERACIÓN DE RIESGO

Según la OIT, “La causalidad en la generación de riesgo es una herramienta útil para identificar los factores que contribuyen a los accidentes y enfermedades laborales.”

La causalidad en la generación de riesgo es un modelo que explica cómo se producen los accidentes y enfermedades laborales. Este modelo se basa en la idea de que los accidentes y enfermedades laborales son el resultado de la interacción de factores personales, factores de trabajo y factores de entorno.

##### Factores Personales

Los factores personales son aquellos que están relacionados con el trabajador, como su edad, su estado de salud, su formación y su experiencia.

- Edad: los trabajadores más jóvenes son más propensos a sufrir accidentes y enfermedades laborales, ya que tienen menos experiencia y conocimientos sobre seguridad.

- Estado de salud: los trabajadores que padecen enfermedades crónicas o temporales son más propensos a sufrir accidentes y enfermedades laborales, ya que su salud puede estar debilitada.

- Formación: los trabajadores que han recibido una formación adecuada sobre seguridad son menos propensos a sufrir accidentes y



enfermedades laborales.

- Experiencia: los trabajadores con más experiencia en un puesto de trabajo son menos propensos a sufrir accidentes y enfermedades laborales, ya que tienen más conocimientos sobre el trabajo y cómo realizarlo de forma segura.

### **Factores de Trabajo**

Los factores de trabajo son aquellos que están relacionados con el entorno laboral, como las condiciones de trabajo, la maquinaria y los equipos.

- Condiciones de trabajo peligrosas: las condiciones de trabajo peligrosas, como maquinaria y equipos defectuosos, falta de orden y limpieza, iluminación inadecuada, ruido excesivo, temperaturas extremas, etc., aumentan el riesgo de accidentes y enfermedades laborales.

- Factores de riesgo ergonómicos: los factores de riesgo ergonómicos, como posturas forzadas, manipulación manual de cargas, movimientos repetitivos, etc., pueden causar lesiones musculoesqueléticas.

- Factores de riesgo psicosociales: los factores de riesgo psicosociales, como estrés, acoso laboral, violencia laboral, etc., pueden aumentar el riesgo de accidentes y enfermedades laborales.

### **Factores de Entorno**

Los factores de entorno son aquellos que están relacionados con el entorno externo al lugar de trabajo, como el clima y la geografía.

- Clima: el clima extremo, como las altas temperaturas o las bajas temperaturas, puede aumentar el riesgo de accidentes y enfermedades laborales.



- Geografía: el trabajo en zonas remotas o aisladas puede aumentar el riesgo de accidentes y enfermedades laborales.

### **Modelo de Causalidad**

Según el modelo de causalidad, los accidentes y enfermedades laborales se producen cuando los factores personales, los factores de trabajo y los factores de entorno interactúan de forma negativa. Por ejemplo, un trabajador que está cansado, estresado y que no ha recibido formación adecuada sobre cómo utilizar una máquina peligrosa puede tener un accidente si opera la máquina de forma incorrecta.

### **Importancia de la Causalidad**

El modelo de causalidad es una herramienta útil para identificar los factores que contribuyen a los accidentes y enfermedades laborales. Esto permite a las empresas desarrollar medidas de prevención más efectivas.

La causalidad en la generación de riesgo es un modelo importante para comprender cómo se producen los accidentes y enfermedades laborales. Este modelo ayuda a las empresas a identificar los factores que contribuyen a los accidentes y enfermedades laborales, lo que permite desarrollar medidas de prevención más efectivas.

## **1.15 LA PREVENCIÓN Y PROTECCIÓN DE RIESGO**

La prevención y protección del riesgo es el conjunto de medidas y actividades que se realizan para evitar o reducir los riesgos laborales. Estas medidas se aplican en todas las fases de la actividad laboral, desde el diseño del trabajo hasta la evaluación de los riesgos.



La prevención y protección del riesgo es una responsabilidad compartida por todas las partes interesadas, incluidos los empleadores, los trabajadores, los gobiernos y la sociedad civil. Los empleadores tienen la responsabilidad principal de garantizar la seguridad y salud de sus trabajadores, pero los trabajadores también tienen la responsabilidad de participar en la prevención de riesgos.

### **Medidas de Prevención**

Las medidas de prevención son las acciones que se realizan para eliminar o reducir los riesgos laborales en su origen. Estas medidas pueden ser de naturaleza diversa, y deben adaptarse a las características específicas de cada riesgo.

Algunas de las medidas de prevención más comunes incluyen:

- Diseño seguro del trabajo: El diseño seguro del trabajo consiste en eliminar o reducir los riesgos laborales desde el diseño del trabajo. Por ejemplo, el diseño de máquinas y equipos seguros, el uso de materiales y sustancias seguras, etc.

- Formación y educación de los trabajadores: La formación y educación de los trabajadores ayuda a los trabajadores a identificar y evitar los riesgos. Por ejemplo, la formación sobre los riesgos en el lugar de trabajo, cómo utilizar los equipos de protección personal (EPP), etc.

- Inspecciones de seguridad: Las inspecciones de seguridad permiten identificar los riesgos laborales y tomar medidas para eliminarlos o reducirlos. Por ejemplo, las inspecciones periódicas de las instalaciones, las máquinas y los equipos, etc.

- Supervisión del cumplimiento de las medidas de prevención: La supervisión del cumplimiento de las medidas de prevención ayuda a garantizar que las medidas se cumplan correctamente. Por ejemplo, la supervisión del uso de los EPP, el cumplimiento de los procedimientos de seguridad, etc.



## Medidas de protección

Las medidas de protección son las acciones que se realizan para proteger a los trabajadores de los riesgos laborales, incluso si se producen. Estas medidas pueden ser de naturaleza diversa, y deben adaptarse a las características específicas de cada riesgo.

Algunas de las medidas de protección más comunes incluyen:

- Equipos de protección personal (EPP): Los EPP proporcionan una barrera física entre el trabajador y el riesgo. Por ejemplo: cascos, gafas, guantes, mascarillas, etc.

- Medidas de protección colectiva: Las medidas de protección colectiva protegen a todos los trabajadores de un mismo riesgo. Por ejemplo: sistemas de ventilación, barreras de seguridad, etc.

## La Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos es un proceso sistemático para identificar y evaluar los riesgos laborales. La evaluación de riesgos debe ser realizada por expertos, y debe tener en cuenta todos los factores que pueden contribuir a los riesgos.

Los resultados de la evaluación de riesgos deben utilizarse para implementar medidas de prevención y protección.

## La importancia de la prevención y protección del riesgo

La prevención y protección del riesgo es fundamental para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores. La prevención de accidentes y enfermedades laborales tiene un impacto positivo en la salud de los trabajadores, en la productividad de las empresas y en la economía en general.

La prevención y protección del riesgo es una inversión en el futuro, ya que ayuda a proteger el capital humano de las empresas.



## AUTOEVALUACIÓN SEMANA 2

Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



## 1.16 AUTOEVALUACIÓN DE LA SEMANA 2

1. ¿Cuáles son los factores de riesgos laborales?

- a) Aquellos elementos, condiciones o circunstancias que pueden causar daño a la salud de los trabajadores.
- b) Aquellos elementos, condiciones o circunstancias que pueden causar daño a la propiedad de la empresa.
- c) Aquellos elementos, condiciones o circunstancias que pueden causar daño al medio ambiente.
- d) Todas las anteriores.

2. ¿Cómo se clasifican los factores de riesgos laborales?

- a) Según su naturaleza, origen, severidad y conducta.
- b) Según su naturaleza, origen y severidad.
- c) Según su naturaleza y origen.
- d) Según su naturaleza.

3. ¿Cuáles son las técnicas específicas para controlar el riesgo?

- a) Eliminar el riesgo en el origen.
- b) Reducir la exposición al riesgo.
- c) Adoptar medidas de protección colectiva.
- d) Todas las anteriores.



#### 4. ¿Qué es la conducta de riesgo?

- a) Aquella que aumenta la probabilidad de que se produzca un accidente o enfermedad laboral.
- b) Aquella que disminuye la probabilidad de que se produzca un accidente o enfermedad laboral.
- c) Aquella que no afecta la probabilidad de que se produzca un accidente o enfermedad laboral.
- d) Ninguna de las anteriores.

#### 5. ¿Qué es el riesgo circunstancial?

- a) Aquel que se encuentra en el entorno de trabajo.
- b) Aquel que se encuentra en el trabajador.
- c) Aquel que se encuentra en la maquinaria.
- d) Ninguna de las anteriores.

#### 6. ¿Qué es la causalidad en la generación de riesgo?

- a) Un modelo que explica cómo se producen los accidentes y enfermedades laborales.
- b) Un modelo que explica cómo se producen los accidentes laborales.
- c) Un modelo que explica cómo se producen las enfermedades laborales.
- d) Ninguna de las anteriores.

#### 7. ¿Cuáles son los factores personales que pueden contribuir a la cau-



salidad en la generación de riesgo?

- a) La edad, el estado de salud, la formación y la experiencia.
- b) La edad, el estado de salud y la formación.
- c) La edad, el estado de salud y la experiencia.
- d) La edad y el estado de salud.

8. ¿Cuáles son los factores de trabajo que pueden contribuir a la causalidad en la generación de riesgo?

- a) Las condiciones de trabajo, la maquinaria y los equipos.
- b) Las condiciones de trabajo y la maquinaria.
- c) Las condiciones de trabajo y los equipos.
- d) La maquinaria y los equipos.

9. ¿Cuáles son los factores de entorno que pueden contribuir a la causalidad en la generación de riesgo?

- a) El clima y la geografía.
- b) El clima.
- c) La geografía.
- d) Ninguna de las anteriores.

10. ¿Cuáles son las medidas de prevención y protección del riesgo?

- a) El diseño seguro del trabajo, la formación y educación de los trabajadores, las inspecciones de seguridad y la supervisión del cumpli-



miento de las medidas de prevención.

b) El diseño seguro del trabajo, la formación y educación de los trabajadores y las inspecciones de seguridad.

c) La formación y educación de los trabajadores, las inspecciones de seguridad y la supervisión del cumplimiento de las medidas de prevención.

d) Las inspecciones de seguridad y la supervisión del cumplimiento de las medidas de prevención.

Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 2 que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.



## UNIDAD 2

# ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL



### *Resultado de aprendizaje*

Definir estrategias y mecanismos enfocados en la mejora, a fin de obtener satisfacción y motivación de los empleados

### *Contextualización*

El desarrollo organizacional es un proceso continuo que busca mejorar el funcionamiento de una organización. Para que sea exitoso, es importante que los empleados estén satisfechos y motivados. Esto se puede lograr a través de estrategias y mecanismos que promuevan el aprendizaje y el crecimiento, el respeto y la equidad, y un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.



## SEMANA 3

### 2.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es necesario primero definir qué entendemos por organización. Las organizaciones son “grupos de individuos unidos por algún propósito común para lograr objetivos” (North, 1990: 5). Las organizaciones ocurren cuando las personas trabajan juntas para lograr algún estado u objetivo final deseado. Suceden intencionalmente actividades diseñadas, en algunos casos a través de formas de improvisación espontánea, o una combinación de las dos, pero siempre dependen de un esfuerzo coordinado (adaptado de Hatch, 2011).

El desarrollo organizacional (DO) es un conjunto de conocimientos y prácticas que mejora la actuación organizacional. Considera a las organizaciones como sistemas complejos formados por subsistemas, cada uno de los cuales tiene sus propios atributos y grados de alineación.

Los tres pilares subyacentes del DO se muestran en el Diagrama 1.

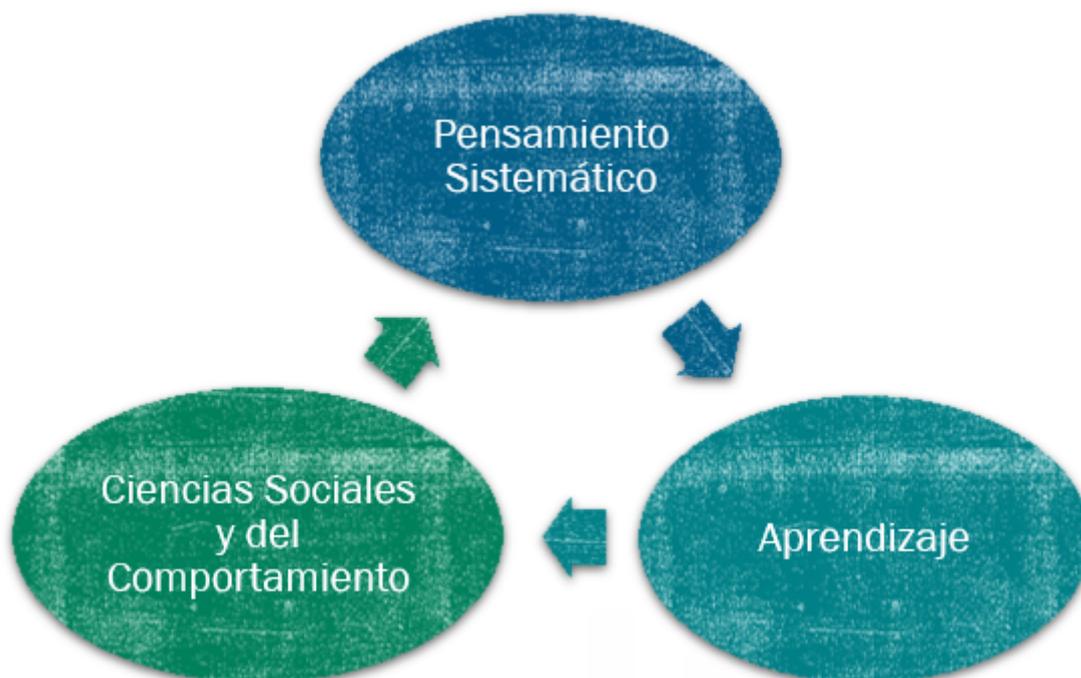


Diagrama 2 – Pilares del Desarrollo Organizacional. (FAO, 2013)



## 2.2. EL MARCO BÁSICO PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El análisis organizacional es un proceso de diagnóstico que ayuda a comprender mejor el desempeño de una organización. Puede realizarse después de una evaluación inicial de capacidades para obtener un conocimiento más profundo sobre las causas de las debilidades organizacionales y para identificar oportunidades emergentes de la organización

La evaluación que se propone en este capítulo incluye variables de desempeño que generalmente no son considerados en una evaluación de capacidad.

Se pueden realizar dos niveles diferentes de análisis:

1. Un análisis de la capacidad y motivación de la organización interna; y
2. Un análisis del entorno externo que se compone de los factores (“reglas del juego”) y los actores (stakeholders) que influyen en el trabajo de una organización y sus relaciones.

Los resultados de estos análisis proporcionarán la base para relinear los diferentes elementos de una organización, responder mejor a los desafíos de desarrollo que la FAO intenta abordar en el ámbito de la alimentación y seguridad nutricional, reducción de la pobreza y desarrollo sostenible.

El análisis de la organización puede realizarse para un departamento de una organización, para toda la organización, o para un miembro de la organización, una organización de investigación o una extensión o un sector donde intentamos entender las relaciones y canales de comunicación que existen entre las diversas organizaciones responsables del sector. El alcance del análisis puede ser amplio o limitado, pero siempre requiere la participación activa de las partes interesadas y una evaluación de su disposición a participar e involucrarse en un proceso analítico.



### 2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La planificación estratégica es el proceso de desarrollar un plan para lograr los objetivos de una organización. Este proceso implica analizar el entorno interno y externo de la organización, establecer objetivos, desarrollar estrategias para alcanzar esos objetivos y establecer planes de acción para implementar esas estrategias.

La planificación estratégica es importante para las organizaciones porque les ayuda a:

- Establecer una dirección clara y una visión para el futuro.
- Identificar y gestionar los riesgos y oportunidades.
- Alinear los recursos y esfuerzos de la organización.
- Tomar decisiones informadas.
- Evaluar el progreso y los resultados.

El proceso de planificación estratégica generalmente se divide en las siguientes etapas:

- *Análisis*: En esta etapa, la organización analiza su entorno interno y externo para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

- *Establecimiento de objetivos*: En esta etapa, la organización establece objetivos a largo plazo que guiarán sus acciones.

- *Desarrollo de estrategias*: En esta etapa, la organización desarrolla estrategias para alcanzar sus objetivos.

- *Establecimiento de planes de acción*: En esta etapa, la organización establece planes de acción para implementar sus estrategias.

- *Implementación*: En esta etapa, la organización pone en práctica sus planes de acción.



- Seguimiento y evaluación: En esta etapa, la organización supervisa el progreso de sus planes y realiza los ajustes necesarios.

La planificación estratégica es un proceso continuo que debe llevarse a cabo regularmente para garantizar que la organización esté preparada para los cambios y desafíos del futuro.

## 2.4. DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional es el proceso de crear una estructura para una organización. Esta estructura define cómo se dividen las tareas, cómo se coordina el trabajo y cómo se toman las decisiones (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2017). El diseño organizacional es importante para las organizaciones porque les ayuda a:

- Lograr sus objetivos: El diseño organizacional debe estar alineado con los objetivos de la organización. Si el diseño no es adecuado, puede dificultar que la organización logre sus objetivos.

- Ser eficiente: El diseño organizacional debe ser eficiente, lo que significa que debe minimizar el desperdicio de recursos.

- Ser efectivo: El diseño organizacional debe ser efectivo, lo que significa que debe ayudar a la organización a lograr sus objetivos.

- Ser adaptable: El diseño organizacional debe ser adaptable, lo que significa que debe permitir a la organización adaptarse a los cambios.

El diseño organizacional se basa en una serie de factores, como el tamaño de la organización, la naturaleza de su negocio, su cultura y su entorno, (Daft, R. L., 2016). Los factores clave que se consideran en el diseño organizacional incluyen:

- Estructura: La estructura de una organización describe cómo se dividen las tareas y cómo se coordina el trabajo. Hay varios tipos diferentes de estructuras organizativas, como la estructura funcional, la



estructura divisional y la estructura matricial.

- *Autoridad*: La autoridad es el derecho de dar órdenes y esperar que se cumplan. La autoridad se puede distribuir de varias maneras, como la autoridad centralizada, la autoridad descentralizada y la autoridad compartida.

- *Comunicación*: La comunicación es la transferencia de información entre las personas. La comunicación es esencial para el éxito de cualquier organización.

- *Toma de decisiones*: La toma de decisiones es el proceso de elegir entre diferentes alternativas. El proceso de toma de decisiones debe ser claro y eficiente.

- *Control*: El control es el proceso de garantizar que las actividades de la organización se lleven a cabo según lo planeado. El control ayuda a las organizaciones a lograr sus objetivos.

El diseño organizacional es un proceso continuo que debe revisarse y actualizarse regularmente. A medida que la organización cambia, también debe cambiar su diseño.

## 2.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son los resultados que una empresa desea lograr a largo plazo. Éstos se crean a través de un proceso de planificación estratégica. Este proceso implica analizar el entorno interno y externo de la empresa, identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y establecer objetivos que se alineen con su misión y visión.

Para que los objetivos estratégicos sean efectivos, deben cumplir con los criterios SMART siguientes criterios:





Ilustración 6. Objetivos Smart. (TecnoSuiza, 2017)

Los objetivos estratégicos son importantes para las empresas porque les ayudan a:

- Dirigir sus esfuerzos: Los objetivos estratégicos proporcionan una dirección clara para la empresa y ayudan a todos los empleados a saber hacia dónde se dirige la empresa.
- Alinear los recursos: Los objetivos estratégicos ayudan a la empresa a alinear sus recursos y esfuerzos para lograr sus objetivos.
- Tomar decisiones: Los objetivos estratégicos ayudan a la empresa a tomar decisiones informadas, asegurándose de que estas decisiones estén alineadas con sus objetivos.
- Medir el progreso: Los objetivos estratégicos proporcionan un marco para medir el progreso de la empresa y realizar los ajustes necesarios.



La creación de objetivos estratégicos es un proceso importante para las empresas. Al seguir los criterios mencionados anteriormente, las empresas pueden crear objetivos que sean efectivos y que les ayuden a lograr sus metas a largo plazo.

## 2.6. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

El análisis de puestos de trabajo es el proceso de recopilación y evaluación de información sobre un puesto de trabajo. Esta información se utiliza para describir las funciones, responsabilidades, calificaciones y condiciones de trabajo del puesto.

### Definición

El análisis de puestos de trabajo es un proceso sistemático para obtener información sobre los puestos de trabajo en una organización. El objetivo es describir las funciones, responsabilidades, calificaciones y condiciones de trabajo del puesto.

### Objetivos

Los objetivos del análisis de puestos de trabajo son:

**Describir las funciones y responsabilidades del puesto**

- El análisis de puestos de trabajo proporciona información sobre lo que hace el titular del puesto.
- Esta información se utiliza para crear descripciones de puestos, establecer salarios y beneficios, y desarrollar programas

**Determinar las calificaciones necesarias para el puesto**

- El análisis de puestos de trabajo identifica las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios para el puesto.
- Esta información se utiliza para reclutar y seleccionar candidatos para el puesto.

**Identificar los riesgos y peligros asociados al puesto**

- El análisis de puestos de trabajo puede ayudar a identificar los riesgos y peligros asociados al puesto.
- Esta información se utiliza para desarrollar programas de seguridad y salud ocupacional.



## Importancia

El análisis de puestos de trabajo es importante para las organizaciones porque les ayuda a:

- Establecer una base sólida para la gestión de recursos humanos: El análisis de puestos de trabajo proporciona información sobre los puestos de trabajo en una organización. Esta información se utiliza para tomar decisiones informadas sobre reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación del desempeño.

- Asegurar que los puestos de trabajo estén correctamente diseñados: El análisis de puestos de trabajo puede ayudar a garantizar que los puestos de trabajo estén correctamente diseñados para cumplir con las necesidades de la organización y de los empleados.

- Mejorar la eficiencia y la productividad: El análisis de puestos de trabajo puede ayudar a mejorar la eficiencia y la productividad al identificar áreas de mejora en los procesos y procedimientos de trabajo.

## Impacto organizacional

El análisis de puestos de trabajo puede tener un impacto positivo en las organizaciones de varias maneras, incluyendo:

- Mejora la toma de decisiones: El análisis de puestos de trabajo proporciona información sobre los puestos de trabajo en una organización. Esta información se utiliza para tomar decisiones informadas sobre reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación del desempeño.

- Reduce el riesgo: El análisis de puestos de trabajo puede ayudar a identificar y mitigar los riesgos asociados a los puestos de trabajo. Esto puede ayudar a proteger a los empleados y la organización de lesiones, enfermedades y costos legales.

- Mejora el desempeño: El análisis de puestos de trabajo puede



ayudar a asegurar que los empleados tengan las habilidades y el conocimiento necesarios para realizar sus trabajos de manera efectiva. Esto puede conducir a un mejor desempeño individual y organizacional.

En general, el análisis de puestos de trabajo es una herramienta valiosa que puede ayudar a las organizaciones a mejorar su eficiencia, productividad y seguridad.

## **2.7. PERFILES DE PUESTO POR COMPETENCIAS.**

Los perfiles de puestos por competencias son documentos que describen las competencias necesarias para desempeñar un puesto de trabajo de manera exitosa. Según Dessler, G (2022), el perfil de puesto es un documento que sirve para describir las competencias necesarias para desempeñar un puesto de trabajo de manera exitosa. Las competencias se definen como los conocimientos, habilidades, capacidades y comportamientos que permiten a las personas realizar sus tareas de manera eficaz.

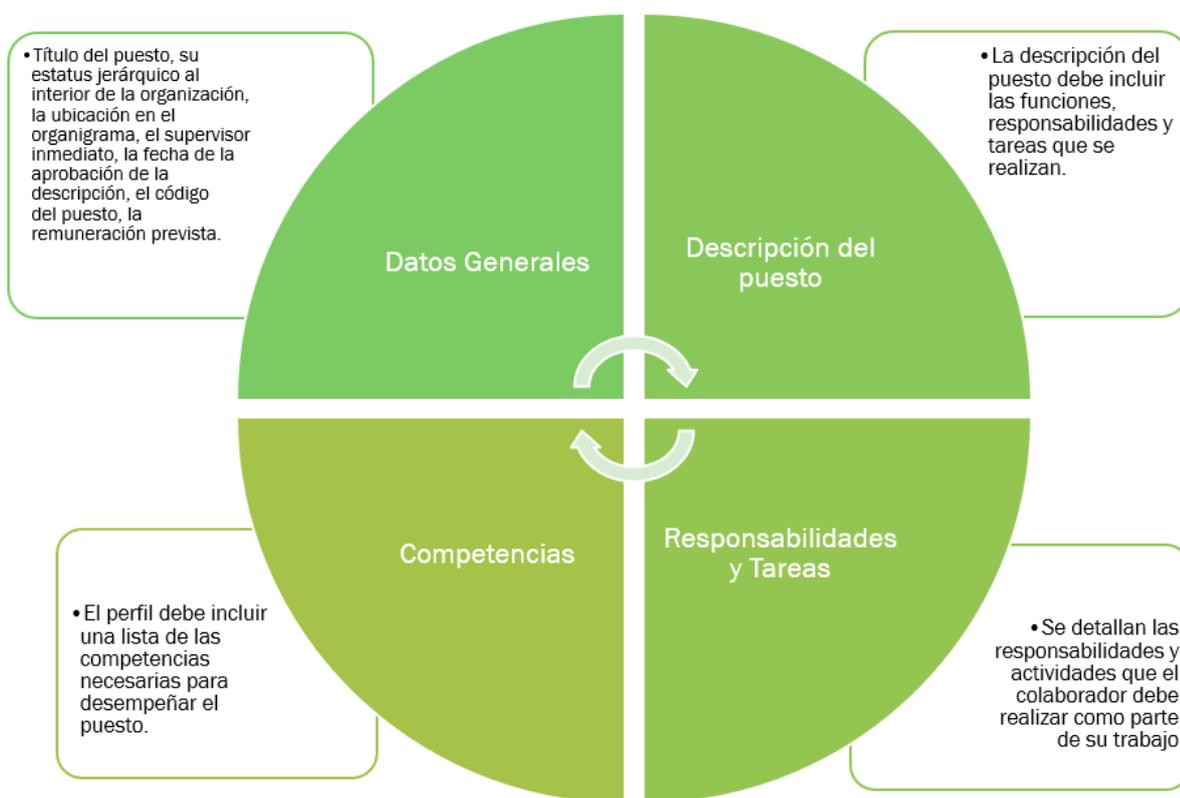
### **Cómo se elaboran los perfiles de puestos por competencias**

Los perfiles de puestos por competencias son una herramienta valiosa para la gestión de recursos humanos, ya que pueden ayudar a las organizaciones a reclutar y seleccionar candidatos, desarrollar e implementar programas de capacitación, evaluar el desempeño y planificar la carrera profesional." (García-Gutiérrez, E., & Jiménez-Fernández, A. (2018). El proceso de elaboración de los perfiles de puestos por competencias suele seguir los siguientes pasos:





## Secciones de un perfil de puesto



NOTA: En una última sección se registra los requisitos del perfil duro que cumple con las necesidades de la empresa.

### Importancia de los perfiles de puestos por competencias

Los perfiles de puestos por competencias son una herramienta valiosa para la gestión de recursos humanos. Pueden utilizarse para:

**Reclutar y seleccionar candidatos:** Los perfiles de puestos por competencias pueden ayudar a las organizaciones a identificar candidatos con las competencias necesarias para desempeñar un puesto de trabajo.

**Desarrollar e implementar programas de capacitación:** Los perfiles de puestos por competencias pueden ayudar a las organizaciones



a diseñar programas de capacitación que sean efectivos para desarrollar las competencias de los empleados.

**Evaluar el desempeño:** Los perfiles de puestos por competencias pueden ayudar a las organizaciones a evaluar el desempeño de los empleados de manera más objetiva y justa.

**Planificar la carrera profesional:** Los perfiles de puestos por competencias pueden ayudar a los empleados a planificar su carrera profesional y a identificar las competencias que necesitan desarrollar para avanzar en su trayectoria.

“Los perfiles de puestos por competencias son una herramienta valiosa para la gestión de recursos humanos, ya que pueden ayudar a las organizaciones a reclutar y seleccionar candidatos, desarrollar e implementar programas de capacitación, evaluar el desempeño y planificar la carrera profesional.”

## **2.8. CASO PRÁCTICO.**

### **ELABORACIÓN DE UN PERFIL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE “GERENTE DE RECURSOS HUMANOS”**

#### **Indicaciones:**

- Reúna un equipo de trabajo que incluya al gerente de recursos humanos, al director de la organización, y a otros empleados clave.
- Identifique los objetivos estratégicos de la organización.
- Analice el puesto de trabajo para identificar las funciones, responsabilidades y tareas que se realizan.
- Identifique las competencias necesarias para desempeñar el puesto.



- Defina las competencias de manera clara y concisa, incluyendo los comportamientos observables que evidencian la competencia.
- Evalúe la importancia de las competencias para el puesto de trabajo.
- Prepare un perfil de puesto que incluya la información recopilada.

### **Proceso de elaboración (en equipo):**

1. Reunión del equipo de trabajo: El equipo de trabajo se reunirá para discutir los objetivos estratégicos de la organización y cómo el puesto de gerente de recursos humanos contribuye a su logro. El equipo también discutirá las funciones, responsabilidades y tareas que se realizan en el puesto.

2. Análisis del puesto de trabajo: El equipo de trabajo realizará un análisis del puesto de trabajo para identificar las funciones, responsabilidades y tareas que se realizan. Esta información se puede obtener a través de entrevistas con el titular del puesto, observaciones directas, cuestionarios y otros métodos.

3. Identificación de las competencias: El equipo de trabajo identificará las competencias necesarias para desempeñar el puesto de gerente de recursos humanos. Para ello, el equipo puede utilizar diferentes métodos, como la consulta con expertos, la revisión de la literatura académica y profesional, y la realización de encuestas a empleados.

4. Definición de las competencias: Las competencias identificadas deben ser definidas de manera clara y concisa. La definición debe incluir los comportamientos observables que evidencian la competencia.

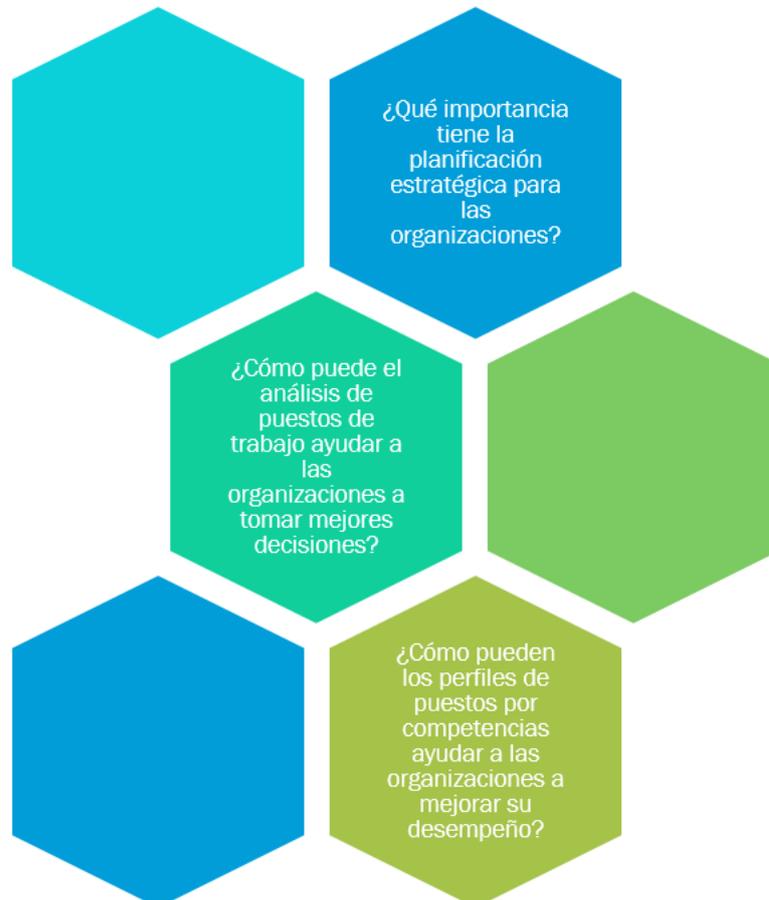
5. Evaluación de la importancia de las competencias: Las competencias deben ser evaluadas para determinar su importancia para el puesto de trabajo. Esta evaluación se puede realizar a través de entrevistas con el titular del puesto, observaciones directas, cuestionarios



y otros métodos.

6. Elaboración del perfil de puesto: Una vez que se han completado todos los pasos anteriores, se puede elaborar el perfil de puesto por competencias. Revise que contenga toda la información requerida.

Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



## 2.9. AUTOEVALUACIÓN SEMANA 3

### ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

**Lea con atención cada una de las preguntas, seleccione una respuesta correcta y escoja entre Verdadero Falso según sea el caso.**

1. La planificación estratégica es un proceso continuo que se lleva a cabo regularmente para garantizar que la organización esté preparada para los cambios y desafíos del futuro.

- Verdadero

- Falso

2. Los objetivos estratégicos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado.

- Verdadero

- Falso

3. Los objetivos estratégicos deben estar alineados con la misión y visión de la organización.

- Verdadero

- Falso

4. El análisis de puestos de trabajo es el proceso de recopilación y evaluación de información sobre un puesto de trabajo.

- Verdadero



- Falso

5. Los objetivos del análisis de puestos de trabajo son:

- a) Describir las funciones y responsabilidades del puesto
- b) Determinar las calificaciones necesarias para el puesto
- c) Identificar los riesgos y peligros asociados al puesto
- d) Todas son correctas

6. Los perfiles de puestos por competencias son documentos que describen las competencias necesarias para desempeñar un puesto de trabajo de manera exitosa.

- Verdadero

- Falso

7. Las competencias se definen como los conocimientos, habilidades, capacidades y comportamientos que permiten a las personas realizar sus tareas de manera eficaz.

- Verdadero

- Falso

8. El proceso de elaboración de los perfiles de puestos por competencias suele seguir los siguientes pasos:

- a) Análisis del puesto de trabajo
- b) Identificación de las competencias



- c) Definición de las competencias
- d) Evaluación de las competencias
- e) Elaboración del perfil de puesto
- f) Todas son correctas

**9. Los perfiles de puestos por competencias son una herramienta valiosa para la gestión de recursos humanos. Pueden utilizarse para:**

- a) Reclutar y seleccionar candidatos
- b) Desarrollar e implementar programas de capacitación
- c) Evaluar el desempeño
- d) Planificar la carrera profesional
- e) Todas son correctas

**10. La planificación estratégica es un proceso que solo deben realizar las empresas grandes.**

- Verdadero
- Falso

Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 3 que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.



## SEMANA 4

### 2.10. CATEGORIZACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

La categorización de puestos es un proceso mediante el cual se agrupan los puestos de trabajo de una organización según su nivel de responsabilidad, complejidad y remuneración. Esta agrupación se realiza en función de los factores que determinan el valor de los puestos, como la formación y experiencia requerida, la autonomía y responsabilidad, y el impacto en los resultados de la organización.

#### Objetivos de la categorización de puestos

La categorización de puestos tiene varios objetivos, entre los que se incluyen:

- Asegurar la equidad salarial: La categorización de puestos permite establecer una estructura salarial justa y equitativa, basada en el valor de los puestos.

- Optimizar el proceso de gestión de recursos humanos: La categorización de puestos facilita la toma de decisiones en materia de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional.

- Mejorar la comunicación interna: La categorización de puestos ayuda a las organizaciones a comunicar los valores y expectativas de los puestos a los empleados.

#### Tipos de categorización de puestos

Existen diferentes tipos de categorización de puestos, que se pueden clasificar en función de los factores que se tienen en cuenta para agrupar los puestos. Los tipos más comunes de categorización de puestos son:



- Categorización por rango: En este tipo de categorización, los puestos se agrupan en función de su nivel jerárquico, desde los puestos más bajos hasta los más altos.

- Categorización funcional: En este tipo de categorización, los puestos se agrupan en función de su función o área de actividad, como ventas, marketing, finanzas, etc.

- Categorización por competencias: En este tipo de categorización, los puestos se agrupan en función de las competencias necesarias para desempeñarlos.

- Categorización por puntos: La categorización por puntos es un método de categorización de puestos que asigna puntos a cada puesto en función de una serie de factores, como la formación y experiencia requerida, la autonomía y responsabilidad, y el impacto en los resultados de la organización. Los puestos con mayor puntuación se consideran más valiosos y, por lo general, tienen un salario más alto.

### **Proceso de categorización de puestos**

El proceso de categorización de puestos suele seguir los siguientes pasos:

1. Definición de los criterios de categorización: El primer paso es definir los criterios que se utilizarán para agrupar los puestos. Estos criterios pueden ser el nivel jerárquico, la función o área de actividad, las competencias, o una combinación de estos factores.

2. Recolección de información: Una vez que se han definido los criterios, se debe recopilar información sobre los puestos de trabajo de la organización. Esta información puede obtenerse a través de entrevistas con los titulares de los puestos, observaciones directas, cuestionarios y otros métodos.

3. Análisis de la información: La información recopilada se debe analizar para identificar los grupos de puestos que comparten carac-



terísticas similares.

4. Elaboración de la estructura de categorización: Una vez que se han identificado los grupos de puestos, se debe elaborar la estructura de categorización. Esta estructura debe incluir una descripción de cada grupo de puestos, así como sus características y requisitos.

### **Beneficios de la categorización de puestos**

La categorización de puestos ofrece varios beneficios a las organizaciones, entre los que se incluyen:

- Asegura la equidad salarial: La categorización de puestos permite establecer una estructura salarial justa y equitativa, basada en el valor de los puestos.

- Optimiza el proceso de gestión de recursos humanos: La categorización de puestos facilita la toma de decisiones en materia de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional.

- Mejora la comunicación interna: La categorización de puestos ayuda a las organizaciones a comunicar los valores y expectativas de los puestos a los empleados.

## **2.11. VALORACIÓN DE PUESTOS**

La valoración de puestos es un proceso sistemático de evaluación de los puestos de trabajo de una organización. El objetivo de la valoración de puestos es determinar el valor relativo de los puestos entre sí, en función de factores tales como el nivel de responsabilidad, la complejidad y la importancia para la organización.

La valoración de puestos tiene una serie de beneficios para las organizaciones, entre los que se incluyen:



- Establecer una estructura salarial justa y equitativa: La valoración de puestos permite establecer una estructura salarial que refleje el valor de los puestos, evitando así la discriminación salarial.

- Optimizar el proceso de gestión de recursos humanos: La valoración de puestos facilita la toma de decisiones en materia de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional.

- Mejorar la comunicación interna: La valoración de puestos ayuda a las organizaciones a comunicar los valores y expectativas de los puestos a los empleados.

Existen diferentes métodos de valoración de puestos, entre los que se incluyen:

- **El método de puntos**: Este método asigna puntos a cada puesto en función de una serie de factores, como la formación y experiencia requerida, la autonomía y responsabilidad, y el impacto en los resultados de la organización. Los puestos con mayor puntuación se consideran más valiosos.

- **El método de comparación**: Este método compara los puestos entre sí en función de factores tales como la responsabilidad, la complejidad y la importancia para la organización. Los puestos con mayor responsabilidad, complejidad e importancia se consideran más valiosos.

- **El método de jurado**: Este método consiste en la opinión de un grupo de expertos, que evalúan los puestos en función de una serie de factores. Los puestos con mejor puntuación de los expertos se consideran más valiosos.

El método de valoración de puestos que se utilice debe ser adecuado para las necesidades y características de la organización. La valoración de puestos es una herramienta valiosa para las organizaciones. Al determinar el valor relativo de los puestos, las organizaciones pueden mejorar la equidad salarial, optimizar el proceso de gestión de



recursos humanos y mejorar la comunicación interna.

## **OBSERVE EL VIDEO TUTORIAL SOBRE LA CATEGORIZACIÓN POR PUNTOS**

### **2.12 EJERCICIO PRÁCTICO**

Realice la Valuación de Puesto del perfil creado durante la semana 3.

Utilice el proceso que se realiza en el tutorial.

## **SEMANA 5**

### **2.13 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación de desempeño es un proceso sistemático de valoración del rendimiento de los empleados en su puesto de trabajo. El objetivo de la evaluación de desempeño es proporcionar información a los empleados sobre su rendimiento, así como identificar áreas de mejora.

La evaluación de desempeño puede tener una serie de beneficios para las organizaciones, entre los que se incluyen:

- Mejorar el rendimiento: La evaluación de desempeño puede ayudar a los empleados a mejorar su rendimiento, identificando áreas de mejora y proporcionando Feedback constructivo.

- Identificar necesidades de formación: La evaluación de desempeño puede ayudar a identificar las necesidades de formación de los empleados, para que puedan desarrollar sus competencias y mejorar su rendimiento.

- Mejorar la toma de decisiones: La evaluación de desempeño puede ayudar a tomar decisiones sobre el desarrollo profesional de los empleados, como promociones, ascensos o reducciones de plantilla.



## 2.14 TIPOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Existen diferentes métodos de evaluación de desempeño, entre los que se incluyen:

- **La autoevaluación:** El empleado evalúa su propio rendimiento, analizando sus logros y áreas de mejora.
- **La evaluación por el supervisor:** El supervisor evalúa el rendimiento del empleado, basándose en una serie de criterios establecidos.
- **La evaluación 360 grados:** El rendimiento del empleado es evaluado por una variedad de personas, incluidos el supervisor, los compañeros de trabajo, los subordinados y los clientes.

El método de evaluación de desempeño que se utilice debe ser adecuado para las necesidades y características de la organización. La evaluación de desempeño es una herramienta valiosa para las organizaciones. Al proporcionar información sobre el rendimiento de los empleados, las organizaciones pueden mejorar el rendimiento, identificar necesidades de formación y tomar decisiones informadas sobre el desarrollo profesional de los empleados.

Algunos consejos para realizar una evaluación de desempeño eficaz:

- Definir claramente los objetivos y criterios de evaluación: Los objetivos y criterios de evaluación deben ser claros y concisos, para que los empleados sepan lo que se espera de ellos.
- Utilizar métodos de evaluación adecuados: El método de evaluación debe ser adecuado para las necesidades y características de la organización.
- Realizar una evaluación periódica: La evaluación debe realizarse de forma periódica, para que los empleados tengan tiempo para mejorar su rendimiento.
- Utilizar la evaluación para mejorar el rendimiento: La evalua-



ción debe utilizarse para proporcionar feedback constructivo a los empleados, con el objetivo de ayudarles a mejorar su rendimiento.



Ilustración 7. Tipos de Evaluación de Desempeño. Elaboración propia.

## 2.15 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° GRADOS

La evaluación 360° es un proceso de evaluación del desempeño que se realiza a través de la recopilación de información de una variedad de fuentes, incluidos el supervisor, los compañeros de trabajo, los subordinados y los clientes. El objetivo de la evaluación 360° es proporcionar una visión completa del rendimiento del empleado, tanto de sus fortalezas como de sus áreas de mejora.

### Beneficios de la evaluación 360°

La evaluación 360° ofrece una serie de beneficios para las organizaciones y los empleados, entre los que se incluyen:

- Mejora el rendimiento: La evaluación 360° puede ayudar a los empleados a mejorar su rendimiento, proporcionando información sobre sus fortalezas y áreas de mejora.



- Identifica necesidades de formación: La evaluación 360° puede ayudar a identificar las necesidades de formación de los empleados, para que puedan desarrollar sus competencias y mejorar su rendimiento.

- Mejora la toma de decisiones: La evaluación 360° puede ayudar a tomar decisiones sobre el desarrollo profesional de los empleados, como promociones, ascensos o reducciones de plantilla.

- Mejora la comunicación: La evaluación 360° puede ayudar a mejorar la comunicación entre los empleados y su supervisor, los compañeros de trabajo y los clientes.

### **Proceso de aplicación**

El proceso de aplicación de la evaluación 360° suele seguir los siguientes pasos:

1. Definición de los objetivos y criterios de evaluación: El primer paso es definir los objetivos y criterios de evaluación. Los objetivos de la evaluación 360° deben ser claros y concisos, y los criterios de evaluación deben ser específicos y medibles.

2. Elección de los evaluadores: Los evaluadores deben ser personas que tengan la oportunidad de observar el rendimiento del empleado en el trabajo. Los evaluadores pueden ser el supervisor, los compañeros de trabajo, los subordinados y los clientes.

3. Recopilación de la información: La información se puede recopilar a través de una variedad de métodos, como cuestionarios, entrevistas, observación directa y autoevaluación.

4. Análisis de la información: La información recopilada debe ser analizada para identificar las fortalezas y áreas de mejora del empleado.

5. Revisión de los resultados con el empleado: El empleado debe revisar los resultados de la evaluación con su supervisor o un representante de recursos humanos.



6. Desarrollo de un plan de acción: El empleado debe desarrollar un plan de acción para mejorar su rendimiento.

### **Desafíos de la evaluación 360°**

La evaluación 360° puede presentar una serie de desafíos, entre los que se incluyen:

- **Objetividad:** La evaluación 360° puede ser subjetiva, ya que los evaluadores pueden tener diferentes expectativas y percepciones del rendimiento del empleado.

- **Confidencialidad:** Los evaluadores deben poder proporcionar información confidencial sobre el rendimiento del empleado.

- **Tiempo y recursos:** La evaluación 360° puede ser un proceso que requiere tiempo y recursos.

La evaluación 360° es una herramienta valiosa para las organizaciones y los empleados. Al proporcionar una visión completa del rendimiento del empleado, la evaluación 360° puede ayudar a mejorar el rendimiento, identificar necesidades de formación y tomar decisiones informadas sobre el desarrollo profesional de los empleados.

## **2.16 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° GRADOS**

El análisis de resultados de una evaluación 360° es un proceso importante para identificar las fortalezas y áreas de mejora del empleado. El análisis debe realizarse de forma objetiva y confidencial, para que el empleado pueda recibir feedback constructivo y desarrollar un plan de acción para mejorar su rendimiento.

El proceso de análisis de resultados de una evaluación 360° suele seguir los siguientes pasos:

1. Revisión de la información: El primer paso es revisar la informa-



ción recopilada de los evaluadores. La información puede ser recopilada a través de una variedad de métodos, como cuestionarios, entrevistas, observación directa y autoevaluación.

2. Traducción de la información: La información recopilada debe ser traducida a un formato que sea fácil de analizar. Esto puede implicar la codificación de la información, la asignación de puntuaciones o la elaboración de gráficos o tablas.

3. Identificación de las tendencias: El siguiente paso es identificar las tendencias en la información. Esto puede implicar la búsqueda de patrones en las puntuaciones de los evaluadores, la comparación de las puntuaciones de diferentes evaluadores o la comparación de las puntuaciones de los evaluadores con los objetivos y criterios de evaluación.

4. Identificación de fortalezas y áreas de mejora: El último paso es identificar las fortalezas y áreas de mejora del empleado. Esto se puede hacer comparando las puntuaciones de los evaluadores con los objetivos y criterios de evaluación, así como con las puntuaciones de otros empleados en puestos similares.

Para realizar un análisis de resultados de una evaluación 360° de forma objetiva y confidencial, es importante tener en cuenta los siguientes factores:

- Utilizar un método de análisis de datos que sea objetivo y neutral.
- Evitar la influencia de los prejuicios personales o de los sesgos del evaluador.
- Garantizar la confidencialidad de la información recopilada.

El análisis de resultados de una evaluación 360° es una herramienta valiosa para ayudar a los empleados a mejorar su rendimiento. Al identificar las fortalezas y áreas de mejora del empleado, el análisis puede ayudar a los empleados a desarrollar un plan de acción para mejorar su rendimiento y alcanzar sus objetivos profesionales.



Algunos consejos para realizar una evaluación 360° eficaz:

- Definir claramente los objetivos y criterios de evaluación: Los objetivos y criterios de evaluación deben ser claros y concisos, para que los empleados y los evaluadores sepan lo que se espera de ellos.
- Elección de los evaluadores: Los evaluadores deben ser personas que tengan la oportunidad de observar el rendimiento del empleado en el trabajo.
- Utilizar métodos de evaluación adecuados: Los métodos de evaluación deben ser adecuados para los objetivos y criterios de evaluación.
- Análisis de la información: La información recopilada debe ser analizada de forma objetiva y confidencial.
- Revisión de los resultados con el empleado: El empleado debe revisar los resultados de la evaluación con su supervisor o un representante de recursos humanos.
- Desarrollo de un plan de acción: El empleado debe desarrollar un plan de acción para mejorar su rendimiento.

### **UTILICE LA PLANTILLA ADJUNTA PARA REALIZAR UNA EVALUACIÓN 360° AL PERFIL DESARROLLADO EN LAS PASADAS SEMANAS**

Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



## 2.17. AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 3

### ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

**Lea con atención cada una de las preguntas, seleccione una respuesta correcta según sea el caso.**

1. ¿Cuál es la principal diferencia entre categorización de puestos y evaluación de desempeño?

- a) La categorización de puestos se centra en los requisitos del puesto, mientras que la evaluación de desempeño se centra en el rendimiento del empleado.
- b) La categorización de puestos es un proceso más objetivo, mientras que la evaluación de desempeño es un proceso más subjetivo.
- c) La categorización de puestos es un proceso más formal, mientras que la evaluación de desempeño es un proceso más informal.

2. ¿Cuál es el objetivo de la evaluación de desempeño?

- a) Proporcionar información a los empleados sobre su rendimiento.
- b) Identificar áreas de mejora.
- c) Tomar decisiones sobre el desarrollo profesional de los empleados.

3. ¿Qué tipos de métodos de evaluación de desempeño existen?

- a) Autoevaluación.
- b) Evaluación por el supervisor.
- c) Evaluación 360°.



**4. ¿Cuál es el método de evaluación de desempeño más utilizado?**

- a) Autoevaluación.
- b) Evaluación por el supervisor.
- c) Evaluación 360°.

**5. ¿Cuáles son los desafíos de la evaluación de desempeño?**

- a) Subjetividad.
- b) Confidencialidad.
- c) Tiempo y recursos.

**6. ¿Cuál es el objetivo de la categorización de puestos?**

- a) Agrupar los puestos de trabajo de una organización según su nivel de responsabilidad, complejidad y remuneración.
- b) Establecer una estructura salarial justa y equitativa.
- c) Facilitar la toma de decisiones en materia de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional.

**7. ¿Cuál de los siguientes es un criterio de categorización de puestos?**

- a) Nivel de responsabilidad.
- b) Complejidad.
- c) Importancia para la organización.



**8. ¿Cuál de los siguientes es un método de recopilación de información para la categorización de puestos?**

- a) Cuestionarios.
- b) Entrevistas.
- c) Observación directa.

**9. ¿Cuál de los siguientes es un método de análisis de información para la categorización de puestos?**

- a) Análisis factorial
- b) Análisis cluster
- c) Análisis de regresión

**10. ¿Cuál de las siguientes es una ventaja de la categorización de puestos?**

- a) Permite establecer una estructura salarial justa y equitativa.
- b) Facilita la toma de decisiones en materia de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional.
- c) Ayuda a mejorar la comunicación interna.

Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 5 que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.



## UNIDAD 3

# BANDAS SALARIALES Y PLANES DE COMPENSACIONES.



### *Resultado de aprendizaje*

Analizar los diferentes tipos de compensación laboral, así como los elementos y componentes que la integran.

### *Contextualización*

En la materia de Bienestar y Compensación en el Trabajo, el objetivo de analizar los diferentes tipos de compensación laboral es comprender cómo se retribuye el esfuerzo y el rendimiento de los em-



pleados. Esto incluye el estudio de los elementos y componentes que integran la compensación laboral, como el salario, los beneficios y las prestaciones.

El análisis de los diferentes tipos de compensación laboral es importante porque permite a las organizaciones diseñar sistemas de compensación que sean justos y equitativos para todos los empleados. Además, ayuda a las organizaciones a atraer y retener a los mejores talentos, y a fomentar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

## SEMANA 6

### 3.1. FACTORES INTERNOS: EQUIDAD, DESARROLLO, PERFILES.

Los factores internos son aquellos que se consideran dentro de la organización, como la equidad, el desarrollo y los perfiles. En relación a las bandas salariales, estos factores son importantes para garantizar que los empleados sean remunerados de manera justa y equitativa, tengan oportunidades de desarrollo profesional y que los puestos estén adecuadamente descritos.

#### Equidad

La equidad salarial es un factor importante para garantizar que los empleados sean remunerados de manera justa y equitativa, independientemente de su puesto, raza, género, religión u otros factores. Las bandas salariales pueden ayudar a garantizar la equidad salarial al establecer intervalos de salarios para puestos similares.

#### Desarrollo

El desarrollo profesional es importante para permitir que los empleados mejoren sus habilidades y conocimientos y avancen en su carrera. Las bandas salariales pueden ayudar a promover el desarrollo profesional al proporcionar incentivos para que los empleados ascien-



dan a puestos de mayor nivel.

### **Perfiles**

Las descripciones de puestos claras son importantes para que los empleados entiendan claramente sus responsabilidades y expectativas. Las bandas salariales pueden ayudar a garantizar descripciones de puestos claras al requerir que los puestos sean adecuadamente descritos antes de asignarlos a empleados.

## **3.2 FACTORES EXTERNOS: COMPETITIVIDAD, MERCADO, INNOVACIÓN.**

Los factores externos, como la competitividad, el mercado y la innovación, también tienen un impacto significativo en la elaboración de bandas salariales. Estos factores pueden afectar las bandas salariales de varias maneras, entre ellas:

### **La competitividad**

La competitividad se refiere a la capacidad de una organización para competir con otras organizaciones en el mercado. Las organizaciones que son más competitivas suelen ofrecer salarios más altos y mejores beneficios para atraer y retener a los mejores talentos. Esto puede afectar las bandas salariales al aumentar el rango salarial para puestos similares.

### **El mercado**

El mercado se refiere a las condiciones económicas en general. Cuando el mercado está en auge, las organizaciones suelen aumentar los salarios para atraer y retener a los empleados. Cuando el mercado está en recesión, las organizaciones pueden reducir los salarios o los beneficios para reducir costos. Esto puede afectar las bandas salariales al aumentar o disminuir el rango salarial para puestos similares.



## La innovación

La innovación se refiere a la capacidad de una organización para crear nuevos productos y servicios. Las organizaciones que son innovadoras suelen ofrecer salarios más altos y mejores beneficios para atraer y retener a los empleados con las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar nuevos productos y servicios. Esto puede afectar las bandas salariales al aumentar el rango salarial para puestos relacionados con la innovación.

En general, los factores externos pueden tener un impacto significativo en la elaboración de bandas salariales. Las organizaciones deben considerar estos factores al diseñar sus sistemas de compensación.

Aquí hay algunos ejemplos específicos de cómo los factores externos pueden afectar las bandas salariales:

En un mercado laboral competitivo, las organizaciones pueden aumentar el rango salarial para puestos similares para atraer y retener a los mejores talentos.

En una recesión económica, las organizaciones pueden reducir el rango salarial para puestos similares para reducir costos.

En una industria en constante cambio, las organizaciones pueden aumentar el rango salarial para puestos relacionados con la innovación para atraer y retener a los empleados con las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse a los cambios.

Las organizaciones que no consideran los factores externos al diseñar sus bandas salariales pueden tener dificultades para atraer y retener a los mejores talentos.

### 3.3. MEDICIÓN DE EQUIDAD SALARIAL INTERNA Y BENEFICIOS INTERNOS

La equidad salarial interna es un objetivo importante para las or-



ganizaciones. Se refiere a la situación en la que los empleados son remunerados de manera justa y equitativa, independientemente de su puesto, raza, género, religión u otros factores.

La equidad salarial interna es importante por varias razones. En primer lugar, ayuda a garantizar que los empleados sean tratados de manera justa y equitativa. En segundo lugar, puede ayudar a atraer y retener a los mejores talentos. En tercer lugar, puede ayudar a mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Hay varias maneras de medir la equidad salarial interna. Una forma es comparar los salarios de los empleados dentro de la organización. Otra forma es comparar los salarios de los empleados con los salarios de empleados en otras organizaciones.

La comparación de los salarios de los empleados dentro de la organización puede ayudar a identificar posibles áreas de inequidad salarial. Por ejemplo, si un empleado en un puesto determinado está ganando mucho menos que otros empleados en puestos similares, esto puede ser un indicio de inequidad salarial.

La comparación de los salarios de los empleados con los salarios de empleados en otras organizaciones puede ayudar a garantizar que los empleados estén siendo remunerados de manera competitiva. Por ejemplo, si un empleado en un puesto determinado está ganando mucho menos que otros empleados en puestos similares en otras organizaciones, esto puede ser un indicio de que el empleado está siendo subestimado.

Además de la equidad salarial, las organizaciones también deben considerar los beneficios internos. Los beneficios internos son los beneficios que los empleados reciben como parte de su trabajo, como el seguro médico, las vacaciones y la jubilación.

Los beneficios internos también son importantes para la equidad salarial interna. Las organizaciones deben asegurarse de que los beneficios internos sean justos y equitativos para todos los empleados.



Hay varias maneras de garantizar la equidad de los beneficios internos. Una forma es comparar los beneficios internos de los empleados dentro de la organización. Otra forma es comparar los beneficios internos de los empleados con los beneficios internos de empleados en otras organizaciones.

La comparación de los beneficios internos de los empleados dentro de la organización puede ayudar a identificar posibles áreas de inequidad de beneficios internos. Por ejemplo, si un empleado en un puesto determinado no tiene derecho a los mismos beneficios internos que otros empleados en puestos similares, esto puede ser un indicio de inequidad de beneficios internos.

La comparación de los beneficios internos de los empleados con los beneficios internos de empleados en otras organizaciones puede ayudar a garantizar que los empleados estén recibiendo beneficios internos competitivos. Por ejemplo, si un empleado en un puesto determinado no tiene derecho a los mismos beneficios internos que otros empleados en puestos similares en otras organizaciones, esto puede ser un indicio de que el empleado está siendo subestimado.

La equidad salarial interna y los beneficios internos son importantes para las organizaciones. Las organizaciones deben asegurarse de que estén en consonancia con los factores internos y externos para garantizar que los empleados sean tratados de manera justa y equitativa.

Las organizaciones pueden tomar varias medidas para garantizar la equidad salarial interna y los beneficios internos, entre ellas:

- Definir claramente los factores que se consideran en la evaluación de la equidad salarial interna y los beneficios internos.
- Recopilar datos sobre los salarios y los beneficios internos de los empleados.
- Analizar los datos para identificar posibles áreas de inequidad.



- Tomar medidas para corregir las áreas de inequidad.

### 3.4. LA COMPETITIVIDAD SALARIAL Y LOS BENEFICIOS EXTERNOS

La competitividad salarial y de beneficios externos es un objetivo importante para las organizaciones. Se refiere a la situación en la que los empleados están siendo remunerados de manera competitiva en relación con otras organizaciones en el mercado.

La competitividad salarial y de beneficios externos es importante por varias razones. En primer lugar, ayuda a atraer y retener a los mejores talentos. En segundo lugar, puede ayudar a mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados. En tercer lugar, puede ayudar a la organización a ser más competitiva en el mercado.

Hay varias maneras de medir la competitividad salarial y de beneficios externos. Una forma es comparar los salarios y los beneficios de los empleados con los salarios y los beneficios de empleados en otras organizaciones. Otra forma es comparar los salarios y los beneficios de los empleados con los costos de vida en la región.

La comparación de los salarios y los beneficios de los empleados con los salarios y los beneficios de empleados en otras organizaciones puede ayudar a identificar posibles áreas de inequidad salarial. Por ejemplo, si un empleado en un puesto determinado está ganando mucho menos que otros empleados en puestos similares en otras organizaciones, esto puede ser un indicio de que el empleado está siendo subestimado.

La comparación de los salarios y los beneficios de los empleados con los costos de vida en la región puede ayudar a garantizar que los empleados estén siendo remunerados de manera justa y equitativa. Por ejemplo, si un empleado en un puesto determinado no está ganando lo suficiente para cubrir sus necesidades básicas, esto puede ser un indicio de que el empleado está siendo subestimado.



Además de la competitividad salarial, las organizaciones también deben considerar los beneficios externos. Los beneficios externos son los beneficios que los empleados reciben como parte de su trabajo, como el seguro médico, las vacaciones y la jubilación.

Los beneficios externos también son importantes para la competitividad salarial y de beneficios externos. Las organizaciones deben asegurarse de que los beneficios externos sean competitivos con los beneficios externos que ofrecen otras organizaciones en el mercado.

Hay varias maneras de garantizar la competitividad de los beneficios externos. Una forma es comparar los beneficios externos de los empleados con los beneficios externos de empleados en otras organizaciones. Otra forma es comparar los beneficios externos de los empleados con los costos de vida en la región.

La comparación de los beneficios externos de los empleados con los beneficios externos de empleados en otras organizaciones puede ayudar a identificar posibles áreas de inequidad de beneficios externos. Por ejemplo, si un empleado en un puesto determinado no tiene derecho a los mismos beneficios externos que otros empleados en puestos similares en otras organizaciones, esto puede ser un indicio de que el empleado está siendo subestimado.

La comparación de los beneficios externos de los empleados con los costos de vida en la región puede ayudar a garantizar que los empleados estén recibiendo beneficios externos competitivos. Por ejemplo, si un empleado en un puesto determinado no tiene derecho a un plan de salud que sea asequible, esto puede ser un indicio de que el empleado está siendo subestimado.

La competitividad salarial y de beneficios externos es importante para las organizaciones. Las organizaciones deben asegurarse de que estén en consonancia con los factores internos y externos para garantizar que los empleados sean tratados de manera justa y equitativa.

Las organizaciones pueden tomar varias medidas para garanti-



zar la competitividad salarial y de beneficios externos, entre ellas:

- Definir claramente los factores que se consideran en la evaluación de la competitividad salarial y de beneficios externos.
- Recopilar datos sobre los salarios, los beneficios internos y los beneficios externos de los empleados.
- Analizar los datos para identificar posibles áreas de inequidad.
- Tomar medidas para corregir las áreas de inequidad.

Al tomar estas medidas, las organizaciones pueden garantizar que sus sistemas de compensación sean justos y equitativos para todos los empleados.

Algunos factores adicionales que se deben considerar al medir la competitividad salarial y de beneficios externos incluyen:

- La industria en la que opera la organización.
- El tamaño de la organización.
- La ubicación de la organización.
- La estructura del mercado laboral.



### 3.5. AUTOEVALUACIÓN DE LA SEMANA 6

#### UNIDAD 3 – BANDAS SALARIALES Y PLANES DE COMPENSACIONES.

1. ¿Cuál de los siguientes es un factor interno que se debe tener en cuenta al diseñar una estructura de compensaciones?

- a) La equidad salarial interna
- b) La competitividad salarial externa
- c) La innovación tecnológica

2. ¿Cuál de los siguientes es un factor interno que se debe tener en cuenta al medir la equidad salarial interna?

- a) Los perfiles de los puestos
- b) Las políticas de compensaciones
- c) El costo de vida

3. ¿Cuál de los siguientes es un factor externo que se debe tener en cuenta al diseñar una estructura de compensaciones?

- a) El mercado laboral
- b) Los objetivos de la organización
- c) Las necesidades de los empleados

4. ¿Cuál de los siguientes es un factor externo que se debe tener en cuenta al medir la competitividad salarial externa?



- a) Los salarios de los competidores
- b) El costo de vida
- c) Las políticas de compensaciones

**5. ¿Cuál de los siguientes es una forma de medir la equidad salarial interna?**

- a) Comparar los salarios de los empleados con los salarios de otros empleados en la misma organización.
- b) Comparar los salarios de los empleados con los salarios de empleados con puestos similares en otras organizaciones.
- c) Comparar los salarios de los empleados con los salarios de empleados con habilidades similares en otras organizaciones.

**6. ¿Cuál de los siguientes es una forma de medir la competitividad salarial externa?**

- a) Comparar los salarios de los empleados con los salarios de otros empleados en la misma organización.
- b) Comparar los salarios de los empleados con los salarios de empleados con puestos similares en otras organizaciones.
- c) Comparar los salarios de los empleados con los salarios de empleados con habilidades similares en otras organizaciones.

**7. ¿Cuál de los siguientes es una forma de compensación monetaria?**

- a) El salario base
- b) Las comisiones



c) Las bonificaciones

8. ¿Cuál de los siguientes es una forma de compensación no monetaria?

a) El salario base

b) Las comisiones

c) Las bonificaciones

d) El seguro médico

e) Las vacaciones

9. ¿Cuál de los siguientes es un ejemplo de salario emocional?

a) Un ambiente de trabajo positivo

b) Una cultura de trabajo inclusiva

c) Oportunidades de desarrollo profesional

10. ¿Cuál de los siguientes es un ejemplo de salario emocional?

a) Un salario base competitivo

b) Una cultura de trabajo inclusiva

c) Oportunidades de desarrollo profesional

*Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 6 que consta en las páginas últimas de esta guía para com-*



*probar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.*

## SEMANA 7

### 3.6. ESTRUCTURA DE COMPENSACIONES CON BANDAS SALARIALES.

Una estructura de compensaciones con bandas salariales es un sistema de compensación que clasifica los puestos en función de su valor para la organización. Cada puesto se asigna a una banda salarial, que tiene un rango salarial mínimo y máximo. Los empleados que ocupan puestos en una banda salarial determinada pueden ganar un salario dentro de ese rango, en función de sus calificaciones, experiencia y desempeño.

Las bandas salariales tienen varias ventajas. En primer lugar, ayudan a garantizar la equidad salarial interna. Al agrupar los puestos en función de su valor, las organizaciones pueden asegurarse de que los empleados que ocupan puestos similares sean remunerados de manera justa y equitativa.

En segundo lugar, las bandas salariales ayudan a promover la movilidad vertical. Al establecer rangos salariales dentro de cada banda, las organizaciones pueden ofrecer a los empleados la oportunidad de aumentar su salario a medida que avanzan en su carrera.

En tercer lugar, las bandas salariales pueden ayudar a simplificar el proceso de compensación. Al agrupar los puestos en función de su valor, las organizaciones pueden reducir la cantidad de datos que deben recopilar y analizar para establecer los salarios.

El proceso de creación de una estructura de compensaciones con bandas salariales implica los siguientes pasos:

- Identificar los factores que se utilizarán para determinar el valor



de los puestos. Estos factores pueden incluir la educación, la experiencia, las habilidades, la responsabilidad y la complejidad del puesto.

- Reunir datos sobre los salarios de los puestos similares en otras organizaciones. Esta información se puede utilizar para establecer los rangos salariales de las bandas.

- Asignar los puestos a las bandas salariales. Para ello, se deben considerar los factores de valoración y los datos salariales del mercado.

- Definir el proceso de revisión de los salarios. Este proceso debe garantizar que los salarios de los empleados se mantengan actualizados en función de su desempeño y experiencia.



### 3.7. REMUNERACIÓN VARIABLE E INCENTIVOS SALARIALES

La remuneración variable es una parte de la compensación total de un empleado que se basa en su desempeño o en el rendimiento de la organización. Los incentivos salariales son un tipo de remuneración variable que se otorga a los empleados por alcanzar objetivos específicos o metas.

La remuneración variable se utiliza para incentivar a los empleados a mejorar su desempeño y alcanzar los objetivos de la organización. También se puede utilizar para recompensar a los empleados por su lealtad y compromiso a largo plazo.

#### **Tipos de incentivos salariales:**

Los incentivos salariales pueden ser de varios tipos, incluyendo:

- Bonificaciones: Un pago único que se otorga a los empleados por alcanzar un objetivo o meta específico.
- Participación en las ganancias: Un programa de remuneración variable que permite a los empleados participar en las ganancias de la organización.
- Acciones o opciones sobre acciones: Una forma de propiedad de la empresa que se otorga a los empleados.

Los incentivos salariales pueden ser una herramienta eficaz para motivar a los empleados, pero también pueden ser costosos para las organizaciones. Las organizaciones deben considerar cuidadosamente los pros y los contras de los incentivos salariales antes de implementarlos.





### **Ventajas de los incentivos salariales**

- Pueden motivar a los empleados a mejorar su desempeño.
- Pueden recompensar a los empleados por su lealtad y compromiso.
- Pueden ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

### **Desventajas de los incentivos salariales:**

- Pueden ser costosos para las organizaciones.
- Pueden no ser efectivos si los objetivos son demasiado difíciles o poco claros.
- Pueden crear una cultura de corto plazo en la organización.



### **Factores a considerar al diseñar un programa de incentivos salariales:**

- Los objetivos de la organización.
- El tipo de desempeño que se desea motivar.
- El costo del programa.
- La cultura de la organización.

Los programas de incentivos salariales deben estar diseñados teniendo en cuenta los objetivos de la organización y el tipo de desempeño que se desea motivar. También deben ser costeables y estar adaptados a la cultura de la organización.

### **3.8. COMPENSACIONES EN FUNCIÓN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.**

Las compensaciones en función de los resultados de la evaluación de desempeño son un enfoque de la gestión de compensaciones que vincula los pagos a los empleados con su desempeño individual. Este enfoque se basa en la idea de que los empleados deben ser recompensados por su contribución al éxito de la organización.

Las compensaciones en función de los resultados de la evaluación de desempeño pueden ser una herramienta eficaz para motivar a los empleados a mejorar su desempeño. Al vincular los pagos con el desempeño, las organizaciones pueden enviar un mensaje claro a los empleados de que se espera que desempeñen su mejor papel.

Hay varios tipos de compensaciones que se pueden vincular a los resultados de la evaluación de desempeño. Algunos de los más comunes incluyen:

- Bonificaciones: Un pago único que se otorga a los empleados por alcanzar objetivos específicos o metas.



- Aumentos salariales: Un aumento en el salario base de un empleado.

- Promociones: Un aumento en el nivel de responsabilidad de un empleado.

Las compensaciones en función de los resultados de la evaluación de desempeño pueden ser una herramienta valiosa para las organizaciones. Sin embargo, es importante tener en cuenta algunos factores antes de implementar este enfoque.

En primer lugar, es importante que los objetivos y las metas de la evaluación de desempeño estén claramente definidos. Los empleados deben saber exactamente qué se espera de ellos para poder alcanzar los objetivos de la organización.

En segundo lugar, es importante que el proceso de evaluación de desempeño sea justo y equitativo. Los empleados deben estar seguros de que sus evaluaciones son precisas y que se basan en su desempeño real.

En tercer lugar, es importante que las compensaciones estén vinculadas de manera significativa al desempeño. Los empleados deben sentir que sus pagos están directamente relacionados con su rendimiento.

Si se tienen en cuenta estos factores, las compensaciones en función de los resultados de la evaluación de desempeño pueden ser una herramienta eficaz para motivar a los empleados, mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos de la organización.

### **Ventajas de las compensaciones en función de los resultados de la evaluación de desempeño:**

- Pueden motivar a los empleados a mejorar su desempeño.
- Pueden recompensar a los empleados por su lealtad y compromiso.



- Pueden ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

**Desventajas de las compensaciones en función de los resultados de la evaluación de desempeño:**

- Pueden ser costosos para las organizaciones.
- Pueden no ser efectivos si los objetivos son demasiado difíciles o poco claros.
- Pueden crear una cultura de corto plazo en la organización.

**Factores a considerar al diseñar un programa de compensaciones en función de los resultados de la evaluación de desempeño:**

- Los objetivos de la organización.
- El tipo de desempeño que se desea motivar.
- El costo del programa.
- La cultura de la organización.

Los programas de compensaciones en función de los resultados de la evaluación de desempeño deben estar diseñados teniendo en cuenta los objetivos de la organización y el tipo de desempeño que se desea motivar. También deben ser costeables y estar adaptados a la cultura de la organización.



### 3.9 AUTOEVALUACIÓN DE LA SEMANA 7

#### UNIDAD 3 – BANDAS SALARIALES Y PLANES DE COMPENSACIONES.

1. ¿Cuál de las siguientes es una característica de una estructura de compensaciones con bandas salariales?

- a) Los salarios se establecen en función del puesto.
- b) Los salarios se establecen en función del desempeño.
- c) Los salarios se establecen en función del mercado laboral.

2. ¿Cuál de las siguientes es una forma de remuneración variable?

- a) Las comisiones.
- b) Las bonificaciones.
- c) Las acciones.

3. ¿Cuál de los siguientes es un incentivo salarial?

- a) Las comisiones.
- b) Las bonificaciones.
- c) Las acciones.

4. ¿Cuál de las siguientes es una compensación que se otorga a los empleados en función de los resultados de su evaluación de desempeño?

- a) El salario base.



- b) Las comisiones.
- c) Las bonificaciones.

**5. ¿Cuál de las siguientes es una ventaja de utilizar una estructura de compensaciones con bandas salariales?**

- a) Permite que los salarios se ajusten a los cambios en el mercado laboral.
- b) Permite que los salarios se ajusten a los cambios en el desempeño de los empleados.
- c) Permite que los salarios se ajusten a las necesidades de los empleados.

**6. ¿Cuál de las siguientes es una ventaja de utilizar la remuneración variable?**

- a) Motiva a los empleados a alcanzar objetivos específicos.
- b) Recompensa el desempeño individual y de equipo.
- c) Ayuda a atraer y retener a los mejores talentos.

**7. ¿Cuál de las siguientes es una desventaja de utilizar la remuneración variable?**

- a) Puede ser difícil de administrar.
- b) Puede ser costosa para las organizaciones.
- c) Puede generar inequidades entre los empleados.



8. ¿Cuál de las siguientes es una ventaja de utilizar las compensaciones en función de los resultados de la evaluación de desempeño?

- a) Reconoce el desempeño de los empleados.
- b) Ayuda a motivar a los empleados a alcanzar sus objetivos.
- c) Ayuda a atraer y retener a los mejores talentos.

9. ¿Cuál de las siguientes es una desventaja de utilizar las compensaciones en función de los resultados de la evaluación de desempeño?

- a) Puede ser subjetiva.
- b) Puede ser difícil de administrar.
- c) Puede generar inequidades entre los empleados.

10. ¿Cuál de las siguientes es una forma de evitar las inequidades entre los empleados al utilizar las compensaciones en función de los resultados de la evaluación de desempeño?

- a) Utilizar criterios de evaluación claros y objetivos.
- b) Realizar evaluaciones de desempeño regulares.
- c) Proporcionar retroalimentación a los empleados sobre sus evaluaciones.

Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 7 que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar; si ha obtenido del 70 al 100% de las respuestas; estamos por buen camino, si no es así sigamos leyendo y aprendiendo con talento y entusiasmo.



## SEMANA 8

### 3.10 POLÍTICAS DE BENEFICIOS

Las políticas de beneficios son los lineamientos que establecen cómo se administran los beneficios a los empleados de una organización. Estas políticas deben estar diseñadas para garantizar que los beneficios sean justos, equitativos y accesibles para todos los empleados.

Las políticas de beneficios deben abordar los siguientes temas:



- **Tipos de beneficios:** Las políticas deben definir los tipos de beneficios que se ofrecerán a los empleados, como seguro médico, dental, visión, seguro de vida, jubilación, vacaciones, días de enfermedad, etc.

- **Elegibilidad:** Las políticas deben establecer los criterios para que los empleados sean elegibles para los beneficios, como el tiempo de servicio, el estado de empleado, el salario, etc.

- **Administración:** Las políticas deben definir cómo se administrarán los beneficios, como los procesos de inscripción, renovación y reembolso.

- **Costo:** Las políticas deben establecer cómo se financiarán los beneficios, como a través de contribuciones del empleador o del empleado, o una combinación de ambos.



## Características de las Políticas de Beneficios.

Las políticas de beneficios deben ser claras, concisas y fáciles de entender. Deben estar escritas en un lenguaje claro y sencillo, y deben evitar el uso de jerga técnica.

Las políticas de beneficios deben ser justas y equitativas. No deben discriminar a los empleados por motivos de raza, género, religión, orientación sexual, etc.

Las políticas de beneficios deben ser accesibles para todos los empleados. Deben estar disponibles en un formato fácil de leer, como un folleto o un sitio web.

Las políticas de beneficios deben ser flexibles. Deben permitir que las organizaciones adapten los beneficios a sus necesidades específicas.

Las políticas de beneficios deben ser revisadas periódicamente para garantizar que sigan siendo relevantes y efectivas.

### **Beneficios de las políticas de beneficios**

Las políticas de beneficios tienen a su vez, varios beneficios para las organizaciones. Estos beneficios incluyen:



### **Atraer y retener a los mejores talentos:**

Los empleados valoran los beneficios competitivos.

Las organizaciones que ofrecen una buena gama de beneficios pueden atraer y retener a los mejores talentos.

### **Mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados:**

Los empleados que están satisfechos con sus beneficios son más propensos a estar satisfechos y comprometidos con su trabajo.

### **Reducir los costos:**

Las políticas de beneficios bien diseñadas pueden ayudar a las organizaciones a reducir los costos de atención médica, jubilación, etc.

## **Desventajas de las políticas de beneficios**

Las políticas de beneficios también tienen algunas desventajas. Estas desventajas incluyen:





### 3.11 COMPENSACIONES MONETARIAS Y NO MONETARIAS.

#### 3.11.1 COMPENSACIONES MONETARIAS.



Las compensaciones monetarias son una parte importante de la compensación total de un empleado. Se refieren al pago que un empleado recibe en forma de salario, comisiones, bonificaciones, etc.

Los salarios son el pago base que un empleado recibe por su trabajo. Las comisiones son pagos adicionales que un empleado recibe



por vender productos o servicios. Las bonificaciones son pagos adicionales que un empleado recibe por alcanzar objetivos específicos o metas.

Las compensaciones monetarias son importantes por varias razones. En primer lugar, ayudan a garantizar que los empleados sean remunerados de manera justa y equitativa. En segundo lugar, pueden motivar a los empleados a mejorar su desempeño. En tercer lugar, pueden ayudar a la organización a atraer y retener a los mejores talentos.

### **Tipos de compensaciones monetarias**

Hay varios tipos de compensaciones monetarias que pueden ofrecerse a los empleados. Algunos de los más comunes incluyen:

- Salario base: El salario base es el pago que un empleado recibe por su trabajo, independientemente de su desempeño.
- Bonificaciones: Las bonificaciones son pagos adicionales que un empleado recibe por alcanzar objetivos específicos o metas.
- Comisionamiento: El comisionamiento es un pago adicional que un empleado recibe por vender productos o servicios.
- Horas extras: Las horas extras son pagos adicionales que un empleado recibe por trabajar horas más allá de su jornada laboral regular.
- Pagos por incentivos: Los pagos por incentivos son pagos adicionales que un empleado recibe por alcanzar objetivos específicos o metas.

### **Políticas de compensaciones monetarias**

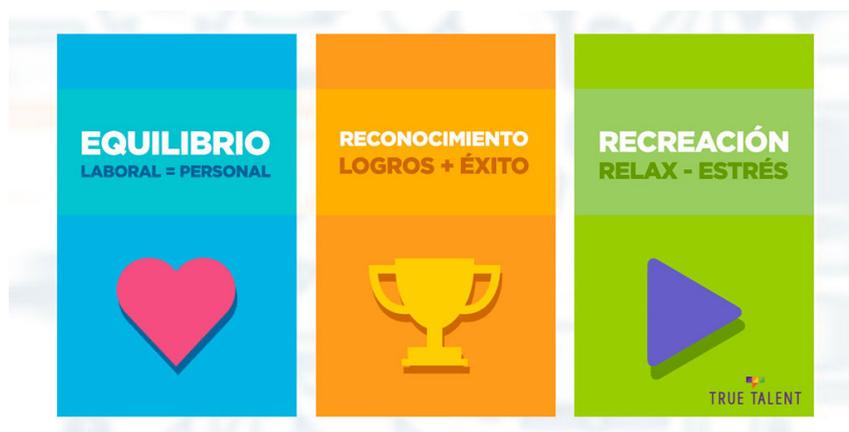
Las organizaciones deben tener políticas claras y justas para la compensación monetaria. Estas políticas deben estar diseñadas para garantizar que los empleados sean remunerados de manera justa y equitativa, y que la organización sea competitiva en el mercado laboral.



Las políticas de compensaciones monetarias deben cubrir una amplia gama de temas, incluidos los siguientes:

- *Estructura salarial*: Las políticas deben definir la estructura salarial de la organización, como el rango salarial para cada puesto.
- *Proceso de revisión salarial*: Las políticas deben definir el proceso para revisar los salarios de los empleados.
- *Políticas de bonificaciones*: Las políticas deben definir las políticas para otorgar bonificaciones a los empleados.

### 3.11.2 COMPENSACIONES NO MONETARIAS



Las compensaciones no monetarias son una parte importante de la compensación total de un empleado. Se refieren a los beneficios que un empleado recibe como parte de su trabajo, como seguro médico, vacaciones, días de enfermedad, etc.

Las compensaciones no monetarias son importantes por varias razones. En primer lugar, ayudan a garantizar que los empleados tengan acceso a los beneficios que necesitan para su bienestar y seguridad. En segundo lugar, pueden motivar a los empleados a mejorar su desempeño. En tercer lugar, pueden ayudar a la organización a atraer y retener a los mejores talentos.



## Tipos de compensaciones no monetarias

Hay varios tipos de compensaciones no monetarias que pueden ofrecerse a los empleados. Algunos de los más comunes incluyen:

- Seguro médico: El seguro médico es un beneficio que cubre los costos de atención médica, como visitas al médico, hospitalizaciones y medicamentos recetados.

- Vacaciones: Las vacaciones son un beneficio que permite a los empleados tomarse tiempo libre del trabajo sin perder su salario.

- Días de enfermedad: Los días de enfermedad son un beneficio que permite a los empleados tomarse tiempo libre del trabajo para recuperarse de una enfermedad o lesión.

- Horas extras: Las horas extras son un beneficio que permite a los empleados ganar más dinero por trabajar horas más allá de su jornada laboral regular.

- Pagos por incentivos: Los pagos por incentivos son un beneficio que permite a los empleados ganar más dinero por alcanzar objetivos específicos o metas.

## Políticas de compensaciones no monetarias

Las organizaciones deben tener políticas claras y justas para las compensaciones no monetarias. Estas políticas deben estar diseñadas para garantizar que los empleados tengan acceso a los beneficios que necesitan, y que la organización sea competitiva en el mercado laboral.

Las políticas de compensaciones no monetarias deben cubrir una amplia gama de temas, incluidos los siguientes:

- Elegibilidad: Las políticas deben definir quién es elegible para recibir beneficios.

- Cobertura: Las políticas deben definir los términos de cobertura



de los beneficios.

- *Procedimientos*: Las políticas deben definir los procedimientos para solicitar y recibir beneficios.

Las organizaciones deben realizar revisiones periódicas de sus políticas de compensaciones no monetarias para asegurarse de que siguen siendo relevantes y efectivas.

### **Ventajas de las compensaciones no monetarias**

Las compensaciones no monetarias tienen varias ventajas para las organizaciones, incluidos los siguientes:

- Mejoran la satisfacción y el compromiso de los empleados: Los empleados que están satisfechos con sus beneficios son más propensos a estar satisfechos y comprometidos con su trabajo.

- Ayudan a atraer y retener a los mejores talentos: Los empleados valoran las compensaciones no monetarias. Las organizaciones que pueden ofrecer beneficios competitivos pueden atraer y retener a los mejores talentos.

- Reducen los costos: Las compensaciones no monetarias, como el seguro médico, pueden reducir los costos para las organizaciones.

### **Desventajas de las compensaciones no monetarias**

Las compensaciones no monetarias también tienen algunas desventajas, incluidos los siguientes:

- Pueden ser costosas para las organizaciones: Las compensaciones no monetarias, como el seguro médico, pueden ser costosas para las organizaciones.

- Pueden ser difíciles de controlar: Las compensaciones no monetarias, como las vacaciones, pueden ser difíciles de controlar para las organizaciones.

- Pueden no ser tan motivadoras como las compensaciones mo-



netarias: Las compensaciones no monetarias pueden no ser tan motivadoras como las compensaciones monetarias para algunos empleados.

### **Factores que influyen en las compensaciones monetarias y no monetarias**

Hay varios factores que influyen en las compensaciones no monetarias que un empleado recibe. Algunos de los más comunes incluyen:

- *El puesto*: El puesto que ocupa un empleado es un factor importante que influye en su compensación no monetaria. Los puestos más difíciles y exigentes suelen tener beneficios más generosos.

- *La experiencia*: La experiencia que un empleado tiene en un puesto también influye en su compensación no monetaria. Los empleados con más experiencia suelen tener beneficios más generosos.

- *Las habilidades*: Las habilidades que un empleado tiene también influyen en su compensación no monetaria. Los empleados con habilidades más valiosas suelen tener beneficios más generosos.

- *El desempeño*: El desempeño de un empleado también influye en su compensación no monetaria. Los empleados con un buen desempeño suelen tener beneficios más generosos.

### **3.11.3 SALARIO EMOCIONAL.**

El salario emocional es un concepto que se refiere a los beneficios no monetarios que un empleado recibe de su trabajo. Estos beneficios pueden incluir cosas como el sentido de propósito, la satisfacción, el desarrollo personal y profesional, y las relaciones positivas con los compañeros de trabajo y los supervisores.

El salario emocional es importante por varias razones. En primer lugar, puede ayudar a los empleados a sentirse más satisfechos



y comprometidos con su trabajo. En segundo lugar, puede ayudar a las organizaciones a atraer y retener a los mejores talentos. En tercer lugar, puede ayudar a las organizaciones a mejorar su productividad y rendimiento.

Hay muchos tipos diferentes de salario emocional que los empleados pueden recibir. Algunos ejemplos comunes incluyen:

- Sentido de propósito: El sentido de propósito es la sensación de que su trabajo es importante y que está contribuyendo a algo significativo.
- Satisfacción: La satisfacción es la sensación de que su trabajo es gratificante y que está disfrutando de lo que hace.
- Desarrollo personal y profesional: El desarrollo personal y profesional es la oportunidad de aprender y crecer en su carrera.
- Relaciones positivas: Las relaciones positivas con los compañeros de trabajo y los supervisores pueden hacer que el trabajo sea más agradable y gratificante.

Las organizaciones pueden ofrecer salario emocional de varias maneras. Algunas de las cosas que pueden hacer incluyen:

- Proporcionar un entorno de trabajo positivo y saludable.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y capacitación.
- Crear una cultura de trabajo que valore el trabajo en equipo y la colaboración.
- Reconocer y recompensar el buen desempeño.

El salario emocional es una parte importante de la compensación total de un empleado. Las organizaciones que pueden ofrecer salario emocional competitivo pueden atraer y retener a los mejores talentos y mejorar su productividad y rendimiento.

Por otra parte, constituye un planteamiento de desarrollo estan-



darizado, al tiempo que es menos individualizado, donde la persona recibe muy poco apoyo por parte de una persona especializada, lo cual puede provocar la deserción del sujeto.

### 3.11.4 COMPENSACIONES INNOVADORAS

Las compensaciones innovadoras son una tendencia creciente en la gestión del talento humano. Se refieren a los programas y beneficios que van más allá de los tradicionales, como el salario base, las comisiones y los beneficios médicos.

Las compensaciones innovadoras pueden ser una forma eficaz de atraer y retener a los mejores talentos, mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, y mejorar la productividad y el rendimiento.

Algunos ejemplos comunes de compensaciones innovadoras incluyen:

- Beneficios flexibles: Los beneficios flexibles permiten a los empleados elegir los beneficios que son más importantes para ellos. Por ejemplo, un empleado puede optar por recibir más tiempo libre en lugar de seguro médico.

- Programas de bienestar: Los programas de bienestar ayudan a los empleados a cuidar su salud y bienestar. Estos programas pueden incluir cosas como seguros de salud, programas de atención médica, planes de jubilación y programas de ejercicio.

- Oportunidades de aprendizaje y desarrollo: Las oportunidades de aprendizaje y desarrollo ayudan a los empleados a crecer y desarrollarse en sus carreras. Estas oportunidades pueden incluir cosas como capacitación, becas y programas de mentoría.

- Cultura de trabajo positiva: Una cultura de trabajo positiva es un lugar donde los empleados se sienten valorados, respetados y apoyados. Las organizaciones pueden crear una cultura de trabajo positiva



a través de cosas como un ambiente de trabajo agradable, oportunidades de colaboración y un fuerte compromiso con la diversidad y la inclusión.

Sin embargo, es importante que las organizaciones tengan en cuenta las necesidades y preferencias de sus empleados al diseñar sus programas de compensaciones.

Aquí hay algunos consejos para diseñar compensaciones innovadoras:

- Empieza por escuchar a tus empleados. Lo que es importante para un empleado puede no ser importante para otro. Haz encuestas y entrevistas a tus empleados para saber qué valoran en un programa de compensaciones.

- Sé creativo. No hay una sola forma de diseñar compensaciones innovadoras. Piensa fuera de la caja y busca formas de ofrecer a tus empleados beneficios que los ayuden a alcanzar sus objetivos personales y profesionales.

- Sé flexible. Las necesidades y preferencias de los empleados pueden cambiar con el tiempo. Asegúrate de que tu programa de compensaciones sea flexible para que puedas adaptarlo a las necesidades cambiantes de tus empleados.

### **3.12 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE COMPENSACIONES.**

El diseño de la estructura de compensaciones es un proceso complejo que debe tener en cuenta una serie de factores, como los objetivos de la organización, las necesidades de los empleados y las condiciones del mercado laboral.

Los objetivos de la organización pueden incluir atraer y retener a los mejores talentos, mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, y mejorar la productividad y el rendimiento. Los empleados tienen necesidades diferentes, como un salario competitivo, beneficios



atractivos y oportunidades de desarrollo profesional. Las condiciones del mercado laboral pueden influir en las tasas salariales y las ofertas de beneficios.

El diseño de la estructura de compensaciones debe ser un proceso continuo que se revise periódicamente para garantizar que siga siendo relevante y efectivo.

### **Pasos para diseñar la estructura de compensaciones:**

#### **1. Definir los objetivos de la estructura de compensaciones.**

- ¿Qué quiere lograr la organización con su estructura de compensaciones?

- ¿Quiere atraer y retener a los mejores talentos?

- ¿Mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados?

- ¿Mejorar la productividad y el rendimiento?

#### **2. Evaluar las necesidades de los empleados.**

- ¿Qué valoran los empleados en un programa de compensaciones?

- ¿Quieren un salario competitivo?

- ¿Beneficios atractivos?

- ¿Oportunidades de desarrollo profesional?

#### **3. Analizar las condiciones del mercado laboral.**

- ¿Cuáles son las tasas salariales y las ofertas de beneficios para puestos similares en otras organizaciones?

#### **4. Desarrollar la estructura de compensaciones. Esto incluye:**

- Establecer rangos salariales,



- Políticas de bonificación y

- Políticas de beneficios.

#### 5. Implementar la estructura de compensaciones. Esto incluye:

- Comunicar la estructura a los empleados y

- Realizar revisiones periódicas para garantizar que siga siendo relevante y efectiva

#### **Factores a considerar al diseñar la estructura de compensaciones:**

- Objetivos de la organización: Los objetivos de la organización son el punto de partida para el diseño de la estructura de compensaciones. Los objetivos pueden incluir atraer y retener a los mejores talentos, mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, y mejorar la productividad y el rendimiento.

- Necesidades de los empleados: Los empleados tienen necesidades diferentes, como un salario competitivo, beneficios atractivos y oportunidades de desarrollo profesional. Es importante comprender las necesidades de los empleados para diseñar una estructura de compensaciones que sea atractiva y motivadora.

- Condiciones del mercado laboral: Las condiciones del mercado laboral pueden influir en las tasas salariales y las ofertas de beneficios. Es importante comparar las ofertas de compensaciones de otras organizaciones para garantizar que la organización sea competitiva.

- Equidad: La estructura de compensaciones debe ser equitativa y justa. Todos los empleados que realizan el mismo trabajo deberían recibir una compensación similar.

- Flexibilidad: La estructura de compensaciones debe ser flexible para adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización y de los empleados.

#### **Tipos de estructuras de compensaciones:**



- Estructura basada en el puesto: Esta estructura establece los rangos salariales en función de los requisitos del puesto. Los puestos más difíciles y exigentes suelen tener rangos salariales más altos.

- Estructura basada en el desempeño: Esta estructura establece los rangos salariales en función del desempeño del empleado. Los empleados con un buen desempeño suelen tener rangos salariales más altos.

- Estructura híbrida: Esta estructura combina elementos de las estructuras basadas en el puesto y el desempeño.

### **Políticas de compensaciones:**

Las políticas de compensaciones son las reglas y regulaciones que rigen la estructura de compensaciones. Las políticas deben ser claras y concisas para que los empleados puedan comprenderlas.

Algunas políticas de compensaciones comunes incluyen:

- Políticas de salario: Estas políticas establecen cómo se determinan los rangos salariales.

- Políticas de bonificación: Estas políticas establecen cómo se otorgan las bonificaciones.

- Políticas de beneficios: Estas políticas establecen qué beneficios se ofrecen a los empleados.

### **Revisión de la estructura de compensaciones:**

La estructura de compensaciones debe revisarse periódicamente para garantizar que siga siendo relevante y efectiva. La revisión debe considerar los cambios en los objetivos de la organización, las necesidades de los empleados y las condiciones del mercado laboral.

La revisión de la estructura de compensaciones puede implicar cambios en los rangos salariales, las políticas de bonificación o las políticas de beneficios.



### 3.13 EJERCICIO PRÁCTICO – PLANES DE COMPENSACIONES.

#### Objetivo:

El objetivo de este ejercicio es aplicar los conocimientos adquiridos sobre planes de compensaciones, incluyendo políticas de beneficios, compensaciones monetarias, salario emocional, compensaciones innovadoras y diseño de estructuras de compensaciones.

#### Instrucciones:

1. Imagina que eres el gerente de recursos humanos de una empresa de tecnología. La empresa está creciendo rápidamente y necesita atraer y retener a los mejores talentos.

2. Elige 2 puestos diferentes en la empresa. Para cada puesto, define los siguientes elementos:

- Requisitos del puesto: ¿Qué habilidades, experiencia y educación se requieren para el puesto?

- Valor del mercado laboral: ¿Cuánto pagan otras empresas por puestos similares?

- Objetivos de la organización: ¿Qué quiere lograr la organización con su estructura de compensaciones para este puesto?

- Necesidades de los empleados: ¿Qué valoran los empleados en un programa de compensaciones para este puesto?

- Equidad: ¿Cómo se puede garantizar que los empleados que realizan el mismo trabajo reciban una compensación similar?

- Flexibilidad: ¿Cómo se puede diseñar un plan de compensaciones que sea flexible para adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización y de los empleados?

3. Elabora un plan de compensaciones para cada puesto. El plan debe incluir los siguientes elementos:



- Rango salarial: El rango salarial debe estar basado en los requisitos del puesto, el valor del mercado laboral, los objetivos de la organización, las necesidades de los empleados y la equidad.

- Políticas de bonificación: Las políticas de bonificación deben estar diseñadas para motivar a los empleados a alcanzar objetivos específicos o metas.

- Políticas de beneficios: Las políticas de beneficios deben ofrecer a los empleados beneficios atractivos y relevantes.

4. Presenta tus planes de compensaciones a un grupo de empleados de manera innovadora e impactante. Pide a los empleados que proporcionen comentarios sobre tus planes.

#### **Evaluación:**

Tu trabajo será evaluado en función de los siguientes criterios:

- Precisión: Tus planes de compensaciones deben estar basados en la información y los conceptos proporcionados en el chat.

- Completeza: Tus planes de compensaciones deben incluir todos los elementos necesarios.

- Originalidad: Tus planes de compensaciones deben ser creativos e innovadores.

- Eficacia: Tus planes de compensaciones deben ser efectivos para atraer y retener a los mejores talentos.

#### **Sugerencias:**

Para desarrollar este ejercicio, es importante investigar el mercado laboral para determinar los salarios y beneficios competitivos. También es importante considerar las necesidades y preferencias de los empleados de tu empresa.



Es momento de una reflexión, luego de que hayan leído comprensivamente los puntos de esta unidad:



¿Qué desafíos enfrentaste al desarrollar tus planes de las compensaciones?

¿Qué aprendiste sobre planes de compensaciones al realizar este ejercicio?

¿Cómo aplicarías tus conocimientos sobre planes de compensaciones en una situación laboral real?



### 8.3 AUTOEVALUACIÓN DE LA SEMANA 8

1. ¿Cuál de los siguientes es un objetivo de las políticas de beneficios?

- a) Atraer y retener a los mejores talentos.
- b) Motivar a los empleados a alcanzar sus objetivos.
- c) Asegurar la salud y el bienestar de los empleados.

2. ¿Cuál de los siguientes es una compensación monetaria?

- a) El salario base.
- b) Las comisiones.
- c) Las bonificaciones.

3. ¿Cuál de los siguientes es una compensación no monetaria?

- a) El salario base.
- b) Las comisiones.
- c) Las bonificaciones.
- d) Los beneficios.

4. ¿Cuál de los siguientes es un ejemplo de salario emocional?

- a) Un ambiente de trabajo positivo.
- b) Una cultura de trabajo inclusiva.
- c) Oportunidades de desarrollo profesional.



5. ¿Cuál de los siguientes es un ejemplo de compensación innovadora?

- a) Un programa de beneficios flexibles.
- b) Un programa de incentivos a la sostenibilidad.
- c) Un programa de reconocimiento a los empleados.

6. ¿Cuál de los siguientes es un paso en el diseño de la estructura de compensaciones?

- a) Definir los objetivos de la estructura de compensaciones.
- b) Evaluar las necesidades de los empleados.
- c) Analizar las condiciones del mercado laboral.

7. ¿Cuál de los siguientes es un factor que se debe considerar al diseñar la estructura de compensaciones?

- a) Los objetivos de la organización.
- b) Las necesidades de los empleados.
- c) Las condiciones del mercado laboral.

8. ¿Cuál de los siguientes es una ventaja de ofrecer beneficios a los empleados?

- a) Ayuda a atraer y retener a los mejores talentos.
- b) Motiva a los empleados a alcanzar sus objetivos.
- c) Aporta valor a la marca empleadora.



9. ¿Cuál de los siguientes es una desventaja de ofrecer beneficios a los empleados?

- a) Puede ser costoso para la organización.
- b) Puede ser difícil de administrar.
- c) Puede generar inequidades entre los empleados.

10. ¿Cuál de los siguientes es un ejemplo de un programa de beneficios flexibles?

- a) Los empleados pueden elegir sus propios beneficios, como seguro médico o seguro de vida.
- b) Los empleados pueden recibir beneficios en efectivo en lugar de beneficios tradicionales, como seguro médico o seguro de vida.
- c) Los empleados pueden obtener beneficios adicionales, como tiempo libre pagado o días de trabajo desde casa.

Luego de haber realizado esta autoevaluación, vaya al solucionario 8 que consta en las páginas últimas de esta guía para comprobar.



## SOLUCIONARIO

### SOLUCIONARIO SEMANA 1

PREGUNTA	RESPUESTA
1	a
2	b
3	b
4	c
5	c
6	f
7	v
8	v
9	v
10	f

### SOLUCIONARIO SEMANA 2

PREGUNTA	RESPUESTA
1	a
2	c
3	b
4	a
5	b
6	c
7	v
8	v
9	v
10	v



**SOLUCIONARIO SEMANA 3**

PREGUNTA	RESPUESTA
1	a
2	c
3	a
4	v
5	v
6	f
7	f
8	v
9	v
10	v

**SOLUCIONARIO SEMANA 4**

PREGUNTA	RESPUESTA
1	c
2	a
3	a
4	a
5	b
6	v
7	f
8	f
9	v
10	f



## SOLUCIONARIO SEMANA 5

PREGUNTA	RESPUESTA
1	b
2	a
3	b
4	c
5	c
6	f
7	f
8	f
9	v
10	f

## SOLUCIONARIO SEMANA 6

PREGUNTA	RESPUESTA
1	a
2	a
3	c
4	c
5	a
6	f
7	f
8	v
9	v
10	v



**SOLUCIONARIO SEMANA 7**

PREGUNTA	RESPUESTA
1	b
2	c
3	c
4	c
5	a
6	v
7	f
8	v
9	f
10	f

**SOLUCIONARIO SEMANA 8**

PREGUNTA	RESPUESTA
1	b
2	c
3	c
4	a
5	b
6	f
7	v
8	v
9	f
10	v



## BIBLIOGRAFÍA

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). Ecuador: Informe sobre las estadísticas del trabajo.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023). Ecuador: Informe sobre las estadísticas del trabajo.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior. Pearson Education.

Daft, R. L. (2016). Management. Cengage Learning.

(García-Gutiérrez, E., & Jiménez-Fernández, A. (2018). La importancia de los perfiles de puestos por competencias para la gestión de recursos humanos. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(2), 159-170.)





FORMATO DE REVISIÓN DE GUÍAS GENERAL DE ESTUDIOS POR PARES ACADÉMICOS  
(MODALIDAD A DISTANCIA)

IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS		
TÍTULO DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS DE LA ASIGNATURA: BIENESTAR Y COMPENSACIÓN EN EL TRABAJO		
FECHA DE ENTREGA DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS DE LA ASIGNATURA: 31/8/2023	FECHA DE ENTREGA DE LA REVISIÓN REALIZADA: 17/10/2023	
<b>2. DATOS DEL PAR ACADÉMICO (Los siguientes datos deben ser suministrados por el para académico y son de carácter obligatorio)</b>		
NOMBRE Y APELLIDOS: Victoria Soledad Mena	DIRECCIÓN: Av. Buenos Aires OE1-16 y Av. 10 de agosto	TELÉFONOS: 0997001485
CORREO ELETRÓNICO: vmena@tecnologicopichincha.edu.ec	CIUDAD: Quito	PAÍS: Ecuador
CARGO: Docente tiempo completo	INSTITUCIÓN: Instituto Universitario Pichincha	ÁREAS DE INTERÉS: Talento Humano
ÚLTIMO TÍTULO ACADÉMICO OBTENIDO: Cuarto Nivel: Magister en Pedagogía Mención Educación Técnica y Tecnológica	Nº. DE IDENTIFICACIÓN/PASAPORTE: 0401696778	

### I. INSTRUCCIONES

1. Por favor responda **todas** las preguntas de este formulario.
  2. Diligencie el formulario en computador.
  3. **No modifique o altere las preguntas u opciones de este formulario.** La estructura de esta evaluación está planificada y responde a las políticas de publicación de las Guías General de Estudios de la MED.
  4. Una vez finalice su diligenciamiento, debe devolverlo firmado vía e-mail a la persona que lo contactó.
  5. Sea claro y preciso en sus respuestas.
- Matriz - Quito  
Dir.: Buenos Aires OE1-16 y Av. 10 de Agosto  
(02) 2 238 291  
[www.tecnologicopichincha.edu.ec](http://www.tecnologicopichincha.edu.ec)



6. Las respuestas del aparte de la fundamentación científica deben ser detalladas.
7. En caso de no poder cumplir con el plazo establecido, por favor informar oportunamente al equipo editorial de la MED.
8. En caso de detectar plagio, citación indebida o cualquier mala práctica, por favor comunicarlo al equipo editorial.

**II. La guía de aprendizaje contiene:**

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
Márgenes	OK	
Numeración de páginas	OK	
Jerarquización de títulos	OK	
Tipo de letra	OK	
No existencia de encabezados o pies de páginas	OK	
Viñetas estandarizadas	OK	
Referencias de cuadros / Gráficos	OK	
Portada en acuerdo a Manual de estilo	OK	
Índice	OK	
<b>Estructura de la guía</b>		
4 unidades	OK	
Resultados de aprendizaje	OK	
Autoevaluación por cada unidad	OK	
Recursos de la guía	OK	
Redacción	OK	
Ortografía	OK	
Referencia Bibliográfica Norma APA séptima edición	OK	
Informe anti-plagio	OK	



### III. Fundamentación científica

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿Los objetivos del texto están claramente enunciados y sustentados?	OK	
¿Utiliza una metodología adecuada para el desarrollo de los objetivos?	OK	
¿La presentación y argumentación de las ideas es coherente?	OK	
¿El manejo de conceptos, teorías y datos es preciso?	OK	
¿Existe relación entre el título, el problema, los objetivos, el marco teórico o metodológico y las conclusiones?	OK	
¿El tema es pertinente y brinda aportes a su área de conocimiento?	OK	

### IV. Presentación de la información

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿El autor utiliza un lenguaje claro y conciso?	OK	
¿Hay coherencia en la presentación y desarrollo de las ideas?	OK	
¿Las partes del trabajo se articulan entre sí y responden a los objetivos planteados?	OK	
¿Utiliza fuentes bibliográficas actualizadas (últimos tres años)?	OK	
¿Es adecuado el manejo del idioma por parte el autor (ortografía, redacción, sintaxis, puntuación)?	OK	
¿El texto se puede considerar original?	OK	



V. Recomendaciones

- Publicar sin modificaciones:
- Publicar con modificaciones:
- No publicar:

V. Comentarios adicionales

El trabajo es coherente y reúne los requisitos para su publicación:

FIRMA DEL EVALUADOR

Nombre: Msc. Victoria Soledad Mena

ID: 0401696778



FORMATO DE REVISIÓN DE GUÍAS GENERAL DE ESTUDIOS POR PARES ACADÉMICOS  
(MODALIDAD A DISTANCIA)

IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS	
TÍTULO DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS DE LA ASIGNATURA: BIENESTAR Y COMPENSACIÓN EN EL TRABAJO	
FECHA DE ENTREGA DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS DE LA ASIGNATURA: 31/8/2023	FECHA DE ENTREGA DE LA REVISIÓN REALIZADA: 17/10/2023
<b>2. DATOS DEL PAR ACADÉMICO (Los siguientes datos deben ser suministrados por el para académico y son de carácter obligatorio)</b>	
NOMBRE Y APELLIDOS: Victoria Soledad Mena	DIRECCIÓN: Av. Buenos Aires OE1-16 y Av. 10 de agosto
CORREO ELETRÓNICO: vmena@tecnologicopichincha.edu.ec	TELÉFONOS: 0997001485
CARGO: Docente tiempo completo	CIUDAD: Quito
INSTITUCIÓN: Instituto Universitario Pichincha	PAÍS: Ecuador
ÁREAS DE INTERÉS: Talento Humano	
ÚLTIMO TÍTULO ACADÉMICO OBTENIDO: Cuarto Nivel: Magister en Pedagogía Mención Educación Técnica y Tecnológica	Nº. DE IDENTIFICACIÓN/PASAPORTE: 0401696778

**I. INSTRUCCIONES**

1. Por favor responda **todas** las preguntas de este formulario.
2. Diligencie el formulario en computador.
3. **No modifique o altere las preguntas u opciones de este formulario.** La estructura de esta evaluación está planificada y responde a las políticas de publicación de las Guías General de Estudios de la MED.
4. Una vez finalice su diligenciamiento, debe devolverlo firmado vía e-mail a la persona que lo contactó.
5. Sea claro y preciso en sus respuestas.

Matriz - Quito

Dir.: Buenos Aires OE1-16 y Av. 10 de Agosto

(02) 2 238 291

[www.tecnologicopichincha.edu.ec](http://www.tecnologicopichincha.edu.ec)



6. Las respuestas del aparte de la fundamentación científica deben ser detalladas.
7. En caso de no poder cumplir con el plazo establecido, por favor informar oportunamente al equipo editorial de la MED.
8. En caso de detectar plagio, citación indebida o cualquier mala práctica, por favor comunicarlo al equipo editorial.

## II. La guía de aprendizaje contiene:

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
Márgenes	OK	
Numeración de páginas	OK	
Jerarquización de títulos	OK	
Tipo de letra	OK	
No existencia de encabezados o pies de páginas	OK	
Viñetas estandarizadas	OK	
Referencias de cuadros / Gráficos	OK	
Portada en acuerdo a Manual de estilo	OK	
Índice	OK	
<b>Estructura de la guía</b>		
4 unidades	OK	
Resultados de aprendizaje	OK	
Autoevaluación por cada unidad	OK	
Recursos de la guía	OK	
Redacción	OK	
Ortografía	OK	
Referencia Bibliográfica Norma APA séptima edición	OK	
Informe anti-plagio	OK	



### III. Fundamentación científica

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿Los objetivos del texto están claramente enunciados y sustentados?	OK	
¿Utiliza una metodología adecuada para el desarrollo de los objetivos?	OK	
¿La presentación y argumentación de las ideas es coherente?	OK	
¿El manejo de conceptos, teorías y datos es preciso?	OK	
¿Existe relación entre el título, el problema, los objetivos, el marco teórico o metodológico y las conclusiones?	OK	
¿El tema es pertinente y brinda aportes a su área de conocimiento?	OK	

### IV. Presentación de la información

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿El autor utiliza un lenguaje claro y conciso?	OK	
¿Hay coherencia en la presentación y desarrollo de las ideas?	OK	
¿Las partes del trabajo se articulan entre sí y responden a los objetivos planteados?	OK	
¿Utiliza fuentes bibliográficas actualizadas (últimos tres años)?	OK	
¿Es adecuado el manejo del idioma por parte el autor (ortografía, redacción, sintaxis, puntuación)?	OK	
¿El texto se puede considerar original?	OK	



V. Recomendaciones

- Publicar sin modificaciones:
- Publicar con modificaciones:
- No publicar:

V. Comentarios adicionales

El trabajo es coherente y reúne los requisitos para su publicación:

FIRMA DEL EVALUADOR

Nombre: Msc. Victoria Soledad Mena

ID: 0401696778

# TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO PICHINCHA



Buenos Aires OEI-16 y Av. 10 de Agosto



09123 456 789



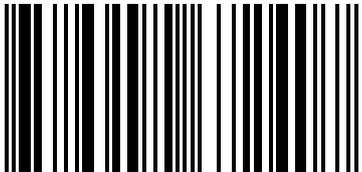
(02) 2 238 291



[www.tecnologicopichincha.edu.ec](http://www.tecnologicopichincha.edu.ec)



ISBN: 978-9942-672-40-7



9789942672407

