UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE UN MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA POTENCIAR EL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DE PREVISIÓN FUNERARIA

Presentado por:
Arambulet Morillo, Norkys Josefina

Para optar al título de
Especialista, en Sistemas de la Calidad

Asesor: Jasper van Dillewijn

Caracas, 13 de Mayo de 2011

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICERRECTORADO ACADÉMICO

DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÁREA DE INGENIERÍA

POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

APROBACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Norkys Josefina Arambulet Morillo, titular de la Cédula de Identidad V-13.385.128 para optar al título de Especialista en Sistemas de la Calidad, cuyo título definitivo es: Diseño de un Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad para potenciar el Talento Humano en una empresa de Previsión Funeraria; y manifiesto que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Caracas a los 13 días del mes de Mayo de 2011.

Jasper C. van Dillewijn

DEDICATORIA

A mi madre, Neiza Josefina Morillo, mujer triunfadora quien me ha enseñado a ser y a hacer.

A Plinio Urpin, por apoyarme para continuar siendo y continuar haciendo.

AGRADECIMIENTO

Al Profesor Jasper C. van Dillewijn quien con sus palabras y acciones manifiesta ser un profesional con valores, dedicado a comunicar sus conocimientos sin recelo alguno y de quien he recibido apoyo para el diseño, elaboración, culminación y entrega del presente TEG.

A la profesora María José Goncalves por su excelente pedagogía manifiesta en cada clase, especialmente en las clases de Seminario de Trabajo Especial de Grado.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICERRECTORADO ACADÉMICO

DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÁREA DE INGENIERÍA

POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

DISEÑO DE UN MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA POTENCIAR EL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DE PREVISIÓN FUNERARIA

Autor: Arambulet Morillo, Norkys J.
Asesor: Jasper van Dillewijn
Fecha: 13 de Mayo de 2011

RESUMEN

El presente trabajo está orientado hacia el diseño de un modelo de Sistema de Gestión de la Calidad destinado a potenciar el Talento Humano en una empresa de Previsión Funeraria, fundada en 1996. La organización en la actualidad no cuenta con una unidad dedicada al área de gestión de talento humano, por ende, carece de una metodología que se sustente en un enfoque sistémico para el reclutamiento, selección, inducción, formación y desarrollo del personal. La investigación es del tipo descriptiva, y su diseño es de campo. El modelo propuesto describe los procedimientos específicos para la elaboración de nómina con sus inclusiones y exclusiones, para la detección de necesidades de adiestramiento (DNA) y en general para fomentar una comunicación armoniosa entre las personas que laboran entre los diversos niveles jerárquicos. Se pretende que este modelo sea implementado como proyecto piloto para que luego, sea extendido hacia otras empresas del holding Vallés. La directiva de la empresa en estudio manifiesta interés en que se desarrolle dicho modelo y ha ofrecido todo el apoyo técnico requerido.

Descriptores: Calidad, Talento Humano, Políticas, Gestión

ÍNDICE

RESUMEN v
INTRODUCCIÓN 01
I EL PROBLEMA 04
Planteamiento del Problema 04
Objetivo General 06
Objetivos Específicos 06
Justificación e Importancia 07
II MARCO METODOLÓGICO 10
Tipo de Investigación y Diseño de Investigación 10
Población y muestra 11
Técnicas e instrumentos de recolección de datos 12
III MARCO TEÓRICO 15
Antecedentes de la investigación 15
Antecedentes de la empresa 18
Bases teóricas 21
Bases legales de la Investigación 43
Sistema de variables 47
IV MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA POTENCIAR EL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DE PREVISIÓN FUNERARIA 51
Indicadores de Gestión de Talento Humano 52
Reclutamiento de Talento Humano 55
Selección de Talento Humano 63
Evaluación del Desempeño del Talento Humano 68
Desarrollo de Competencias Ocupacionales 77
Pagos y Deducciones derivados de la Relación Laboral 83
Aplicación de la LOPCYMAT 155
CONCLUSIONES 183
RECOMENDACIONES 185
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 186
ANEXOS 189

INTRODUCCIÓN

La calidad comienza con la gente y culmina con la gente, es por ello que el éxito de una organización depende directamente de su talento humano. La Administración de Recursos Humanos mediante sus procesos de reclutamiento, selección, desarrollo y mantenimiento de personal procura obtener la mayor ventaja competitiva sostenible a través de la gente.

Los principios de un Sistema de Gestión de la Calidad son enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque sistémico, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor; mientras que, la Administración de Recursos Humanos se sustenta en la atención y satisfacción del cliente, interdependencia entre colegas y equipo, participación y compromiso, actualización y conocimiento, obtención de resultados, responsabilidad y ética, además de metas negociadas y compartidas.

La ausencia de una unidad de gestión de talento humano en cualquier organización se traduce en desactualización y desventaja.

En la actualidad toda organización necesita de una unidad de Talento Humano que ajuste sus políticas a la estrategia de la empresa, y que simultáneamente se relacione con la gente para generar proactividad y facilitar los procesos, fomentando una cultura que se sustente en el principio ganar-ganar, con el objeto de dejar sin efecto la percepción que muchos trabajadores y

empleadores tienen con respecto al departamento de talento humano al verlo cual ente tramitador, reactivo y operativo.

En este momento, Previsión Vallés, de aquí en adelante llamada la empresa, no cuenta con una unidad de Talento Humano que les permita indicar de forma objetiva que apoyan el desarrollo y mantenimiento de las fortalezas de su gente para generar buenos resultados que motiven a sus trabajadores a continuar invirtiendo su tiempo y su esfuerzo.

Se considera necesaria la creación de una unidad organizacional que se ocupe de manera exclusiva de las decisiones integradas que rigen las relaciones de empleo que influyen en la productividad de la gente y de la organización, para procurar el logro adecuado de los objetivos organizacionales y personales.

Es por ello que la propuesta que se presenta consiste en el Diseño de un Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad para potenciar el Talento Humano en una empresa ubicada en Caracas, quienes requieren del establecimiento de una unidad integral de talento humano a ser utilizada como proyecto piloto, que luego podrá ser multiplicada en otros miembros del holding Vallés.

Debido a que la autora cuenta con formación previa en el ámbito de recursos humanos y, existe la necesidad de sistematizar una metodología en la gestión del talento humano en la empresa, se eligió este tema para vincular dos áreas del conocimiento: Sistemas de la Calidad y Gestión del Talento Humano.

El modelo forma parte del trabajo especial de grado para obtener el título académico “Especialista en Sistemas de la Calidad” y su importancia radica en que la unidad de talento humano tendrá inmediata aplicación. Del mismo modo, al presentar el trabajo se cumple con la aplicación de los conocimientos obtenidos al cursar las asignaturas que integran el postgrado de Sistema de la Calidad, siendo el marco de ejecución la metodología establecida en Seminario de Trabajo Especial de Grado.

La investigación es descriptiva y su diseño es de campo.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos: en el Capítulo I se expone el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y su justificación, el Capítulo II describe el marco metodológico, el Capítulo III presenta los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, los antecedentes de la empresa, las bases legales y el sistema de variables, y el Capítulo IV describe el modelo propuesto de sistema de gestión de la calidad para potenciar el talento humano en una empresa de previsión funeraria, incluye indicadores de gestión y marco legal

CAPITULO I

EL PROBLEMA

El presente capítulo expone el planteamiento del problema, el objetivo general de la investigación, sus objetivos específicos y la justificación e importancia de la misma.

Planteamiento del Problema

Son las personas las que hacen a las organizaciones porque son quienes manejan los procesos que las hacen exitosas, es por ello que se hace necesario contar con un departamento de gestión de talento humano que unifique esfuerzos para que trabajadores y organización alcancen sus objetivos de manera adecuada con el objeto de proteger los valores organizacionales e individuales. Desde su fundación, hasta la actualidad, en la empresa no existe un departamento de gestión de talento humano ni un Sistema de Gestión de la Calidad, situación que ha traído consigo deficiencia de procesos sistemáticos para gerenciar el talento humano, demoras no planificadas e innecesarias, errores evitables que implican costos, quejas y reclamos por parte de los afectados (trabajadores) debido a, por ejemplo, al retraso en el pago de nómina.

Dentro de las carencias implícitas en el hecho de no contar con una gerencia de talento humano, se evidencia la ausencia de un proceso de evaluación del desempeño que facilite alinear el logro de los objetivos

individuales con el logro de los objetivos organizacionales. Siendo el sistema de evaluación del desempeño el que permite obtener una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, con base en las actividades que ejecuta, los objetivos y resultados que alcanza, y la consideración de su potencial de desarrollo dentro de la empresa mediante el reflejo de la manera en que la excelencia y las cualidades de cada persona contribuyen al negocio.

El proceso de evaluación del desempeño es un medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la empresa, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o ausencia de capacitación, y en consecuencia, facilita el determinar los medios o programas para eliminar o neutralizar problemas de desempeño y permite mejorar la calidad del trabajo.

La ausencia de un proceso de evaluación del desempeño del talento humano, por ejemplo, genera reprocesos que incrementan costos contabilizables, que se reflejan en las tardanzas y posibles errores evitables en el pago de la nómina.

Con el objetivo de proponer soluciones, se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los antecedentes relacionados al sistema de gestión de talento humano?

- ¿Se aplican normas y modelos nacionales e internacionales documentados, relacionados con la gerencia de talento humano?
- ¿Qué sistema permite cuantificar el avance en el logro de los objetivos?
- ¿De qué manera se evidencia la coherencia entre el modelo propuesto y el plan estratégico de la empresa?

Objetivo General

Diseñar un modelo de Sistema de Gestión de la Calidad para potenciar el talento humano en una empresa de previsión funeraria.

Objetivos Específicos

1. Identificar antecedentes relacionados al sistema de gestión de talento humano en el sector de previsión funeraria
2. Analizar normas y modelos nacionales e internacionales relacionados con la gerencia de talento humano
3. Determinar los requisitos del sistema de gestión para talento humano basado en los principios de Gestión de la Calidad

Justificación e Importancia

Las personas, junto con los procesos, las estructuras y la cultura son los componentes organizacionales que dan el poder para hacer el trabajo y lograr los resultados esperados.

Las actividades que desarrolla una unidad de talento humano inciden en todos los niveles de la organización y están dirigidas a la creación y mantenimiento de ventajas competitivas; es por este motivo que la gerencia de talento humano puede generar una cultura de la calidad y un comportamiento organizacional dentro del enfoque de la calidad.

La calidad supone capacidad para competir. Una cultura de la calidad está presente en el ciclo completo de trabajo de una empresa y requiere tanto del conocimiento de las necesidades expresas o implícitas de los clientes, como de la evaluación continua de los servicios y de los procesos con el fin de mejorarlos. El hecho de que una organización no cuente con una gerencia de talento humano se traduce en obstáculos que impiden identificar las brechas que dificultan obtener un desempeño de calidad.

El tema nace de la necesidad demostrada por la gerencia de Previsión Vallés de contar con un Departamento de Gestión de Talento Humano que fomente y mejore el desarrollo de la organización apoyando el crecimiento de los trabajadores mediante la potenciación de sus fortalezas y el análisis de sus necesidades profesionales y humanas. Del mismo modo, la empresa aspira ser

precursor en la aplicación práctica de una unidad integral de gestión de talento humano.

Una gerencia de talento humano proporcionará herramientas para que la empresa sea más flexible en su ajuste a los cambios externos, producidos diariamente, a través de las modificaciones y/o mejoras de las condiciones internas.

Lo que es calidad hoy, no es calidad mañana. Un modelo de gestión de talento humano basado en sistemas de la calidad permite conocer y gestionar las capacidades y fortalezas del empleado y su formación en el autocontrol de la calidad de su trabajo. De esta manera el proceso de cambio se convierte en un proceso de mejora continua.

Calidad no sólo significa mejores servicios sino también mejores empleados, empleados con sentido de realización y de pertenencia que se eleva constantemente. Incluye el reconocimiento al trabajo bien realizado, con sus respectivas recompensas, con el objetivo de alcanzar logros y compromisos por parte de los trabajadores.

El modelo de gestión de talento humano propuesto permitirá que los empleados cuenten con la información y el conocimiento para hacer que su trabajo sea de calidad, siendo recompensados por su desempeño en la medida en que éste influya en el desempeño organizacional.

Al elaborar este Trabajo Especial de Grado también se logra actualización profesional, mediante la aplicación de los conocimientos de Sistemas de la Calidad y de Gestión del Talento Humano.

Alcance

El Trabajo Especial de Grado es elaborado para ser aplicado en la empresa, empresa ubicada en la Ciudad Capital y se cuenta con el apoyo de la gerencia.

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo describe el tipo, diseño de la investigación, instrumentos y procedimientos según la bibliografía consultada.

Tipo y Diseño de la Investigación

Se trata de una investigación descriptiva, definida por Arias (2006), de la siguiente manera: “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. Pag 27

Hurtado de Barrera (2007), en el libro titulado El Proyecto de Investigación, expresa que:

> El diseño de la investigación hace explícitos los aspectos operativos de la misma. Si el tipo de investigación se define con base en el objetivo, el diseño de investigación se define con base en el procedimiento. Es importante no confundir el diseño de investigación con la planificación general de la investigación que abarca las diferentes fases metodológicas. El diseño alude a las decisiones que se toman en cuanto al proceso de recolección de datos (y de experimentación en el caso de las investigaciones confirmatorias y las evaluativas), que permitan al investigador lograr la validez interna de la investigación, es decir, tener un alto grado de confianza de que sus conclusiones no son erradas.
> El diseño se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible.

> El dónde del diseño alude a las fuentes: si son vivas, y la información se recoge en su ambiente natural, el diseño se denomina de campo, pero si la información se recoge en un ambiente artificial o creado, se habla de diseño de laboratorio. Por el contrario, si las fuentes no son vivas, sino documentos o restos, el diseño es documental. También pueden utilizarse diseños de fuente mixta, los cuales abarcan tanto fuentes vivas como documentales.pag 147

En este contexto, el diseño de la presente investigación es diseño de campo, definida por Arias (2006) de la siguiente manera:

> La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.pag 31

Población y Muestra

Hernández, Fernández y Baptista (1991) indican que "población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población". pag 210

En el caso del presente estudio población y muestra son equivalentes debido a que ambas están integradas por el gerente y los dos trabajadores responsables de la nómina de la organización.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Hurtado de Barrera (2007), en el libro titulado El Proyecto de Investigación, indica lo siguiente:

> Las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo. Estas pueden ser de revisión documental, observación, encuesta y técnicas sociométricas, entre otras.
> Los instrumentos representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué. Los instrumentos, pueden estar ya elaborados e incluso normalizados, como es el caso de los test y algunas escalas. Sin embargo, si se trata de eventos poco estudiados, puede ser necesario que el investigador elabore sus propios instrumentos, y éstos pueden ser listas de cotejo, escalas o cuestionarios, entre otros. pag 153

Se aplicará una entrevista para obtener el diagnóstico de la situación actual y proponer las soluciones respectivas.

Fernández de Silva (2007), en el Diccionario de Investigación, indica que la entrevista es la “actividad mediante la cual dos o más personas se sitúan frente a frente, para una de ellas hacer preguntas (obtener información) y la otra responder (proveer información)”. pag 123

El esquema de la entrevista que se aplica, a la población y muestra del presente estudio, es el siguiente:

1. ¿Cuál es el propósito de su trabajo?

2. ¿De qué manera puede contribuir con el progreso de esta empresa?

3. ¿Cómo maneja los conflictos con superiores, supervisados, compañeros?

4. Háble me de su trayectoria y sus planes

5. Ideas que puede aportar a la empresa

6. La posición que desea conquistar en la organización y en cuánto tiempo

7. Las actividades que le han agradado de su trabajo

8. Lo que piensa de la delegación de autoridad

9. ¿Qué le preocupa más: la gente o la tarea?

10. Si le gusta desarrollar a otro para su reemplazo

11. Su opinión acerca de la capacitación formal en el trabajo

De las respuestas obtenidas en la entrevista planteada surge la manifestación de la problemática descrita en el Capítulo I, lo que a su vez origina la propuesta, del Diseño de un Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad para potenciar el Talento Humano en una empresa de Previsión Funeraria, que se describe en el Capítulo IV , considerando que Coffey y Atkinson (2003) indican que:

> podemos comprender el proceso de investigación de manera metafórica, como una serie de diálogos: con los datos, con las ideas, con los informantes, con los colegas y con uno mismo. Todas estas interacciones deben llevar reflexiones y decisiones. El proceso de investigación cualitativa se despliega y se desarrolla por medio de estas diversas transacciones sobre el mundo social y con él. pag 229

Rodríguez (2006), indica en su tesis doctoral lo siguiente:

> Es en la interacción humana y en los contextos sociales donde los significados logran afianzarse y alcanzar su valor y

> referencialidad; que no son ni únicos (por las múltiples posibilidades de relaciones y contextos), ni para siempre, porque varían también según las características y las exigencias históricas. Pag 7

Ruiz Olabuénaga J., citado por Rodríguez, expresa que: “el análisis cualitativo surge de aplicar una metodología específica orientada a captar el origen, el proceso y la naturaleza de estos significados que brotan de la interacción simbólica entre individuos”. Pag 7

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Rendón, Leonor (2000), en el trabajo de grado presentado en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez con el título “Modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos para el Aseguramiento de la Calidad; caso Eprotel, Equipos y Sistemas Electrónicos C.A.” presenta entre sus objetivos específicos diseñar una propuesta de modelo estratégico de desarrollo de recursos humanos para el aseguramiento de la calidad en la empresa Eprotel C.A. Para este trabajo aplicó un enfoque de investigación empírico analítico de corte positivista cuantitativo, abarcando las fases constructiva y contrastiva y; concluye que una organización sólo puede llegar a la excelencia cuando aprovecha todo el potencial de cada persona que forma parte de sus filas, motivando su utilidad creativa y proporcionándole un alto grado de autovaloración y sentido de pertenencia, a través del suministro de capacitación y herramientas que orienten el desempeño satisfactorio del individuo al fomentar que éste concentre sus capacidades y conocimientos en el mejoramiento de su gestión. La educación y capacitación para la calidad y en la calidad refuerza el mantenimiento de los estándares de satisfacción de necesidades y requerimientos de los clientes (externos e internos).

Arriechi, Nixa (2002), en el trabajo especial de grado de la Universidad Católica Andrés Bello denominado “Planificación de la formación de Recursos Humanos según la Norma ISO 9001:2000 y el reglamento de calificación del INCE”; establece entre sus objetivos específicos el determinar las áreas prioritarias que afectan a la calidad, para lo cual aplicó el análisis teórico de la Norma ISO 9001:2000 en el apartado 6.2. La autora concluye que toda empresa necesita mejorar su desempeño mediante la alineación del plan estratégico del negocio y la planificación estratégica de recursos humanos con el objetivo de mantener a la organización ajustada al entorno al que pertenece para mantenerse vigente y responder a los requerimientos de sus clientes.

Cedeño, Luis (2006) en su trabajo especial de grado presentado en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez con el título “Gerencias de Recursos Humanos exitosas: cinco criterios para la generación de valor a través del modelo de gestión de la calidad total” presenta entre sus objetivos específicos el analizar las relaciones entre la gerencia de recursos humanos y la gerencia de la calidad total. El autor, apoyándose en una investigación descriptiva documental, concluye que las organizaciones que aplican la gestión de la calidad total en la gestión de recursos humanos elevan la concientización del personal sobre los problemas de la empresa, y para su solución se requiere del apoyo del personal supervisorio con el objeto de canalizar los intereses manifiestos, sustentando la relación empleado-empresa en la confianza, el apoyo mutuo y la comunicación espontánea.

Solano, María Isabel (2006) en su trabajo especial de grado presentado en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez con el título "Descripción y análisis de cargos como herramientas de calidad en la ejecución de las tareas del capital humano en las organizaciones", establece entre sus objetivos específicos el determinar la importancia de una descripción y análisis de cargos basado en calidad para el capital humano de la empresa. La autora, apoyándose en una investigación documental, concluye que la ausencia de descripciones de cargo en una empresa resulta negativa porque se presta a la desorientación de los trabajadores o potenciales trabajadores al desconocer cuáles son sus funciones y, en el proceso de selección se incurre en el error de ubicar a los candidatos inadecuados. Las descripciones de cargos permiten identificar las cualidades idóneas que deben reunir los candidatos u ocupantes del cargo y los criterios que sirven para evaluar el rendimiento de los mismos; es por ello que determinan el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización. La autora también indica que no se puede separar calidad de recursos humanos, en vista de que ambos están directamente relacionados porque una organización no puede obtener productos o brindar servicios de calidad sino cuenta con calidad humana.

López, María F. (2007) en el trabajo especial de grado de la Universidad Católica Andrés Bello denominado "Desarrollo de un programa de formación para la empresa Electricidad de Caracas", presenta entre sus objetivos específicos el analizar los planteamientos de la misión, visión y filosofía de la

empresa a fin de poder vincular estos procesos al desarrollo de herramientas que permitan el logro de la eficiencia y optimización de la productividad. La autora sustentó su estudio en una investigación documental y concluye, que un sistema de capacitación proporciona al recurso humano herramientas para que desempeñen sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por la empresa, contribuyendo al logro de los objetivos personales y organizacionales al suministrarles a las personas la oportunidad de desarrollar aptitudes idóneas para un óptimo desempeño.

Los trabajos revisados son aportes conceptuales y metodológicos al estudio y a los objetivos planteados en el modelo de sistema de gestión de talento humano.

Antecedentes de la Empresa

La empresa fue fundada en el año 1996 como solución para cubrir los gastos imprevistos asociados a funerarios mediante la planificación anticipada de previsión al alcance del ciudadano y así recibir asistencia técnica y financiera en la realización de los trámites legales, traslados y otros asociados a este tipo de evento.

La empresa forma parte del Grupo Vallés fundado en Caracas en el año 1963. El Grupo Vallés es una empresa venezolana de larga tradición, creada para atender en forma previsiva los momentos difíciles debido al paso natural de un ser querido a otro nivel de existencia y prevenir las necesidades.

Con el tiempo se hizo evidente que muchas familias no estaban preparadas para afrontar los gastos repentinos de un entierro o cremación por lo cual se diseñó con visión de futuro un sistema de planificación previsiva creando la compañía la empresa.

En la actualidad la empresa presenta a los suscritos diferentes opciones de previsión funeraria ajustadas a los deseos y/o conveniencias de cada quien.

Gracias a su larga trayectoria, la empresa ha establecido sucursales en el interior del país y comprende planes que cubren los gastos de traslado y logística tanto en el interior del país como más allá de nuestras fronteras.

Filosofía de la empresa:

Ofrecer a la familia venezolana un sistema de previsión funeraria que permite prepagar los recursos materiales y financieros requeridos para cubrir los gastos de acontecimientos imprevistos relacionados con un deceso y con los costos de la logística, entierro o cremación.

El asociarse a la empresa le permite prevenir la angustia por la presión de tener que erogar recursos financieros sin que se estuviera preparado para esto.

Contribuir a evitar un posible caso financiero familiar al brindar la oportunidad al ciudadano de cubrir gastos a futuro de entierro mediante cómodas cuotas planificadas y ajustadas a las posibilidades presupuestarias de cada quien.

Misión de la empresa:

Orientar a las personas en las decisiones de anticipar y prepararse con prudencia en la administración de las vicisitudes de la vida y de los acontecimientos inesperados que en la vida de todo ser humano pueden presentarse.

Asistir a las personas en la determinación de tomar acciones asertivas con visión e inteligencia frente a la incertidumbre en relación con los gastos de lo inevitable de la vida.

Ofrecer planes de prepago que permiten al suscriptor cubrir los gastos operativos, de logística y de los trámites legales sin que tenga que preocuparse por ello.

Visión de la empresa:

Seguir ampliando el ámbito de acción de nuestra organización hacia todos los rincones del territorio nacional.

Mantenernos como organización modelo en el ramo.

Los Valores de la empresa:

Un valor es aquello que es importante para la empresa y sus clientes. Visto de esta manera, nuestros valores más preciados son:

- Brindar un servicio de calidad que nos diferencia de la competencia
- Ser justo y equitativo con nuestros clientes y nuestro personal
- Conocer a nuestros clientes y superar nuestras expectativas
- Cuidar el medio ambiente de nuestra organización
- Ser cada día mejor en la prestación de nuestro servicio
- Mantener el respeto mutuo en todo sentido
- Garantizar la debida protección a nuestros clientes
- Garantizar la privacidad de las transacciones con nuestros clientes
- Mantener nuestros éxitos gracias al trabajo equipo
- Mantener total confidencialidad en el manejo de información
- Mantener un orden y limpieza impecables

Bases teóricas

Glosario de términos

Actitud: Kinicki y Kreitner (2005) expresan que es “una predisposición aprendida para responder de manera constantemente favorable o desfavorable hacia un objeto dado”. pag 128

Administración de Recursos Humanos (ARH): Chiavenato (2002) indica que “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

Calidad: La Norma ISO 9000:2005 establece que es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. pag 17

Capacidades de aprendizaje: Kinicki y Kreitner (2005) expresan que es el “conjunto de competencias centrales y procesos internos que habilitan a una organización adaptarse a su entorno”. pag 418

Capacitación: El profesor Jasper C. van Dillewijn en su obra compilatoria expresa que, es la acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teóricos y prácticos que conforman una ocupación a trabajadores con cierto grado de conocimientos y experiencias previas en ocupaciones afines o relacionadas con ella. Hay que destacar que la capacitación va dirigida a una ocupación y no a simples puestos de trabajo y que demanda grado de conocimiento y experiencia previa a otra ocupación.

Cargo: Chiavenato (2002) indica que “es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa”. Pag 165

Competencia: Alles (2006) expresa que “es una palabra tomada del latín *competere,* que significa ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir, ser adecuado, pertenecer”. pag 22

Mientras que, la Norma ISO 9000:2005 indica que es una “aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades”. pag 18

Competencia ocupacional: “Destreza orientada al desempeño exitoso de una ocupación”. Obra compilatoria del profesor Jasper C. van Dillewijn

Confianza: Kinicki y Kreitner (2005) expresan que es la “fe recíproca en las intenciones y comportamiento entre dos o más personas. Solemos dar lo que recibimos: la confianza genera confianza, mientras que la desconfianza produce desconfianza” pag. 262

Desarrollo: Chiavenato (2002) indica que son las “experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional”. pag 335

Mientras que, el profesor Jasper C. van Dillewijn señala que “es la formación continua de un profesional que ha superado los niveles de capacitación y formación, por lo que se aplica a gerentes, líderes, directores y presidentes

Destreza: “Disposición psicofísica del individuo. La destreza requiere de tres (3) componentes: cognoscitivo, psicomotor y afectivo (interés, motivación, honestidad)”. Obra compilatoria del profesor Jasper C. van Dillewijn

Diversidad: Kinicki y Kreitner (2005) expresan que es el “conjunto de diferencias individuales que hacen a las personas distintas y similares entre sí.” pag 91

Equipo: Evans y Lidsay (2005) expresan que “es un número reducido de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, establecimiento de metas de desempeño y enfoque del cual se hacen mutuamente responsables”. pag 263

Estrategia: Evans y Lidsay (2005) expresan que “son declaraciones generales que establecen la dirección que la organización debe tomar para hacer realidad su visión y misión” pag 224

Evaluación del Desempeño: Chiavenato (2002) indica que “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona , en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo” pag 198

Factibilidad: Tamayo (2009) lo define de la siguiente manera “estudio para determinar la posibilidad de desarrollo de un proyecto, dada su consistencia y congruencia temática”. pag 79

Flexibilidad: Palacios (2003) expresa que “es la capacidad de trabajar eficientemente con los demás bajo variadas y cambiantes situaciones. Supone valorar posturas distintas, puntos de vistas encontrados entre diversas personas o grupos, modificando el propio enfoque a medida que la situación lo requiere”.

Formación: El profesor Jasper C. van Dillewijn en su obra compilatoria expresa que es: toda actividad programada y ejecutada para desarrollar progresivamente en el hombre conocimientos, habilidades y/o aptitudes. Es un concepto tan amplio que puede abarcar: educación general, formación profesional, formación profesional, formación técnica, formación universitaria, formación magisterial, educación de adultos o toda la cadena de estudios que puede recibir el hombre en su educación permanente.

Gestión: La Norma ISO 9000:2005 establece que son las "actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización" pag 9

Gestión de la calidad: La Norma ISO 9000:2005 indica que son las "actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad" pag 10

Habilidad: "Disposición psícofisica del individuo". Obra compilatoria del profesor Jasper C. van Dillewijn

Habilitación (empowerment): Kinicki y Kreitner (2005) expresan que es la "compartición del poder en diversos grados con empleados de bajo nivel para mejorar el servicio a los clientes. Los directivos comprometidos con la idea de la habilitación de los empleados siguen el trayecto del mejoramiento continuo, de aprender de los éxitos y fracasos". pag 337

Indicadores: Tamayo (2009) expresa que "se denomina indicador a la definición que se hace en términos de variables empíricas de las variables teóricas contenidas en una hipótesis. Constituyen las subdimensiones de las variables y

se componen de ítems (medida del indicio o indicador de la realidad que se quiere conocer)". pag 97

Inteligencia: Kinicki y Kreitner (2005) expresan que "es la capacidad del individuo para el pensamiento constructivo, el razonamiento y la solución de problemas". pag 128

Liderazgo: Kinicki y Kreitner (2005) expresan que consiste en "influir en los empleados para que persigan voluntariamente los objetivos organizacionales". pag 352

Mejora continua: Evans y Lidsay (2005) expresan que "se refiere tanto a los cambios incrementales, que son pequeños y graduales, como a las mejoras radicales, que son significativas y rápidas" pag 21

Motivación: Kinicki y Kreitner (2005) expresan que "consiste en los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos". pag 142

Normas: Kinicki y Kreitner (2005) indican que es la "actitud, opinión, sentimiento o acción compartidos que guían el comportamiento social". pag 259

Objetivos estratégicos: Evans y Lidsay (2005) indican que "son lo que una organización debe cambiar o mejorar para llegar a ser o seguir siendo competitiva". pag 224

Planes de acción: Evans y Lidsay (2005) expresan que "son las cosas que una organización debe hacer para alcanzar sus objetivos estratégicos". pag 224

Preparación: Kinicki y Kreitner (2005) indican que es la “capacidad y disposición favorable para completar una tarea”. pag. 360

Proceso: Evans y Lidsay (2005) expresan que “es una secuencia de actividades que tiene como objetivo lograr un resultado” pag 20

Requisito: La Norma ISO 9000:2005 indica que es la “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”pag 8

Satisfacción en el trabajo: Kinicki y Kreitner (2005) la definen de la siguiente manera “es una respuesta afectiva o emocional al trabajo que se desempeña”. pag 154

Sistema: Evans y Lidsay (2005) indican que “es un conjunto de funciones o actividades dentro de una organización interrelacionadas para lograr los objetivos de ésta”. pag 50

Sistema de gestión: La Norma ISO 9000:2005 indica que es el “conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos” pag. 18

Sistema de gestión de la calidad: La Norma ISO 9000:2005 establece que es el “sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad” pag 18

Solución de problemas. Evans y Lidsay (2005) expresan que “es la actividad relacionada con el cambio de lo que sucede en la realidad en relación con lo que debería suceder”. pag 486

Talento: El diccionario de la real academia española indica que es “Capacidad de entender. Capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación”. Mientras que, Alles (2006) expresa que son “los conocimientos y competencias necesarios para tener éxito en un puesto de trabajo”. pag 25

Toma de decisiones: Kinicki y Kreitner (2005) expresan que “es un medio para llegar a un fin. Consiste en identificar y elegir entre soluciones alternas que llevan a un estado de cosas deseado. El proceso se inicia con un problema y termina cuando se ha elegido una solución”. pag 224

Ventaja competitiva: Evans y Lidsay (2005) expresan que “es la capacidad de una empresa para alcanzar la superioridad en el mercado. A largo plazo, una ventaja competitiva sostenida proporciona un desempeño superior al promedio”. pag 25

Modelos de Gestión de Talento Humano

En su libro “En busca de la excelencia”, Peters y Waterman indican:

La atención de los trabajadores, y no las condiciones del trabajo en sí, es lo que más influye sobre la productividad. Es necesario valorar la previsión y no la improvisación, dedicarse a las oportunidades y opacar las limitaciones, para fortalecer la serenidad y no las disputas al igual que la fe en vez de las dudas. Este enfoque propicia la innovación, mejora las relaciones laborales, expone las competencias de los trabajadores y permite que la excelencia esté en continua actualización:

- Es necesario hacer énfasis en la acción, aplicar y ejecutar para actualizarse, la calidad es un proceso de ensayo y error
- Hay que mantenerse cerca de los clientes para aprender de las personas a quienes se sirve escuchando con atención sus requerimientos
- Es necesario fomentar y mejorar la autonomía y la iniciativa apoyando la práctica de nuevas propuestas y asumiendo riesgos
- El respeto por las personas es la base fundamental de la calidad y de los incrementos en la productividad
- Los recursos tecnológicos, económicos y de infraestructura apoyan la obtención de competencias, la aplicación de las mismas y la actualización de procesos implícitos en los ajustes necesarios para mantenerse en acción

Zapatero a sus zapatos; es indispensable que la estrategia organizacional dirija sus cursos de acción a las actividades del negocio que conoce con el objetivo de mantenerse activos.

Las personas son el activo más importante; las empresas sobresalientes actúan con base en su compromiso con la gente y ponen en práctica su preferencia por la acción por encima de comités permanentes y de elaboración de estudios.

El modelo propuesto por Peters y Waterman se sustenta en la flexibilidad y en el trato digno de las personas pidiéndoles que destaquen al

producir cosas que funcionen; insiste en las oportunidades y no en las limitaciones y genera un ambiente para descubrir nuevas actividades en vez de defender las pasadas.

Para que una empresa sea exitosa requiere considerar la estructura, la estrategia, las personas, el estilo de gestión, los sistemas y los procedimientos, las ideas orientadoras, los valores compartidos y las destrezas presentes y esperadas.

Lo que es calidad hoy no es calidad mañana, porque las necesidades de los clientes se modifican todos los días, es por este motivo que las empresas necesitan ajustarse, actualizarse y mantenerse en continua innovación, es necesario que exista preferencia por la acción.

Las principales quejas de un sistema de gestión que no evoluciona se refieren a que los directivos no se identifican personalmente con lo que hacen sus empresas y existe un desinterés en su gente porque prefieren quedarse enraizados en instrumentos analíticos y en planificaciones estratégicas que eliminan la acción. La antiexperimentación lleva al exceso de complejidad e inflexibilidad. El alto directivo que cree que su tarea consiste en juzgar, inevitablemente vetará la nueva idea. Es necesario mantenerse en constante contacto con las personas, porque la gente habla y soluciona. Un sistema de gestión adecuado ubica caminos actuales, toma decisiones y ejecuta acciones, no se queda sólo en las decisiones.

Las empresas sobresalientes crean triunfadores y celebran el triunfo cuando se produce. Los refuerzos negativos producen un cambio de comportamiento frecuentemente, de forma extraña, impredecible e indeseable; mientras que, los refuerzos positivos originan un cambio de comportamiento, por lo general, en la dirección pretendida. La persona que ha sufrido algún castigo no por ello está menos inclinada a comportarse de un modo determinado; en el mejor de los casos, aprende el modo de evitar el castigo.

En una organización exitosa un líder se hace visible cuando las cosas se tuercen e invisible cuando funcionan bien; escucha cuidadosamente gran parte del tiempo, habla a menudo de manera alentadora y refuerza las palabras con hechos.

El ajuste constante que requiere una empresa para mantenerse actualizada es muy complejo para gestionarse mediante reglas, por lo que los líderes se aseguran simplemente de que se den buenos ensayos, tengan o no éxitos, para satisfacer las leyes de la probabilidad: conseguir multitud de pequeños éxitos, algún éxito ocasional de mediana envergadura y un gran éxito una vez por decenios.

Énfasis en la acción: Es necesario mantenerse en constante contacto realzando la informalidad. Bajo la ausencia de formalidad nacen fines compartidos, y ellos sumados a la competitividad interna hacen fuerte una cultura organizacional. Hay que dividir las cosas para facilitar la flexibilidad organizativa y estimular la acción. Al fragmentar no se guardan órdenes

ejecutivas sino que se toman iniciativas; se reconoce la necesidad de esfuerzos multifuncionales para resolver problemas y aplicar medidas, sin implantar dispositivos permanentes para proporcionar soluciones.

Peters y Waterman (1984) expresan que “sólo hay aprendizaje y progreso cuando existe algo de lo que aprender y ese algo, que es la materia del aprendizaje y el progreso, es una acción llevada a su término”. pag 152

El ensayo y error permite a las personas hacer cosas; en lugar de tratar de superar la resistencia a aquello que la gente no está preparada para hacer, facilita averiguar para qué si está preparada.

El ensayo y error valora la acción, la ejecución y lo concreto por encima de lo abstracto. La gestión se convierte en la tarea de fomentar los buenos ensayos, permitir modestos fracasos, etiquetar a posteriori los experimentos como éxitos, animar a la gente y guiar silenciosamente el proceso de difusión.

Proximidad al cliente: Peters y Waterman (1984) indican que para una orientación eficaz al servicio se requiere “a) intervención activa e intensiva por parte de la alta dirección; b) una notable acción hacia las personas; c) una gran intensidad de medición y de retroalimentación. Los altos directivos ejercen el liderazgo por el servicio mediante el ejemplo personal”. pag 185

Peters y Waterman (1984) también expresan:

> Las relaciones con los clientes reflejan las que existen con los empleados. Los programas para el personal de incentivos, de formación o simplemente de animación están en continuo reajuste, tanto como el desarrollo de los productos. No cabe esperar que ningún procedimiento ejerza efecto

> indefinidamente y los programas para personal tienen ciclos de duración lo mismo que los productos, o quizá incluso más cortos. pag 188

Las empresas sobresalientes están tan cerca de sus clientes que saben escucharlos, observarlos y seguirlos, además dividen el conjunto de sus clientes en numerosos segmentos con el objeto de proporcionarles productos y servicios a su medida.

Peters y Waterman (1984) indican: “En las empresas que se aproximan al cliente mediante la estrategia de los nichos, encontramos cinco atributos fundamentales: 1) astucia en el manejo de la tecnología, 2) habilidad en la fijación de precios, 3) mejor segmentación, 4) orientación a la resolución de problemas, y 5) voluntad de invertir con el fin de diferenciar” pag 208

Autonomía e iniciativa: Las empresas sobresalientes fomentan el espíritu de iniciativa entre su personal, porque estimulan notablemente la autonomía en todos los niveles.

La empresa es un espacio para conseguir que se hagan las cosas, la creatividad sin acción es un comportamiento banal. Es necesario establecer sistemas de apoyo regulares a los empleados para ayudarles a desarrollar su labor e iniciativa.

Los sistemas de comunicación informales apoyan a los trabajadores porque están orientados hacia la solución de problemas mediante planteamientos francos y sin rodeos.

No se puede innovar sin estar dispuestos a aceptar errores, los trabajadores que innovan surgen gracias a los numerosos apoyos que los animan, los protegen en los tiempos difíciles, celebran sus éxitos y les cuidan en los fracasos ocasionales.

Peters y Waterman (1984) expresan:

> Las empresas tienen éxito porque no está mal visto fracasar, porque existe una orientación al arte de encontrar nichos y al mantenimiento de estrechos contactos con el cliente; porque hay un bien entendido proceso de dar pasos pequeños y manejables; porque las comunicaciones intensas e informales son la norma; porque el entorno físico proporciona abundantes marcos para la experimentación. pag 265

Productividad contando con las personas: Para incrementar la productividad hay que aumentar el respeto hacia los trabajadores y la confianza que se les suministre al permitirles ensayos y errores. Al respetar a todos los trabajadores se les apoya a respetarse entre sí mismos y la empresa se beneficia.

Es necesario capacitar y desarrollar al trabajador para garantizarle su autonomía mediante el aporte directo a su labor.

Las relaciones informales son fundamentales para escuchar a quienes realizan el trabajo diariamente y, permanecer continuamente en contacto con ellos, además siendo fomentadas por los líderes, generan entusiasmo en todos los niveles.

Peters y Waterman (1984) indican que “llevar la información hasta los lugares de trabajo constituye un paso importante en la eliminación de las

barreras que separan a la dirección de los trabajadores; tal medida, más que ninguna otra, permite explicitar los objetivos y concretar la naturaleza de su colaboración". pag 304

Peters y Waterman (1984) también expresan "cuando hablamos de mejorar la efectividad del personal, nos referimos a darles oportunidades para aprovechar sus propios recursos creativos". pag 315

Zapatero a sus zapatos: Al permanecer leales a su campo de competencia principal, las empresas exitosas superan los resultados de todas las demás. El crecimiento que se obtiene con la diversificación se logra desde el interior de la organización dando un paso a la vez.

El modelo de gestión de recursos humanos propuesto por Hideo Inohara en su libro Desarrollo de los Recursos Humanos en las empresas japonesas, plantea que la mejora de la calidad y la productividad requiere estar dirigida a la armonización de las relaciones entre los hombres y entre éstos y la naturaleza.

La competitividad exige flexibilidad, es necesario contar con trabajadores multihabilidosos con capacidad de aprender y de trabajar en equipo. Para ser competitivos hay que construir empresas que sepan aprender, innovar y ajustarse a las continuas modificaciones del entorno y la manera de contar con una empresa que aprenda, es contar con trabajadores capacitados y motivados para aprender y mejorar continuamente.

El recurso humano es el único que no tiene límite de mejora y, a su vez, es el único que puede mejorar la tecnología y la organización.

Las relaciones entre empleados y empleador se basan en la confianza mutua. La sinceridad y la armonía son necesarias para la labor de equipo, la cooperación con los proveedores y clientes y la contribución al mejoramiento de la sociedad. Esta filosofía gerencial y actitud del trabajador forman la base de la relación de reclutamiento y selección, formación y desarrollo.

La supervivencia y el crecimiento individual dependen de la supervivencia y el crecimiento de la compañía. Se subraya el espíritu de familia basado en la armonía y sinceridad, así como en la contribución a la sociedad.

Es necesario dedicarse al servicio de los clientes, producir bienes de la mejor calidad, mantener la innovación tecnológica y gerencial, orientarse hacia una empresa mundial, promocionar el auto-desarrollo para un uso óptimo de las potencialidades de los empleados, garantizar los beneficios adecuados como base para el desarrollo y, mantener el reto, la creación y la sinceridad para sostener las relaciones que facilitan la generalización de las habilidades y la cooperación en el trabajo.

El trabajo no tiene que ser repartido entre individuos sino compartido por todos, la confianza mutua y la cooperación se fomentan y refuerzan constantemente. Las diferentes unidades organizativas se relacionan entre sí a través de los empleados, en vez de dividirse por funciones.

El liderazgo no es ejercido a través del mando basado en la autoridad del superior; es más bien ejercido a través del apoyo y la asistencia a los subordinados, y mediante la persuasión y el interés. El liderazgo va

acompañado de la delegación de autoridad, los subordinados gozan de gran autonomía, se considera a los subordinados el elemento más importante de todo el proceso de toma de decisiones y ejecución.

El liderazgo se ejerce a través del apoyo y la asistencia a los trabajadores, mediante la persuasión y el interés; es por ello que el liderazgo requiere de competencias en las relaciones humanas para que prive una atmósfera armoniosa, de cooperación, flexibilidad e informalidad, lo que también permite la existencia de fluidez en la comunicación en todos los niveles para fortalecer los vínculos de los integrantes de la empresa.

Es indispensable fomentar y mejorar las relaciones informales para obtener una estrecha cooperación entre los departamentos a través de los trabajadores, lo que permite compartir información e intercambiar soluciones en todos los niveles.

Una empresa es exitosa porque su acción está orientada hacia el mercado, su innovación es continua y se sostiene en las relaciones mutuamente beneficiosas. Es necesario responder rápida y favorablemente a los requerimientos del entorno y a los métodos de trabajo que deben darse de conformidad con esos requerimientos, de igual manera es necesario mantenerse en constante aprendizaje para asegurar el crecimiento.

La delegación de autoridad es importante para que los trabajadores desarrollen su autonomía con el apoyo y la cooperación de sus compañeros y jefes.

Reclutamiento: El modelo hace énfasis en el reclutamiento de profesionales recién graduados, considerando su potencial, para que la empresa pueda moldear estos recursos sin experiencia de manera que se ajusten a la cultura organizacional y al sistema de trabajo, y así el trabajador pueda mantener una relación laboralmente estable para él y la empresa.

Capacitación y desarrollo: Le corresponde a la empresa garantizar los procesos necesarios para que los trabajadores aprendan continuamente y mejoren su calidad humana y profesional.

La capacitación y el desarrollo se sustentan en las relaciones humanas, la responsabilidad corporativa, la mejora continua y los objetivos claros.

Hideo Inohara (1990) expresa que:

> La tecnología se transfiere y enseña mejor cara a cara, de persona a persona, y la habilidad se aprende mejor haciendo el trabajo con los compañeros. La capacitación y el desarrollo son responsabilidad primaria de la compañía. Se espera (como en el caso de una familia) que las compañías cuiden el desarrollo de sus miembros e inviertan continuamente tiempo y energía en ese desarrollo. Los resultados de la capacitación, es decir, las habilidades, conocimientos y experiencias, son considerados como activos corporativos y no como activo particular del capacitado. Los empleados comparten totalmente con sus compañeros y colegas todo lo que hayan aprendido en la capacitación que les proporcionó la compañía. Así la inversión en el entrenamiento es amplificada y multiplicada.
>
> Bajo ninguna circunstancia rápidamente cambiante, no es ventajoso para la compañía ni para los empleados aferrarse o especializarse en una sola habilidad limitada y específica, que puede volverse pronto obsoleta. La capacitación es continua y a largo plazo, aunque no necesariamente formal todas las veces; a menudo es informal, particularmente la capacitación en las relaciones humanas.

> El propósito de la capacitación y el desarrollo es múltiple, es para satisfacer en cualquier momento todas las necesidades básicas y cambiantes de la compañía: calidad de los productos y productividad, buenas relaciones humanas en el trabajo e innovación tecnológica. pag 81

El desarrollo profesional o de carrera se obtiene mediante la capacitación en el trabajo, la transferencia y la capacitación por posición. La capacitación en el trabajo se sustenta en el principio aprender haciendo, logrando el aprendizaje a través de las relaciones personales en el trabajo. La transferencia dentro de la compañía permite promover, ajustar o cambiar de medio ambiente humano. La capacitación por posición implica programas que corresponden a cargos gerenciales.

Promoción de personal: La promoción de un trabajador debe realizarse a los ojos de sus compañeros; una promoción rápida es vista como favoritismo, resultando en discriminación contra otros, y ambos factores van en detrimento de la armonía de la empresa.

Evaluación del personal: Le corresponde a la alta gerencia procurar que los empleados hagan esfuerzos continuos para mejorarse y para apoyar a otros a mejorar. Lo esfuerzos personales son una importante expresión de sinceridad con el grupo. Mientras se hacen esfuerzos la tendencia de la evaluación es positiva, cuando el desempeño es inferior a la meta o al logro de otros empleados, la evaluación puede ser menos positiva, pero jamás negativa.

Hideo Inohara (1990) indica que:

> La evaluación del personal se caracteriza por su orientación hacia el grupo. Mide la contribución individual al desempeño grupal, en vez del desempeño individual en sí. La contribución no es solamente económica (productiva) sino también moral (conductual) al desempeño del grupo. Más aún, la evaluación de un individuo se hace en equilibrio con la de los otros empleados. En otras palabras, ningún empleado es evaluado como sobresaliente (muy por encima del resto del grupo) o como muy deficiente (muy por debajo del nivel medio del grupo). La evaluación se utiliza primordialmente para fines motivacionales y de desarrollo. Puesto que ayuda a la gerencia a seguir el proceso de desarrollo de cada empleado, suministra una base informativa para la capacitación necesaria y las posibles reasignaciones. pag 103

Con respecto al salario, ninguna persona debe ser tratada independientemente, porque cuando la persona ingresa a la empresa pasa a ser empleada de toda la organización en cualquier cargo, y no de un cargo específico; por lo que el salario es determinado en equilibrio con todos los demás, a fin de evitar que la armonía y la unidad sean destruidas.

El modelo de gestión de Peter Senge, expuesto en la V Disciplina indica que la capacidad de una organización para mantenerse vigente, está directamente relacionada con su habilidad y capacidad para aprender cosas nuevas, para aplicarlas y actualizarse.

Senge (2009) expresa que “las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”. pag 12

Cuando se aclaran los intereses de aprendizaje individual y aprendizaje organizacional, se realzan los compromisos recíprocos entre individuo y organización, que es el espíritu competitivo de una empresa conformada por personas que mejoran continuamente su aprendizaje.

Una organización inteligente expande continuamente su capacidad de crear e impulsar un futuro brillante a través de técnicas de aprendizaje efectivas.

Las organizaciones inteligentes modifican los sistemas internos para crear comportamientos y eventos diferentes.

Las organizaciones inteligentes son progresivas porque generan los resultados requeridos cada vez mejor; son dinámicas, porque tienen a las personas que trabajan unidas para mejorar el aprendizaje en el futuro; son altamente productivas, porque todos aprender a explotar las fortalezas y compensar las limitaciones de los demás; son participantes activos, al diseñar el futuro que desea la organización.

Las organizaciones sólo pueden aprender a través de individuos que aprenden, es por ello que el crecimiento personal y el continuo aprendizaje son fundamentales.

Los modelos mentales son supuestos, generalizaciones o imágenes que están muy radicadas en el subconsciente y que influyen en la forma en que entendemos al mundo y en la forma en que actuamos en él. Con frecuencia nuevas ideas no se ponen en funcionamiento porque contradicen algo de estos

modelos. Las organizaciones inteligentes manejan sus modelos mentales internos, alentando el ajuste a ideas nuevas y originales.

Cuando existe una identidad común, una visión genuina, la gente aprende y sobresale. Una visión compartida no es dictada por la gerencia; es algo que surge del interés común y con lo que toda organización está comprometida. Debe reflejar las visiones personales y de los individuos.

Senge (2009) indica que: “La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea”.pag 19

El proceso de aprendizaje en equipo consiste en alinear las acciones y capacidades de una organización en una sola dirección; cuando esto ocurre las ideas se convierten en acciones, las herramientas son mejoradas y la organización progresa rápidamente.

El pensamiento sistémico consiste en ver totalidades para ubicar patrones y captar el modo en que las partes afectan el todo.

Senge (2009) también indica que:

> En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor externo causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla… A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos

> capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida. Pag 24

Bases Legales de la Investigación

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo 87 estipula:

> Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.
> Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

El artículo 65 de La Ley Orgánica del Trabajo establece que “se presumirá la existencia de una relación de trabajo entre quien preste un servicio personal y quien lo reciba”

Mientras que el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo estipula es sus artículos 17 y 18 lo siguiente:

> Artículo 17 Deberes fundamentales del patrono o empleador: El patrono o empleador observará, entre otros, los siguientes deberes fundamentales:
> a) Pagar el salario al trabajador, en los términos y condiciones imperantes en la empresa, establecimiento, explotación o faena
> b) Adoptar las medidas adecuadas para evitar que el trabajador o trabajadora sufra daños en su persona o en sus bienes, con ocasión de la prestación de sus servicios
> c) Garantizar al trabajador ocupación efectiva y adecuada a su calificación profesional y a sus condiciones físicas y mentales, en los términos que fueren pactados o que se desprendieren de la naturaleza de la actividad productiva
> d) Respetar la dignidad del trabajador y, por tanto, su intimidad y libertad de conciencia; y
> e) Brindar igualdad de trato y oportunidades a los trabajadores
> Artículo 18 Deberes fundamentales del trabajador: El trabajador observará entre otros, los siguientes deberes fundamentales:
> a) Prestar el servicio en las condiciones y términos pactados o que se desprendieren de la naturaleza de la actividad productiva
> b) Observar las órdenes e instrucciones que, sobre el modo de ejecución del trabajo, dictare el patrono y,
> c) Prestar fielmente sus servicios, con ánimo de colaboración, y abstenerse de ejecutar prácticas desleales o divulgar informaciones sobre la actividad productiva que pudieren ocasionar perjuicios al patrono.

La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (L.O.P.C.Y.M.A.T.) en su artículo 53 estipula:

> Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a:
> 1. Ser informados, con carácter previo al inicio de su actividad, de las condiciones en que ésta se va a desarrollar, de la presencia de sustancias tóxicas en el área de trabajo, de los

daños que las mismas puedan causar a su salud, así como los medios o medidas para prevenirlos
2. Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada, y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral…

La Ley Orgánica de Educación en su artículo 22 establece:

Las empresas públicas y privadas, de acuerdo con sus características y en correspondencia con las políticas intersectoriales del Estado y los planes generales de desarrollo endógeno, local, regional y nacional, están obligadas a contribuir y dar facilidades a los trabajadores y las trabajadoras para su formación académica, actualización, mejoramiento y perfeccionamiento profesional; así mismo, están obligadas a cooperar en la actividad educativa, de salud, cultural, recreativa, artística, deportiva y ciudadana de la comunidad y su entorno.
Las empresas públicas y privadas están obligadas a facilitar instalaciones, servicios, personal técnico y profesional para la ejecución y desarrollo de programas en las áreas de formación para el trabajo liberador, planes de pasantías para estudiantes de educación media general y media técnica, pregrado y postgrado universitario y en las modalidades del sistema educativo. La obligación opera también en la ejecución de aquellas acciones en las cuales intervengan en forma conjunta las empresas y los centros de investigación y de desarrollo tecnológico, dentro de los planes y programas de desarrollo endógeno, local, regional y nacional.

La Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación estipula en su artículo 54 Promoción y Estímulo del Talento Humano: “El Ejecutivo Nacional y promoverá y estimulará la formación y capacitación del talento humano especializado en ciencia, tecnología e innovación y sus aplicaciones, para lo cual contribuirá con el fortalecimiento de los estudios de postgrado y de otros programas de capacitación técnica y gerencial”.

La Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) estipula en su artículo 10 que: “Las unidades productivas, empresas y establecimientos de propiedad privada o colectiva tendrán la obligación de emplear y enseñar, o hacer enseñar metódicamente una actividad productiva a un número de aprendices, que serán adolescentes seleccionados a tal efecto”

La Ley para Personas con Discapacidad en su Artículo 1 estipula que: “…tiene por objeto regular los medios y mecanismos que garanticen el desarrollo integral de las Personas con Discapacidad de manera plena y autónoma, de acuerdo con sus capacidades”.

En su Artículo 28, la ley mencionada en el párrafo anterior, establece que: “Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, Estadal y Municipal; así como las empresas públicas, privadas o mixtas, deberán incorporar a sus plantillas de trabajo no menos de un cinco por ciento (5%) de Personas con Discapacidad permanente, de su nómina total…”

Sistema de Variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
1. Identificar antecedentes relacionados al sistema de gestión de talento humano en el sector de previsión funeraria	Antecedentes relacionados al sistema de gestión de talento humano en el sector de previsión funeraria	Administrativas	Alianzas estratégicas en el sector de previsión funeraria Diferenciación de tareas administrativas Diferenciación de tareas operativas Rol corporativo Rol funcional
		Legales	Resolución de Conflictos Toma de decisiones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
2. Analizar normas y modelos nacionales e internacionales relacionados con la gerencia de talento humano	Normas y modelos nacionales e internacionales relacionados con la gerencia de talento humano	Normas Modelos	Control Interno Seguimiento y actualización de los procesos
3. Determinar los requisitos del Sistema de Gestión para Talento Humanos	Requisitos del sistema de gestión para talento humano	Competencias Capacitación	Principios del sistema de gestión de la calidad Indicadores

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
3. Determinar los requisitos del Sistema de Gestión para Talento Humano	Elementos del sistema de Gestión	Visión Misión Valores Ventaja competitiva	Indicadores de: eficiencia, calidad, innovación, satisfacción del cliente
4. Elaborar un modelo para gerenciar talento humano basado en los principios de Gestión de la Calidad.	Modelo para gerenciar el talento humano basado en los principios de gestión de la calidad	Conceptualización Desarrollo Factibilidad	Gerencia de talento humano Componentes del modelo Económica, técnica, operacional

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
4. Elaborar un modelo para gerenciar talento humano basado en los principios de Gestión de la Calidad.	Elementos del modelo	Reclutamiento Selección Desarrollo de competencias ocupacionales Evaluación del desempeño Marco legal	Indicadores de gestión

Diseño. Norkys Arambulet, 2011

CAPÍTULO IV

MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA POTENCIAR EL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DE PREVISIÓN FUNERARIA

El modelo propuesto está conformado por indicadores de gestión, orientaciones para el cumplimiento del marco legal laboral vigente, directrices para el reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del talento humano, e incluye normas para el desarrollo de competencias ocupacionales.

Cada proceso se presenta en forma de norma organizacional, y cada norma contempla: Alcance del Proceso, Objetivo General, Marco Referencial, Normativas Generales aplicables a la Empresa y Normativas Específicas propias de la Gestión del Talento Humano.

Indicadores de Gestión de Talento Humano

Firma del Asesor **Firma del Gerente General** **Fecha de Vigencia**

- **Entrevistas realizadas:** Determinar el porcentaje de entrevistas realizadas por la sección de reclutamiento

  Entrevistas Realizadas=
  (Entrevistas realizadas/Entrevistas solicitadas)*100

- **Horas perdidas por Impuntualidad:** Determinar el ausentismo de personal en forma de retardos

  Índice de Impuntualidad (horas)=
  (Total horas perdidas por mes/total horas programadas*total personal)*100

- **Horas Extras:** Determinar la cantidad de horas extras laboradas

  Horas Extras= **(Horas extras*periodo/total horas programadas)*100**

- **Rotación de personal:** Determinar el porcentaje de personal egresado de la empresa

  Rotación de personal=
  (Ingresos+Egresos/Total personal*2)*100

- **Nivel académico:** Determinar la proporción de profesionales con pregrado y postgrado en la empresa

  Nivel Académico=
  (Número de personas con nivel de _____/Total personal)*100

- **Inversión en desarrollo de competencias ocupacionales:** Determinar la inversión programada para eventos de desarrollo de competencias ocupacionales en la empresa

  Inversión en desarrollo=
  (Presupuesto para desarrollo/Presupuesto nómina)*100

- **Participantes en eventos de desarrollo de competencias ocupacionales:** Determinar el número de trabajadores participantes en los programas de desarrollo de competencias ocupacionales respecto al número de participantes previstos en el programa

  Participantes en eventos de Desarrollo de Competencias ocupacionales=
  (Total trabajadores asistentes/Total trabajadores inscritos)*100

Reclutamiento de Talento Humano

Firma del Asesor **Firma del Gerente General** **Fecha de Vigencia**

Alcance de esta sección

Esta sección abarca desde el primer contacto con los potenciales candidatos hasta su calificación para la entrevista inicial, cuyo resultado será insumo para el proceso de selección. Incluye un sistema de indicadores estadísticos de talento humano

Objetivo general de esta sección

Establecer las normativas que regulen el reclutamiento de recursos humanos en Vallés Previsión y formular índices de gestión para la mejora del proceso

Marco referencial

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento
- Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES)
- Decretos

Normativas generales aplicables a otras coordinaciones

- La Coordinación de Talento Humano es la unidad responsable del reclutamiento de potenciales trabajadores y aprendices INCES
- El proceso de reclutamiento se inicia consignando, ante la Coordinación de Talento Humano, el formulario "Requisición de Talento Humano" identificado con el código R 001 (Anexo A), con sus firmas autorizadas. Se anexa a este formulario la descripción del cargo vacante, vigente y actualizada
- Los potenciales candidatos a trabajadores de la empresa o pasantes INCES se atraen mediante:
    - Recomendaciones de otros trabajadores
    - Recomendaciones por el sindicato
    - Cartelera en las instalaciones de la empresa
    - Portal web
    - Avisos en la prensa
    - Recomendaciones de instituciones académicas
    - También se atraen candidatos por motivos legales (por ejemplo la contratación de trabajadores con movilidad reducida).

- A los pasantes INCES les corresponde consignar en la Coordinación de Talento Humano el formulario “Solicitud de pasantías” identificado con el código R 003 (Anexo C), adjuntando su resumen curricular y carta dirigida al Coordinador de Talento Humano expresando la solicitud de aceptación de sus pasantías con la especificación del área de interés del pasante y la cantidad de semanas que requiere para su ejecución

- La aceptación de nuevos pasantes está sujeta a la disponibilidad de pasantes en la empresa para la fecha en que el aspirante consigna el formulario “Solicitud de pasantías” identificado con el código R 003

- Los candidatos a trabajadores consignan, en la Coordinación de Talento Humano, su resumen curricular (no mayor a 3 páginas)

- La agrupación de los potenciales trabajadores, que pasarán al proceso de selección, se realiza con base en la descripción del cargo (Anexo H) vacante y la información que cada candidato suministre con respecto a sus conocimientos y competencias

Normativas específicas propias de la

Coordinación de Talento Humano

- Una vez agrupados los candidatos potenciales a ocupar el cargo vacante, se procede a solicitar la participación de cada uno de ellos en una entrevista inicial e individual

- Minutos antes de la ejecución de la entrevista inicial, la Coordinación de Talento Humano le entrega al potencial candidato el formulario "Solicitud de Ingreso" identificado con el código R 002 (Anexo B), para que sea llenado a mano, con letra de imprenta y bolígrafo de tinta negra. El aspirante anexa, al mencionado formulario, los siguientes documentos en original y copia:

    - Fotocopia de la cédula de identidad
    - 01 fotografía reciente tamaño carnet
    - 03 referencias personales, impresas, indicando el número de cédula, la dirección y el teléfono del firmante (que no sean familiares)
    - Inscripción en el colegio profesional respectivo (fotocopia del carnet)
    - Constancias de empleos
    - Constancias de estudios y cursos realizados

- En la entrevista inicial se revisan y constatan los documentos probatorios de la experiencia laboral del candidato y sus conocimientos adquiridos, con base en lo expuesto en su resumen curricular y con vista al original de cada documento

- En el formulario “Solicitud de Ingreso” identificado con el código R 002 se observa, además de la información que contiene, la caligrafía, la ortografía, errores de redacción, seguridad del trazo y somero análisis grafológico, realizado por un experto, si se presenta la necesidad

- La entrevista inicial incluye preguntas estructuradas, semiestructuradas y preguntas abiertas (Anexo D)

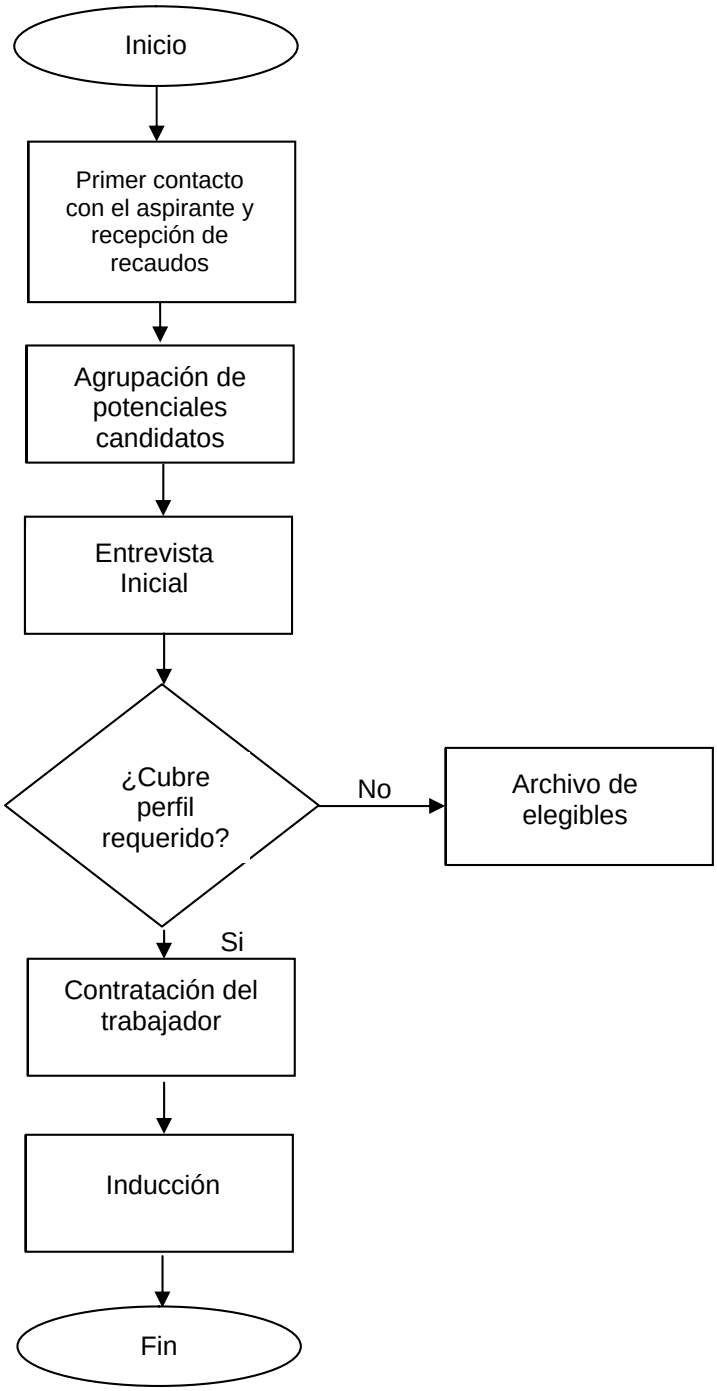
- Las observaciones relacionadas con las respuestas dadas a la entrevista inicial, se anotan en el campo denominado “Observaciones en la Entrevista Inicial” que se ubica en el formulario “Solicitud de Ingreso” identificado con el código R 002

- Una vez finalizada la entrevista inicial y en caso de que el candidato muestre compatibilidad para el empleo, se refiere a la coordinación de medicina laboral para el examen médico ocupacional legal respectivo. Previo a este examen médico, eventualmente puede aplicarse una prueba de habilidad por un profesional competente. De no contar con test psicotécnicos, es factible

aplicar una prueba de aritmética para los posibles trabajadores que formarán parte del personal base de la organización (Anexo E)

- Los resúmenes curriculares recibidos, de candidatos que no se ajustan al perfil del cargo vacante, permanecerán en el archivo de elegibles por un lapso máximo de seis meses contados a partir de la fecha de su recepción

Flujograma
Reclutamiento de Recursos Humanos
(Fuente. Norkys Arambulet, 2011)



Selección de Talento Humano

Firma del Asesor **Firma del Gerente General** **Fecha de Vigencia**

Alcance de esta sección

Esta sección abarca desde el resultado de la entrevista inicial de los potenciales trabajadores hasta la confirmación de los mismos en sus cargos. Incluye un sistema de indicadores estadísticos de talento humano

Objetivo general de esta sección

Establecer las normativas que regulen el proceso de selección de talento humano en Vallés Previsión y formular índices de gestión sobre la incorporación e inducción de nuevos trabajadores

Marco referencial

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento
- Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES)
- Decretos

Normativas generales aplicables a

Otras coordinaciones

- La Coordinación de Talento Humano es la unidad responsable de formalizar el ingreso en la empresa de todo trabajador y aprendiz INCES
- La selección del candidato adecuado para ocupar el cargo vacante se basa en el principio ganar-ganar al considerar dos aspectos: las competencias requeridas por el cargo y el ajuste del cargo a la idiosincrasia del individuo.
- La documentación probatoria de todo el procedimiento de contratación reposa en el expediente del trabajador.

Normativas específicas propias de la

Coordinación de Talento Humano

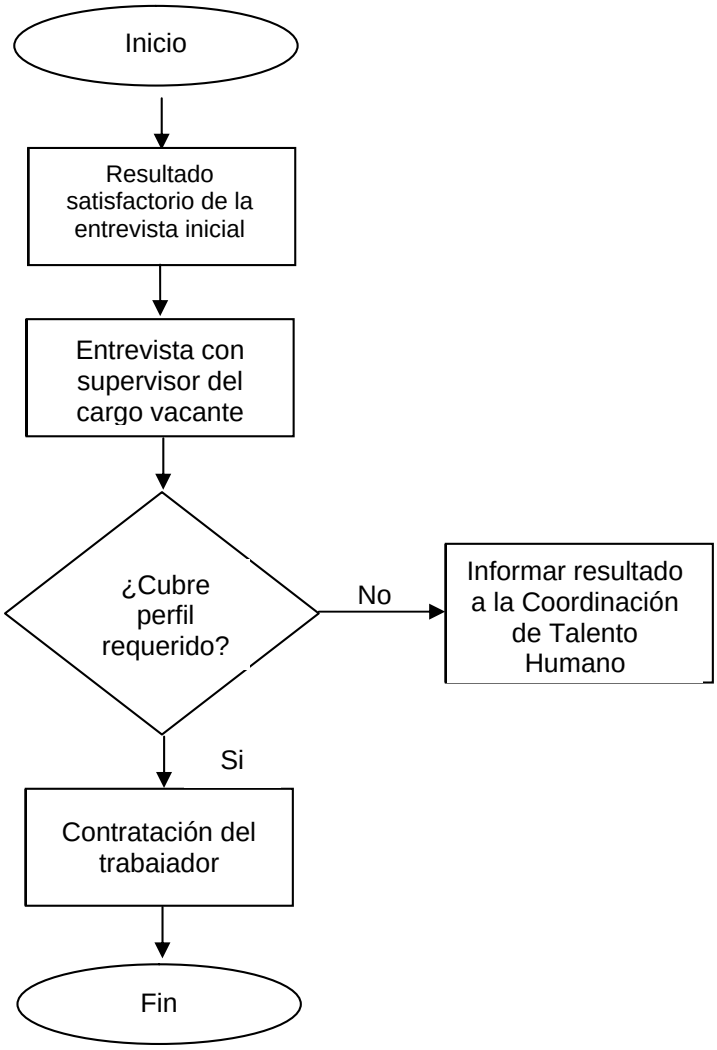
- Si el potencial trabajador muestra compatibilidad para el empleo, en la entrevista inicial, y no existen indicaciones médicas que impidan el desarrollo satisfactorio de la labor implícita en el mismo, se cita al aspirante para una entrevista final realizada por el supervisor del cargo vacante; quien le explica las condiciones de trabajo, las funciones que va a desempeñar y cualquier otro detalle que considere importante para el entrevistado

- En caso de que el aspirante muestre resultados satisfactorios en su entrevista final, será acompañado, por un integrante de la Coordinación de Talento Humano, durante un recorrido por las instalaciones de la empresa que incluye la presentación formal a sus compañeros de trabajo

- Los contratos a tiempo determinado e indeterminado se rigen por las disposiciones de la Ley Orgánica del Trabajo y demás leyes y reglamentos vigentes en materia laboral

- Se elaborarán dos (2) ejemplares originales del contrato laboral, cuyo tiempo de duración inicial es de tres (3) meses, y los mismos llevarán la firma del trabajador y del Coordinador de Talento Humano. Un ejemplar será entregado al trabajador y el otro reposará en el expediente del mismo.

Flujograma
Selección de Talento Humano
(Fuente. Norkys Arambulet, 2011)



Evaluación del Desempeño del Talento Humano

Firma del Asesor **Firma del Gerente General** **Fecha de Vigencia**

Alcance de esta sección

Esta sección incluye la revisión de la actuación individual del trabajador, su contribución al logro de las metas del equipo al que pertenece, su apoyo al logro de los objetivos organizacionales, y su aporte a la mejora continua de los procesos.

Objetivo general de esta sección

Establecer las normativas que regulen el proceso adecuado de evaluación del desempeño de los trabajadores, formular indicadores de gestión considerando el logro de los objetivos departamentales y organizacionales en unión con el mejoramiento continuo de los procesos; para fortalecer las conductas positivas, con el objeto de mejorar actitudes y aptitudes y, alinear el logro de los objetivos individuales con los organizacionales.

Marco referencial

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento

Normativas generales aplicables a otras coordinaciones

- La Coordinación de Talento Humano es la unidad responsable de gestionar las actividades correspondientes a la planificación, ejecución y mejora continua del proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa

- La evaluación del desempeño procura el análisis objetivo de las actuaciones del trabajador y no la apreciación subjetiva de hábitos personales

- La evaluación del desempeño de cada trabajador se realiza para fortalecer sus actitudes y aptitudes positivas e identificar oportunidades de mejora en su gestión individual, promoviendo metas de desarrollo personal alineadas con los objetivos de la empresa

- El proceso de evaluación del desempeño se aplica anualmente en todos los niveles de la empresa y permite obtener información para actualizar las descripciones de cargos, fortalecer el reconocimiento laboral, incentivar el desarrollo de competencias ocupacionales y sustentar el proceso de compensación de los trabajadores

- La Coordinación de Talento Humano, mediante el proceso de evaluación del desempeño, fomenta y fortalece la comunicación y cooperación entre los trabajadores y la alta dirección, a través de acuerdos sostenidos con el

trabajador para adquirir y/o mejorar destrezas y conocimientos individuales que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales

- Es responsabilidad de cada supervisor y coordinador completar el Formulario Evaluación del Desempeño identificado con el código ED 01 (Anexo G)
- Los coordinadores reciben de los supervisores las evaluaciones del desempeño de los trabajadores
- Los coordinadores revisan que los registros de evidencias sean información válida para las evaluaciones
- Corresponde al supervisor inmediato de cada trabajador evaluar y comunicar, de manera constante, a su subordinado sobre los resultados del desempeño ejecutado
- El resultado del proceso de evaluación del desempeño es comunicado, respetuosamente, al trabajador en un ambiente armonioso que contribuya a realzar los aspectos positivos del evaluado, y facilite la identificación de oportunidades de mejora apoyadas en soluciones propuestas por el trabajador y su supervisor
- El trabajador y su supervisor inmediato acuerdan la ejecución de acciones en conjunto, estableciendo metas para el logro de objetivos individuales, departamentales y organizacionales

- Coordinadores y supervisores acuerdan soluciones para posibles diferencias
- Los coordinadores remiten a la Coordinación de Talento Humano el control y asignación de puntajes
- La Coordinación de Talento Humano garantiza el cumplimiento de las presentes normativas

Normativas específicas propias de la

Coordinación de Talento Humano

- En el mes de enero la Coordinación de Talento Humano informa a todo el personal de la empresa sobre los propósitos del programa de evaluación del desempeño, las etapas y demás acciones que conlleven al compromiso de todos a lograr los resultados esperados
- La Evaluación del Desempeño de todos los trabajadores considera el período contemplado entre 01 de enero y el 31 de diciembre de cada año, y se ejecuta en los primeros quince (15) días hábiles del mes de febrero del año inmediato posterior al período culminado
- La Coordinación de Talento Humano recibe las calificaciones aprobadas por supervisores y coordinadores en el Formulario Evaluación del Desempeño

identificado con el código ED 01 (Anexo G) y verifica el correcto cumplimiento del proceso

- La Coordinación de Talento Humano informa al trabajador el porcentaje que le corresponde por incremento salarial, cuyas bases están en el resultado de su evaluación y en la política de compensación vigente en la empresa

- La Coordinación de Talento Humano ejecuta acciones para que el trabajador perciba que su papel es de vital importancia para el rendimiento, eficiencia, desarrollo y evolución de la organización, al ser potenciador de los demás recursos organizacionales

- Las competencias ocupacionales a considerar en la evaluación de desempeño de los trabajadores cuya ubicación está en el nivel de jefatura, son las siguientes:

    - Planificación: Capacidad para establecer prioridades y organizar su trabajo, en función de las metas establecidas

    - Comunicación: Precisión, claridad y confidencialidad para generar y transmitir la información relativa a la coordinación y a la organización

    - Habilidad de integrar grupos: Capacidad para planificar, coordinar y dirigir grupos de trabajo a su cargo hacia el logro de las metas y

objetivos asignados a la coordinación y a la organización incentivando la motivación al logro

- Toma de decisiones: Habilidad para evaluar situaciones, identificar problemas, proponer soluciones adecuadas y oportunas, y tomar las decisiones apropiadas, asumiendo las responsabilidades que se derivan de ellas

- Orientación hacia la tarea: Dominio de los conocimientos teórico-prácticos y de las técnicas y procedimientos necesarios para realizar el trabajo a través de la gente

- Conocimientos de salud e higiene ocupacional: Efectividad en la gestión de seguridad, higiene industrial y protección de los trabajadores, bienes e instalaciones a su cargo

- Resultados: Grado de cumplimiento de las metas propuestas para su coordinación con los niveles de calidad esperados

- Iniciativa: Aporte espontáneo de soluciones factibles y ejecución de acciones para mejorar prácticas, procedimientos, o logro de metas

- Interés por el individuo: Habilidad para detectar fortalezas y debilidades de cada trabajador con el objetivo de ajustar estas características a los requerimientos individuales y organizacionales

- Las competencias ocupacionales a considerar en la evaluación de desempeño de los trabajadores cuya ubicación está en el nivel de atención al cliente, son las siguientes:

    - Empatía: Capacidad para comprender las necesidades de la otra persona

    - Conocimiento de la empresa: Actualización del conocimiento mediante su aplicación en los procesos implícitos en la labor diaria

    - Comunicación adecuada: Claridad, veracidad, confidencialidad y manejo oportuno de la información para generar y suministrar conocimiento relativo a la empresa

    - Uso de los recursos: Interés por el cuidado y adecuado uso de los recursos materiales y equipos necesarios para el desempeño de sus funciones

    - Interés: Grado de dedicación, con excelencia, en el trabajo que se le asigna

    - Cooperación: Manifestación voluntaria para ejecutar tareas en equipo, así como para colaborar cuando se le solicite

- Calidad de atención telefónica: Respeto manifiesto en el trato telefónico con el cliente para solucionar oportunamente su requerimiento
- Establecimiento de prioridades: Detecta rápidamente los asuntos importantes y deja de lado los triviales.

- La escala de valores a emplear en cada competencia ocupacional a evaluar es la siguiente:
  - 1 => No apto
  - 2 => Requiere complementar su formación
  - 3 => Apropiado dominio
  - 4 => Nivel superior al dominio requerido
- Una vez que se otorgan los puntos a cada competencia, se procede a la sumatoria y posterior promedio de los mismos para obtener un único valor que, con base en la escala precedente, especifica el puntaje y la calificación correspondiente al trabajador por su desempeño laboral anual

Desarrollo de Competencias Ocupacionales

Firma del Asesor **Firma del Gerente General** **Fecha de Vigencia**

Alcance de esta sección

Esta sección abarca desde la recepción del informe correspondiente a las oportunidades de mejora detectadas en cada trabajador, hasta la realización de los programas de desarrollo de competencias ocupacionales que sean necesarios para el logro de los objetivos organizacionales, en concordancia con el logro de los objetivos del trabajador. Incluye la planificación del programa de desarrollo de competencias ocupacionales, su ejecución y posterior medición de los beneficios obtenidos a través del mismo, mediante un sistema de indicadores estadísticos de talento humano

Objetivo general de esta sección

Establecer las normativas que regulen el proceso de desarrollo de competencias ocupacionales en Vallés Previsión y formular índices de gestión para la mejora continua del mismo

Marco referencial

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo

- Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES)
- Manual de formación de instructores del Prof. Jasper C. van Dillewijn

Normativas generales aplicables a otras coordinaciones

- La Coordinación de Talento Humano es responsable de gestionar las actividades correspondientes a la planificación, ejecución y mejora continua del programa de desarrollo de competencias ocupacionales
- El programa de desarrollo de competencias ocupacionales de cada trabajador se basa en las oportunidades de mejora manifiestas en su formulario de evaluación del desempeño
- La Coordinación de Talento Humano, mediante acuerdo sostenido con el trabajador, considera la especialidad correspondiente al conocimiento a adquirir y la destreza a desarrollar, basándose en el principio ganar-ganar al expresar la importancia que tiene el programa de desarrollo de competencias ocupacionales tanto para el logro de los objetivos de la empresa como para el logro de los objetivos del trabajador
- La Coordinación de Talento Humano, en función de las metas trazadas por la unidad a la cual está adscrita el trabajador y para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales, ejecuta el programa de desarrollo de competencias

ocupacionales de acuerdo con los periodos identificados en el formulario de evaluación del desempeño del trabajador

- La Coordinación de Talento Humano debe garantizar el cumplimiento de las presentes normativas

Normativas específicas propias de la

Coordinación de Talento Humano

- La Coordinación de Talento Humano planifica y ejecuta los eventos de desarrollo de competencias ocupacionales con el objetivo de lograr una nueva conducta expresada en términos de conducta observable, en tal sentido, por cada propuesta de evento de desarrollo de competencias ocupacionales, presentada ante la Coordinación de Talento Humano, se revisa: el contenido de la actividad, el objetivo de la misma, las competencias del instructor, la logística, el cupo por cada actividad, las fechas y el horario de ejecución de la actividad

- La Coordinación de Talento Humano convoca a los trabajadores a las actividades de desarrollo de competencias ocupacionales programadas, en sus formularios de evaluación del desempeño, con una semana de anticipación y, notifica al jefe inmediato de cada trabajador, que a su subordinado le

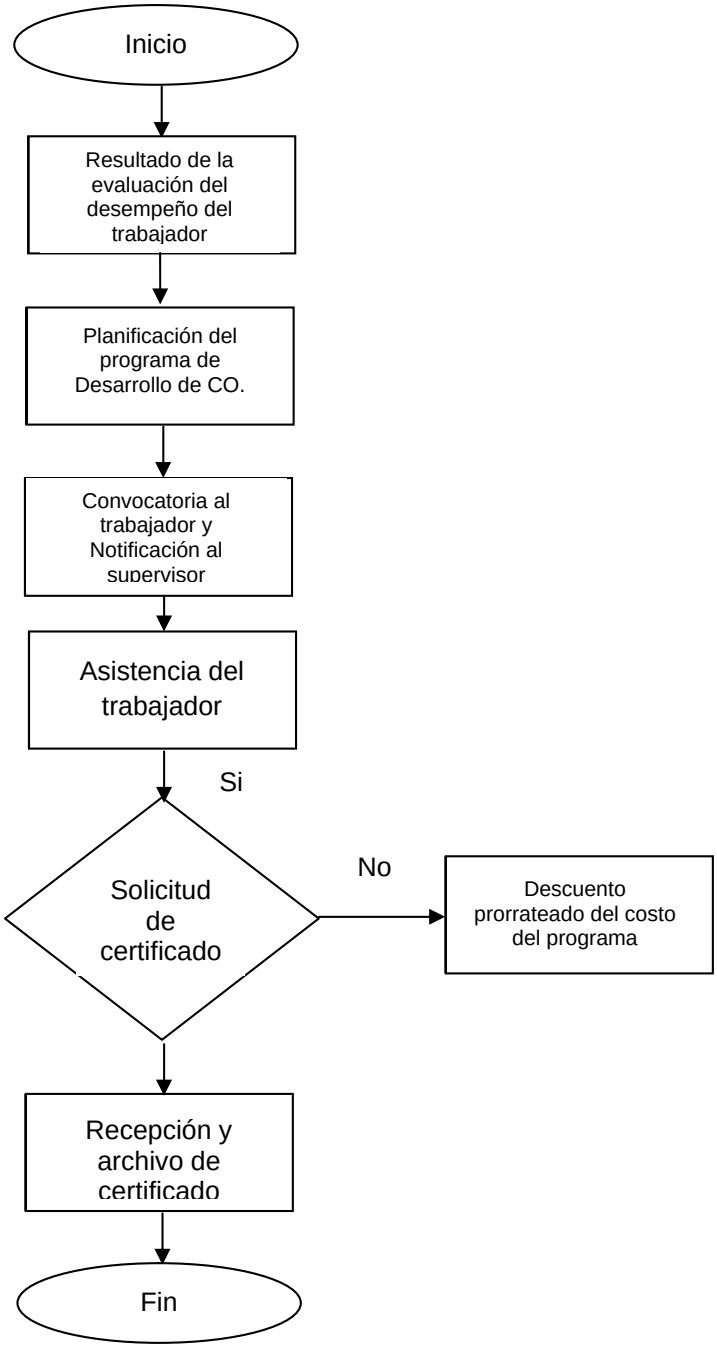
corresponde asistir a las actividades de desarrollo de competencias ocupacionales planificadas (Anexo F)

- La Coordinación de Talento Humano informa al trabajador que le corresponde asistir a su actividad de desarrollo de competencias ocupacionales, cumpliendo en su totalidad con las horas programadas para la ejecución satisfactoria de la misma (Anexo F). En caso de que la actividad se desarrolle fuera del horario laboral, la empresa reconocerá las horas extraordinarias a que hubiere lugar. El participante firma una constancia en la que se indica que su ausencia, a la actividad programada, generará descuentos prorrateados y consecutivos sobre su salario, que cubrirán el costo total de su participación en el evento

- La Coordinación de Talento Humano solicita al trabajador la consignación de la fotocopia de la constancia de aprobación o certificación de asistencia a la actividad de desarrollo de competencias ocupacionales, una vez culminada la misma

- La Coordinación de Talento Humano registra en el sistema informático, de Talento Humano, la copia de la constancia de aprobación o certificación de asistencia a la actividad de desarrollo de competencias ocupacionales, para luego resguardarlo en el expediente del trabajador

Flujograma
Desarrollo de Competencias Ocupacionales
(Fuente. Norkys Arambulet, 2011)



Pagos y deducciones derivados de la Relación Laboral

Firma del Asesor **Firma del Gerente General** **Fecha de Vigencia**

Alcance de esta sección

Esta sección incluye las bases legales para pagos y deducciones derivadas de la relación de trabajo, desde la contratación del trabajador hasta la liquidación de sus pasivos laborales

Objetivo general de esta sección

Determinar los artículos de la Ley Orgánica del Trabajo que sustentan los pagos y deducciones derivados de la relación laboral

Marco referencial

- Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento

Normativas generales aplicables a otras coordinaciones

- Relación de trabajo y del contrato de trabajo: La Ley Orgánica del Trabajo estipula en sus artículos 65, 66, 67, 70, 71, 72 y 74 lo siguiente:

  Artículo 65. Se presumirá la existencia de una relación de trabajo entre quien preste un servicio personal y quien lo reciba. Se exceptuarán

aquellos casos en los cuales, por razones de orden ético o de interés social, se presten servicios a instituciones sin fines de lucro con propósitos distintos de los de la relación laboral.

Artículo 66. La prestación de servicio en la relación de trabajo será remunerada

Artículo 67. El contrato de trabajo es aquel mediante el cual una persona se obliga a prestar servicios a otra bajo su dependencia y mediante una remuneración.

Artículo 70. El contrato de trabajo se hará preferentemente por escrito, sin perjuicio de que pueda probarse su existencia en caso de celebrarse en forma oral.

Artículo 71. El contrato de trabajo escrito se extenderá en dos (2) ejemplares, uno de los cuales se entregará al trabajador, y contendrá las especificaciones siguientes:

a) El nombre, nacionalidad, edad, estado civil y domicilio o residencia de los contratantes;

b) El servicio que deba prestarse, que se determinará con la mayor precisión posible;

c) La duración del contrato o la indicación de que es por tiempo indeterminado, según el caso;

d) La obra o la labor que deba realizarse, cuando se contrate para una obra determinada;

e) La duración de la jornada ordinaria de trabajo, cuando se haya estipulado por unidad de tiempo o por tarea;

f) El salario estipulado o la manera de calcularlo y su forma y lugar de pago;

g) El lugar donde deba prestarse el servicio; y

h) Cualesquiera otras estipulaciones lícitas que acuerden los contratantes.

Artículo 72. El contrato de trabajo podrá celebrarse por tiempo indeterminado, por tiempo determinado o para una obra determinada.

Artículo 74. El contrato celebrado por tiempo determinado concluirá por la expiración del término convenido y no perderá su condición específica cuando fuese objeto de una prórroga.

En caso de dos (2) o más prórrogas, el contrato se considerará por tiempo indeterminado, a no ser que existan razones especiales que justifiquen dichas prórrogas y excluyan la intención presunta de continuar la relación.

Las previsiones de este artículo se aplicarán también cuando, vencido el término e interrumpida la prestación del servicio, se celebre un nuevo contrato entre las partes dentro del mes siguiente al vencimiento del anterior, salvo que se demuestre claramente la voluntad común de poner fin a la relación.

- De la Suspensión de la Relación de trabajo: La Ley Orgánica del Trabajo estipula en sus artículos 94, 95, 96 y 97 lo siguiente:

Artículo 94. Serán causas de suspensión:

a) El accidente o enfermedad profesional que inhabilite al trabajador para la prestación del servicio durante un período que no exceda de doce (12) meses, aun cuando del accidente o enfermedad se derive una incapacidad parcial y permanente;

b) La enfermedad no profesional que inhabilite al trabajador para la prestación del servicio durante un período equivalente al establecido en el literal a) de este artículo;

c) El servicio militar obligatorio;

d) El descanso pre y postnatal;

e) El conflicto colectivo declarado de conformidad con esta Ley;

f) La detención preventiva a los fines de averiguación judicial o policial, cuando el trabajador no hubiere incurrido en causa que la justifique;

g) La licencia concedida al trabajador por el patrono para realizar estudios o para otras finalidades en su interés; y

h) Casos fortuitos o de fuerza mayor que tengan como consecuencia necesaria, inmediata y directa, la suspensión temporal de las labores.

Artículo 95. Durante la suspensión, el trabajador no estará obligado a prestar el servicio ni el patrono a pagar el salario.

Quedan a salvo las prestaciones establecidas por la Seguridad Social o por la convención colectiva y los casos que por motivo de equidad determine el Reglamento, dentro de las condiciones y límites que éste fije.

Artículo 96. Pendiente la suspensión, el patrono no podrá despedir al trabajador afectado por ella, sin causa justificada debidamente comprobada mediante el procedimiento establecido en el Capítulo II del Título VII de esta Ley. Si por necesidades de la empresa tuviere que proveer su vacante temporalmente, el trabajador será reintegrado a su cargo al cesar la suspensión.

Artículo 97. Cesada la suspensión, el trabajador tendrá derecho a continuar prestando servicios en las mismas condiciones existentes para la

fecha en que ocurrió aquella, salvo lo establecido en el literal a) del artículo 94 y otros casos especiales.

La antigüedad del trabajador comprenderá el tiempo servido antes y después de la suspensión salvo disposición especial.

- De la Jornada de trabajo: La Ley Orgánica del Trabajo estipula en sus artículos 189, 195, 196, 198 y 205 lo siguiente:

Artículo 189. Se entiende por jornada de trabajo el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrono y no puede disponer libremente de su actividad y de sus movimientos.

Se considera que el trabajador está a disposición del patrono desde el momento en que llega al lugar donde deba efectuar su trabajo, o donde deba recibir órdenes o instrucciones respecto al trabajo que se ha de efectuar en cada día, hasta que pueda disponer libremente de su tiempo y de su actividad.

Artículo 195. Salvo las excepciones previstas en esta Ley, la jornada diurna no podrá exceder de ocho (8) horas diarias, ni de cuarenta y cuatro (44) semanales; la jornada nocturna no podrá exceder de siete (7) horas diarias, ni de cuarenta (40) semanales; y la jornada mixta no podrá exceder de siete y

media (7 1/2) horas por día, ni de cuarenta y dos (42) por semana. Se considera como jornada diurna la cumplida entre las 5:00 a.m. y las 7:00 p.m.

Se considera como jornada nocturna la cumplida entre las 7:00 p.m. y las 5:00 a.m. Se considera como jornada mixta la que comprende períodos de trabajo diurnos y nocturnos. Cuando la jornada mixta tenga un período nocturno mayor de cuatro (4) horas, se considerará como jornada nocturna.

Parágrafo Único: El Ejecutivo Nacional podrá, mediante resolución especial, determinar aquellas labores en las cuales podrá permitirse la prolongación de la jornada nocturna, pagándose dicha prolongación como trabajo extraordinario nocturno.

Artículo 196. Por acuerdo entre el patrono y los trabajadores, podrá establecerse una jornada diaria hasta de nueve (9) horas sin que se exceda el límite semanal de cuarenta y cuatro (44) horas, para otorgar a los trabajadores dos (2) días completos de descanso cada semana.

Artículo 198. No estarán sometidos a las limitaciones establecidas en los artículos precedentes, en la duración de su trabajo:

a) Los trabajadores de dirección y de confianza;

b) Los trabajadores de inspección y vigilancia cuya labor no requiera un esfuerzo continuo;

c) Los trabajadores que desempeñan labores que requieran la sola presencia, o labores discontinuas o esencialmente intermitentes que implican largos períodos de inacción durante los cuales las personas que las ejecutan no tienen que desplegar actividad material ni atención sostenida, y sólo permanecen en sus puestos para responder a llamadas eventuales; y

d) Los que desempeñen funciones que por su naturaleza no están sometidos a jornada. Los trabajadores a que se refiere este artículo no podrán permanecer más de once (11) horas diarias en su trabajo y tendrán derecho, dentro de esta jornada, a un descanso mínimo de una (1) hora.

Artículo 205. En los trabajos que no sean de proceso continuo, la jornada de trabajo deberá ser interrumpida cada día para un descanso de media hora, por lo menos, sin que pueda trabajarse más de cinco (5) horas continuas, salvo las excepciones previstas o autorizadas legalmente.

- El Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo, con respecto a la Jornada de Trabajo, estipula lo siguiente en sus artículos 84 y 85:

Artículo 84. El trabajo necesariamente continuo y por turnos, de conformidad con lo establecido en el artículo 201 de la Ley Orgánica del Trabajo, estará sometido a las reglas siguientes:

a) La jornada diaria no deberá exceder de doce (12) horas, dentro de la cual el trabajador o trabajadora tendrá derecho a una hora de descanso obligatorio.

b) En el curso de cada período de siete días, el trabajador o trabajadora deberá disfrutar como mínimo de un día de descanso.

c) El total de horas trabajadas en un lapso de ocho (8) semanas no exceda de los límites previstos en el artículo 90 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el artículo 195 de la Ley Orgánica del Trabajo.

Artículo 85. Las modificaciones a los límites de la jornada por acuerdo entre patrono o patrona y trabajadores o trabajadoras, de conformidad con lo establecido en el artículo 206 de la Ley Orgánica del Trabajo, estará sometido a las reglas siguientes:

a.- La jornada diaria no deberá exceder de doce (12) horas, dentro de la cual el trabajador o trabajadora tendrá derecho a una hora de descanso obligatorio.

b.- En el curso de cada período de siete días, el trabajador o trabajadora deberá disfrutar como mínimo de un día de descanso.

c.- El total de horas trabajadas en un lapso de ocho (8) semanas no exceda en promedio de cuarenta y cuatro (44) horas por semana. Dicho acuerdo deberá ser presentado para su homologación por ante la Inspectoría del Trabajo respectiva.

- Con respecto al salario, la Ley Orgánica del Trabajo establece en sus artículos 129 y 133 lo siguiente:

Artículo 129. El salario se estipulará libremente, pero en ningún caso podrá ser menor que el fijado como mínimo por la autoridad competente y conforme a lo prescrito por la Ley.

Artículo 133. Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.

Parágrafo Primero.- Los subsidios o facilidades que el patrono otorgue al trabajador con el propósito de que éste obtenga bienes y servicios que le permitan mejorar su calidad de vida y la de su familia tienen carácter salarial.

Las convenciones colectivas y, en las empresas donde no hubiere trabajadores sindicalizados, los acuerdos colectivos, o los contratos individuales de trabajo podrán establecer que hasta un veinte por ciento (20%) del salario se excluya de la base de cálculo de los beneficios, prestaciones o indemnizaciones que surjan de la relación de trabajo, fuere de fuente legal o convencional. El salario mínimo deberá ser considerado en su totalidad como base de cálculo de dichos beneficios, prestaciones o indemnizaciones.

Parágrafo Segundo.- A los fines de esta Ley se entiende por salario normal, la remuneración devengada por el trabajador en forma regular y permanente por la prestación de su servicio. Quedan por tanto excluidos del mismo las percepciones de carácter accidental, las derivadas de la prestación de antigüedad y las que esta Ley considere que no tienen carácter salarial.

Para la estimación del salario normal ninguno de los conceptos que lo integran producirá efectos sobre si mismo.

Parágrafo Tercero.- Se entienden como beneficios sociales de carácter no remunerativo:

1) Los servicios de comedores, provisión de comidas y alimentos y de guarderías infantiles.

2) Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.

3) Las provisiones de ropa de trabajo.

4) Las provisiones de útiles escolares y de juguetes.

5) El otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación o de especialización.

6) El pago de gastos funerarios.

Los beneficios sociales no serán considerados como salario, salvo que en las convenciones colectivas o contratos individuales de trabajo, se hubiere estipulado lo contrario.

Parágrafo cuarto.- Cuando el patrono o el trabajador estén obligados a cancelar una contribución, tasa o impuesto, se calculará considerando el salario normal correspondiente al mes inmediatamente anterior a aquél en que se causó.

Parágrafo quinto.- El patrono deberá informar a sus trabajadores, por escrito, discriminadamente y al menos una vez al mes, las asignaciones salariales y las deducciones correspondientes.

- Las horas extras son mencionadas en Ley Orgánica del Trabajo y se establece su base de cálculo en los artículos 144, 155, 207, 208 y 209:

Artículo 144. Para el cálculo de lo que corresponda al trabajador por causa del descanso semanal y días feriados, de horas extras y del trabajo nocturno, se tomará como base el salario normal devengado por él, durante la semana respectiva.

Artículo 155. Las horas extraordinarias serán pagadas con un cincuenta por ciento (50%) de recargo, por lo menos, sobre el salario convenido para la jornada ordinaria.

Artículo 207. La jornada ordinaria podrá prolongarse para la prestación de servicio en horas extraordinarias mediante permiso del Inspector del Trabajo. La duración del trabajo en horas extraordinarias estará sometida a las siguientes limitaciones:

a) La duración efectiva del trabajo, incluidas las horas extraordinarias, no podrá exceder de diez (10) horas diarias salvo en los casos previstos por el Capítulo II de este Título; y

b) Ningún trabajador podrá trabajar más de diez (10) horas extraordinarias por semana, ni más de cien (100) horas extraordinarias por año.

Parágrafo Único: El Ejecutivo Nacional cuando sea necesario, previa consulta a las organizaciones sindicales interesadas, podrá modificar las limitaciones establecidas en este artículo respecto a determinadas actividades.

Artículo 208. Al serle dirigida una solicitud para trabajar horas extraordinarias, el Inspector del Trabajo podrá hacer cualquier investigación para conceder o negar el permiso a que se refiere el artículo anterior. El Inspector comunicará su decisión al patrono dentro del término de cuarenta y ocho (48) horas del recibo de la solicitud.

Artículo 209. Todo patrono llevará un registro donde anotará las horas extraordinarias utilizadas en su empresa, establecimiento, explotación o faena; los trabajos efectuados en esas horas; los trabajadores empleados en ellos; y la remuneración especial que haya pagado a cada trabajador.

- El Bono Nocturno es mencionado en los artículos 144 y 156:

Artículo 144. Para el cálculo de lo que corresponda al trabajador por causa del descanso semanal y días feriados, de horas extras y del trabajo nocturno, se tomará como base el salario normal devengado por él, durante la semana respectiva.

Artículo 156. La jornada nocturna será pagada con un treinta por ciento (30%) de recargo, por lo menos, sobre el salario convenido para la jornada diurna.

- El pago de los días feriados se especifica en los artículos 144, 154, 212, 217, 218:

Artículo 144. Para el cálculo de lo que corresponda al trabajador por causa del descanso semanal y días feriados, de horas extras y del trabajo nocturno, se tomará como base el salario normal devengado por él, durante la semana respectiva.

Artículo 154. Cuando un trabajador preste servicios en día feriado tendrá derecho al salario correspondiente a ese día y además al que le corresponda por razón del trabajo realizado, calculado con un recargo del cincuenta por ciento (50%) sobre el salario ordinario

Artículo 212. Son días feriados, a los efectos de esta Ley:

a) Los domingos;

b) El 1° de enero; los jueves y viernes Santos; el 1° de mayo y el 25 de diciembre;

c) Los señalados en la Ley de Fiestas Nacionales; y

d) Los que se hayan declarado o se declaren festivos por el Gobierno Nacional, por los Estados o por las Municipalidades, hasta un límite total de tres (3) por año.

Durante los días feriados se suspenderán las labores y permanecerán cerradas para el público las empresas, explotaciones y establecimientos, sin que se pueda efectuar en ellos trabajos de ninguna especie, salvo las excepciones previstas en esta Ley.

Artículo 217. Cuando se haya convenido un salario mensual el pago de los días feriados y de descanso obligatorio estará comprendido en la remuneración, pero quienes prestaren servicios en uno (1) o más de esos días tendrán derecho a la remuneración correspondiente a aquellos días en los cuales trabajen y a un recargo del cincuenta por ciento (50%), conforme a lo previsto por el artículo 154.

Artículo 218. Cuando un trabajador hubiere prestado servicios en día domingo o en el día que le corresponda su descanso semanal obligatorio, por cuatro (4) o más horas, tendrá derecho a un (1) día completo de salario y de descanso compensatorio; y cuando haya trabajado menos de cuatro (4) horas, tendrá derecho a medio (1/2) día de salario y de descanso compensatorio. Estos descansos compensatorios deben concederse en la semana inmediatamente siguiente al domingo o día de descanso semanal obligatorio en que hubiere trabajado.

Cuando el trabajo se efectúe en los días 1° de enero, jueves y viernes Santos, 1° de mayo y 25 de diciembre, los señalados en la Ley de Fiestas

Nacionales y los declarados festivos por los Estados o Municipalidades, no habrá lugar a ese descanso compensatorio, salvo que alguno de estos días coincida con domingo o con su día de descanso semanal.

- Los días de descanso se contemplan en los artículos 196, 216, 217 y 218:

Artículo 196. Por acuerdo entre el patrono y los trabajadores, podrá establecerse una jornada diaria hasta de nueve (9) horas sin que se exceda el límite semanal de cuarenta y cuatro (44) horas, para otorgar a los trabajadores dos (2) días completos de descanso cada semana.

Artículo 216. El descanso semanal será remunerado por el patrono a los trabajadores que presten servicios durante los días hábiles de la jornada semanal de trabajo en la empresa, con el pago de una cantidad equivalente al salario de un (1) día, igualmente será remunerado el día de descanso adicional semanal convenido por las partes conforme al artículo 196. Cuando se trate de trabajadores a destajo o con remuneración variable, el salario del día feriado será el promedio de los devengados en la respectiva semana.

El trabajador no perderá ese derecho si durante la jornada semanal de trabajo en la empresa faltare un (1) día de su trabajo

Artículo 217. Cuando se haya convenido un salario mensual el pago de los días feriados y de descanso obligatorio estará comprendido en la remuneración, pero quienes prestaren servicios en uno (1) o más de esos días

tendrán derecho a la remuneración correspondiente a aquellos días en los cuales trabajen y a un recargo del cincuenta por ciento (50%), conforme a lo previsto por el artículo 154.

Artículo 218. Cuando un trabajador hubiere prestado servicios en día domingo o en el día que le corresponda su descanso semanal obligatorio, por cuatro (4) o más horas, tendrá derecho a un (1) día completo de salario y de descanso compensatorio; y cuando haya trabajado menos de cuatro (4) horas, tendrá derecho a medio (1/2) día de salario y de descanso compensatorio. Estos descansos compensatorios deben concederse en la semana inmediatamente siguiente al domingo o día de descanso semanal obligatorio en que hubiere trabajado.

Cuando el trabajo se efectúe en los días 1° de enero, jueves y viernes Santos, 1° de mayo y 25 de diciembre, los señalados en la Ley de Fiestas Nacionales y los declarados festivos por los Estados o Municipalidades, no habrá lugar a ese descanso compensatorio, salvo que alguno de estos días coincida con domingo o con su día de descanso semanal.

- Los cálculos de vacaciones se mencionan en los artículos 145, 157, 219, 225, 226, 228, 229, 230, 231, 233

Artículo 145. El salario de base para el cálculo de lo que corresponda al trabajador por concepto de vacaciones será el salario normal devengado por

él, en el mes efectivo de labores inmediatamente anterior al día en que nació el derecho a la vacación.

En caso de salario por unidad de obra, por pieza o a destajo o a comisión, será el promedio del salario devengado durante el año inmediatamente anterior al día en que nació el derecho a la vacación.

Artículo 157. Los días comprendidos dentro del período de vacaciones, sean hábiles, feriados de remuneración obligatoria o de descanso semanal, serán remunerados.

Artículo 219. Cuando el trabajador cumpla un (1) año de trabajo ininterrumpido para un patrono, disfrutará de un período de vacaciones remuneradas de quince (15) días hábiles. Los años sucesivos tendrá derecho además a un (1) día adicional remunerado por cada año de servicio, hasta un máximo de quince (15) días hábiles.

A los efectos de la concesión del día adicional de vacación previsto en este artículo, el tiempo de servicio se empezará a contar a partir de la fecha de entrada en vigencia de esta Ley.

Parágrafo Único: El trabajador podrá prestar servicio en los días adicionales de disfrute a que pueda tener derecho conforme a su antigüedad, a su libre decisión. En este caso tendrá derecho al pago adicional de los salarios que se causen con ocasión del trabajo prestado

Artículo 225. Cuando la relación de trabajo termine por causa distinta al despido justificado antes de cumplirse el año de servicio, ya sea que la terminación ocurra durante el primer año o en los siguientes, el trabajador tendrá derecho a que se le pague el equivalente a la remuneración que se hubiera causado en relación a las vacaciones anuales, de conformidad con lo previsto en los artículos 219 y 223 de esta Ley, en proporción a los meses completos de servicio durante ese año, como pago fraccionado de las vacaciones que le hubieran correspondido.

Artículo 226. El trabajador deberá disfrutar las vacaciones de manera efectiva.

Mientras exista la relación de trabajo, el convenio mediante el cual el patrono paga la remuneración de las mismas sin conceder el tiempo necesario para que el trabajador las disfrute, lo dejará obligado a concederlas con su respectiva remuneración, sin que pueda alegar en su favor el hecho de haber cumplido anteriormente con el requisito del pago.

Artículo 228. El servicio de un trabajador no se considerará interrumpido por sus vacaciones anuales, a los fines del pago de cotizaciones, contribuciones al Seguro Social o cualquiera otra análoga pagadera en su interés mientras preste sus servicios.

Artículo 229. El goce de una (1) o dos (2) vacaciones anuales podrá posponerse a solicitud del trabajador para permitir la acumulación hasta de tres (3) períodos, cuando la finalidad de dicha acumulación sea conveniente para el solicitante.

Artículo 230. La época en que el trabajador deba tomar sus vacaciones anuales será fijada por convenio entre el trabajador y el patrono. Si no llegasen a un acuerdo, el Inspector del Trabajo hará la fijación. Las vacaciones anuales no podrán posponerse más allá de seis (6) meses a partir de la fecha en que nació el derecho, salvo el caso de acumulación prevista en el artículo anterior. Los trabajadores con responsabilidades familiares tendrán preferencia para que sus vacaciones coincidan con las de sus hijos, según el calendario escolar.

Artículo 231. En las vacaciones no podrá comprenderse el término del preaviso ni los días en que el trabajador esté incapacitado para el trabajo.

Artículo 233. Los períodos de inasistencia al trabajo sin causa justificada, en cuanto totalicen siete (7) o más días al año, podrán imputarse al período de vacación anual a que tiene derecho el trabajador, siempre que el patrono le hubiere pagado el salario correspondiente a los días de inasistencia.

- El Reglamento en sus artículos 95 y 97, también hace mención a las vacaciones:

Artículo 95. El pago de las vacaciones y del bono vacacional deberá realizarse en base al salario normal devengado por el trabajador o trabajadora en el mes de labores inmediatamente anterior al día en que disfrute efectivamente del derecho a la vacación. En caso de salario por unidad de obra, por pieza, a destajo o a comisión, será el promedio del salario devengado durante el año inmediatamente anterior a la fecha en que disfrute efectivamente del derecho a la vacación. Cuando por cualquier causa termine la relación de trabajo sin que el trabajador o trabajadora haya disfrutado de las vacaciones a que tiene derecho, el patrono o patrona deberá pagarle la remuneración correspondiente calculado en base al último salario que haya devengado, incluyendo el pago de los días feriados y de descanso semanal obligatorio que le hubieren correspondido de haber disfrutado efectivamente las vacaciones.

Artículo 97. Cuando se determine que el trabajador o trabajadora ha violado la prohibición establecida en el artículo 234 de la Ley Orgánica del Trabajo, el patrono o patrona para el que preste sus servicios y que le haya pagado el salario correspondiente al disfrute vacacional, tendrá derecho a la repetición de lo pagado.

- El bono vacacional está estipulado en el artículo 223:

Artículo 223. Los patronos pagarán al trabajador en la oportunidad de sus vacaciones, además del salario correspondiente, una bonificación especial para su disfrute equivalente a un mínimo de siete (7) días de salario más un (1) día por cada año a partir de la vigencia de esta Ley hasta un total de veintiún (21) días de salario, cuando el trabajador no hubiere adquirido el derecho a recibir una bonificación mayor a la inicialmente prevista de siete (7) salarios. Si fuere el caso, de que el trabajador debe recibir en razón de su antigüedad una cantidad que exceda a los siete (7) salarios iniciales, recibirá la cantidad a que se haya hecho acreedor, sin perjuicio de lo dispuesto en este artículo respecto de la bonificación adicional de un día de salario por año de servicio a partir de su vigencia.

- Las utilidades se establecen en los artículos 146, 174 y 175

Artículo 146. El salario base para el cálculo de lo que corresponda al trabajador a consecuencia de la terminación de la relación de trabajo, de conformidad con el artículo 125 de esta Ley, será el devengado en el mes de labores inmediatamente anterior.

En caso de salario por unidad de obra, por pieza, a destajo, a comisión o de cualquier otra modalidad de salario variable, la base para el cálculo será el promedio de lo devengado durante el año inmediatamente anterior.

Parágrafo primero.- A los fines indicados, la participación del trabajador en los beneficios líquidos o utilidades a que se contrae el artículo 174 de esta Ley, se distribuirá entre los meses completos de servicio durante el ejercicio respectivo. Si para el momento del cálculo de la prestación por antigüedad no se han determinado los beneficios líquidos o utilidades, por no haber vencido el ejercicio económico anual del patrono, éste queda obligado a incorporar en el cálculo de la indemnización la cuota parte correspondiente, una vez que se hubieren determinado los beneficios o utilidades. El patrono procederá al pago dentro de los treinta (30) días siguientes a la fecha de determinación de las utilidades o beneficios.

Parágrafo segundo.- El salario base para el cálculo de la prestación por antigüedad, en la forma y términos establecidos en el artículo 108 de esta Ley, será el devengado en el mes correspondiente. Los cálculos mensuales por tal concepto son definitivos y no podrán ser objeto de ajuste o recálculo durante la relación de trabajo ni a su terminación

Artículo 174. Las empresas deberán distribuir entre todos sus trabajadores por lo menos el quince por ciento (15%) de los beneficios líquidos que hubieren obtenido al fin de su ejercicio anual. A este fin, se entenderá por beneficios líquidos la suma de los enriquecimientos netos gravables y de los exonerados conforme a la Ley de Impuesto Sobre la Renta.

A los efectos de este Capítulo, se asimilarán a las empresas los establecimientos y explotaciones con fines de lucro.

Parágrafo Primero: Esta obligación tendrá, respecto de cada trabajador, como límite mínimo, el equivalente al salario de quince (15) días y como límite máximo el equivalente al salario de cuatro (4) meses. El límite máximo para la empresas que tengan un capital social que no exceda de un millón de bolívares (Bs. 1.000.000,oo) o que ocupen menos de cincuenta (50) trabajadores, será de dos (2) meses de salario. Cuando el trabajador no hubiese laborado todo el año, la bonificación se reducirá a la parte proporcional correspondiente a los meses completos de servicios prestados. Cuando la terminación de la relación de trabajo ocurra antes del cierre del ejercicio, la liquidación de la parte correspondiente a los meses servidos podrá hacerse al vencimiento de aquel.

Parágrafo Segundo: El monto del capital social y el número de trabajadores indicados en este artículo podrán ser elevados por el Ejecutivo Nacional mediante resolución especial, oyendo previamente a los organismos más representativos de los trabajadores y de los patronos, al Consejo de Economía Nacional y al Banco Central de Venezuela.

A los efectos del cálculo y pago del impuesto sobre la renta correspondiente a cada ejercicio, en la declaración del patrono se tendrá como

un gasto causado y efectuado, y por tanto deducible del enriquecimiento neto gravable del ejercicio, la cantidad que deba distribuir entre los trabajadores, de conformidad con este artículo.

Artículo 175. Las empresas y los establecimientos o explotaciones con fines de lucro pagarán a sus trabajadores, dentro de los primeros quince (15) días del mes de diciembre de cada año o en la oportunidad establecida en la convención colectiva, una cantidad equivalente a quince (15) días de salario, por lo menos, imputable a la participación en los beneficios que pudiera corresponder a cada trabajador en el año económico respectivo de acuerdo con lo establecido en el artículo 174 de esta Ley. Si cumplido éste, el patrono no obtuviere beneficio la cantidad entregada de conformidad con este artículo deberá considerarse como bonificación y no estará sujeta a repetición. Si el patrono obtuviere beneficios cuyo monto no alcanzare a cubrir los quince (15) días de salario entregados anticipadamente, se considerará extinguida la obligación

- Las prestaciones sociales se consideran en el artículo 108:

Artículo 108. Después del tercer mes ininterrumpido de servicio, el trabajador tendrá derecho a una prestación de antigüedad equivalente a cinco (5) días de salario por cada mes.

Después del primer año de servicio, o fracción superior a seis (6) meses contados a partir de la fecha de entrada en vigencia de esta Ley, el patrono pagará al trabajador adicionalmente dos (2) días de salario, por cada año, por concepto de prestación de antigüedad, acumulativos hasta treinta (30) días de salario.

La prestación de antigüedad, atendiendo a la voluntad del trabajador, requerida previamente por escrito, se depositará y liquidará mensualmente, en forma definitiva, en un fideicomiso individual o en un Fondo de Prestaciones de Antigüedad o se acreditará mensualmente a su nombre, también en forma definitiva, en la contabilidad de la empresa. Lo depositado o acreditado mensualmente se pagará al término de la relación de trabajo y devengará intereses según las siguientes opciones:

a) Al rendimiento que produzcan los fideicomisos o los Fondos de Prestaciones de Antigüedad, según sea el caso y, en ausencia de éstos o hasta que los mismos se crearen, a la tasa del mercado si fuere en una entidad financiera;

b) A la tasa activa determinada por el Banco Central de Venezuela, tomando como referencia los seis (6) principales bancos comerciales y universales del país; si el trabajador hubiese requerido que los depósitos se efectuasen en un fideicomiso individual o en un Fondo de Prestaciones de

Antigüedad o en una entidad financiera, y el patrono no cumpliera con lo solicitado; y

c) A la tasa promedio entre la activa y pasiva, determinada por el Banco Central de Venezuela, tomando como referencia los seis (6) principales bancos comerciales y universales del país, si fuere en la contabilidad de la empresa.

El patrono deberá informar anualmente al trabajador, en forma detallada, el monto que le acreditó en la contabilidad de la empresa, por concepto de prestación de antigüedad.

La entidad financiera o el Fondo de Prestaciones de Antigüedad, según el caso, entregará anualmente al trabajador los intereses generados por su prestación de antigüedad acumulada. Asimismo, informará detalladamente al trabajador el monto del capital y los intereses.

Los intereses están exentos del Impuesto sobre la Renta, serán acreditados o depositados mensualmente y pagados al cumplir cada año de servicio, salvo que el trabajador, mediante manifestación escrita, decidiere capitalizarlos.

Parágrafo primero.- Cuando la relación de trabajo termine por cualquier causa el trabajador tendrá derecho a una prestación de antigüedad equivalente a:

a) Quince (15) días de salario cuando la antigüedad excediere de tres (3) meses y no fuere mayor de seis (6) meses o la diferencia entre dicho monto y lo acreditado o depositado mensualmente;

b) Cuarenta y cinco (45) días de salario si la antigüedad excediere de seis (6) meses y no fuere mayor de un (1) año o la diferencia entre dicho monto y lo acreditado o depositado mensualmente; y

c) Sesenta (60) días de salario después del primer año de antigüedad o la diferencia entre dicho monto y lo acreditado o depositado mensualmente, siempre que hubiere prestado por lo menos seis (6) meses de servicio, durante el año de extinción del vínculo laboral.

Parágrafo segundo.- El trabajador tendrá derecho al anticipo hasta de un setenta y cinco por ciento (75%) de lo acreditado o depositado, para satisfacer obligaciones derivadas de:

a) La construcción, adquisición, mejora o reparación de vivienda para él y su familia;

b) La liberación de hipoteca o de cualquier otro gravamen sobre vivienda de su propiedad;

c) Las pensiones escolares para él, su cónyuge, hijos o con quien haga vida marital; y

d) Los gastos por atención médica y hospitalaria de las personas indicadas en el literal anterior.

Si la prestación de antigüedad estuviere acreditada en la contabilidad de la empresa, el patrono deberá otorgar al trabajador crédito o aval, en los supuestos indicados, hasta el monto del saldo a su favor. Si optare por avalar será a su cargo la diferencia de intereses que pudiere resultar en perjuicio del trabajador.

Si la prestación de antigüedad estuviere depositada en una entidad financiera o un Fondo de Prestaciones de Antigüedad, el trabajador podrá garantizar con ese capital las obligaciones contraídas para los fines antes previstos.

Parágrafo tercero.- En caso de fallecimiento del trabajador, los beneficiarios señalados en el artículo 568 de esta Ley, tendrán derecho a recibir la prestación de antigüedad que le hubiere correspondido, en los términos y condiciones de los artículos 569 y 570 de esta Ley.

Parágrafo cuarto.- Lo dispuesto en este artículo no impide a los trabajadores o a sus causahabientes el ejercicio de las acciones que puedan corresponderles conforme al derecho común.

Parágrafo quinto.- La prestación de antigüedad, como derecho adquirido, será calculada con base al salario devengado en el mes al que

corresponda lo acreditado o depositado, incluyendo la cuota parte de lo percibido por concepto de participación en los beneficios o utilidades de la empresa, de conformidad con lo previsto en el artículo 146 de esta Ley y de la reglamentación que deberá dictarse al efecto.

Parágrafo sexto.- Los funcionarios o empleados públicos nacionales, estadales o municipales, se regirán por lo dispuesto en este artículo.

- El Reglamento de la L.O.T. en su **artículo 54**, también hace mención de las prestaciones:

Artículo 54. A los efectos de determinar el salario de base para el cálculo de las prestaciones, beneficios e indemnizaciones de naturaleza laboral, se tomarán en consideración las percepciones salariales que se causen durante el lapso respectivo, aun cuando el pago efectivo no se hubiere verificado dentro del mismo.

Parágrafo Único: Para el cálculo del salario que corresponda por trabajo en día feriado, en los términos del artículo 154 de la Ley Orgánica del Trabajo, se entenderá que el salario ordinario es equivalente a la noción de salario normal.

- Las inasistencias se incluyen en los artículos 37 y 38 del Reglamento de la L.O.T.:

Artículo 37. La causal de despido prevista en el literal f) del artículo 102 de la Ley Orgánica del Trabajo, supone la inasistencia injustificada del trabajador o trabajadora durante tres (3) días hábiles en el período de un (1) mes, es decir, contado desde la primera inasistencia tomada en consideración y el día de igual fecha del mes calendario siguiente.

Parágrafo Único: Con el objeto de enervar eventuales medidas disciplinarias, el trabajador o trabajadora deberá notificar a su patrono o patrona, dentro de los dos (2) días hábiles siguientes, la causa que justificare su inasistencia al trabajo.

Artículo 38. El incumplimiento reiterado del horario de trabajo será estimado causal de despido justificado, en los términos previstos en el literal i) del artículo 102 de la Ley Orgánica del Trabajo.

Parágrafo Único: Se entenderá por incumplimiento reiterado del horario de trabajo, su inobservancia en cuatro (4) oportunidades, por lo menos, en el lapso de un (1) mes.

- El trabajo de los motorizados se menciona en los artículos 372 y 373 de la L.O.T.:

Artículo 372. El mantenimiento del vehículo estará a cargo del patrono, así como los gastos por concepto del combustible necesario para la prestación del servicio. A falta de acuerdo entre las partes, por Resolución

conjunta de los Ministerios de los ramos del trabajo y de transporte y comunicaciones se fijará la estimación de este gasto para las distintas categorías del sector, previa consulta a los organismos empresariales y sindicales más representativos del transporte.

Correrá también por cuenta del patrono el seguro contra accidentes y riesgos civiles del respectivo vehículo y de su conductor, en la medida y condiciones que se fije por Resolución conjunta de los Ministerios de los ramos del trabajo y de transporte y comunicaciones, previa consulta a los organismos empresariales y sindicales más representativos del transporte. A estos fines se podrán contratar pólizas colectivas de seguro que cubran dichos riesgos.

Artículo 373. Los trabajadores motorizados que cumplan funciones de mensajeros, repartidores u otros semejantes, tendrán derecho a recibir del patrono una vez al año los uniformes, cascos y demás implementos de seguridad requeridos para el cumplimiento de sus labores.

- Los deberes y derechos por maternidad se mencionan en los artículos 379, 381, 382, 384 y 385

Artículo 379. La mujer trabajadora gozará de todos los derechos garantizados en esta Ley y su reglamentación a los trabajadores en general y

no podrá ser objeto de diferencias en cuanto a la remuneración y demás condiciones de trabajo.

Se exceptúan las normas dictadas específicamente para protegerla en su vida familiar, su salud, su embarazo y su maternidad

Artículo 381. En ningún caso el patrono exigirá que la mujer aspirante a un trabajo se someta a exámenes médicos o de laboratorio destinados a diagnosticar embarazo, ni pedirle la presentación de certificados médicos con ese fin.

La mujer trabajadora podrá solicitar que se le practiquen dichos exámenes cuando desee ampararse en las disposiciones de esta Ley.

Artículo 382. La mujer trabajadora en estado de gravidez estará exenta de realizar tareas que, por requerir esfuerzos físicos considerables o por otras circunstancias, sean capaces de producir el aborto o impedir el desarrollo normal del feto, sin que su negativa altere sus condiciones de trabajo.

Artículo 384. La mujer trabajadora en estado de gravidez gozará de inamovilidad durante el embarazo y hasta un (1) año después del parto.

Cuando incurra en alguna de las causas establecidas en el artículo 102 de esta Ley, para su despido será necesaria la calificación previa del Inspector

del Trabajo mediante el procedimiento establecido en el Capítulo II del Título VII.

Parágrafo Único: La inamovilidad prevista en este artículo se aplicará a la trabajadora durante el período de suspensión previsto en el artículo siguiente, así como también durante el año siguiente a la adopción, si fuere el caso del artículo 387 de esta Ley.

Artículo 385. La trabajadora en estado de gravidez tendrá derecho a un descanso durante seis (6) semanas antes del parto y doce (12) semanas después, o por un tiempo mayor a causa de una enfermedad que según dictamen médico sea consecuencia del embarazo o del parto y que la incapacite para el trabajo.

En estos casos conservará su derecho al trabajo y a una indemnización para su mantenimiento y el del niño, de acuerdo con lo establecido por la Seguridad Social

- El Reglamento de la L.O.T. hace mención a la maternidad en su artículo 100

Artículo 100. El período de lactancia, a que se refiere el artículo 393 de la Ley Orgánica del Trabajo, no será inferior a seis (6) meses contados desde la fecha del parto, sin perjuicio de que los Ministerios del Trabajo y Salud puedan extender este período mediante Resolución conjunta. La mujer

trabajadora, finalizado el período de licencia postnatal, notificará al patrono o patrona la oportunidad en que disfrutará los descansos diarios para la lactancia. El patrono o patrona sólo podrá imponer modificaciones a lo planteado por la trabajadora, cuando a su juicio ello afecte el normal desenvolvimiento de la unidad productiva y lo acredite fehacientemente. En caso de desacuerdo entre las partes, el Inspector o Inspectora del Trabajo decidirá si existe o no desmejora de conformidad con el procedimiento previsto en el artículo 454 de la Ley Orgánica del Trabajo.

- El beneficio de Guardería es mencionado desde el artículo 101 hasta el artículo 109 del Reglamento de la L.O.T.

Artículo 101. El patrono o patrona que ocupe a más de veinte (20) trabajadores y/o trabajadoras, deberá mantener guarderías o servicios de educación inicial para sus hijos e hijas durante la jornada de trabajo. A tales efectos, el cómputo de número de trabajadores y trabajadoras se realizará atendiendo al concepto de unidad económica de la misma, aún en los casos en que ésta aparezca dividida en diferentes explotaciones o con personerías jurídicas distintas u organizada en diferentes departamentos, agencias o sucursales, para los cuales se lleve contabilidad separada.

Los patronos y patronas deberán garantizar este beneficio a los trabajadores y trabajadoras que perciban una remuneración mensual en dinero

que no exceda del equivalente a cinco (5) salarios mínimos, hasta que sus hijos o hijas cumplan los cinco (5) años de edad.

En caso que el patrono o patrona incumpla con este beneficio deberá indemnizar al trabajador o trabajadora cancelándole el monto en dinero que le corresponda, además de pagarle el monto equivalente a los intereses que devengaría esa cantidad a la tasa activa determinada por el Banco Central de Venezuela, tomando como referencia los seis (6) principales bancos comerciales y universales del país.

Artículo 102. La obligación prevista en el artículo que antecede podrá cumplirse mediante:

a) La instalación y mantenimiento, a cargo de uno o varios patronos o patronas, de guarderías o servicios de educación inicial.

b) El pago de la matrícula y mensualidades a la guardería o servicios de educación inicial, debidamente inscritas ante las autoridades competentes. En este caso, la obligación del patrono o patrona se entenderá satisfecha con el pago de una cantidad de dinero equivalente al cuarenta por ciento (40%) del salario mínimo, por concepto de matrícula y de cada mensualidad.

c) Cualquier otra modalidad que se establezca mediante Resolución conjunta, de los Ministerios del Trabajo y Educación.

En ningún caso, el patrono o patrona podrá cumplir su obligación mediante el pago, en dinero o especie, al trabajador o trabajadora de los costes derivados de guardería o servicios de educación inicial. Excepcionalmente, en caso que el patrono o patrona cumpla su obligación de conformidad con el literal a) del presente artículo y por una ajena al trabajador o trabajadora se interrumpa la prestación del servicio de guardería o servicios de educación inicial, estará obligado a indemnizar al trabajador o trabajadora de conformidad con el literal b) de esta norma durante el tiempo que dure dicha interrupción.

Artículo 103. El local utilizado para la prestación de los servicios de guardería infantil, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

a) Estar destinado exclusivamente al servicio de guardería infantil y reunir condiciones ambientales y de salubridad que permitan el sano desarrollo de los niños y niñas.

b) Contar con un salón de instrucción y juegos múltiples; sanitarios de uso exclusivo para el personal encargado; sanitarios exclusivos para niños; un salón de descanso para los niños y niñas de lactancia; y un espacio para oficina y archivo de materiales; y c) Estar dotado de lencería y artículos de limpieza, mesas y sillas para niños, cunas y corrales para niños menores de 1 año, filtro de agua potable y botiquín para primeros auxilios. Si se ofreciere el

servicio de comida, deberá contar además con despensas para el almacenamiento de los alimentos, cocina, nevera, bandejas para el servicio, cubiertos, vasos y utensilios de cocina.

Artículo 104. El servicio de la guardería infantil se prestará:

a) En horario diurno que permita a los trabajadores y trabajadoras dejar a sus hijos e hijas durante la jornada de trabajo. Si la jornada de trabajo fuere nocturna o mixta, el trabajador o trabajadora podrá utilizar los servicios de la guardería infantil, en el horario pautado para su funcionamiento; y b) Durante todo el año, salvo en aquellas guarderías establecidas por patronos y patronas en cuyas empresas rigiere la modalidad de vacaciones colectivas, debiendo aplicarse en este caso el mismo régimen.

Artículo 105. El personal de las guarderías debe estar debidamente capacitado en el área de atención al niño o niña y portar certificado de salud vigente, expedido por la autoridad sanitaria correspondiente.

Artículo 106. Si el patrono o patrona adoptare la modalidad de cumplimiento prevista en el literal b) del artículo 102 del presente Reglamento, deberá acordar con sus trabajadores beneficiarios o trabajadoras beneficiarias la guardería infantil que prestará los servicios. En caso de desacuerdo, se someterá al Inspector o Inspectora del Trabajo de la jurisdicción, quien decidirá en el lapso perentorio de cinco (5) días hábiles.

Artículo 107. Los pagos a las guarderías infantiles deberán ser realizados por el patrono o patrona, quien conservará los comprobantes o recibos emitidos por la guardería.

Artículo 108. Cuando los padres fueren trabajadores y trabajadoras al servicio de distintos patronos o patronas, éstos acordarán la forma de cumplir con la obligación y de distribuir el costo del servicio.

Artículo 109. Los patronos o patronas deberán enviar a la Inspectoría del Trabajo de su jurisdicción un informe anual sobre el cumplimiento de su obligación, conforme a las especificaciones que establezca el Ministerio del Trabajo.

- Los artículos 98, 99, 100, 102,103,104, 107, 108, 125, 146, 224,225 de la L.O.T. hacen referencia a la terminación de la relación laboral:

Artículo 98. La relación de trabajo puede terminar por despido, retiro, voluntad común de las partes o causa ajena a la voluntad de ambas.

Artículo 99. Se entenderá por despido la manifestación de voluntad del patrono de poner fin a la relación de trabajo que lo vincula a uno o más trabajadores.

Parágrafo Único: El despido será:

a) Justificado, cuando el trabajador ha incurrido en una causa prevista por la Ley; y

b) Injustificado, cuando se realiza sin que el trabajador haya incurrido en causa que lo justifique.

Artículo 100. Se entenderá por retiro la manifestación de voluntad del trabajador de poner fin a la relación de trabajo.

Parágrafo Único: El retiro será justificado cuando se funde en una causa prevista por esta Ley, y sus efectos patrimoniales se equipararán a los del despido injustificado.

Artículo 102. Serán causas justificadas de despido los siguientes hechos del trabajador:

a) Falta de probidad o conducta inmoral en el trabajo;

b) Vías de hecho, salvo en legítima defensa;

c) Injuria o falta grave al respeto y consideración debidos al patrono, a sus representantes o a los miembros de su familia que vivan con él;

d) Hecho intencional o negligencia grave que afecte a la seguridad o higiene del trabajo;

e) Omisiones o imprudencias que afecten gravemente a la seguridad o higiene del trabajo;

f) Inasistencia injustificada al trabajo durante tres (3) días hábiles en el período de un (1) mes.

La enfermedad del trabajador se considerará causa justificada de inasistencia al trabajo. El trabajador deberá, siempre que no existan circunstancias que lo impida, notificar al patrono la causa que lo imposibilite para asistir al trabajo;

g) Perjuicio material causado intencionalmente o con negligencia grave en las máquinas, herramientas y útiles de trabajo, mobiliario de la empresa, materias primas o productos elaborados o en elaboración, plantaciones y otras pertenencias;

h) Revelación de secretos de manufactura, fabricación o procedimiento;

i) Falta grave a las obligaciones que impone la relación de trabajo; y

j) Abandono del trabajo.

Parágrafo Único: Se entiende por abandono del trabajo:

a) La salida intempestiva e injustificada del trabajador durante las horas de trabajo del sitio de la faena, sin permiso del patrono o de quien a éste represente;

b) La negativa a trabajar en las faenas a que ha sido destinado, siempre que ellas estén de acuerdo con el respectivo contrato o con la Ley.

No se considerará abandono del trabajo la negativa del trabajador a realizar una labor que entrañe un peligro inminente y grave para su vida o su salud; y

c) La falta injustificada de asistencia al trabajo de parte del trabajador que tuviere a su cargo alguna faena o máquina, cuando esa falta signifique una perturbación en la marcha del resto de la ejecución de la obra.

Artículo 103. Serán causas justificadas de retiro, los siguientes hechos del patrono, sus representantes o familiares que vivan con él:

a) Falta de probidad;

b) Cualquier acto inmoral en ofensa al trabajador o a miembros de su familia que vivan con él;

c) Vías de hecho;

d) Injuria o falta grave al respeto y consideración debidos al trabajador o a miembros de su familia que vivan con él;

e) Omisiones o imprudencias que afecten gravemente a la seguridad o higiene del trabajo;

f) Cualquier acto que constituya falta grave a las obligaciones que le impone la relación de trabajo; y

g) Cualquier acto constitutivo de un despido indirecto.

Parágrafo Primero: Se considerará despido indirecto:

a) La exigencia que haga el patrono al trabajador de que realice un trabajo de índole manifiestamente distinta de la de aquel a que está obligado por el contrato o por la Ley, o que sea incompatible con la dignidad y capacidad profesional del trabajador, o de que preste sus servicios en condiciones que acarreen un cambio de su residencia, salvo que en el contrato se haya convenido lo contrario o la naturaleza del trabajo implique cambios sucesivos de residencia para el trabajador, o que el cambio sea justificado y no acarree perjuicio a éste;

b) La reducción del salario;

c) El traslado del trabajador a un puesto inferior;

d) El cambio arbitrario del horario de trabajo; y

e) Otros hechos semejantes que alteren las condiciones existentes de trabajo.

Parágrafo Segundo: No se considerará como despido indirecto:

a) La reposición de un trabajador a su puesto primitivo, cuando sometido a un período de prueba en un puesto de categoría superior se le restituye a aquel. El período de prueba no podrá exceder de noventa (90) días;

b) La reposición de un trabajador a su puesto primitivo después de haber estado desempeñando temporalmente, por tiempo que no exceda de ciento ochenta (180) días, un puesto superior por falta del titular de dicho puesto; y

c) El traslado temporal de un trabajador, en caso de emergencia, a un puesto inferior, dentro de su propia ocupación y con su sueldo anterior, por un lapso que no exceda de noventa (90) días.

Artículo 104. Cuando la relación de trabajo por tiempo indeterminado finalice por despido injustificado o basado en motivos económicos o tecnológicos, el trabajador tendrá derecho a un preaviso conforme a las reglas siguientes:

a) Después de un (1) mes de trabajo ininterrumpido, con una semana de anticipación;

b) Después de seis (6) meses de trabajo ininterrumpido, con una quincena de anticipación;

c) Después de un (1) año de trabajo ininterrumpido, con un (1) mes de anticipación;

d) Después de cinco (5) años de trabajo ininterrumpido, con dos (2) meses de anticipación; y

e) Después de diez (10) años de trabajo ininterrumpido, con tres (3) meses de anticipación.

Parágrafo Único: En caso de omitirse el preaviso, el lapso correspondiente se computará en la antigüedad del trabajador para todos

Artículo 107. Cuando la relación de trabajo por tiempo indeterminado termine por retiro voluntario del trabajador, sin que haya causa legal que lo justifique, éste deberá dar al patrono un preaviso conforme a las reglas siguientes:

a) Después de un (1) mes de trabajo ininterrumpido, con una semana de anticipación;

b) Después de seis (6) meses de trabajo ininterrumpido, con una quincena de anticipación; y

c) Después de un (1) año de trabajo ininterrumpido, con un (1) mes de anticipación;

Parágrafo Único: En caso de preaviso omitido, el trabajador deberá pagar al patrono como indemnización una cantidad equivalente al salario que le habría correspondido en el lapso del preaviso.

Artículo 108. Después del tercer mes ininterrumpido de servicio, el trabajador tendrá derecho a una prestación de antigüedad equivalente a cinco (5) días de salario por cada mes.

Después del primer año de servicio, o fracción superior a seis (6) meses contados a partir de la fecha de entrada en vigencia de esta Ley, el patrono pagará al trabajador adicionalmente dos (2) días de salario, por cada año, por concepto de prestación de antigüedad, acumulativos hasta treinta (30) días de salario.

La prestación de antigüedad, atendiendo a la voluntad del trabajador, requerida previamente por escrito, se depositará y liquidará mensualmente, en forma definitiva, en un fideicomiso individual o en un Fondo de Prestaciones de Antigüedad o se acreditará mensualmente a su nombre, también en forma definitiva, en la contabilidad de la empresa. Lo depositado o acreditado mensualmente se pagará al término de la relación de trabajo y devengará intereses según las siguientes opciones:

a) Al rendimiento que produzcan los fideicomisos o los Fondos de Prestaciones de Antigüedad, según sea el caso y, en ausencia de éstos o hasta

que los mismos se crearen, a la tasa del mercado si fuere en una entidad financiera;

b) A la tasa activa determinada por el Banco Central de Venezuela, tomando como referencia los seis (6) principales bancos comerciales y universales del país; si el trabajador hubiese requerido que los depósitos se efectuasen en un fideicomiso individual o en un Fondo de Prestaciones de Antigüedad o en una entidad financiera, y el patrono no cumpliera con lo solicitado; y

c) A la tasa promedio entre la activa y pasiva, determinada por el Banco Central de Venezuela, tomando como referencia los seis (6) principales bancos comerciales y universales del país, si fuere en la contabilidad de la empresa.

El patrono deberá informar anualmente al trabajador, en forma detallada, el monto que le acreditó en la contabilidad de la empresa, por concepto de prestación de antigüedad.

La entidad financiera o el Fondo de Prestaciones de Antigüedad, según el caso, entregará anualmente al trabajador los intereses generados por su prestación de antigüedad acumulada. Asimismo, informará detalladamente al trabajador el monto del capital y los intereses.

Los intereses están exentos del Impuesto sobre la Renta, serán acreditados o depositados mensualmente y pagados al cumplir cada año de servicio, salvo que el trabajador, mediante manifestación escrita, decidiere capitalizarlos.

Parágrafo primero.- Cuando la relación de trabajo termine por cualquier causa el trabajador tendrá derecho a una prestación de antigüedad equivalente a:

a) Quince (15) días de salario cuando la antigüedad excediere de tres (3) meses y no fuere mayor de seis (6) meses o la diferencia entre dicho monto y lo acreditado o depositado mensualmente;

b) Cuarenta y cinco (45) días de salario si la antigüedad excediere de seis (6) meses y no fuere mayor de un (1) año o la diferencia entre dicho monto y lo acreditado o depositado mensualmente; y

c) Sesenta (60) días de salario después del primer año de antigüedad o la diferencia entre dicho monto y lo acreditado o depositado mensualmente, siempre que hubiere prestado por lo menos seis (6) meses de servicio, durante el año de extinción del vínculo laboral.

Parágrafo segundo.- El trabajador tendrá derecho al anticipo hasta de un setenta y cinco por ciento (75%) de lo acreditado o depositado, para satisfacer obligaciones derivadas de:

a) La construcción, adquisición, mejora o reparación de vivienda para él y su familia;

b) La liberación de hipoteca o de cualquier otro gravamen sobre vivienda de su propiedad;

c) Las pensiones escolares para él, su cónyuge, hijos o con quien haga vida marital; y

d) Los gastos por atención médica y hospitalaria de las personas indicadas en el literal anterior.

Si la prestación de antigüedad estuviere acreditada en la contabilidad de la empresa, el patrono deberá otorgar al trabajador crédito o aval, en los supuestos indicados, hasta el monto del saldo a su favor. Si optare por avalar será a su cargo la diferencia de intereses que pudiere resultar en perjuicio del trabajador.

Si la prestación de antigüedad estuviere depositada en una entidad financiera o un Fondo de Prestaciones de Antigüedad, el trabajador podrá garantizar con ese capital las obligaciones contraídas para los fines antes previstos.

Parágrafo tercero.- En caso de fallecimiento del trabajador, los beneficiarios señalados en el artículo 568 de esta Ley, tendrán derecho a

recibir la prestación de antigüedad que le hubiere correspondido, en los términos y condiciones de los artículos 569 y 570 de esta Ley.

Parágrafo cuarto.- Lo dispuesto en este artículo no impide a los trabajadores o a sus causahabientes el ejercicio de las acciones que puedan corresponderles conforme al derecho común.

Parágrafo quinto.- La prestación de antigüedad, como derecho adquirido, será calculada con base al salario devengado en el mes al que corresponda lo acreditado o depositado, incluyendo la cuota parte de lo percibido por concepto de participación en los beneficios o utilidades de la empresa, de conformidad con lo previsto en el artículo 146 de esta Ley y de la reglamentación que deberá dictarse al efecto.

Parágrafo sexto.- Los funcionarios o empleados públicos nacionales, estadales o municipales, se regirán por lo dispuesto en este artículo

Artículo 125. Si el patrono persiste en su propósito de despedir al trabajador, deberá pagarle adicionalmente a lo contemplado en el artículo 108 de esta Ley, además de los salarios que hubiere dejado de percibir durante el procedimiento, una indemnización equivalente a:

1) Diez (10) días de salario si la antigüedad fuere mayor de tres (3) meses y no excediere de seis (6) meses.

2) Treinta (30) días de salario por cada año de antigüedad o fracción superior de seis (6) meses, hasta un máximo de ciento cincuenta (150) días de salario.

Adicionalmente el trabajador recibirá una indemnización sustitutiva del preaviso previsto en el artículo 104 de esta Ley, en los siguientes montos y condiciones:

a) Quince (15) días de salario, cuando la antigüedad fuere mayor de un (1) mes y no exceda de seis (6) meses;

b) Treinta (30) días de salario, cuando fuere superior a seis (6) meses y menor de un (1) año;

c) Cuarenta y cinco (45) días de salario, cuando fuere igual o superior a un (1) año;

d) Sesenta (60) días de salario, cuando fuere igual o superior a dos (2) años y no mayor de diez (10) años; y

e) Noventa (90) días de salario, si excediere del límite anterior.

El salario de base para el cálculo de esta indemnización no excederá de diez (10) salarios mínimos mensuales.

Parágrafo único.-. Lo dispuesto en este artículo no impide a los trabajadores o sus causahabientes el ejercicio de las acciones que puedan corresponderles conforme al derecho común.

Artículo 146. El salario base para el cálculo de lo que corresponda al trabajador a consecuencia de la terminación de la relación de trabajo, de conformidad con el artículo 125 de esta Ley, será el devengado en el mes de labores inmediatamente anterior.

En caso de salario por unidad de obra, por pieza, a destajo, a comisión o de cualquier otra modalidad de salario variable, la base para el cálculo será el promedio de lo devengado durante el año inmediatamente anterior.

Parágrafo primero.- A los fines indicados, la participación del trabajador en los beneficios líquidos o utilidades a que se contrae el artículo 174 de esta Ley, se distribuirá entre los meses completos de servicio durante el ejercicio respectivo. Si para el momento del cálculo de la prestación por antigüedad no se han determinado los beneficios líquidos o utilidades, por no haber vencido el ejercicio económico anual del patrono, éste queda obligado a incorporar en el cálculo de la indemnización la cuota parte correspondiente, una vez que se hubieren determinado los beneficios o utilidades. El patrono procederá al pago dentro de los treinta (30) días siguientes a la fecha de determinación de las utilidades o beneficios.

Parágrafo segundo.- El salario base para el cálculo de la prestación por antigüedad, en la forma y términos establecidos en el artículo 108 de esta Ley, será el devengado en el mes correspondiente. Los cálculos mensuales por tal concepto son definitivos y no podrán ser objeto de ajuste o recálculo durante la relación de trabajo ni a su terminación.

Artículo 224. Cuando por cualquier causa termine la relación de trabajo sin que el trabajador haya disfrutado de las vacaciones a que tiene derecho, el patrono deberá pagarle la remuneración correspondiente.

Artículo 225. Cuando la relación de trabajo termine por causa distinta al despido justificado antes de cumplirse el año de servicio, ya sea que la terminación ocurra durante el primer año o en los siguientes, el trabajador tendrá derecho a que se le pague el equivalente a la remuneración que se hubiera causado en relación a las vacaciones anuales, de conformidad con lo previsto en los artículos 219 y 223 de esta Ley, en proporción a los meses completos de servicio durante ese año, como pago fraccionado de las vacaciones que le hubieran correspondido.

- En el Reglamento de la L.O.T. la terminación de la relación laboral se menciona en los artículos 36, 37, 38 y 95

Artículo 36.Los trabajadores excluidos o trabajadoras excluidas del régimen de estabilidad en el empleo en los términos del artículo 112 de la Ley

Orgánica del Trabajo y que fueren despedidos o despedidas sin justa causa, así como aquellos afectados o aquellas afectadas por despidos basados en razones económicas o tecnológicas, tendrán derecho al aviso previo a que se refiere el artículo 104 de dicha Ley. Durante el lapso del preaviso a que se refiere el artículo 104 de la Ley Orgánica del Trabajo, el trabajador o trabajadora disfrutará de licencias o permisos interdiarios remunerados de media jornada ininterrumpida, a fin de realizar las gestiones tendentes a obtener nuevo empleo. El patrono o patrona determinará la oportunidad del disfrute de la licencia o permiso.

Si el patrono o patrona omitiere el preaviso, deberá pagar al trabajador o trabajadora una cantidad igual al salario del período correspondiente y computar éste en su antigüedad, a los efectos legales.

Artículo 37. La causal de despido prevista en el literal f) del artículo 102 de la Ley Orgánica del Trabajo, supone la inasistencia injustificada del trabajador o trabajadora durante tres (3) días hábiles en el período de un (1) mes, es decir, contado desde la primera inasistencia tomada en consideración y el día de igual fecha del mes calendario siguiente.

Parágrafo Único: Con el objeto de enervar eventuales medidas disciplinarias, el trabajador o trabajadora deberá notificar a su patrono o

patrona, dentro de los dos (2) días hábiles siguientes, la causa que justificare su inasistencia al trabajo.

Artículo 38. El incumplimiento reiterado del horario de trabajo será estimado causal de despido justificado, en los términos previstos en el literal i) del artículo 102 de la Ley Orgánica del Trabajo.

Parágrafo Único: Se entenderá por incumplimiento reiterado del horario de trabajo, su inobservancia en cuatro (4) oportunidades, por lo menos, en el lapso de un (1) mes.

Artículo 95. El pago de las vacaciones y del bono vacacional deberá realizarse en base al salario normal devengado por el trabajador o trabajadora en el mes de labores inmediatamente anterior al día en que disfrute efectivamente del derecho a la vacación. En caso de salario por unidad de obra, por pieza, a destajo o a comisión, será el promedio del salario devengado durante el año inmediatamente anterior a la fecha en que disfrute efectivamente del derecho a la vacación. Cuando por cualquier causa termine la relación de trabajo sin que el trabajador o trabajadora haya disfrutado de las vacaciones a que tiene derecho, el patrono o patrona deberá pagarle la remuneración correspondiente calculado en base al último salario que haya devengado, incluyendo el pago de los días feriados y de descanso semanal

obligatorio que le hubieren correspondido de haber disfrutado efectivamente las vacaciones.

- El período de prueba se menciona en el artículo 104 de la L.O.T.:

Artículo 104. Cuando la relación de trabajo por tiempo indeterminado finalice por despido injustificado o basado en motivos económicos o tecnológicos, el trabajador tendrá derecho a un preaviso conforme a las reglas siguientes:

a) Después de un (1) mes de trabajo ininterrumpido, con una semana de anticipación;

b) Después de seis (6) meses de trabajo ininterrumpido, con una quincena de anticipación;

c) Después de un (1) año de trabajo ininterrumpido, con un (1) mes de anticipación;

d) Después de cinco (5) años de trabajo ininterrumpido, con dos (2) meses de anticipación; y

e) Después de diez (10) años de trabajo ininterrumpido, con tres (3) meses de anticipación.

Parágrafo Único: En caso de omitirse el preaviso, el lapso correspondiente se computará en la antigüedad del trabajador para todos los efectos legales.

- El período de prueba debe ser liquidado, el Reglamento de la L.O.T. también hace mención:

Artículo 25. Las partes podrán pactar en los contratos de trabajo celebrados por escrito un período de prueba que no excederá de noventa (90) días continuos, a objeto de que el trabajador o trabajadora juzgue si las condiciones de trabajo son de su conveniencia y el patrono o patrona aprecie sus conocimientos y aptitudes.

Durante el período de prueba, cualquiera de las partes podrá dar por extinguido el contrato de trabajo sin que hubiere lugar a indemnización alguna, sin perjuicio de los derechos que se hubieren causado en proporción al tiempo trabajado, así como el preaviso correspondiente de conformidad con artículo 104 de la Ley Orgánica del Trabajo.

Parágrafo Primero: Será nula la estipulación que establezca un período de prueba cuando el trabajador o trabajadora hubiere desempeñado las mismas o similares funciones con anterioridad en la empresa, bajo cualquier modalidad.

Parágrafo Segundo: El período de prueba se tomará en consideración para determinar la antigüedad del trabajador o trabajadora, cuando éste continúe prestando servicios una vez vencido aquel.

Normativas específicas propias de la

Coordinación de Talento Humano

- Las Asignaciones del trabajador se calculan de la siguiente manera:
  - Salario:

    15 días de Salario= Salario Mensual/30*15=> (%) de Salario primera quincena y diferencia en la segunda.

  - Horas Extras Diurnas:

    Salario Mensual/30 días/Horas Jornada*150%*N° de Horas.

  - Horas Extras Nocturnas:

    Salario Mensual/30 días/Horas Jornada*150%*130%*N° de Horas

- Bono Nocturno:

  4 o más horas Nocturnas de su jornada regular=30% Salario Mensual.

- Bono Nocturno Fraccionado:

  3 o menos horas Nocturnas de su jornada regular=>

  =>Salario Mensual/30días/Horas Jornada*N° de horas*30%*N° Jornadas Trabajadas

- Feriado: 4 horas o más de trabajo.

  Salario Mensual/ 30 días*1.5 +1 día de descanso compensatorio en la semana siguiente

- Feriado: menos de 4 horas de trabajo.

  Salario Mensual/30 días/2*1.5 +1/2 día de descanso compensatorio en la semana siguiente

- Día domingo se paga como Feriado aunque se trate de empresas no susceptibles de interrupción (Art.88 Reglamento)

- Día de Descanso:

  Será remunerado a salario normal, si es laborado se pagará igual al día Feriado

- Vacaciones:

  15 días hábiles de Salario más 1 día adicional por cada año de antigüedad hasta un máximo de 30 días. Salario Normal/Salario Variable

- Bono Vacacional:

  7 días de Salario y 1 día adicional por cada año de antigüedad hasta un máximo de 21 días. Salario Normal/Salario Variable.

- Utilidades:

  Devengado*(60/360*100)=16.666%

  ISLR (%)

  INCE 0.5%

- Prestaciones Sociales

  A partir del 3er mes 5 días Salario Integral

  45 días 1er año o fracción superior 6 meses

  60 días 2do año

  2 días adicionales hasta acumular 30 días

- Ausencias Injustificadas:

  Salario Mensual/30*N° días Ausencia

- Ley de Vivienda y Hábitat:

  Los Artículos 172 y 173 de la LRPVH señalan que cada trabajador tendrá una cuenta de ahorro individual en la cual se reflejarán, entre otros conceptos: el aporte mensual equivalente al *3% del ingreso total mensual*, desglosado de la siguiente manera: 1/3 será por cuenta del trabajador y 2/3 estará a cargo del empleador (tanto del sector público como privado)

- Seguro Social Obligatorio:

  Límite Cotización: 5 SMN

  Salario*12 meses/52 semanas* 4% *Número de Lunes

  Empleador: 9, 10, 11%

- Régimen. Prestacional de Empleo:

  Cotización 2.5% (80% empleador y 20% trabajador) del salario normal devengado por el trabajador

  Empleador: 2%

  Trabajador: 0.5%

- ISLR:

  ARI (Enero de cada año o al Ingreso del trabajador) Modificaciones trimestrales.

  1.000 UT

  ARC (Declaración definitiva de rentas)

- INCE:

  2% Trimestral de todos los conceptos Salariales

- Libro de horas extras (Art 209)

  Debe incluir la siguiente información

  - Identificación y cargo o puesto ocupado por los trabajadores o trabajadoras
  - Número de horas Extras de trabajo
  - Fecha para la prestación del Servicio en HE
  - Los Trabajos efectuados en esas horas
  - Remuneración especial que haya pagado a cada trabajador

- Debe ser actualizado al cierre de cada nómina

- Libro de vacaciones (Art 235)
  - Nombre y apellido del Trabajador
  - Numero de Cedula
  - Periodo Vacacional : Fecha de Salida y Fecha de Regreso
  - Firma del Trabajador
  - Debe ser actualizado al cierre de cada nómina

- Motorizados:
  - El mantenimiento del vehículo y el combustible necesarios para la prestación del Servicio estarán a cargo del patrono.
  - Correrá también por cuenta del Patrono el seguro contra accidentes y responsabilidad civil del respectivo vehículo y de su conductor
  - Los trabajadores motorizados tendrán derecho a recibir del patrono una vez al año los uniformes, cascos y demás implementos de seguridad requeridos para el cumplimiento de sus Labores.

- Maternidad
    - La mujer no podrá ser objeto de diferencias en cuanto a la remuneración y demás condiciones de trabajo
    - La mujer no podrá ser sometida a exámenes médicos o de laboratorio destinados a diagnosticar el embarazo
    - La mujer en estado de gravidez estará exenta de realizar tareas que requieran esfuerzo físico
    - La mujer trabajadora en estado de gravidez gozará de Inamovilidad durante el embarazo y hasta 1 año después del parto. Para su despido justificado será necesaria la calificación previa del Inspector del Trabajo.
    - Tendrá derecho a un descanso de 6 semanas antes del parto y 12 semanas después. Pago del Salario de acuerdo a la seguridad social
    - El periodo de lactancia no será menos a 6 meses contados desde la fecha del parto (30 Minutos 2 veces al día)

- Programa Alimentación

  - Empresas con 20 trabajadores o más

  - El pago del beneficio siempre y cuando sea en Cesta Ticket o Tarjeta electrónica podrá ser prorrateado al número de horas trabajadas.

  - Los trabajadores beneficiarios de la Ley de Alimentación, son aquellos que no devenguen más de tres (03) Salarios Mínimos

  - Cuando el trabajador, labore una jornada inferior, tendrán derecho a percibir el beneficio los días que labore, se deberá prorratear el monto por el numero efectivo de horas laboradas

  - Cuando por razones excepcionales, y previa autorización del Ministerio del Trabajo, el trabajador (a) exceda el límite de la Jornada ordinaria, establecida en la ley, el exceso de esta jornada dará derecho a percibir el beneficio correspondiente, atendiendo al prorrateo del beneficio conforme al número de horas laboradas en exceso. Dentro de esta disposición, quedan expresamente incluidos los trabajadores (as) de inspección o vigilancia.

  - Los trabajadores que perciban salarios variables y que en razón de estas variaciones superen en determinados períodos el límite establecido para hacerse acreedor del beneficio, continuarán

percibiéndolo hasta tanto su salario normal no supere dicho límite en un periodo de seis (06) meses continuos.

- Cuando el beneficio de la Ley de Alimentación, se realice a través de Cesta Ticket o de Tarjetas de Alimentación, la entrega de los mismos y /o carga de la tarjeta, deberá realizarse dentro de cinco (05) días siguientes al vencimiento del mes respectivo.

- El monto del pago no podrán ser inferior a 0,25 UT ni superior a 0,50 UT, por jornada diaria de trabajo

- Es necesario, que para contratar o continuar contratando una empresa especialista en la administración y gestión de beneficios sociales que emitan y administren cupones, ticket o tarjetas electrónicas, se le solicite la autorización para operar expedida por el Ministerio del Trabajo.

- Si durante la relación de trabajo, la empresa hubiese dejado de cumplir con la obligación derivada de la Ley de Alimentación, estará obligada: **1.-** A otorgar el beneficio retroactivamente. **2.-** En caso de terminación de la relación de trabajo, por cualquier causa, sin que la empresa hubiese cumplido con el beneficio, deberá cancelarle al trabajador, lo que le adeude por este concepto en dinero efectivo. En ambos

supuestos, el beneficio será cancelado con el valor de la UT, vigente, al momento del cumplimiento.

- El empleador, está obligado a informar y entregar un texto de la Ley de Alimentación y su Reglamento a los trabajadores, incluyendo un texto que describa las obligaciones derivadas de la modalidad adoptada para cumplir el beneficio.

- Las Autoridades, podrán advertir a los infractores que deberán subsanar en un plazo no inferior a 24 horas ni superior a 15 días hábiles, bajo pena de imponer una multa que oscilara entre 25 UT hasta un máximo de 50 UT. En caso de que la advertencia no sea acatada se podrá imponer la sanción de cierre temporal, hasta por un máximo de 30 días

- Guarderías

  - Empresas con más de 20 trabajadores

  - Trabajadores que devenguen hasta 5 Salarios Mínimos Nacionales

  - Hasta que los niños cumplan 5 años

  - 40% de Salario Mínimo Nacional por cada mensualidad y por inscripción anual.

- No se podrá pagar en dinero al trabajador sino en cheque a nombre de la Guardería
- El patrono conservará los comprobantes o recibos de pago emitidos por la Guardería.

- Ejemplo de pagos y deducciones derivados de la relación laboral:

  Datos

  Fecha de Ingreso: 03/05/2010

  Fecha de Egreso: 27/09/2010

  Tiempo de servicio: 4 meses, 24 días

  Sueldo Diario: 40,79

  Sueldo Mensual: 1.223,89

  Sueldo Integral: 50,88

  Motivo del Retiro: Culminación del contrato

  Utilidades: 60 días

  Días otorgados por vacaciones: 15

  Bono vacacional: 07 días

  Con base en los datos descritos, se aplican las fórmulas expuestas y se obtienen los resultados presentados en la siguiente tabla:

Descripción	Cantidad	Asignación	Deducción
Antigüedad de prestaciones sociales	05	254,41	
Pago de la diferencia del artículo 108	10	508,82	
Vacación fraccionada	05	203,98	
Bono vacacional fraccionado	2,33	95,19	
Utilidad Fraccionada	20	992,70	
Inces			4,96
Régimen de Vivienda y Hábitat			15,91
SUBTOTALES		2.055,10	20,87
TOTAL A PAGAR		2.034,23	

Aplicación de la

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo

Firma del Asesor **Firma del Gerente General** **Fecha de Vigencia**

Alcance de esta sección

Esta sección abarca los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras estipulados en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo

Objetivo general de esta sección

Apoyar el cumplimiento adecuado de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo

Marco referencial

- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Gaceta oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005)
- Reglamento parcial de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Gaceta oficial N° 38.596 del 03 de enero de 2007)

Normativas generales aplicables a otras coordinaciones

El Comité de Seguridad y Salud laboral es un órgano de participación de los trabajadores y el empleador en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo que promueve el trabajo seguro y la Prevención de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Ocupacionales en el ámbito de la empresa.

Delegados de prevención: Elección

- Se eligen por cada centro de trabajo o unidad de producción de la empresa.
- En un número determinado conforme a la cantidad total de trabajadores del centro de trabajo:

Artículo 41 LOPCYMAT	
Hasta 10 trabajadores	1 Delegado de Prevención
De 11 a 50 trabajadores	2 Delegados de Prevención
De 51 a 250 trabajadores	3 Delegados de Prevención
Desde 251 trabajadores	1 por cada 500 trab. o fracción

Art.67 REGLAMENTO LOPCYMAT	
Hasta 10 trabajadores	1 Delegado de Prevención
De 11 a 50 trabajadores	2 Delegados de Prevención
De 51 a 250 trabajadores	3 Delegados de Prevención
De 251 a 500 trabajadores	4 Delegados de Prevención
De 501 trabajadores en adelante	5 Delegados de Prevención

Integrantes del comité: Delegados de prevención

- Quienes NO pueden elegir ni ser electos (**Artículo 57** Reglamento parcial de la LOPCYMAT)
    - Los representantes del patrono. (Ejercen por cuenta y representación del patrono, funciones jerárquicas de dirección o administración, Artículos. 50 y 51 L.O.T.)
    - Los empleados de dirección. (Intervienen en la toma de decisiones u orientación de la empresa o tienen funciones de representante del patrono ante terceros u otros trabajadores. Art. 42 LOT)

- Los trabajadores de confianza. (Cuya labor implica el conocimiento de personal de secretos industriales o comerciales, o su participación en la administración del negocio o supervisión de otros trabajadores. Art. 45 LOT)
- Las personas que tengan vínculos por consanguinidad o afinidad hasta el cuarto grado, ascendente o colateral, con el patrono
- La persona que mantenga una unión estable de hecho con el patrono
- El amigo o amiga íntima del patrono o patrona
- La persona que mantenga amistad manifiesta con el patrono

Integrantes del comité: Elección de delegados de prevención

- **Artículo 62 Reglamento parcial de la LOPCYMAT:** A los fines de garantizar el derecho de participación protagónica de los trabajadores y las trabajadoras en materia de seguridad y salud en el trabajo, el proceso de elección de los Delegados y Delegadas de Prevención, por las siguientes regulaciones mínimas:

  1. Iniciativa para la convocatoria: Corresponde a los trabajadores y las trabajadoras, sus organizaciones o al Instituto Nacional de Prevención, Salud

y Seguridad Laborales la convocatoria a elecciones de los Delegados o Delegadas de Prevención.

2. Convocatoria pública: La convocatoria al proceso de elección deberá ser pública a los fines de garantizar la participación de todos los trabajadores y las trabajadoras.

3. Comisión electoral: Los trabajadores y las trabajadoras podrán elegir en asamblea pública una comisión electoral para organizar y dirigir el proceso de elección.

4. Postulación: La postulación de los trabajadores y las trabajadoras para Delegados y Delegadas de Prevención podrá realizarse mediante manifestación verbal o escrita.

5. Mesas de votación: Los trabajadores y las trabajadoras deberán establecer mesas de votación tomando en consideración el número de trabajadores, turnos de trabajo, la organización del trabajo y áreas, departamentos o ubicación de los espacios físicos.

6. Apertura de mesas de votación: Las personas designadas para las mesas de votación deberán asistir a la hora fijada para tales efectos, dejando constancia en acta, de los siguientes datos: fecha y hora de apertura de cada mesa de votación, nombres, apellidos y documento público de identidad de quienes

estén presentes, y cualquier otro dato que se considere relevante para el proceso.

7. Cuaderno de votación: Deberá elaborarse cuaderno de votación que contenga como mínimo la siguiente información: nombres, apellidos y documento público de identidad de los trabajadores y las trabajadoras que tienen derecho a participar, firma de los trabajadores y las trabajadoras, huella dactilar y un espacio reservado para la colocación de la palabra “VOTÓ” o “NO ASISTIÓ” según corresponda.

8. Boletas de votación: Deberá elaborarse boletas de votación que indiquen como mínimo, el nombre, apellido y documento público de identidad de los candidatos a ser electos como Delegados o Delegadas de Prevención.

9. Votación: Los trabajadores y las trabajadoras al momento de ejercer su derecho al sufragio deberán identificarse en la mesa de votación, donde se identificará si se encuentran incluidos en los cuadernos de votación, y se les suministrará la boleta de votación a los fines de que se traslade al lugar destinado a tal efecto, voten de manera secreta, depositen su boleta en la caja cerrada y firmen el cuaderno de votación como constancia de haber ejercido el derecho al sufragio.

10. Finalización del acto de votación: Concluido el acto de votación se procederá a colocar la palabra “NO ASISTIÓ” en las casillas del cuaderno de

votación correspondientes a los trabajadores y las trabajadoras que no hayan concurrido a ejercer su derecho al sufragio.

11. Escrutinio de votos: El escrutinio de los votos será público y se realizará en presencia de los trabajadores y las trabajadoras, los candidatos y candidatas y, de ser el caso, ante el funcionario o funcionaria que supervise la realización de las elecciones.

12. Resultados: Serán electos aquél o aquellos trabajadores y las trabajadoras que obtengan la mayoría de votos válidos en la elección. En caso que dos o más candidatos obtengan el mismo número de votos válidos, se realizarán nuevas elecciones donde sólo participen éstos.

13. Acta de Resultados: Se levantará un Acta donde conste: lugar, fecha y hora de inicio de la fase de escrutinio de votos; identificación de las personas que realizan el escrutinio de votos, indicando sus nombres, apellidos, documento público de identidad y el carácter con que actúan; el número de votos válidos para cada uno de los candidatos; el número de votos nulos; la indicación de los trabajadores y las trabajadoras electos como delegados o delegadas de prevención, con sus nombres, apellidos y documento público de identidad; y, cualquier otro dato que se estimare relevante.

14. Supervisión: Los funcionarios y funcionarias del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales o de las Unidades de Supervisión

del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social podrán supervisar el proceso de elección de los Delegados y Delegadas de Prevención.

Integrantes del comité: Funciones y responsabilidades de los delegados de prevención

- **Artículos 42 y 43 de la LOPCYMAT:**
    - Representante de los trabajadores en el Comité de Seguridad y Salud Laboral
    - Recibe denuncias relativas a condiciones y medio ambiente de trabajo y las tramita ante el Comité de Seguridad y Salud Laboral
    - Participa con el empleador en la mejora de la acción preventiva y de promoción de la salud y seguridad en el trabajo
    - Promueve y fomenta la cooperación de los trabajadores en la ejecución de la normativa sobre condiciones y medio ambiente de trabajo
    - Coordina con las organizaciones sindicales, las acciones de defensa, promoción, control y vigilancia de la seguridad y salud en el trabajo
    - Acompaña a los técnicos de la empresa, asesores externos o a los funcionarios de inspección de los organismos oficiales, en las evaluaciones del medio ambiente de trabajo y en las visitas y

verificaciones que realicen para comprobar el cumplimiento de la normativa

- Presentación de informe mensual al Comité y al INPSASEL, sobre las actividades desarrolladas

Integrantes del comité: Garantías de los delegados de prevención

- **Artículo 44 de la LOPCYMAT**
  - El delegado de prevención durará dos (2) años en sus funciones, pudiendo ser reelecto por períodos iguales. Podrá ser revocado por los trabajadores por inasistencias injustificadas a las reuniones u omisión en la presentación de los informes respectivos ante el Comité de Seguridad y Salud Laboral
  - El delegado no podrá ser despedido, trasladado o desmejorado en sus condiciones de trabajo, a partir del momento de su elección y hasta tres (3) meses después de vencido el término para el cual fue elegido o elegida, sin justa causa previamente calificada por el Inspector del Trabajo
  - El tiempo utilizado por el delegado de prevención para el desempeño de las funciones, así como para la formación en materia de seguridad y

salud en el trabajo, será considerado como parte de la jornada de trabajo, otorgándosele licencia remunerada

- El empleador deberá facilitar y adoptar las medidas tendentes a que el delegado pueda realizar sus actividades en cumplimiento de sus funciones

- El empleador deberá proporcionar a los delegados de prevención y a las organizaciones sindicales los medios y la formación en materia de seguridad y salud en el trabajo, que resulten necesarios para el ejercicio de sus funciones

- El empleador debe facilitar la formación en programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social. Esta formación debe ser facilitada por el empleador por sus propios medios o mediante acuerdo con organismos o entidades especializadas y la misma deberá adecuarse a las características específicas de la empresa

Integrantes del comité: Revocatoria de los delegados de prevención

- **Artículos 64 y 65 Reglamento parcial de la LOPCYMAT:** Son supuestos taxativos para revocar a los Delegados o Delegadas de Prevención:

1. La inasistencia injustificada en tres (3) oportunidades seguidas a las reuniones o demás actividades convocadas por el Comité de Seguridad y Salud Laboral.

2. La omisión de la presentación de tres (3) informes seguidos al Comité de Seguridad y Salud Laboral.

3. El incumplimiento de las convocatorias y requerimientos expresos del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales en tres (3) oportunidades seguidas.

En caso de incumplimiento de las convocatorias y requerimientos expresos del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, éste informará a los trabajadores y las trabajadoras representados por el Delegado o Delegada de Prevención, a los fines de que éstos decidan si ejercen su derecho a revocar al Delegado o Delegada de Prevención (**Artículo 64 del Reglamento parcial de la LOPCYMAT**)

Transcurrido la mitad del período para el cual fueron electos los Delegados o Delegadas de Prevención, un número no menor del veinte por ciento (20%) de los trabajadores y las trabajadoras de los centros de trabajo, establecimientos, faenas o unidad de explotación de las diferentes empresas o instituciones públicas o privadas donde fueron electos, podrán solicitar ante el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, que proceda a realizar

un proceso revocatorio para los Delegados o Delegadas de Prevención que presuntamente hayan incurrido en alguna de las causales previstas a tal efecto. El Instituto procederá a organizar y dirigir este proceso, siguiendo los principios y regulaciones previstas en este Reglamento para la elección de los Delegados y Delegadas de Prevención (**Artículo 65 del Reglamento parcial de la LOPCYMAT**)

Integrantes del comité: Designación y aceptación de los representantes del empleador

- **Artículo 71 Reglamento parcial de la LOPCYMAT:** El patrono o la patrona sólo podrá designar como sus representantes ante el Comité de Seguridad y Salud Laboral a las siguientes personas:

  1. Empleados y empleadas que actúen como representantes del patrono o patrona.

  2. Los empleados y empleadas de dirección.

  3. Los trabajadores y las trabajadoras de confianza, siempre que participen en la administración del negocio o en la supervisión de otros trabajadores y trabajadoras.

  4. Cualquier otra persona ajena a la empresa, establecimiento, explotación o faena que represente al patrono o patrona.

La designación de los representantes del patrono o la patrona ante el Comité de Seguridad y Salud Laboral deberá hacerse por escrito, al igual que la aceptación de la misma.

Constitución del comité: Acuerdo formal

- **Artículo 69 del Reglamento parcial de la LOPCYMAT:** La constitución del Comité de Seguridad y Salud Laboral se realizará, por primera y única vez, mediante un acuerdo formal celebrado en una reunión de los Delegados o Delegadas de Prevención y los representantes del patrono o patrona. De este acto se dejará constancia mediante formato elaborado al efecto por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales. Para este acuerdo formal de constitución se requiere la presencia de todas las personas que integran el Comité.

  Se entenderá que no se ha constituido el Comité de Seguridad y Salud Laboral si no se ha celebrado este acuerdo formal o no se ha dejado constancia de ello de conformidad con lo previsto en este artículo

Constitución del comité: Estatutos internos

- **Artículo 75 del Reglamento parcial de la LOPCYMAT:** El Comité de Seguridad y Salud Laboral se organizará de forma democrática, teniendo todos sus integrantes los mismos derechos y jerarquía, independientemente de su condición de trabajadores o trabajadoras, por una parte, y representantes del patrono o patrona, por la otra. Cada Comité debe aprobar por mayoría de dos tercios (2/3) de sus integrantes sus estatutos internos, donde se regule su organización y funcionamiento.

  La organización y funcionamiento del Comité se rige por lo dispuesto en la Ley, los reglamentos, las normas técnicas que se dicten al efecto y sus estatutos internos

Funcionamiento del comité

- **Artículo 76 del Reglamento parcial de la LOPCYMAT:** Las reuniones del Comité de Seguridad y Salud Laboral podrán ser ordinarias o extraordinarias. Las reuniones ordinarias deberán realizarse, por lo menos, una vez al mes. La periodicidad de las reuniones ordinarias del comité se establecerá por acuerdo entre sus integrantes. Las reuniones extraordinarias se realizarán a solicitud de los Delegados y Delegadas de Prevención o de los representantes del patrono

o la patrona. La convocatoria para las reuniones debe ser personal y por escrito, con tres (3) días de antelación.

El quórum para las reuniones del Comité de Seguridad y Salud Laboral será de dos tercios (2/3) de cada una de las partes que lo conforman. Sus decisiones deberán adoptarse por mayoría de dos tercios (2/3) de sus integrantes.

De cada reunión se levantará acta suscrita por las personas que estuvieron presentes, la cual será transcrita en los libros de actas del comité, donde conste el lugar, fecha y hora de la reunión, identificación de los presentes, los temas abordados, las solicitudes presentadas, los acuerdos adoptados y cualquier otra observación que se juzgue conveniente. Dichos libros no tendrán tachaduras, o enmendaduras y, para que éstas tengan validez deberá colocarse "VALE LO ENMENDADO" y luego firmarse por los miembros del Comité de Seguridad y Salud Laboral presentes.

- **Artículo 77 del Reglamento parcial de la LOPCYMAT:** El Comité de Seguridad y Salud Laboral deberá presentar un informe mensual sobre las actividades desarrolladas en ejercicio de sus atribuciones y facultades ante el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales

- **Artículo 81 del Reglamento parcial de la LOPCYMAT:** El Proyecto de Política y Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo deberá ser elaborado

por el Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, con la participación y consulta previa al Comité de Seguridad y Salud Laboral.

El Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo presentará el proyecto a consideración del Comité de Seguridad y Salud Laboral para su aprobación o negativa. Esta negativa deberá ser motivada, indicando aquellos aspectos que deben ser modificados…

- **Artículo 83 del Reglamento parcial de la LOPCYMAT:** El patrono, patrona, cooperativa u otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicios, debe informar y notificar la ocurrencia de los accidentes de trabajo de forma inmediata ante el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, el comité de seguridad y salud laboral y el sindicato

- **Artículo 86 del Reglamento parcial de la LOPCYMAT:** … En las entidades federales donde no se encuentren ubicadas las unidades técnicos-administrativas del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, las declaraciones formales de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, así como los demás informes y reportes que deban suministrar los patronos y las patronas, los Delegados y Delegadas de Prevención y los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo deberán ser

presentados ante las Unidades de Supervisión de las Inspectorías del Trabajo…

Creación, funcionamiento y funciones de un Comité de Seguridad y Salud Laboral:

- El fin de un Comité de Seguridad y Salud Laboral está establecido en el **artículo 46 de la LOPCYMAT**: En todo centro de trabajo, establecimiento o unidad de explotación de las diferentes empresas o de instituciones públicas o privadas, debe constituirse un Comité de Seguridad y Salud Laboral, órgano paritario y colegiado de participación destinado a la consulta regular y periódica de las políticas, programas y actuaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo

- Las atribuciones de un Comité de Seguridad y Salud Laboral están estipuladas en el **artículo 47 de la LOPCYMAT**:

  1. Participar en la elaboración, aprobación, puesta en práctica y evaluación del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo. A tal efecto, en su seno considerará, antes de su puesta en práctica y en lo referente a su incidencia en la seguridad y salud en el trabajo, los proyectos en materia de planificación, organización del trabajo e introducción de nuevas tecnologías, organización y desarrollo de las actividades de promoción, prevención y control, así como de recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, y dotación,

mantenimiento y protección de la infraestructura de las áreas destinadas para esos fines, y del proyecto y organización de la formación en la materia

2. Promover iniciativas sobre métodos y procedimientos para el control efectivo de las condiciones peligrosas de trabajo, proponiendo la mejora de los controles existentes o la corrección de las deficiencias detectadas

- Las facultades de un Comité de Seguridad y Salud Laboral están definidas en el **artículo 48 de la LOPCYMAT**: En el ejercicio de sus funciones, el Comité de Seguridad y Salud Laboral está facultado para:

  1. Aprobar el proyecto de Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa y la vigilancia de su cumplimiento para someterlo a la consideración del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales.

  2. Vigilar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo y conocer directamente la situación relativa a la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales y la promoción de la seguridad y salud, así como la ejecución de los programas de la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, y la existencia y condiciones de la infraestructura de las áreas destinadas para esos fines, realizando a tal efecto las visitas que estime oportunas.

  3. Supervisar los servicios de salud en el trabajo de la empresa, centro de trabajo o explotación.

4. Prestar asistencia y asesoramiento al empleador o empleadora y a los trabajadores y trabajadoras.

5. Conocer cuántos documentos e informes relativos a las condiciones de trabajo sean necesarios para el cumplimiento de sus funciones, así como los procedentes de la actividad del servicio de prevención, en su caso.

6. Denunciar las condiciones inseguras y el incumplimiento de los acuerdos que se logren en su seno en relación a las condiciones de seguridad y salud en el trabajo.

7. Conocer y analizar los daños producidos a la salud, al objeto de valorar sus causas y proponer las medidas preventivas.

8. Conocer y aprobar la memoria y programación anual del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Obligaciones del Comité y sus miembros

- Mensualmente el Comité de Seguridad y Salud Laboral presenta, ante el INPSASEL, un informe especificando sus obligaciones de acuerdo a lo establecido en el **artículo 52 del Reglamento de la LOPCYMAT**:

1. Actividades de promoción y prevención de la salud y seguridad en el trabajo

2. Actividades realizadas para promover y fomentar la cooperación de los trabajadores y las trabajadoras en la ejecución de la normativa sobre condiciones y medio ambiente de trabajo.

3. Enfermedades ocupacionales diagnosticadas y accidentes de trabajo ocurridos.

4. Denuncias recibidas de los trabajadores y las trabajadoras relativas a las condiciones y medio ambiente de trabajo, así como sobre los programas e instalaciones para la recreación y utilización del tiempo libre.

5. Solicitudes de información realizadas al patrono o la patrona en el ejercicio de sus funciones o sobre los daños ocurridos en la salud de los trabajadores y las trabajadoras, indicando si las mismas fueron suministradas oportunamente.

6. Visitas realizadas para la vigilancia y control de las condiciones y medio ambiente de trabajo, así como a las áreas destinadas a la recreación y descanso.

7. Demandas y solicitudes de medidas preventivas, correctivas y mejoras en materia de seguridad y salud en el trabajo realizadas al patrono o a la patrona, indicando si las mismas fueron adoptadas o no.

8. Denuncias de obstaculización, impedimento, dificultad, desmejora, acoso laboral o cualquier acción u omisión que dificulte el cumplimiento de sus funciones.

9. Cualquier otra observación que el Delegado o Delegada de Prevención estime pertinente

Requerimientos mínimos solicitados en una inspección del INPSASEL

- Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Notificación de riesgos y de condiciones inseguras o insalubres.
- Estudio de la relación persona/sistema de trabajo/máquina.
- Identificación, evaluación y control documentado de los niveles de inseguridad.
- Existencia del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Constancias de exámenes médicos (Pre empleo, Pre y Post vacacional, Post empleo)
- Informes Médicos (Art. 40 Num. 6 LOPCYMAT).
- Estadísticas de Accidente (Art. 110 Num. 7 LOPCYMAT)

- Constancia de inscripción de los trabajadores ante el IVSS
- Declaración de Accidentes ante INPSASEL, Inspectoría del Trabajo e IVSS (de ser el caso).
- Programas de Instrucción y Capacitación (Art. 53 Num. 2 y Art. 56 Num. 3 LOPCYMAT).
- Constancia de Instrucción y Capacitación al Personal (Art. 53 Num. 2 y 56 Num. 3 LOPCYMAT).
- Constancia de Entrega y Recepción: Equipos de Protección Personal (Art. 53 Num. 4 LOPCYMAT).
- Comité de Seguridad y Salud Laboral (Art. 46 LOPCYMAT): Constancia de Registro; Acuerdo formal de Constitución; Libro de Actas.
- Programa de Mantenimiento Preventivo de Maquinarias, Equipos y Herramientas (Art. 56 Num. 7 LOPCYMAT)

Infracciones leves de 1-25 UT

- No ofrezca oportuna y adecuada respuesta a la solicitud de información o realización de mejoras de los niveles de protección solicitada por los delegados o Comité de Seguridad y Salud Laboral

- No garantice todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo, y en las áreas adyacentes a los mismos

- No consulte a los trabajadores y a sus organizaciones, y al Comité de Seguridad y Salud Laboral, antes de que se ejecuten las medidas que prevean cambios en la organización del trabajo

- Elabore sin la participación de los trabajadores el Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa,

- No imparta a los trabajadores y trabajadoras formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales,

- No colocar de forma pública y visible en el centro de trabajo los registros actualizados de los índices de accidentes de trabajo y de enfermedades ocupacionales

Infracciones graves de 26-75 UT

- No cree o mantenga actualizado un sistema de información de prevención, seguridad y salud laborales

- No evalúe y determine las condiciones de las nuevas instalaciones antes dar inicio a su funcionamiento
- No conceda licencia remunerada a los delegados de prevención para el ejercicio de sus funciones
- No diseñe o implemente una política de Seguridad y Salud en el Trabajo
- No elabore, implemente o evalúe los programas de Seguridad y Salud en el Trabajo
- No presente, para su aprobación ante el INPSASEL, el Proyecto de Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo
- No mantenga un registro actualizado de los niveles de peligrosidad de las condiciones de trabajo
- No incluya en el diseño del proyecto de empresa, establecimiento o explotación, los aspectos de Seguridad y Salud en el Trabajo
- No permita u obstaculice las elecciones de los delegados de prevención
- No provea a los trabajadores de los implementos y equipos de protección personal
- No permita que los trabajadores acompañen a los funcionarios de inspección

- No realice periódicamente a los trabajadores y trabajadoras exámenes de salud preventivos
- No informe por escrito a los trabajadores de los principios de la prevención
- No informe por escrito a los trabajadores y al Comité de Seguridad y Salud Laboral de las condiciones peligrosas
- No registre en el Sistema Único de Sustancias Peligrosas las sustancias que lo requieran
- Incumpla con el deber de información al Comité de Seguridad y Salud Laboral y a los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo de la incorporación de empresas intermediarias, contratistas y subcontratistas

Infracciones muy graves de 76-100 UT

- No organice, registre o acredite un Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo
- No asegure el disfrute efectivo del periodo de vacaciones
- No asegure el disfrute efectivo del descanso de la faena diaria
- Infrinja las normas relativas a la duración máxima de la jornada de trabajo y al trabajo nocturno, o las disposiciones relativas a los días hábiles

- No informe de la ocurrencia de los Accidentes de Trabajo, de forma inmediata al INPSASEL, al Comité de Seguridad y Salud Laboral y al sindicato.

- No declare formalmente dentro de las 24 horas siguientes de la ocurrencia de los Accidentes de Trabajo o del diagnóstico de las Enfermedades Ocupacionales, al INPSASEL, al Comité de Seguridad y Salud Laboral y al sindicato.

- Suministre al INPSASEL o al MINTRA, datos, información o medios de prueba falsos o errados que éstos les hayan solicitado

- No organice o mantenga los sistemas de atención de primeros auxilios, transporte de lesionados, atención médica de emergencia y respuestas y planes de contingencia

- No informe a los trabajadores sobre su condición de salud

- No constituya, registre o mantenga en funcionamiento Comité de Seguridad y Salud Laboral

- No incorpore o reingrese al trabajador que haya recuperado su capacidad para el trabajo

- No reingrese o reubique al trabajador en un puesto de trabajo compatible con sus capacidades residuales

- Viole la confidencialidad de la información sobre las condiciones de salud de los trabajadores

- Impida u obstaculice el ejercicio del derecho de los trabajadores a rehusarse a trabajar, a alejarse de una situación de peligro o a interrumpir una tarea o actividad de trabajo cuando tenga motivos razonables para creer que existe un peligro inminente para su salud o para su vida

- No reubique a los trabajadores en puestos de trabajo o no adecue sus tareas por razones de salud, rehabilitación o reinserción laboral

- Despida, desmejore o traslade a los trabajadores con ocasión del ejercicio de los derechos consagrados en esta Ley

- Viole la inamovilidad laboral de los delegados de prevención

- Obstaculice, impida o dificulte la actuación de inspección o supervisión de un funcionario del INPSASEL

- No brinde auxilio inmediato al trabajador lesionado o enfermo.

CONCLUSIONES

Una meta necesaria para las empresas exitosas es la excelencia: garantizar la excelencia es una consecuencia inmediata del respeto a la diversidad, porque un sistema de gestión de la calidad no procura uniformidad sino unidad en la diversidad.

El modelo de Peters y Waterman indica que las empresas sobresalientes sustentan sus acciones en su compromiso con la gente, lo que permite que se manifieste una mejora continua que ocurre gracias a las acciones de los trabajadores, fomentando así la iniciativa de todos los integrantes de la organización.

El modelo propuesto por Hideo Inohara sostiene que una empresa competitiva necesita contar con trabajadores con capacidad de aprender y de trabajar en equipo para mejorar continuamente, siendo el desarrollo del talento humano el medio para lograr la calidad sostenible.

El modelo de Peter Senge manifiesta que el desempeño exitoso de una empresa depende de la excelencia individual y del trabajo en conjunto. El corazón de la organización inteligente es la libertad para crear resultados impulsando a la gente hacia el aprendizaje generativo para crear y agregar valor.

Promover la excelencia equivale a proveer los recursos necesarios que faciliten a cada integrante de la organización llegar tan lejos según sus capacidades le permitan.

El modelo, propuesto, de sistema de gestión de la calidad para potenciar el talento humano, facilita el logro de los objetivos de la organización al incorporar a personas con competencias específicas para cada función dentro de la empresa, a través del reclutamiento y la selección de talentos.

El proceso de evaluación del desempeño permite vincular el desempeño de las personas al desempeño de la organización, destacando los mejores resultados individuales, y proponiendo oportunidades de mejora en función del desarrollo del trabajador y de la organización.

El talento no se desarrolla de manera espontánea, sólo se manifiesta al máximo cuando se dan las circunstancias favorables para ello. El desempeño es el efecto del desarrollo de competencias; en vista de que para ser competentes en un área se requieren capacidades apropiadas a los requerimientos de la misma y también un programa de desarrollo de competencias adecuado, acompañado de motivación por el logro y la excelencia.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el modelo propuesto y actualizarlo, considerando las modificaciones que constantemente se producen en los ámbitos interno y externo de la empresa

- Crear un equipo responsable, exclusivamente, de la gestión del talento humano

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, Martha (2006), *Selección por competencias,* Buenos Aires, Granica
- Arias, Fidias (2006), *El Proyecto de Investigación,* Caracas, Editorial Episteme
- Arriechi, Nixa (2002), *Planificación de la formación de recursos humanos según la norma ISO 9001:2000 y el reglamento de calificación del INCE,* Trabajo Especial de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas
- Cedeño, Luis (2006), *Gerencias de recursos humanos exitosas: cinco criterios para la generación de valor a través del modelo de gestión de la calidad total* Trabajo Especial de Grado de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas
- Chiavenato, Idalberto (2002), *Gestión del talento humano,* Bogotá, Mc Graw Hill
- Coffey y Atkinson (2003), *Encontrar el sentido a los datos cualitativos,* Medellín, Universidad de Antioquia
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- Evans, James y Lindsay, William (2005), *Administración y control de Calidad*, México, Thomson

- Fernández de Silva, Inés (2007), *Diccionario de investigación una comprensión holística*, Caracas, Sypal
- Hernández, Roberto y Fernández, Carlos (1991), *Metodología de la investigación*, Juárez, Mc Graw Hill
- Hurtado de Barrera, Jacqueline (2008), *El proyecto de Investigación*, Caracas, Ediciones Quirón
- Inohara, Hideo (1990), *Desarrollo de los recursos humanos en las compañías japonesas*, Caracas, Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad
- Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert (2003), *Comportamiento organizacional*, México, Mc Graw Hill
- Ley Orgánica del Trabajo
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación
- Ley Orgánica de Educación
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y su Reglamento
- Ley para Personas con Discapacidad
- López, María F. (2007), *Desarrollo de un programa de formación para la empresa Electricidad de Caracas*, Trabajo Especial de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

- *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales* (2010), FEDUPEL, Caracas
- Palacios, Luis (2003), *Competitividad contra viento y marea*, Caracas, Venezuela Competitiva
- Peters, Thomas y Waterman, Robert, (1984), *En busca de la excelencia*, Barcelona, Folio
- Rendón, Leonor (2000), *Modelo de gestión estratégica de recursos humanos para el aseguramiento de la calidad; caso Eprotel, equipos y sistemas electrónicos C.A*, trabajo de maestría de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas
- Rodríguez, Héctor (2006), *La Relación Terapéutica constructivista de sus dimensiones epistemológica, ética y comunicacional.* Tesis Doctoral. Doctorado en Psicología: Universidad de Deusto, Bilbao, España
- Senge, Peter (2009), *La quinta disciplina*, Buenos Aires, Granica
- Solano, María Isabel (2006), *Descripción y análisis de cargos como herramientas de calidad en la ejecución de las tareas del capital humano en las organizaciones*, Trabajo Especial de Grado de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas.
- Tamayo, Mario (2009), *Diccionario de la investigación científica*, México, Limusa

ANEXOS

ANEXO A

REQUISICIÓN DE TALENTO HUMANO

Lugar:	Fecha:

Unidad Solicitante
Unidad Solicitante:
Ubicación Geográfica.
Unidad Jerárquica Superior:

Datos del Cargo
Título del cargo:
Nivel educativo requerido:
Descripción de actividades/tareas principales:

Motivo de la vacante						
Renuncia:	Despido:	Jubilación:	Ascenso:	Transferencia:	Jubilación:	Otros:

Acción recomendada	
Contrato a Tiempo Determinado	Contrato a Tiempo Indeterminado:
Duración del contrato	Fecha efectiva de la acción

Sólo para uso de la Gerencia de Recursos Humanos	
Observaciones:	
Recibido por. Fecha: ___/___/ ___	Responsable: Fecha: ___/___/ ___

Elaborado Por.	Aprobado Por:	Revisado Por:	Fecha de Aprobación:
Equipo Asesor	Gerente de Planta	Gerente General	

R 001

Original Coordinación de Talento Humano

Fecha de Vigencia Agosto 2010

ANEXO B

REGISTRO DE DATOS PERSONALES

			Lugar y fecha:	
Cargo solicitado:			Sueldo aspirado:	FOTO
Apellidos y Nombres:				
C.I.:	Sexo: F___ M___	Estatura Mts:	Peso Kg:	
Estado civil: S ___ D ___ V ___ C ___		Lugar de Nacimiento:		
Fecha de nacimiento: ___/ ___/ ___		Edad:	Nacionalidad:	
Si es nacionalizado indique el N° de gaceta y fecha:				
Idiomas: Español___ Habla:___ Lee:___ Escribe:___ Inglés___ Habla:___ Lee:___ Escribe:___				
Francés___ Habla:___ Lee:___ Escribe:___ Otro: _____ Habla:___ Lee:___ Escribe:___				
Disponibilidad de viajar: Si ___ No ___		Dirección permanente:		
Otra dirección donde se pueda localizar:				
Teléfonos: Habitación_____ Celular _____ Otros _____ / _____				
Está empleado actualmente: Si ___ No ___		Fecha disponible: ___/ ___/ ___		

Nivel educativo	Institución	Culminó	Año aprobado	En estudio
Primaria		Si ___ No ___		Si ___ No ___
Secundaria		Si ___ No ___		Si ___ No ___
Universitaria		Si ___ No ___		Si ___ No ___
Post-grado		Si ___ No ___		Si ___ No ___

Capacitación

Nombre de la actividad (diplomado, curso, taller, jornada,)	Institución	Fecha de culminación

Experiencia laboral (comenzar por el último o actual empleo)

Empresa u organización:	Cargo:
Teléfonos:	Desde: ___/ ___/ ___ Hasta: ___/ ___/ ___
Jefe inmediato:	Motivo del retiro:
Empresa u organización:	Cargo:
Teléfonos:	Desde: ___/ ___/ ___ Hasta: ___/ ___/ ___
Jefe inmediato:	Motivo del retiro:
Empresa u organización:	Cargo:
Teléfonos:	Desde: ___/ ___/ ___ Hasta: ___/ ___/ ___
Jefe inmediato:	Motivo del retiro:
Empresa u organización:	Cargo:
Teléfonos:	Desde: ___/ ___/ ___ Hasta: ___/ ___/ ___
Jefe inmediato:	Motivo del retiro:
Empresa u organización:	Cargo:

Teléfonos:	Desde: ___/ ___/ ___ Hasta: ___/ ___/ ___
Jefe inmediato:	Motivo del retiro:

Mencione sus talentos:

Mencione sus comptencias ocupacionales:

Mencione sus hobbies:

Carga familiar

Nombre:	Parentesco:	Edad:	F.N.__/ __/ __	Sexo:
Nombre:	Parentesco:	Edad:	F.N.__/ __/ __	Sexo:
Nombre:	Parentesco:	Edad:	F.N.__/ __/ __	Sexo:
Nombre:	Parentesco:	Edad:	F.N.__/ __/ __	Sexo:
Nombre:	Parentesco:	Edad:	F.N.__/ __/ __	Sexo:
Nombre:	Parentesco:	Edad:	F.N.__/ __/ __	Sexo:
Nombre:	Parentesco:	Edad:	F.N.__/ __/ __	Sexo:

Sólo para uso de la Gerencia de Recursos Humanos

Observaciones:	
Recibido por. Fecha: ___/___/ ___	Responsable: Fecha: ___/___/ ___

Elaborado Por.	Aprobado Por:	Revisado Por:	Fecha de Aprobación:
_____	_____	_____	
Equipo Asesor	Gerente de Planta	Gerente General	

ANEXO C

SOLICITUD DE PASANTÍAS

			Lugar y fecha:	
Apellidos y Nombres:				FOTO
C.I.:	Sexo: F___ M___	Grupo sanguíneo:		
Alérgico: Si__ No___ Mecione:		Estado civil: S ___ D ___ V ___ C ___		
Lugar de Nacimiento:	Fecha de nacimiento: ___/ ___/ ___		Edad:	
Si es nacionalizado indique el N° de gaceta y f				
Dirección de Habitación:				
Teléfonos: Habitación_____ Celular _____ Otros _____ / _____				
En caso de emergencia avisar a:		Parentesco:	Telf.	
Duración de pasantías: Desde: ___/ ___/ ___ Hasta: ___/ ___/ ___ Prórroga ___/ ___/ ___			Turno: Medio ___ Completo ___	No de Semanas

Datos del Centro Educativo

Nombre de la Institución:	Teléfonos:
Dirección de la Institución:	
Nombre del coordinador de pasantías:	Teléfonos:
Indique los aspectos que le interesa cubrir durante sus pasantías:	

Referencias Personales

Nombre	Dirección	Teléfono	Profesión	Tiempo que

Firma del Pasante	Firma del Tutor Académico y Sello de la Institución
Firma y Sello de Recursos Humanos	Firma del Tutor Industrial y Sello de la Empresa

Elaborado Por.	Aprobado Por:	Revisado Por:	Fecha de Aprobación:
Equipo Asesor	Gerente de Planta	Gerente General	

R 003

Original Coordinación de Talento Humano

Fecha de Vigencia Agosto 2010

ANEXO D

Aspectos a considerar en Entrevista Inicial

- Exploración de las actitudes del individuo hacia el trabajo
- Determinación del nivel de ingresos y beneficios requeridos por el individuo
- Nivel académico demostrado
- Intereses y metas personales, vocación, hobbies y aspiraciones
- Habilidad para relacionarse con otros
- Observar el cuidado con la vestimenta, cabello, uñas, síntomas de timidez, nerviosismo
- Observar, en el formulario "Solicitud de Ingreso" identificado con el código R y S 002, si la letra es ordenada, insegura, ortografía, colocación de acentos, entre otros

Posibles preguntas a aplicar

- ¿De qué manera supo de nuestra empresa?
- ¿Sabe a qué se dedica la empresa?
- ¿Qué tipo de trabajo le gustaría hacer?
- ¿Cuáles son sus metas personales?
- ¿Tiene hijos?
- ¿De qué religión es usted?
- ¿Está estudiando en la actualidad?

ANEXO E

Prueba de aritmética

Nombre(s) y apellido(s): _____

Tiempo _____ Resultado:_____

Sume mentalmente y anote el resultado

2 + 5 =	120 + 30 =
12 + 7 =	201 + 108 =
23 + 10 =	353 + 25 =
35 + 20 =	444 + 111 =
40 + 70 =	567 + 435 =

Reste mentalmente y anote el resultado

7 - 2 =	27 - 11 =
10 - 5 =	36 - 15 =
15 - 4 =	68 - 27 =
20 - 7 =	85 - 6 =
70 - 9 =	96 - 16 =

Multiplique y anote el resultado

2 * 3 =	10 * 4 =
3 * 4 =	11 * 5 =
4 * 5 =	12 * 3 =
5 * 6 =	15 * 2 =
6 * 7 =	20 * 4 =

Efectúe las siguientes operaciones y anote los resultados

$12 \div 3 =$

$50 \div 5 =$

$90 \div 9 =$

$120 \div 10 =$

$75 \div 25 =$

$2^2 =$

$3^3 =$

$5^2 =$

$\sqrt{16} =$

$\sqrt{9} =$

ANEXO F

Convocatoria a Programas de Desarrollo de

Competencias Ocupacionales

La Coordinación de Talento Humano tiene el agrado de invitarle al programa de Desarrollo de Competencias Ocupacionales denominado XXXXXXXXXXX, que se realizará los días XX y XX del mes de XXXXX del año en curso, en la siguiente dirección XXXXX.

La actividad mencionada se realiza con el objetivo de proveer las mejoras requeridas y acordadas en el proceso de evaluación del desempeño.

En caso de que el tiempo propio del evento sea extensible a su horario laboral, la empresa reconocerá las horas extraordinarias a que hubiere lugar.

Su inasistencia a esta actividad generará descuentos, prorrateados y consecutivos sobre su salario, que cubrirán el costo total de su participación en el programa.

Se informará a su supervisor inmediato sobre la fecha y lugar del evento para apoyar su participación en el mismo.

Convocatoria que se expide en la ciudad XXXX, a los XXX días del mes de XXXXXXX de 20XX

ANEXO G

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Lugar:	Fecha:

Datos Personales	
Cédula:	*Apellidos y Nombres:*
Fecha Ingreso:	*Título del Cargo:*
Unidad Administrativa:	

Resultados del Período Anterior	
Aspectos Positivos	*Aspectos a Mejorar*

Consensos de la Evaluación del Desempeño Anterior		
Competencia	*Acción acordada*	*Fecha de Ejecución*

Evaluación del período actual	
Competencias	*Puntaje*
Planificación: Capacidad para establecer prioridades y organizar su trabajo, en función de las metas establecidas	
Comunicación: Precisión, claridad y confidencialidad para generar y transmitir la información relativa a la coordinación y a la organización	
Habilidad para integrar grupos: Capacidad para planificar, coordinar y dirigir grupos de trabajo a su cargo hacia el logro de las metas y objetivos asignados a la coordinación y a la organización incentivando la motivación al logro	
Toma de decisiones: Habilidad para evaluar situaciones, identificar problemas, proponer soluciones adecuadas y oportunas, y tomar las decisiones apropiadas , asumiendo las responsabilidades que se derivan de ellas	
Orientación hacia la tarea: Dominio de los conocimientos teórico-prácticos y de las técnicas y procedimientos necesarios para realizar el trabajo a través de la gente	
Conocimientos de salud e higiene ocupacional: Efectividad en la gestión de seguridad, higiene industrial y protección de los trabajadores, bienes e instalaciones a su cargo	
Resultados: Grado de cumplimiento de las metas propuestas para su coordinación con los niveles de calidad esperados	
Iniciativa: Aporte espontáneo de soluciones factibles y ejecución de acciones para mejorar prácticas, procedimientos, o logro de metas	
Interés por el individuo: Habilidad para detectar fortalezas y debilidades de cada trabajador con el objetivo de ajustar estas características a los requerimientos individuales y organizacionales	
Empatía: Capacidad para comprender las necesidades de la otra persona	
Conocimiento de la empresa: Actualización del conocimiento mediante su aplicación en los procesos implícitos en la labor diaria	
Comunicación adecuada: Claridad, veracidad, confidencialidad y manejo oportuno de la información para generar y suministrar conocimiento relativo a la empresa	

Evaluación del período actual	
Competencias	*Puntaje*
Uso de los recursos: Interés por el cuidado y adecuado uso de los recursos materiales y equipos necesarios para el desempeño de sus funciones	
Interés: Grado de dedicación, con excelencia, en el trabajo que se le asigna	
Cooperación: Manifestación voluntaria para ejecutar tareas en equipo, así como para colaborar cuando se le solicite	
Calidad de atención telefónica: Respeto manifiesto en el trato telefónico con el cliente para solucionar oportunamente su requerimiento	
Establecimiento de prioridades: Detecta rápidamente los asuntos importantes y deja de lado los triviales	
SUMATORIA TOTAL	
PUNTAJE PROMEDIO	
Observaciones del evaluado:	
Observaciones del evaluador:	

Resultados del Período Actual	
Aspectos Positivos	*Aspectos a Mejorar*

Consensos de la Evaluación del Desempeño Actual		
Competencia	*Acción acordada*	*Fecha de Ejecución*

Datos del Evaluado	Datos del evaluador
Apellidos y Nombres:	*Apellidos y Nombre*
Título del Cargo:	*Título del Carg*
Firma	*Firma*
Fecha: ___/___/ ___	*Fecha: ___/___/ __*

Elaborado Por.	*Aprobado Por:*	*Revisado Por:*	*Fecha de Aprobación:*
_____	_____	_____	
Equipo Asesor	*Gerente de Planta*	*Gerente General*	

ANEXO H

RIF. J-00329534-5

Título del Cargo

Nombre del trabajador:

Numero de personas que lo ocupan:

Cargo de ingreso: **Fecha ingreso al cargo:**

Cargo actual: **Ingreso al cargo:**

Tiempo en el cargo: **Género**:

Requisitos deseables de Ingreso:

Actitudes:

Superior inmediato:

Subordinados: **Cuantos:**

Funciones del cargo:

Competencias ocupacionales requeridas:

Ambiente físico laboral

Riesgos ocupacionales:

Posibles enfermedades ocupacionales:

Desarrollo de competencias ocupacionales requerido

Firma del trabajador **Firma del Jefe inmediato**

RIF. J-00329534-5

Instructivo de llenado del Formulario PV R1

“Descripción de Cargo”

I. **Título del cargo:** Se coloca el título del cargo de acuerdo a lo establecido por la normativa interna de la empresa

II. **Nombre del trabajador:** Se colocan los apellidos y nombres del trabajador que ocupa el cargo.

III. **Número de personas que lo ocupan:** Se indica la cantidad de trabajadores que ocupan el cargo.

IV. **Cargo de ingreso:** Se coloca el nombre del cargo que el trabajador ocupó al momento de su ingreso en la empresa

V. **Fecha de ingreso al cargo:** Se coloca la fecha en la que el trabajador comenzó a ocupar el cargo de ingreso

VI. **Cargo actual:** Se coloca el título del cargo

VII. **Ingreso al cargo:** Se coloca la fecha en la que el trabajador comenzó a ocupar el cargo actual

VIII. **Tiempo en el cargo:** Se indica la antigüedad, en años y meses fraccionados, del trabajador en el cargo actual

IX. **Género:** Se indica si el ocupante del cargo es de género femenino o masculino, considerando los requerimientos del cargo

X. **Requisitos deseables de ingreso:** Se indica el nivel académico, experiencia y/o conocimientos mínimos requeridos para desempeñar el cargo

XI. **Actitudes:** Se hace referencia a las predisposiciones requeridas, para responder de manera constantemente favorable o desfavorable hacia una situación dada

XII. **Superior inmediato:** Se coloca el título del cargo al cual reporta

XIII. **Subordinados:** Se indica Sí o No, según el caso

XIV. **Cuántos:** Se indica la cantidad de títulos de cargos que supervisa

XV. **Funciones del cargo:** Se coloca el área de la empresa donde el cargo actúa

XVI. **Competencias ocupacionales requeridas:** Se indican las destrezas y/o conocimientos orientados al desempeño exitoso del cargo

XVII. **Ambiente físico laboral:** Se indican las condiciones ambientales requeridas para el desempeño adecuado de las actividades del cargo

XVIII. **Riesgos ocupacionales:** Se indican las condiciones inherentes a las actividades del cargo que puedan dar origen a alguna lesión

XIX. **Posibles enfermedades ocupacionales:** Se indican los posibles efectos negativos, que causan los riesgos ocupacionales, sobre la salud del trabajador

XX. **Desarrollo de competencias ocupacionales requerido:** Se indican las acciones propuestas para la adquisición de conocimientos y desarrollo de destrezas por parte del ocupante del cargo

XXI. **Firma del trabajador:** Firma del ocupante del cargo y la fecha

XXII. **Firma del jefe inmediato:** Firma del supervisor inmediato y la fecha