

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO**

ESCUELA DE POSTGRADO

**MAESTRIA EN INGENIERIA CIVIL
MENCION GERENCIA DE LA CONSTRUCCION**



**“CONTROL DE SEGURIDAD PARA EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA SUB GERENCIA DE OBRAS
DEL GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC - 2015”**

Tesis presentado por:

Br. Liliana Martínez Durand

Para optar al Grado Académico de:

**MAESTRO EN INGENIERIA CIVIL MENCIÓN
GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN**

Asesor: Dr. Julio Chavez Bellido

**CUSCO – PERÚ
2019**

PRESENTACIÓN

Señor:

Director de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Señores Miembros del Jurado:

En cumplimiento al Reglamento de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; presento la tesis titulada: **“CONTROL DE SEGURIDAD PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA SUB GERENCIA DE OBRAS DEL GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC - 2016”** con la finalidad de optar el Grado Académico de Maestro en Ingeniería Civil con Mención en Gerencia de la Construcción.

Atentamente

Br. Liliana Martínez Durand

AGRADECIMIENTO

*Agradezco a la Tricentenaria Universidad Nacional de
San Antonio Abad del Cusco, a la Escuela de Post Grado.*

DEDICATORIA

A Dios, por fortalecer mi espíritu y por darme la fe, fuerzas, salud y la esperanza para lograr mis objetivos y metas trazadas. Al Ing. Cesar Alfredo Ayala Vallenos, quien forma parte de mi vida, quien me motivo a seguir adelante, con su apoyo y continuar con éxito y por compartir mis anhelos de superación. A todas aquellas personas que de alguna u otra manera Contribuyeron al logro de este trabajo.

RESUMEN

El problema de investigación estuvo centrado en la revisión del “CONTROL DE SEGURIDAD PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA SUB GERENCIA DE OBRAS DEL GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC - 2015”. En este sentido, el problema de investigación se formuló de la siguiente manera: ¿Cómo el control de seguridad permite un mejor rendimiento laboral del personal Operativo en la Sub Gerencia de Obras del Gobierno Regional de Apurímac?

El objetivo general de la investigación, estuvo orientado a Establecer el conocimiento del personal Operativo dentro de las obras del Gobierno Regional de Apurímac, sobre los riesgos la forma de prevenir y sus derechos de seguridad.

El mismo que se desagrega en los siguientes objetivos específicos: Determinar el control de seguridad a todo el personal operativo dentro de las obras del Gobierno Regional de Apurímac. Determinar y Jerarquizar la Seguridad en las áreas de la organización en que se deben entrenar al personal operativo del Gobierno Regional de Apurímac. Percepción del cumplimiento de las normas de seguridad por parte del personal operativo de la Sub Gerencia de obras del Gobierno Regional de Apurímac. Identificar las habilidades, destrezas, que deben adquirir cada trabajador en su puesto de trabajo. Sugerencias para incentivar la conducta segura entre el personal operativo.

La hipótesis propuesta en relación al problema y los objetivos de la investigación, han permitido explicar que: El control de seguridad permitirá un mejor rendimiento laboral del personal Operativo en la Sub Gerencia de Obras del Gobierno Regional de Apurímac implementando y aplicando un sistema de reducción de riesgos y de respuesta a un mejor desempeño laboral.

Palabras clave: Evaluación del desempeño; Capital Humano, Riesgos, Seguridad, Motivación

ABSTRACT

The research problem was focused on the review of the "SECURITY CONTROL FOR THE WORK PERFORMANCE OF THE OPERATIONAL STAFF OF THE WORKS SUB MANAGEMENT OF THE REGIONAL GOVERNMENT OF APURIMAC - 2015". In this sense, the research problem was formulated as follows: How does the security control allow a better work performance of the Operative personnel in the Sub-Management of Works of the Regional Government of Apurímac?

The general objective of the investigation, was oriented to establish the knowledge of the Operative personnel within the works of the Regional Government of Apurímac, on the risks the form of prevention and their rights of security.

The same that is broken down into the following specific objectives: Determine the security control of all operational personnel within the works of the Regional Government of Apurímac. Determine and prioritize Security in the areas of the organization in which the operational personnel of the Regional Government of Apurímac should be trained. Perception of compliance with safety regulations by the operational personnel of the Sub-management of works of the Regional Government of Apurímac. Identify the skills, abilities, that each worker must acquire in their job. Suggestions for encouraging safe behavior among operating personnel.

The hypothesis proposed in relation to the problem and the objectives of the investigation, have allowed to explain that: The security control will allow a better work performance of the Operative personnel in the Sub-Management of Works of the Regional Government of Apurímac implementing and applying a system of reduction of risks and response to better job performance.

Keywords: Performance evaluation; Human Capital, Risks, Security, Motivation

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, intitulado **“CONTROL DE SEGURIDAD PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA SUB GERENCIA DE OBRAS DEL GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC - 2015”** su estudio está dentro del ámbito de las Ciencias Contables y financieras y en el ámbito del Derecho Tributario y Constitucional.

El trabajo guarda los requisitos exigidos en el informe final de acuerdo a la Escuela Post Grado; está diseñada en cinco capítulos:

Capítulo I.- Este capítulo está referido al planteamiento del problema objeto de investigación

Capítulo II.- Esta referida al Marco teórico conceptual dividido en los antecedentes de investigación, las Bases Teóricas u la definición de términos

Capítulo III.- Esta referido al planteamiento de las hipótesis y las variables

Capítulo IV.- Se desarrolla el Marco metodológico.

Capítulo V.- Se desarrolla el Análisis de Resultados y la Discusión.

ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN
RESUMEN
SUMMARY
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.	Situación Problemática	01
1.2.	Formulación del Problema	02
	1.2.1. Problema General	02
	1.2.2. Problemas Específicos	03
1.3.	Justificación	03
1.4.	Delimitación	04
1.5.	Objetivos	05
	1.5.1. Objetivos General	05
	1.5.2. Objetivos Específicos	06

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1.	Antecedentes de la Investigación	07
2.2.	Bases Teóricas	12
	2.2.1. Teorías sobre control de seguridad en Obras	12
	2.2.2. Marco Normativo legal de la seguridad y salud en el Perú	12
	2.2.3. Normas Relacionadas a la Salud Ocupacional	13
	2.2.4. Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo	14
	2.2.5. Marco Normativo de seguridad y Salud en el Trabajo	14
	2.2.6. Reglamento de Seguridad y Salud en le Trabajo D.D. 009-2005 TR	15

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

Las normativas y el marco legal en el campo de la seguridad ha venido creando la necesidad de estructurar sistemas que le permita gestionar de forma adecuada las actividades administrativas y operativas que se requiere para un rendimiento efectivo de los riesgos que están asociados a los procesos productivos dentro de la Sub Gerencia de Obras del Gobierno Regional de Apurímac.

La Seguridad, en la actualidad se evidencia la necesidad que permita desarrollar las diferentes acciones para una adecuada administración de los riesgos.

La Seguridad en las obras de construcción es uno de los principales sectores de la economía nacional, tanto por su contribución a la riqueza de nuestro país, como por la generación de puestos de trabajo, pero a su vez es uno de los sectores donde existe mayor riesgo de accidentes de trabajo.

En países del primer mundo, se planifica la seguridad y rendimiento del personal operativo desde la concepción del proyecto, lo que unido al avance tecnológico, hace que disminuyan los índices de siniestralidad. En estos países se aplican por lo general, sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional estándares.

En nuestro país, las condiciones de seguridad en las obras de construcción son deficientes, originándose altos índices de accidentes traducidos en lesiones, incapacidad temporal o permanente, y muertes, con los consecuentes daños a la propiedad y equipos.

Según la Norma de Seguridad G.050 durante la Construcción, del Reglamento Nacional de Edificaciones, se obliga a hacer un Plan de Seguridad y Salud, pero no se detalla lo suficiente, ni en su contenido, ni en la metodología a seguir.

Adicionalmente, existen pocas publicaciones en nuestro medio que se refieran a la Seguridad y rendimiento del personal operativo y pocas tesis que se haya desarrollado en la Universidad San Antonio Abad del Cusco sobre el tema.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cómo el control de seguridad permite un mejor rendimiento laboral del personal Operativo en la Sub Gerencia de Obras del Gobierno Regional de Apurímac?

El control de seguridad permitirá un mejor rendimiento laboral del personal Operativo en la Sub Gerencia de Obras del Gobierno Regional de Apurímac implementando y aplicando un sistema de reducción de riesgos y de respuesta a un mejor desempeño laboral

1.2.2. PROBLEMAS ESPECIFICOS

- ¿Cuáles han sido los accidentes registrados más latentes en las obras del Gobierno Regional de Apurímac?
- ¿Qué destrezas y habilidades se deben potenciar en la seguridad con el personal Operativo de la Sub Gerencia de Obras del Gobierno Regional Apurímac?
- ¿Cuáles son las consecuencias y los costos estimados en que incurre la Sub Gerencia de Obras del Gobierno Regional de Apurímac por concepto de entrenamientos?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Es fundamental proponer el Control de Seguridad para el desempeño laboral del personal operativo en las obras de construcción de la Sub Gerencia de Obras del Gobierno Regional de Apurímac, de tal manera que garantice la integridad física de los trabajadores el cual podría tomarse

como referencia para suplir las falencias de las normas actuales y, de preferencia, se debería tomar en cuenta desde la concepción del Proyecto.

Así mismo se justifica por impulsar el desarrollo dentro DEL Gobierno Regional de Apurímac mediante la prestación de servicios públicos eficientes y efectivos, para lo cual constituirá una organización moderna donde el capital humano dará lo mejor de sí para privilegiar la participación ciudadana y el conocimiento, así como la responsabilidad, los principios, valores y ética de sus trabajadores.

Así mismo es importante esta investigación permite determinar la influencia motivacional como factor fundamental en el desempeño laboral del personal operativo en la Sub Gerencia de obras del Gobierno Regional de Apurímac, además el abordar esta problemática se justifica por las propias necesidades de organismos públicos y privados por alcanzar mayor motivación del Recurso Humano y por ende, mejor rendimiento en sus labores.

1.4. DELIMITACIONES

1.4.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

El ámbito geográfico donde se realizara el estudio está circunscrito al Gobierno Regional de Apurímac específicamente a la sub gerencia de obras.

1.4.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL

La presente investigación de carácter transversal, se desarrollará el año 2015.

1.4.3. DELIMITACIÓN SOCIAL

La investigación se orienta a todo el personal operativo de la sub gerencia de obras tomando en consideración su seguridad y luego su desempeño laboral.

1.4.4. DELIMITACIÓN TEÓRICA

El dominio teórico donde se circunscribe el problema de investigación es:

- a) Control de Seguridad
- b) Desempeño Laboral
- c) Personal operativo

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

¿Establecer cómo el control de seguridad permite un mejor rendimiento laboral del personal Operativo en la Sub Gerencia de Obras del Gobierno Regional de Apurímac?

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ¿Identificar los accidentes registrados más latentes en las obras del Gobierno Regional de Apurímac
- Identificar las habilidades, destrezas, que deben adquirir cada trabajador en su puesto de trabajo en la Sub Gerencia de Obras del Gobierno Regional Apurímac
- Investigar cuáles son las consecuencias y los costos estimados en que incurre la Sub Gerencia de Obras del Gobierno Regional de Apurímac por concepto de entrenamientos

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Antecedentes de la Investigación

Álvaro Luis Méndez, Días (2004) en su tesis la Importancia de un programa de seguridad industrial en una fábrica de muebles y su incidencia en la productividad, en el país de Guatemala; señala que el recurso humano representa el factor clave en el mejoramiento de la productividad, por lo que es de suma importancia el Control y la seguridad para el desempeño laboral del personal operativo en la Sub Gerencia de Obras del Gobierno Regional de Apurímac.

La función de la seguridad dentro de la organización ha establecido dos frentes intimidante ligados, por un lado se establece la necesidad de la conservación física de los diferentes bienes con los que cuenta el Gobierno Regional de Apurímac para operar, tanto dentro como fuera de sus instalaciones y por otro lado, la conservación física y la salud de la fuerza laboral.

Centeno Ordaz, Raymeli, (2006) de Chile en su tesis desarrollo de un plan de higiene y seguridad industrial en una empresa de perfumes cosméticos y productos de cuidado personal, menciona que el presente trabajo fue realizado por la empresa Avon Cosméticos de Venezuela, C.A. Debido al interés y preocupación que ellos han tomado por los aspectos de higiene y seguridad industrial que hasta el momento no han sido desarrollado de acuerdo a las exigencias de su crecimiento, no solo a nivel de infraestructura, sino también del número de trabajadores en ellas.

El inicio del estudio consiste en determinar las condiciones en las cuales se encuentra la organización con relación a las normas y leyes nacionales, en especial a la reforma de la ley orgánica y prevención de condiciones y medio ambiente del **trabajo**.

García Génesis (1990), en su tesis “Propuesta para la creación de un manual de higiene y seguridad industrial para el departamento de servicio técnico de la empresa megauto”, señala que La Higiene y Seguridad Industrial, es una herramienta necesaria para el ámbito empresarial que se ha hecho notar en los últimos tiempos, pues está basada en la protección de cada ámbito de la empresa, desde recursos humanos, materiales, ambientales, entre otros. Es por esto que en toda organización es necesario implantar medidas que se ajusten a esta norma, de una forma tan exhaustiva que ya se ha convertido en una ley que rige estos parámetros.

Actualmente existen organismos gubernamentales encargados de velar porque estas medidas se lleven a cabo de la manera correcta, por lo que la Sub Gerencia de Obras del Gobierno regional de Apurímac apuesta por mejorar la Seguridad y rendimiento del personal operativo en toda las obras de construcción civil.

José Pérez Ayala (2012) en su tesis “Incidencia en la disminución de riesgos y accidentes laborales al diseñar un plan de seguridad industrial inexistente en la empresa de transporte tratosa” menciona que Una muerte cada quince segundos. Seis mil por día. El trabajo es más letal que las guerras; también hiere y mutila.

Anualmente se registran casi 270 millones de accidentes, 350.000 de los cuales son mortales. La Organización Internacional del Trabajo estima que muchos de esos dramas podrían evitarse, sin embargo, transcurridos ya veinte años de la catástrofe de Bhopal, donde en unas pocas horas hubo un saldo de 2.500 muertos y 200.000 personas heridas, la situación no ha mejorado mucho.

Ya que las personas pasan más de un tercio de cada día en el trabajo. Sólo por este motivo debería estar claro que las condiciones de trabajo pueden tener un efecto importante y directo en la salud y el bienestar de los aproximadamente 210 millones de trabajadores de América Latina y el Caribe y sus familias. Además, las inquietudes en cuanto a la seguridad y la salud en el trabajo van bastante más allá de las consecuencias obvias que tienen en la salud las enfermedades, los accidentes y fallecimientos generados en el trabajo.

Zulma Jineth Agudelo Moreno (2011) en su tesis PROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL EN EL INSTITUTO DE AUTOMATIZACIÓN PETROLERA. INSTIPETROL, menciona en su investigación que El programa de seguridad industrial logra mejorar la calidad de las empresas minimizando riesgos, accidentes, pérdidas materiales, disminución de la producción y/o actividades.

Este programa permite establecer el nivel de riesgo en que se encuentra una empresa, mediante un panorama de riesgos el cual informa a los directivos de la empresa los diferentes aspectos que se deben cambiar o mejorar en las instalaciones o puestos de trabajo; antes de aplicar el programa de seguridad industrial se deben tener en cuenta algunas consideraciones como: el beneficio económico y productivo de la empresa para así justificar su misión.

Antecedentes Nacionales

Orlando Chuquisengo y Pedro Ferradas (2007), en sus trabajo de investigación a nivel de tesis doctoral "*Gestión de Riesgos en Ancash*" ha sido elaborada con el apoyo financiero de Agro Acción Alemana y el Ministerio Alemán (Auswärtiges Amt), Ancash-Perú.

Curiosamente mientras más información sobre los desastres circula en el mundo, surgen mayores dudas acerca de su esencia y las causas que los originan.

Para algunos, el desastre es simplemente un fenómeno de la naturaleza sobre el que no podemos adelantarnos y al que se debe responder una vez que se ha producido; mientras que para otros, el desastre es predecible

y previsible. Al respecto, existe un gran debate acerca de cómo los seres humanos estamos contribuyendo a crear condiciones de riesgo de desastre al romper los equilibrios naturales (como el calentamiento de la atmósfera, el inadecuado manejo del agua y del suelo, la desertificación, etc.) y al aumentar la vulnerabilidad de grandes contingentes humanos. Nuestras decisiones no son naturales y están influyendo cada vez más en los riesgos de desastres.

Roberto Medina, Gilberto Romero y Grupo Técnico Gob. Reg. Cusco (2007), en el trabajo de investigación “Plan Regional de Prevención y Atención a los Desastres de la Región Cusco”, con el apoyo del Centro de Estudios y Prevención de Desastres (PREDES).

El Plan Regional de Prevención y Atención de Desastres de la región Cusco (PPAD CUSCO) es un instrumento que orientará las acciones tendientes a reducir los riesgos de desastres por efecto de eventos naturales, antrópicos y de otra índole, en el territorio regional

Es un plan estratégico que establece la Visión, Objetivos Estratégicos, estrategias, programas y subprogramas a desarrollar para conseguir armonizar el desarrollo con las condiciones y limitaciones del medio natural, a fin de reducir al máximo la posibilidad de destrucción de la vida y los medios de vida.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1. TEORIAS SOBRE CONTROL DE SEGURIDAD EN OBRAS

El sector construcción en la Economía Nacional

El Perú, dentro del contexto de la economía mundial, es un país que se encuentra en pleno desarrollo. Durante los primeros años del quinquenio actual, se han emprendido una serie de cambios en las políticas de Gobierno en pro de reactivar la economía nacional, con la finalidad de promover la inversión privada (nacional o extranjera) en proyectos de infraestructura y servicios públicos; los programas de concesión de carreteras, puertos y aeropuertos, son una clara muestra de la apertura del mercado peruano a capitales extranjeros.

2.2.2. MARCO NORMATIVO LEGAL DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL PERÚ

En nuestro país las normas y reglamentos han tenido muchos matices en todos los años, las diferentes instituciones públicas y privadas han tenido que estar actualizando constantemente sus normas y reglamentos.

La Constitución Política de 1979 (Artículo N° 47) daba al Estado la responsabilidad de legislar sobre seguridad e higiene en el trabajo, a fin de prevenir los riesgos profesionales y asegurar la salud y la integridad física y mental de los trabajadores.

La actual Constitución Política (1993) no establece en forma explícita esta responsabilidad. Sin embargo, existen elementos en la Constitución vigente que obligan al Estado asumir responsabilidades en materia de seguridad y salud en el trabajo. Asimismo, existen convenios internacionales del trabajo que refuerzan la legislación nacional, los mismos que, al haber sido ratificados por el Gobierno peruano, constituyen parte del derecho interno y por tanto son de obligado cumplimiento por parte del Estado y los ciudadanos del país. Como referencia, se puede señalar que de los aproximadamente treinta convenios adoptados por la OIT en

2.2.3. NORMAS RELACIONADAS A LA SALUD OCUPACIONAL EN TODOS LOS SECTORES

Constitución Política de 1993: El derecho a la protección de la salud de las personas y de su comunidad sí se encuentra recogido en el texto constitucional (Art. 7°), así como también se encuentra establecida la responsabilidad del Estado para determinar la política nacional de salud, normando y supervisando su aplicación (Art. 9°). Al ser el derecho a la salud un derecho de categoría constitucional; no es legalmente permitido que el desempeño del trabajo genere un perjuicio o un riesgo a la salud del trabajador.

La Ley General de Salud N° 26842, en el capítulo VII "De la Higiene y Seguridad en los Ambientes de Trabajo", estipula, que quienes conduzcan o administren actividades de extracción, producción, transporte y comercio de bienes y servicios, cualesquiera que éstos sean, tienen la obligación de adoptar las medidas necesarias para garantizar la protección de la salud y

la seguridad de los trabajadores y terceras personas en sus instalaciones o ambientes de trabajo (Art. 100°), quedando claro que la protección de la salud y seguridad de los trabajadores es responsabilidad del titular de la actividad económica.

Debe señalarse que por mandato expreso de esta misma ley corresponde a la Autoridad de Salud la regulación de las condiciones de higiene y seguridad de las instalaciones, máquinas y cualquier otro elemento relacionado con el desempeño de actividades económicas (Art. 102°).

2.2.4. SEGURO COMPLEMENTARIO DE TRABAJO DE RIESGO

Las Normas técnicas del seguro complementario de trabajo de riesgo precisan que las entidades empleadoras que contraten obras, servicios o mano de obra proveniente de cooperativas de trabajadores, empresas de servicios especiales temporales o complementarios, contratistas, subcontratistas o de instituciones de intermediación o provisión de mano de obra estarán obligadas a verificar que todos los trabajadores destacados a centros de trabajo donde se realicen actividades de alto riesgo estén debidamente asegurados conforme a lo reglamentado; caso contrario, contratarán el seguro complementario por cuenta propia, a fin de garantizar la cobertura de dichos trabajadores, bajo responsabilidad de responder solidariamente con dichas empresas proveedoras frente al trabajador afectado y los organismos pertinentes.

2.2.5. MARCO NORMATIVO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

- Constitución Política del Perú
- Ley 29783, Ley De Seguridad Y Salud En El Trabajo

- D.S. 005-2012-Tr. Reglamento De La Ley De Seguridad Y Salud En El Trabajo
- D.S. N° 006-2014-TR. Modifican El Reglamento De La Ley N° 29783, Ley De Seguridad Y Salud En El Trabajo, Aprobado Por Decreto Supremo N° 005-2012-TR
- R.M. 050-2013-Tr. Formatos Referenciales Que Contemplan La Información Mínima Que Deben Contener Los Registros Obligatorios Del SGSST
- Ley 30222, Modificatoria De La Ley De Seguridad Y Salud En El Trabajo
- DECRETO SUPREMO N° 012-2014-TR Decreto Supremo Que Aprueba El Registro Único De Información Sobre Accidentes De Trabajo,
- G.050 Seguridad Durante La Construcción
- D.S. N° 28551 - Ley Que Establece La Obligación De Elaborar Y Presentar Planes De Contingencias.
- Ley Orgánica De Gobiernos Regionales, LEY N° 27867
- Decreto Legislativo N° 910, Ley General De Inspección Del Trabajo Y Defensa Del Trabajador.

2.2.6. REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO D.S.009-2005 TR

El Estado Peruano ha establecido un reglamento que impone a las empresas, nuevas obligaciones para implantar Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo basados en el Sistema OHSAS 18001.

Este reglamento es un imperativo legal que obliga a todos los sectores productivos del país, entre ellos el de la construcción, a establecer los principios y exigencias mínimos que todas las instituciones o empresas involucradas deben cumplir para suministrar, mantener y mejorar las condiciones básicas de la protección que sus trabajadores necesitan al exponerse a riesgos en el lugar de trabajo.

Por ello las empresas deben prepararse para poder implementar este nuevo

Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, no sólo para evitar sanciones sino para mejorar la satisfacción de sus propios intereses, integrando la mejora de la seguridad y salud a los procesos productivos.

2.2.7. NORMA TÉCNICA G.050 “SEGURIDAD DURANTE LA CONSTRUCCIÓN”:

La industria de la construcción, es uno de los principales motores de la economía actual, gran fuente laboral ya que integra otras actividades complementarias (directas, indirectas o especializadas) encierra a la vez muchos riesgos, debido a los accidentes que se presentan durante la edificación o al término de la obra, ya sea en los trabajadores o en los usuarios finales, que les pueden producir hasta la muerte.

La norma G 050 se refiere a la seguridad (también incluye aspectos de salud, incluso ambientales) durante el proceso de construcción.

El resumen de su contenido, se expresa en dos capítulos (uno general y otro específico) y seis anexos:

- ✓ **La parte general** tiene que ver la política y el plan de la empresa, las condiciones del lugar de trabajo, los registros y las declaraciones.
- ✓ **La parte específica**, está referida a los cuidados en el desarrollo de todo tipo de obra así como aquellos propios de labores especializadas y proyectos de gran magnitud.

¿Qué es la Norma G 050?

Es una Norma de Cumplimiento obligatoria para el sector público y privado cuando realicen obras de construcción y/o de edificación; indicando las medidas de seguridad (incluye aspectos de salud y de algunos cuidados ambientales) durante el proceso de Construcción.

¿Por qué es importante la Norma G 050?

Porque nos ayuda a crear un ambiente de trabajo mas seguro y con las condiciones necesarias para mitigar los riesgos y accidentes laborales.

¿Cuál es el objetivo de la Norma G 050?

Es brindar las condiciones mínimas indispensables de seguridad y salud en las actividades de construcción y/o edificación con el fin de evitar accidentes y enfermedades ocupacionales.

¿En donde aplicamos la Norma G 050?

La aplicamos en todo los proyectos de construcción:

- Trabajos de edificación

- Obras publicas
- Montaje y desmontaje
- Proceso de operación o transporte en las obras. Desde la preparación hasta la conclusión del proyecto.

¿Por qué debemos cumplir la Norma G 050?

Porque nos ayuda a garantizar la seguridad y salud de los trabajadores y de toda persona que se encuentre dentro de la obra de construcción.

¿Qué beneficios nos da la Norma G 050?

Nos brinda los requisitos del lugar de trabajo, como son:

- La delimitación y zonificación de las áreas
- La instalación de suministros de energía
- Los accesos y vías de circulación
- Tránsito peatonal
- Vías de evacuación, salidas de emergencia y zonas seguras.
- Señalización, iluminación y ventilación
- Servicios de bienestar
- Prevención y extinción de incendios
- Atención de emergencias en casos de accidentes

¿Qué nos indica la Norma G 050?

Que toda obra de edificación debe tener un cerco perimétrico que aisle el área de trabajo de su entorno y contar con:

- Puertas peatonales
- Portones para acceso de maquinarias
- Vigilancia.

En caso de emergencias la obra debe de poder evacuarse rápido y en condiciones de seguridad; es decir debe de contar con vías de evacuación (libres de obstáculos), salidas de emergencia y zonas seguras diseñadas según el tamaño de la obra, el número de personal y maquinaria.

Se debe de contar con dispositivos apropiados para el control de incendios.

El personal debe de contar con equipo de protección individual (EPI).

- Ropa de trabajo
- Casco de seguridad
- Calzado de seguridad
- Protectores de oídos
- Protectores visuales
- Protección respiratoria

- Arnés de seguridad
- Guantes de seguridad
- Equipos de protección para trabajos en caliente
- La obra debe mantener constantemente limpia, para la cual se eliminarán constantemente los RRSS, los que deben ser depositados en zonas específicas (recipientes) adecuadas.
- Se debe contar con un Plan de Seguridad y Salud que garantice la integridad física y salud de los trabajadores.
- Cabe recalcar que existen muchas redundancias dentro de la Norma las cuales a veces dificultan el buen entendimiento de la presente Norma.

¿Quién fiscaliza el cumplimiento de la Norma G 050?

La fiscalización se realiza según la Ley General de Inspección del Trabajo. **Sunafil** supervisa el cumplimiento de la Normativa socio laboral ejecutando las funciones de fiscalización dentro del ámbito de su competencia

Luego de transcurridos dieciocho años de aprobadas las *Normas básicas de higiene y seguridad en obras de edificación*, aún vigentes, la Dirección

General de Vivienda y Construcción del MTC propuso la Norma E-120 “Seguridad durante la Construcción” que fue aprobada mediante R.M. N° 427-2001-MTC/15.04 del 19-09-2001 incluyéndola en el *Reglamento Nacional de Edificaciones* con la finalidad de ampliar los alcances de la norma vigente.

La referida norma fue elaborada por el Comité Técnico Especializado de Seguridad del SENCICO (Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción), conformado por profesionales representantes del Colegio de Ingenieros del Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú, Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Municipalidad de Lima Metropolitana, Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, y la Federación de Trabajadores de Construcción Civil del Perú.

La norma anteriormente nombrada ha sido reemplazada por la Resolución Ministerial N° 290-2005-VIVIENDA del 24 de Noviembre de 2005, que aprueba la norma Técnica G.050 Seguridad durante la construcción que entró en vigencia el 8 de Junio de 2006, sin embargo esta norma tiene el mismo contenido de E-120 del año 2001 pues el Comité no culminó su actualización en el Gobierno anterior.

2.2.8. CONDICIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN LAS OBRAS

Evolución de las condiciones de seguridad y salud en las obras

No existen datos que permitan evaluar la evolución de las condiciones de seguridad y salud en los trabajos de construcción en el Perú. La información disponible para tal efecto es mínima y ha sido registrada de manera discontinua.

La Sub Dirección de Inspección de Seguridad y Salud en el Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (Tabla N° 4, Tabla N° 5 y Tabla N° 6) realizó una recopilación a nivel de obras de construcción civil en Lima Metropolitana, con el fin de evaluar, a través de una muestra significativa, las condiciones y nivel de seguridad en que se desarrollan las actividades de construcción.

✓ **Servicios de higiene y bienestar**

Del operativo de Inspección mostrado, realizado por el Ministerio de Trabajo y

Promoción del Empleo se aprecia la falta de servicios de higiene y bienestar o su existencia parcial el cual es un problema frecuente en la mayoría de obras de construcción, sobre todo en las ejecutadas por empresas constructoras medianas y pequeñas, más aún en aquellas ejecutadas por autoconstrucción.

2.2.9. REGISTRO DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES OCUPACIONALES

En la actualidad no existe un sistema de notificación, registro, procesamiento y análisis de accidente de trabajo o enfermedades ocupacionales tal como se ha estipulado en la Norma G.050. Cada institución (EsSalud, empresas aseguradoras, MEM, MTPE, etc.) cuentan con registros diversos, respondiendo a sus necesidades.

En el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo que entró en vigencia en marzo del año 2007; se establece la elaboración de estas estadísticas anuales reales en materia de accidentes de trabajo,

enfermedades ocupacionales e incidentes ocupacionales para todos los sectores incluyendo el sector de la construcción.

2.2.10. IMPORTANCIA DE LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD EN LA CONSTRUCCIÓN

La correcta ingeniería contempla como fundamentales las medidas de seguridad en una construcción; por ello conocerlas detalladamente es una obligación del aspirante a ingeniero, del especialista, el obrero o cualquiera que desee iniciar un proyecto en este rubro. En ese sentido, los contratantes deben considerarlas como instrumentos para prevenir accidentes y proteger el desarrollo normal del proyecto.

Actualmente, como consecuencia de la modernidad, la construcción ha experimentado una gran mecanización en sus procesos; sin embargo, aún emplea uno de los más grandes volúmenes de mano de obra. Incluso, existen países en el que representa el 20 % del total de la población trabajadora.

Una de las principales razones para que tomar medidas de seguridad sea determinante en construcción, tiene relación con la elevada cifra de fatalidades y accidentes en este rubro, la cual podría ser mayor a la registrada, debido a que no son denunciados.

Al respecto, existen aspectos particulares en la industria de la construcción según las estadísticas.

Por ejemplo:

La exposición de empleados a la intemperie

La multiplicidad de profesiones y oficios mezclados

La corta duración de cada proyecto, según su diversidad

La inmensa proporción de empresas pequeñas contratadas y obreros independientes

La gran población de obreros no relacionados con la industria, migratorios o estacionales, que en muchos casos no figuran en nóminas

¿Cuáles son las principales medidas de seguridad en la construcción?

Planificación y disposición de la obra

Si no se cuida la distribución de objetos en el espacio, pueden producirse accidentes como caída de materiales y colisiones con la planta, el equipo o entre los obreros. En esas condiciones, la seguridad y la salud del personal parece difícil de conciliar con la productividad; sin embargo, una obra funcional y eficiente debe saber trabajar todos los aspectos importantes. Por lo tanto, uno de los principales retos en esta etapa de la planificación de la seguridad es el espacio reducido de las obras urbanas.

El orden en la obra de construcción

Cada trabajador tiene la tarea de prestar atención al orden de todo lo que está dispuesto en la obra, para su propia seguridad y la del

equipo. De esta manera se previene accidentes con graves consecuencias, por ejemplo: resbalar, tropezar o caer sobre material situado en el camino; pisar clavos dejados en el suelo o clavados en madera; etc.

Algunas de estas medidas de seguridad en la construcción pueden ayudar a un mejor desenvolvimiento de la obra:

Limpia líquidos que hayan sido derramados.

Saca o aplasta los clavos sobresalientes de tablas de madera.

Deposita los desechos en los lugares adecuados.

Retira de las escaleras o pasillos, materiales que no estén en uso.

Usa los implementos de seguridad adecuados para proteger las principales zonas vulnerables del cuerpo:

Para los ojos y la cara: gafas de seguridad o caretas.

Para los pies: botas de construcción (estas evitan las áreas resbalosas), también botas de punta de metal, estas protegen frente a cortes, golpes o perforaciones.

Para las manos: según el caso, guantes de tela o cuero (industriales); guantes de goma resistentes, para los trabajos con concreto; guantes para soldar; guantes con mangas con aislamiento cuando se está expuesto a cargas eléctricas.

Para la cabeza: cascos de seguridad. Estos deben ser reemplazados en caso de golpes, revisados y puestos en mantenimiento.

2.2.11. COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Es un órgano bipartito y paritario constituido por representantes del empleador y de los trabajadores, con las facultades y obligaciones previstas por la legislación y la práctica nacional, destinado a la consulta regular y periódica de las actuaciones del empleador en materia de prevención de riesgos.

¿Quiénes pueden integrar el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo (CSST)?

Para ser integrante del CSST se requiere: Ser trabajador del empleador y una edad mayor de 18 años. De preferencia

Tener capacitación en temas de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Laborar en puestos que permitan tener conocimiento o información sobre riesgos laborales.

¿Quién elige al presidente y secretario del CSST?

Según: Art. 56 Decreto Supremo N° 005-2012-TR Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, El presidente y el secretario son elegidos por los miembros del comité.

¿Cuántos miembros deben conformar el CSST?

El CSST estará conformado por un mínimo de 4 y un máximo de 12 miembros.

2.2.12. TEORIAS SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

Hoy en día debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones privadas y de gobierno se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategias laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan, si bien actualmente en nuestro País se encuentra afectado por una índole de crisis económica, político, social y cultural así como, elementos externos que afectan los procesos organizacionales y gerenciales.

Podemos considerar algunas teorías en torno a la desempeño laboral:

Maslow

También conocido como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollamos necesidades menos básicas.

Herzberg

Llamada Teoría de los dos factores. Según esta teoría las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.

McGregor

Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.

Locke

Teoría de la fijación de metas. Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación.

2.2.13. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.

Las Empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados y que inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

En correspondencia con la investigación es importante resaltar que el ser humano tiene ciertas necesidades espirituales, como es el reconocimiento y el aprecio por haber realizado bien su tarea, hoy en día es bien conocido para ejecutores hasta qué punto represente en la productividad del trabajo, en este sentido Galceran (2005) "Plantea que el Gerente de una empresa puede colaborar decisivamente a crear en sus subordinados esa satisfacción con su trabajo, ese sentimiento de valoración que tanto favorece la productividad". El mismo manifiesta que todo dependería de la filosofía que impregne su actuación en materia de

selección, capacitación, disciplina, relaciones jerárquicas, información en el puesto de trabajo promoción y retribución.

A. MOTIVACION.

La motivación debe ser la actividad principal o estratégica en toda organización y el gerente es la persona responsable que se cumpla a cabalidad cada una de las estrategias o políticas motivacionales de la organización. De esta manera una persona motivada, la organización sentirá esto en todas las metas y objetivos planificados, lo cual hará que la empresa sea competitiva.

Ahora bien se ha partido del supuesto que un trabajador motivado dará un mayor desenvolvimiento en sus funciones laborales; justificándose así la inquietud en determinar si el factor motivacional es un agente fundamental en el desempeño laboral. En este sentido, las conclusiones a las que se lleguen en la investigación, serán una fuente de información e instrumento de orientación para organismos públicos y privados.

Stoner, Freeman Gilbert (1999 Pág.485) define la motivación como una característica de la psicología humana, el cual incluye los factores ocasionales, canalizan y sostiene la conducta humana. La motivación habla de lo que hace que las personas trabajen de mejor forma y manera.

Robbins (2000) la motivación para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de las organizaciones, condicionados por la capacidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades personales.

Chiavenato (2000) la motivación es el impulso de una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Clases de Motivación

Motivación Extrínseca: En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma).

Motivación Intrínseca: En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo.

La Motivación en El Trabajo. Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una

manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

B. INCENTIVOS LABORALES

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico – patronales

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca.

C. GUSTO POR EL TRABAJO:

Todo el personal estudiado manifestó que le gusta su trabajo, y más de la mitad indicó haberlo conseguido por mérito propio; solo la minoría restante nos indica que el empleo fue conseguido por recomendación o vacante en el puesto.

La mitad de la población, considera que su trabajo es satisfactorio, la segunda mitad restante lo considera agradable; es importante mencionar que existe diferencia entre agradable y satisfactorio, el primer término significa gusto o agrado y el segundo se refiere a la

realización de lo que se desea; de cualquier manera ambos casos son aspectos positivos, se dividen en dos grupos iguales que indican lo siguiente: el primer grupo, se siente satisfecho con su desempeño, aunque considera que su trabajo es rutinario, al igual que indicaron laborar en la empresa por los beneficios que obtienen; el otro grupo lo considera satisfactorio y poco menos de la mitad considera que es agradable.

En general se puede decir que la mayoría de los empleados que laboran en la empresa, lo hacen por gusto. Por lo tanto se puede determinar que a estos los trabajadores les gusta su trabajo y lo valoran por el esfuerzo propio que realizaron por conseguirlo. También están satisfechos con su desempeño porque consideran que su trabajo es agradable y solo la minoría considera que su trabajo es rutinario.

D. REMUNERACIONES

Marco institucional del sector construcción

El sector puede describirse a través de la actuación de los organismos de gobierno y las diversas organizaciones privadas vinculadas a la construcción.

El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, como organismo gubernamental, cumple la función de reglamentar aspectos técnicos administrativos y controlar su cumplimiento durante la ejecución de obras del Estado. Asimismo, a través del Consejo Superior de Licitaciones y Contrataciones de Obras Públicas, tiene

registradas cerca de 2,500 compañías constructoras en el ámbito nacional.

La Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), institución gremial privada que reúne alrededor de 800 empresas constructoras, cuya labor institucional es lograr establecer el nexo entre empresas constructoras y el Gobierno, para elaborar y hacer llegar a los diferentes organismos del Estado una serie de propuestas técnico normativas orientadas a dinamizar la actividad del sector construcción y promover la participación de la empresa constructora privada en el desarrollo de proyectos que impulsen el crecimiento del país.

El Colegio de Ingenieros del Perú, institución que agremia cerca de 60,000 profesionales vinculados al sector de la construcción, cumple con registrar y acreditar la competencia de dichos profesionales, a través de la colegiatura.

La Federación de Trabajadores de Construcción Civil del Perú (FTCCP), institución sindical que agremia alrededor de 110.000 obreros de construcción (cerca del 48% de la PEA urbana ocupada, obrera de construcción), trata de mantener abierto el diálogo entre trabajadores, empresas y el Gobierno, en salvaguarda de los derechos de los trabajadores del sector construcción.

E. LA ADECUACIÓN AL AMBIENTE DE TRABAJO

Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo

consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo. La adecuación suele ser un punto al que no se da demasiada importancia, muchas empresas no se preocupan en absoluto del ambiente que hay en los trabajadores, sin ser consciente de que un mal ambiente significa malos resultados.

F. ESTABLECER OBJETIVOS

El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables. Estos dan un motivo, una razón para que los trabajadores realmente tengan ganas de dar lo mejor de sí mismos. Sin objetivos, es probable que se trabaje bien, pero no habrá ritmo ni rumbo establecido, y poco a poco la productividad se irá deteriorando. Es mucho mejor tener objetivos, aunque sean tediosos, que no tener ninguno. En este caso, el día a día se volverá excesivamente monótono y aburrido, lo que contribuirá a crear poco a poco un clima de trabajo poco productivo.

G. EL RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO REALIZADO

El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, al primer error que se comete, el jefe aparece de inmediato para señalarlo y pedir que lo arreglemos cuanto antes. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores, ya que aunque seamos profesionales, también somos personas. Si el único feedback que recibimos es negativo, nuestra actitud podrá verse mermada. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado. Es una inversión muy sencilla que devolverá grandes beneficios.

H. LA PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO

Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces. Es importante tener en cuenta este factor, sobre todo con los trabajadores recién llegados. Es probable que al principio, cuando acaben de llegar, no participen demasiado, pero hay que facilitarles la entrada en los debates de trabajo del día a día. Debemos procurar que la condición de "el nuevo" o "la nueva" vaya evaporándose poco a poco, animando a los recién

llegados a participar, pero dándoles un margen de tiempo para adaptarse.

I. LA FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

Un trabajador que aprende cada día es un trabajador motivado y, por tanto, un trabajador con un gran desempeño laboral. Piénsalo: si tu día a día es siempre igual, haces siempre lo mismo, y prácticamente no aprendes nada, tu energía desaparecerá fácilmente. Es pura naturaleza humana. Necesitamos sentir que nos nutrimos de nuevos conocimientos, de nuevas capacidades, y que cada día somos mejores. Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción...

Sin embargo hoy en día existen softwares que recogen todos los factores que pueden intervenir en el mejor desempeño de las tareas y que son sencillos y dan resultados muy rápidamente.

2.2.14. Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano

Para el buen desarrollo empresarial, y de las funciones establecidas en las organizaciones es indispensable contar con un talento humano capacitado y adecuado. Para poder que éstas cuenten con un equipo de personas competentes que genere valor en el logro de los resultados corporativos, se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, acompañar y orientar al recurso humano en el desarrollo laboral.

Es por lo anterior, que se ha visto la necesidad en las organizaciones de crear un método que de la posibilidad de definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan un desempeño exitoso), que contribuyan a una mayor productividad y liderazgo, y que a su vez las haga unas organizaciones más competitivas y esto se logra a través de la Evaluación del Desempeño.

Este trabajo tiene como principio servir de guía en los puntos clave a tener en cuenta para la elaboración de una evaluación del desempeño en las organizaciones que comienzan a darle importancia a este punto esencial de identificación de avances y contribuciones de los funcionarios teniendo en cuenta el mejoramiento continuo y el impacto que genera el buen desarrollo de una evaluación de desempeño en las organizaciones.

2.2.14.1. De la Evaluación del Desempeño

Para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos

sus conocimientos y habilidades. Aunque esto no se logra, si en el proceso de selección no se hace uso de un principio fundamental a la hora del reclutamiento, como es la inducción. Es decir, la inducción se debe considerar como un sistema entrelazado que inicia en el ciclo del empleo con la selección y termina con la entrevista de salida (egreso), pero que a su vez se debe revisar en la evaluación del desempeño del personal.

Se hace preciso entonces, que en todas las organizaciones una vez la persona ha sido seleccionada, se le dé a conocer: los objetivos, políticas y filosofía de la empresa a la cual recién ingresa, presentarle a sus superiores y compañeros de trabajo y orientarla en cuanto a las funciones, procedimientos y responsabilidades de su cargo. Cuando en las organizaciones se cuenta con un personal que tiene claro sus funciones y de la misión empresarial, es que se puede comenzar a hablar de la evaluación de desempeño, la evaluación del desempeño es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, que se caracteriza por ser participativo y dinámico, que promueve el mutuo aprendizaje y que los hace dueños del desarrollo de sus competencias en el mejoramiento de los procesos y logro organizacional es decir, la evaluación del desempeño es una estrategia administrativa que implica una serie de interacciones permanentes (diálogo continuo) lo cual permite al subalterno un papel en la planeación y desarrollo de su trabajo, asumiendo una mayor responsabilidad por sus resultados.

Para estar seguros de que quienes están al frente de una organización la administren eficazmente, se requiere examinar la manera en que cumplen

con cada una de las funciones administrativas: planeación estratégica, organización, integración, dirección y control. Por tanto, si en todo tipo de actividad comercial, educativa, servicios entre otros, se han de lograr los planes y objetivos con eficacia y eficiencia, es necesario diseñar e implantar procedimientos para evaluar el desempeño y mejorar así el recurso humano de la organización.

2.2.14.2. Evaluación de Desempeño

Las evaluaciones del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización.

Es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos. Cuando las evaluaciones son verdaderamente efectivas, se deben incluir en el sistema de promoción, puesto que el pronto estímulo por el logro demostrado es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce. Esto permitirá a las personas que trabajen con la organización:

- Recibir retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo.

- Hacer claridad sobre cuáles son sus recursos que le permitan lograr mejores resultados.
- Y conocer por parte del área de gestión humana qué espera de cada trabajador vinculado a la empresa. (Werther y Davis, 2004, p. 296).

El éxito o el fracaso de la Evaluación del Desempeño en la organización dependen de la filosofía utilizada para establecerla, las actitudes del personal a nivel Gerencial, de Dirección, Coordinación y Supervisión hacia el programa y su capacidad para cumplir con los objetivos y planes.

Políticas generales

Las políticas generales de las organizaciones en la evaluación del desempeño se deben basar en:

- Que todas las organizaciones deben tener un único sistema de Evaluación del Desempeño, y este debe ser liderado por el departamento encargado de la administración del recurso humano, quienes deben brindar asesoría, soporte y el apoyo necesario para su implementación y aplicación en todas las áreas de la organización.
- Ser una herramienta que permita analizar los logros, aportes, fortalezas y áreas de mejoramiento de los funcionarios de la organización en su desarrollo personal y profesional, con el fin de crear e implementar estrategias para el desarrollo y capacitación del recurso humano y así preparar a la organización para competir dentro del sector de su actividad.

- Efectuar la evaluación del desempeño sobre resultados directamente atribuible al trabajo individual y personal.
- Asignar la responsabilidad a los funcionarios que tengan personal a su cargo quienes deben conocer el potencial del recurso humano tanto de su área como de otras áreas, y así poder brindar la información que permita a la empresa conformar cuadros de reemplazos para futuras vacantes. (Werther y Davis, 2004a, p. 299).

2.2.14.3. Responsabilidad por la evaluación del desempeño

La responsabilidad por la Evaluación del desempeño en las organizaciones debe corresponder al área de Gestión Humana, Desarrollo Humano, Departamento de Personal, independiente del nombre que las organizaciones den al área encargada de la administración del talento humano y de acuerdo a las políticas que deben desarrollar basadas en:

- La aplicación y posterior seguimiento y control al programa por parte del área de administración del recurso humano en la organización, mientras que cada director aplica y desarrolla el plan en su área.
- En nombramiento de una Comisión de evaluación del desempeño, donde se hacer preciso la participación de evaluadores de todas las áreas, donde esta comisión esté conformada por miembros permanentes y transitorios. Es necesario que todos los miembros participen en toda evaluación y donde el gerente general debe conformar la comisión y ser su presidente.

Los miembros transitorios tienen el papel de traer las informaciones respecto a los evaluadores y proceder a su evaluación. La siguiente podría ser la conformación de la comisión de evolución del desempeño. Según lo presenta (Werther y Davis, 2004b, p. 299).

Tabla N° 1

Miembros permanentes	Miembros Transitorios
Gerente general	Donde está localizado el evaluado
Gerente de Operaciones	Director del área
Dirección de gestión Humana	Asistente de área
Director de informática	Coordinadores
Jefe de control interno	Supervisores

2.2.14.4. Fases de la Evaluación del desempeño

Es responsabilidad de la dirección de toda organización, realizar el proceso de evaluación del desempeño, para el mejoramiento continuo. Desde el momento de inducción (ya sea que ingrese personal nuevo de planta o temporal) al cargo se debe explicar al colaborador en qué consiste el proceso de Gestión del Desempeño, en cuanto a su utilidad, operación y perfil de competencias requerido. De igual manera es responsabilidad de los directores y coordinadores de área realizar las diferentes fases del proceso, tanto para los colaboradores nuevos como antiguos, dentro de los tiempos determinados por indicación de la dirección del departamento encargado de la administración del recurso humano.

El proceso se encuentra definido en tres fases que es recomendable ejecutar cada año y que a continuación se plantean y se explican.

- Fase 1: Planeación del desempeño: Para los colaboradores nuevos. Una vez el colaborador conozca cómo opera el proceso, debe realizar una auto evaluación de las competencias organizacionales, funcionales y específicas, es decir diligenciar el formato que toda organización debe diseñar de acuerdo a los criterios que considere pertinente evaluar y que debe ser entregado y explicado por su líder en el momento de la inducción al cargo. El colaborador debe leer las competencias organizacionales, empezando por el nivel básico y dar una calificación a cada comportamiento según la escala. Tanto el líder como el colaborador deben acordar una calificación de partida a cada comportamiento de las competencias (organizacionales, funcionales, específicas y de líderes cuando aplica), la cual se debe ingresar al sistema de información de Gestión del Desempeño que debe generar la dirección del departamento de recurso humano en compañía del departamento de informática.

Para colaboradores antiguos: líder y colaborador, en una sesión de trabajo deben definir mínimo tres metas e indicadores de logro al inicio de cada año, asegurándose que sean concretas y relacionadas con el desarrollo del cargo y los retos del área, donde se deben asignar una ponderación de acuerdo con el impacto de cada una en el desempeño.

- Fase 2: Seguimiento y acompañamiento: El objetivo de esta fase es realizar monitoreo y dar soporte al colaborador para asegurar el logro de las metas y el desarrollo de las competencias. Esta fase es de vital

importancia dentro del proceso, puesto que permite dar una retroalimentación permanente y garantizar que los acuerdos y planes se mantengan vigentes o se cambie en el caso de presentarse circunstancias organizacionales o particulares.

- Fase 3: Evaluación para el desarrollo: esta fase se debe realizar al final de cada semestre, por comodidad esta fase se hace en una sola sesión al inicio del semestre siguiente junto a la fase de planeación. El objetivo de esta fase es realizar un análisis entre colaborador y líder sobre el cumplimiento de metas y el nivel de competencias demostrado con respecto a lo establecido en la planeación del desempeño, así como compartir, comunicar y conciliar de forma constructiva y receptiva los aspectos favorables y a mejorar sobre el desempeño demostrado y el nivel de competencias evidenciales.

2.2.14.5. El diseño del sistema de evaluación del desempeño

El éxito o el fracaso de la evolución del desempeño humano en las organizaciones dependen de la filosofía utilizada para establecerla y de las actitudes del persona, según lo establece Parra (en Montoya, 2007, P 388). En ésta etapa se diseña el sistema de evolución, por tanto no hay que olvidar que ésta debe cubrir el interés y valor tanto para la organización como para los empleados cuyo rendimiento es evaluado.

El sistema que se debe implementar para la evolución del desempeño en las organizaciones es el producto del desarrollo del área de gestión

humana, fácil de aplicar, obtener resultados y es la base de información para la promoción.

2.2.14.6. Implantación del sistema de evaluación del desempeño

Cuando un sistema de evaluación del desempeño humano, esta bien planeado, coordinado y desarrollado, genera beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son los empleados, su jefe, la organización y la comunidad.

Al evaluador es a quien corresponde la mayor responsabilidad de evaluar y reafirmar su autoridad y sus relaciones, utilizando criterios y proporcionando orientación para un desempeño futuro mejor.

El evaluado, al conocer sus puntos fuertes y débiles, trabajará con mayor seguridad, si sus posibilidades de hacer carrera en la empresa son mayores. (Daniels 1993a, p. 258).

2.2.14.7. Desarrollo del sistema de evaluación

El proceso de evaluación del desempeño en las organizaciones debe ser el producto del desarrollo de las siguientes etapas importantes y que en cada caso son el resultado de la aplicación de información a través de formatos y que se deben regir por principios y criterios que deben tener un porcentaje el cual define el estado del funcionamiento del evaluado y futuros compromisos en la dos direcciones. (Levy y Prieto, 2001a, p. 161).

1. Primera etapa: planeación del desempeño. En esta primera etapa es preciso identificar de manera concisa y objetiva:

- Los compromisos y resultados que deben cumplirse en el ejercicio de un cargo durante un periodo de tiempo determinado, acorde con las funciones y responsabilidades.
- Las condiciones necesarias para su desarrollo se identifican, precisan, definen y establecen en los formatos que defina la organización.

Los objetivos o los compromisos especiales son el producto del reto o exigencia notable para las habilidades, destrezas, actividades o conocimientos del empleado, estimulando la innovación y creatividad y lo impulsa a asumir riesgos calculados. De éstos objetivos se deben tener un resultado esperado. La evaluación debe ser relacionada con el trabajo para que sea válido y confiable.

Igualmente se deben identificar y precisar las necesidades especiales de entrenamiento (reinducción), capacitación y desarrollo que el empleado requiera recibir en el momento actual ya sea interno o externo, lo cual contribuye al logro exitoso de su plan de trabajo o desempeño.

2. Segunda etapa: la evaluación del desempeño en las organizaciones se debe enfocar a los objetivos fijados y apoyados con las políticas de la empresa. La empresa debe desarrollar a través del área de gestión humana un sistema específico conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal, y la descripción de las funciones y responsabilidades así:

- a. evaluación del desempeño para cargos operativos (personal calificado, personal no calificado).
- b. evaluación del desempeño para empleados administrativos con o sin personal a cargo (gerentes hasta supervisores).

En esta etapa se califica la conducta laboral y se debe valorar el conjunto de habilidades y destrezas de cada empleado. El coordinador o supervisor inmediato se debe encontrar en la mejor posición para realizar la evaluación del desempeño.

Evolución del desempeño para cargos operativos: la evaluación del desempeño para cargos operativos se debe hacer para los cargos identificados como tal, según las funciones y responsabilidades por área y debe estar a cargo de los coordinadores y supervisores. A los factores se les debe asignar un porcentaje de 1 a 100 dependiendo del grado de importancia en el desempeño del cargo, la distribución de los porcentajes debe ser responsabilidad del área de gestión humana de acuerdo al valor que cada organización dé a los factores definidos.

- Responsabilidad: se refiere a la puntualidad y asistencia al trabajo. El orden, cuidado y conservación de elementos y herramientas de trabajo. Éste factor analiza el uso racional de los elementos de trabajo, del cuidado y el buen manejo de las herramientas contribuyendo de esta manera a la disminución de costos. En este factor se puede ser destacar la importante de la asistencia para el desarrollo de las labores diarias como el uso de equipos y elementos.
- Relaciones interpersonales respetuosas y cordiales: se refiere al respeto con el jefe inmediato, al respeto y cordialidad con sus

compañeros de trabajo y lo que es más importante el respeto y las buenas relaciones con el público y usuarios en la prestación del servicio en forma eficaz y eficiente, brindando la mejor imagen de la empresa. Cooperación: este factor se refiere a la colaboración para realizar trabajos urgentes y trabajos en equipo, que en todo momento debe ser espontáneo y mutua unión y comprensión con los compañeros de trabajo, coordinación con los jefes y la atención oportuna de áreas específicas en beneficio de los usuarios. Este aspecto es primordial para el buen desarrollo y trabajo en equipo como parte de la cultura organizacional de la empresa.

- Eficiencia: este factor tiene que ver con la cantidad de trabajo de manera correcta, satisfactoria y oportuna: es decir, realizar una buena cantidad de trabajo o de servicios con un mínimo de error. Es el factor que mide la productividad y el buen nombre de la empresa.
- Seguridad industrial y salud ocupacional: este factor tiene que ver con el cumplimiento y aplicación de las normas de seguridad industrial establecidas y salud ocupacional; con el uso adecuado de los elementos de seguridad en el desempeño de sus funciones y en general en el cumplimiento de todas las normas de seguridad industrial y salud ocupacional.

Para evaluar los cargos operativos, directivos con personal a cargo y los directivos sin personal a cargo, se puede tener en cuenta la siguiente escala de valoración, para los grados así:

(E): actitud, habilidad o destreza que se logra en un nivel alto o máximo. Excelente.

(B): actitud, habilidad o destreza que se logra en un buen nivel. Bueno

(A): actitud, habilidad o destreza que apenas logra recuperar un buen nivel.

Aceptable.

(I): actitud, habilidad o destreza que no supera un nivel medio o mínimo esperado. Insatisfactorio o deficiente.

Criterios para diligenciar el formato de evaluación del desempeño: los criterios para diligenciar cualquier formato de la evaluación del desempeño son: (Daniels 1993b, p. 258)

1. Tanto el empleado como su jefe inmediato directo, deben trabajar sobre el formato de evaluación del desempeño en su original para que ambos puedan diligenciarlo y comentarlo posteriormente.
2. Con suficiente anticipación se debe citar a cada uno de los empleados participantes del proceso de evaluación; disponer de un lugar apropiado para realizar la evaluación del desempeño y calcular el tiempo necesario para efectuarla.
3. Tener un amplio conocimiento del formato que se va a utilizar en el proceso.
4. Desarrollar la sección de evaluación de desempeño a través de una lectura en voz alta, en presencia del funcionario, tanto la definición de los factores, como las alternativas respectivas de calificación; cerciorándose que se entienda lo leído; además de efectuar las aclaraciones que solicite el empleado.
5. Involucrar al empleado en su evolución: es decir, orientar la entrevista en forma tal que sea el propio empleado quien analice los aciertos y

las fallas (debilidades) en el desempeño de sus funciones y proponga mecanismos correctivos para superarlos.

6. Objetividad al considerar las acciones positivas y negativas sin perder de vista las condiciones bajo las cuales el empleado desempeña las funciones asignadas durante el periodo laboral que se contempla para la evaluación.
7. Facilitar la comunicación: es preciso dirigirse al empleado en forma espontánea, sincera y directa; escuchar atentamente sus planteamientos. Formular preguntas abiertas, claras, concisas y utilizar ejemplos aclaratorios si fuera necesario.
8. Confrontar, para efectos de seguimiento, los planes y compromisos propuestos con los logrados; analizar las posibles causas que faciliten o impiden su logro.
9. Tener en cuenta el comportamiento, desempeño y resultado comprobables del empleado; abstenerse de fundamentar la evaluación sobre apreciaciones o impresiones subjetivas de rasgos personales del empleado.
10. Orientar el diálogo entre el jefe inmediato y el empleado de tal manera que permita establecer objetivos, detectar fortalezas y debilidades, conocer la calidad del desempeño en sus diferentes manifestaciones y establecer una oportunidad concreta de mejoramiento y desarrollo.
11. Preparar el material y establecer claramente el momento y el propósito de cada una de las secciones de la evaluación.

Todo proceso de evaluación del desempeño, es un acto de comunicación que requiere del diálogo, participación, objetividad, observación, apertura, sinceridad y honestidad.

Después de un diálogo constructivo, empleado y jefe inmediato, deben seleccionar para cada factor, la alternativa de respuesta que mejor represente el desempeño del funcionario marcando con una X dicha escogencia.

Una vez calificado cada factor es posible calcular el promedio del desempeño (sumatoria de calificaciones dividido por el número de factores calificados) a cargo de la dirección de gestión humana.

Evaluación del desempeño para empleados administrativos con personal a cargo. La evolución del desempeño para empleado con personal a cargo, debe estar a cargo de gerentes y directores.

1. Conocimientos para ejercer el cargo: se refiere a los conocimientos (técnicos y operativos), información y habilidades para la realización del trabajo en forma eficiente para el área al cual fue contratado y previamente definido en el perfil a cargo del manual de funciones y responsabilidades. Es un factor importante y básico para ejercer el cargo.
2. Calidad y presentación del trabajo: se refiere a la efectividad en el desempeño de su trabajo comparada con la normalmente exigida en el perfil del cargo descrito en el manual de funciones y responsabilidades. Corresponde al factor normal que el funcionario desempeña y el exigido por el perfil del cargo.
3. Cantidad de trabajo: es el volumen de trabajo que desarrolla el empleado comparado con lo normalmente exigido en el cargo, cumpliendo en forma efectiva y oportuna según los conocimientos del mismo.

4. Desarrollo en el cargo: tiene que ver con el interés que presenta el evaluado por mantenerse actualizado e integrar nuevas estrategias y tecnologías relacionadas en el cargo, producto de la investigación y el desarrollo de objetivos generales y específicos, previamente conocidos a través de las políticas de la empresa. Este factor es bien importante, pues es el interés del empleado en su desarrollo profesional.
5. Puntualidad: es el cumplimiento de los horarios establecidos según reglamentación interna de la empresa, entrega de informes y trabajos en forma oportuna y participación en reuniones y comités programados en forma puntual. Es menos importante que los anteriores, pero hace parte de la evolución puesto que el éxito de la administración depende de la puntualidad de los empleados.
6. Planeación y organización: es la habilidad del empleado para estructurar información, prever necesidades, fijar objetivos, programar el trabajo (horas-hombre) y las responsabilidades utilizando los recursos necesarios en forma óptima tendientes a minimizar costos y lograr convertir la convicción en acción. Este factor es uno de los más sobresalientes puesto que es la demostración del empleado en sus habilidades de administración y manejo de recursos y tiempo.
7. Toma de decisiones: es la capacidad del funcionario para resolver situaciones y problemas en forma inmediata, teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos por lograr y valorar las consecuencias de las decisiones tomadas sin entorpecer las actividades normales de la operación. Tan importante en el desempeño de las funciones, puesto que las decisiones se deben tomar en forma inmediata para el éxito de las tareas.

8. Relaciones interpersonales: tiene que ver con la habilidad para trabajar con y a través de otras personas de manera cordial, coordinada y como un todo, estableciendo formas efectivas de comunicación con todas las personas, dentro y fuera de la empresa, con mentalidad de servicio y colaboración. En el buen desempeño de las labores éste factor es considerado esencial y tiene que ver con coordinación, comunicación.
9. Delegación y control: el personal de dirección y supervisión debe tener la capacidad suficiente para guiar las actividades del personal a cargo, hacia los objetivos propuestos mediante el ejercicio del liderazgo, la delegación de funciones y su control adecuado, manejo de la motivación, la adecuada comunicación hacia arriba y hacia abajo y la capacitación. En la administración moderna, el saber delegar y controlar funciones es un factor bien importante para el desempeño para el empleado con personal a cargo.
10. Sentido de pertenencia: es la identificación con la empresa y se refiere a la disposición positiva hacia el trabajo y la empresa; a la habilidad para transmitir efectivamente a otros los valores de excelencia para triunfar, la misión, visión, políticas y normas de la organización. Este factor hace parte de los valores que en muchas empresas se han perdido y el funcionario de dirección y manejo debe poseer con una seguridad absoluta.
11. Dinamismo: es la disposición para trabajar con energía y entusiasmo, sin decaer ante situaciones adversas y negativas. Es el trabajar con ahínco, con tesón para lograr los objetivos propuestos en su área y la empresa. El personal dinámico contagia y éste factor debe hacer parte de la evaluación.

12. Responsabilidad: es la forma como el funcionario asume y cumple con la misión, los objetivos, planes de acción, metas, proyectos y tareas con el personal bajo su dependencia, con la empresa y con la sociedad, en la prestación del servicio para la cual fue contactado. Este factor es de similar importancia al anterior y es clave en el desempeño de sus funciones.
13. Iniciativa y creatividad: el funcionario debe tener la capacidad suficiente para actuar sin necesidades de recibir instrucciones en forma permanente. Debe ser recursivo en la solución, toma de decisiones o búsqueda de alternativas. Debe tener la capacidad en la ejecución de nuevas ideas o formas de trabajo que contribuyan al mejoramiento de las funciones a realizar. El factor es bien importante ya que destaca en la evaluación la creatividad, el dinamismo y descarta lo negativo.
14. Adaptación: es la capacidad del empleado para ajustarse a nuevas condiciones y cambios, ya sean laborales, personales o familiares. Debe tener un deseo permanente de superación para la cual deberá corregir sus deficiencias y debilidades y mejorar sus conocimientos en el desarrollo normal de sus actividades y a través del desarrollo continuo de los programas de capacitación.
15. Seguridad: tiene que ver con la expresión de firmeza y confianza que se manifiesta en la realización de sus funciones y responsabilidades, en la comunicación argumentada y tranquila de criterios, opiniones y todas aquellas ideas en el desarrollo de su trabajo. El factor analiza la confianza como el empleado desarrollo sus actividades diarias.
16. Dominio y control de sí mismo: capacidad que debe tener el funcionario para manejar en forma tranquila y hábil situaciones difíciles y estresantes, sin perder el control de las emociones, el respeto por los

demás y por sí mismo, logrando así un equilibrio permanente en el desarrollo de sus funciones. Es más importante que los anteriores factores, y se busca calificar a los empleados que tienen autocontrol en situaciones difíciles y de manejo.

17. Comunicación: este factor es muy importante y es la capacidad para recibir y transmitir informaciones de manera precisa, oportuna, efectiva y transparente. El empleado debe tener la disposición para relacionarse en forma permanente con las demás áreas facilitando el trabajo en equipo. Se debe destacar que las buenas comunicaciones son clave en las dos direcciones al efectuar cualquier comunicación.

18. Liderazgo: es la efectividad en la dirección y coordinación de los esfuerzos humanos hacia el logro de los objetivos generales y específicos propuestos. El liderazgo es la habilidad del funcionario en la motivación y uso adecuado de la autoridad del personal bajo su dirección. El factor destaca la capacidad de dirección del empleado con sus subordinados y es una de las herramientas gerenciales.

19. Eficacia: este factor se evalúa de la siguiente forma:

- Planeación y organización: es la evaluación del empleado en la organización del propio trabajo en coherencia con los objetivos de la empresa y el área, asignando las prioridades y definiendo los planes, utilizando los recursos necesarios en forma óptima tendientes a optimizar costos. El excelente manejo de éste factor hace que la empresa desarrolle sus servicios con eficacia, mejore su productividad.
- Puntualidad: es la entrega puntual, o con anticipación de los trabajos solicitados o asignados, superando cualquier situación

accidental que se presente en el desarrollo de los mismos. Es consecuencia del anterior y contribuye a mejorar productividad y eficiencia.

- Precisión en la información: es la presentación de los informes y/o escritos que aporten excelente información sobre documentos, claros y completos presentados al jefe inmediato en forma veraz y oportuna. Como parte integral de la eficacia el factor tiene en cuenta la información, precisa y oportuna.
- Cantidad de trabajo: este factor tiene que ver con la cantidad de trabajo que realiza el empleado de manera correcta y satisfactoria con un mínimo de error y optimizar el tiempo. Finalmente la cantidad es una consecuencia lógica de los demás factores.

20. Presentación personal y tono vital: es un factor importante y tiene que ver con la imagen y aspecto que proyecta a los demás, en cuanto a condiciones de orden, limpieza, armonía, organización del personal y del puesto de trabajo. El tono vital es el vigor físico y entusiasmo con que se trasmite las ordenes al personal bajo su dependencia. Con este factor se busca analizar la presentación del funcionario ante sus subalternos lo cual irradia imagen, al igual el estado físico.

- Tercera etapa: control y seguimiento del desempeño. La evaluación hecha por los superiores es más objetiva y ofrece una perspectiva más amplia del desempeño del empleado. Además, en esa etapa los superiores deben estar conscientes de los tipos de errores de evaluación y de los perjuicios que pudieran surgir. El éxito del sistema

de evaluación del desempeño depende de la utilización y retroalimentación de la información resultante de la ejecución de la evaluación. Tal información es igualmente valiosa para hacer cambios en los diversos programas de la dirección de la gestión humana.

La información obtenida debe comunicarse al empleado, para que éste procure el cambio, por sí solo. Sin embargo, tanto la entrevista de evaluación como la de resultados con los empleados deben llevarse a cabo correctamente.

El objetivo principal de la evaluación de resultados obtenidos es la toma de decisiones para corregir las deficiencias, por lo tanto la entrevistas con el empleado debe proporcionar la información de tales deficiencias en el desempeño, así como las bases para planear su mejoramiento mediante la puesta en marcha de la capacitación por la dirección de la gestión humana. (Levy y Prieto 2001b, p. 161).

La dirección de gestión humana debe contar con una sección específica o un responsable para la evaluación del desempeño del trabajo, además de tomar decisiones acerca de casos problemáticos y estudiar, evaluar y resolver sobre los informes de la evaluación, debe también aconsejar las acciones a seguir en relación a éstos.

En esta etapa se debe valorar y apreciar el potencial de desarrollo del empleado, y se debe establecer un plan de acción que permita:

- Mantener o reforzar fortalezas y aciertos dados en la conducta laboral.
- Corregir aspectos débiles o desaciertos observados en el desempeño del cargo.

Paralelamente se debe efectuar un seguimiento a la evaluación del desempeño como acción complementaria, elaborando un formato de seguimiento del desempeño.

Periodicidad de la evaluación del desempeño: la periodicidad de la evaluación del desempeño, se debe hacer con la frecuencia que se requiera para hacer saber a los empleados qué tipo de trabajo está haciendo, y si el desempeño no es satisfactorio, las medidas y correcciones que el evaluador aconseje pertinentes para lograr una mejoría y lograr la excelencia en su labor diaria.

Para algunas organizaciones, los objetivos de la evaluación del desempeño humano no pueden lograrse por medio de una evaluación anual. Por tanto, es aconsejable que las evaluaciones se realicen tres o cuatro veces al año en la mayoría del personal.

Para las organizaciones debe hacerse en la medida que se cumplan los objetivos para todos los cargos y poder llevar a cabo entre cada período la retroalimentación, el desarrollo de planes y acciones y la capacitación que será el aportes gran en el desarrollo del talento humano y que requiere de un área específica dedicándole tiempo completo a ésta labor, bajo la dirección del gestión humana.

Ahora bien, para el proceso de evaluación de desempeño independiente del nivel administrativo en el que se encuentre el evaluado, es preciso que haya un feedback, limpio. Es decir, el proceso de comunicación entre el evaluador y el evaluado, debe estar bajo los criterios de respeto y de disposición, pues "a los seres humanos nos cuesta escuchar nuestros errores o lo que otras personas tengan para decirnos respecto de nuestro comportamiento. Es por

ello que la persona que recibe el feedback debe primero que nada, querer recibirlo y estar dispuesta a escuchar. Sino toda la conversación es inútil y probablemente resentirá la relación." (Bossi, 2001), permite argumentar el temor por la evaluación de desempeño, y éste radica en el escuchar aquellos aspectos negativos y que requieren mejora. Es ahí, donde el evaluador debe tener en la comunicación un aspecto alentador, amistoso y diplomático, en vez de presentar un tono juzgador y de culpabilidad.(Montoya César Alveiro)

2.2.15. GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC

Misión

Apurímac al 2021 es una región integrada y descentralizada con una sola identidad regional andina y moderna surgida del diálogo intercultural de sus pueblos, quiénes han alcanzado unidad para construir su desarrollo basado en una economía competitiva desde su producción agroecológica, pecuaria, de sus potencialidades turísticas y el uso responsable de sus recursos naturales, en una sociedad con paz y buen gobierno, justa y solidaria, que promueve el desarrollo humano sostenible.

Visión

Somos un Gobierno Regional democrático, participativo e incluyente, que lidera e impulsa el proceso de gestión integral del desarrollo humano, sostenible y sustentable, de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, para construir una sociedad con calidad de vida y justicia.

2.2.15.1. Funciones y Objetivos.

Fines

La finalidad esencial del Gobierno Regional, es fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública, privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

Objetivos

1. Construir una comunidad integrada, unida y con identidad cultural, donde se garantice el acceso a la educación, la atención de salud, el empleo digno y la calidad de vida para todas y todos, la población ejerce sin restricciones sus derechos a la igualdad de oportunidades, la inclusión y equidad social.
2. Construir una economía regional andina, moderna competitiva y solidaria, armónica con el desarrollo humano y sostenible, que se sustenta en su producción agroecológica y pecuaria, la integración de la actividad turística y una minería sujeta al uso ambiental y socialmente responsable de sus recursos naturales.
3. Convertir Apurímac en una región saludable y ambientalmente sostenible, ordena territorialmente, donde sus habitantes conocen y hacen uso adecuado del ambiente y sus recursos naturales en sus diversos pisos ecológicos y han desarrollado sus capacidades y mecanismos eficientes para el planeamiento y la gestión territorial con un adecuado manejo de riesgos y adaptada a los cambios climáticos.

4. Forjar una sociedad andina y democrática donde su población ejerce sus derechos y ha fortalecido sus capacidades para autogobernarse desde la participación social y ciudadana de sus hombres y mujeres, quiénes concertan desde sus organizaciones e instituciones de la sociedad civil, con las autoridades regionales y locales para alcanzar un clima de paz, libertad y justicia social.

Apurímac es uno de los veinticuatro departamentos que, junto con la Provincia Constitucional del Callao, forman la República del Perú. Su capital es Abancay y su ciudad más poblada, Andahuaylas. Está ubicado al centrosur del país, en la región andina limitando al norte y este con Cuzco, al sur con Arequipa y al oeste con Ayacucho. Con 20 896 km² es el quinto departamento menos extenso, por delante de Tacna, Moquegua, Lambayeque y Tumbes, el menos extenso. Se fundó el 28 de abril de 1873.

6. Geológicamente, está situado en la vertiente oriental de la Cordillera de los Andes. Su territorio es uno de los más escarpados del país. Es surcado de sur a norte por varios ríos a través de profundos cañones hasta su unión con el río Apurímac en una de las mayores depresiones de la región.

7. El territorio apurimeño fue ocupado por los chankas y los incas hasta la ocupación española. Comprende cinco provincias: Andahuaylas, Abancay, Aymares, Antabamba y Cotabambas.¹² Tiene una población de 449 365 habitantes mayormente rural y quechua hablantes.³ La economía se basa principalmente en la agricultura, servicios y una creciente actividad minera.

2.2.13.2. División administrativa

El departamento de Apurímac está conformado por siete provincias y 80 distritos.

Tabla N° 2

Provincia	Capital	Distritos
Abancay	Abancay	9
Andahuaylas	Andahuaylas	20
Antabamba	Antabamba	7
Aymaraes	Chalhuanca	17
Cotabambas	Tambobamba	6
Chincheros	Chincheros	11
Grao	Chuquibambilla	14

Fuente: Gobierno Regional de Apurímac

2.3. Definición de Términos

Control

Significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención

Seguridad

La seguridad es aquella que se ocupa de las normas, procedimientos y estrategias, destinados a preservar la integridad física de los trabajadores.

Control operativo

Es responsabilidad de los Gerentes de nivel medio como aquellos que realizan funciones de supervisión en los niveles inferiores o primer nivel. Es el proceso mediante el cual la organización se asegura de que las tareas específicas sean realizadas con efectividad.

Evaluación

Es la acción de estimar, calcular o señalar el valor de algo.

Revisión

Implica el examen y análisis detallado que se lleva a cabo sobre una determinada cuestión o cosa.

Sustancias inflamables

Es un aparato de respiración auto contenido, es un equipo de respiración autónoma que está provisto de una máscara que cubre totalmente ojos nariz y boca.

Desempeño Laboral

Según Chiavenato (2000) el desempeño laboral “Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p.359).

Mano De Obra

El personal que trabaja desconoce de las leyes laborales, más aún cuando no tiene procedimientos previamente establecidos, debido a que el obrero por sus años de trabajo se considera que puede obviar, pasos o actividades que considera innecesarias.

Peligro

Es un elemento, fenómeno o acción humana que involucra la capacidad potencial de causar daño a la salud de los trabajadores, a las máquinas, equipos y al medio ambiente.

CAPITULO III

HIPOTESIS GENERAL Y VARIABLES

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. HIPÓTESIS GENERAL

El control de seguridad permitirá un mejor rendimiento laboral del personal Operativo en la Sub Gerencia de Obras del Gobierno Regional de Apurímac implementando y aplicando un sistema de reducción de riesgos y de respuesta a un mejor desempeño laboral

3.1.2. HIPÓTESIS ESPECIFICA

- Los accidentes registrados más latentes en las obras del Gobierno Regional de Apurímac son los relacionados a la falta de observancia de las medidas de seguridad e implementación de instrumentos de protección

- Las destrezas y habilidades se deben potenciar en la seguridad con el personal Operativo de la Sub Gerencia de Obras del Gobierno Regional Apurímac son los

relacionados al conocimiento, manejo y funcionalidad para un mejor desempeño del personal

- Las consecuencias y los costos estimados en que incurre la Sub Gerencia de Obras del Gobierno Regional de Apurímac por concepto de entrenamientos se derivan a las denuncias existentes, procesos administrativos, indemnizaciones y despidos.

3.2. VARIABLES DE ESTUDIO

Considerando que el presente trabajo es cuantitativo y cualitativo, nuestras variables quedan establecidas de la forma siguiente:

Tabla N° 1

VARIABLES	INDICADORES
<p>Variable 1°</p> <p>Desempeño Laboral</p>	<p>1.- Calidad y productividad</p> <p>a. Precisión y calidad del trabajo realizado.</p> <p>b. Cantidad de trabajo completada.</p> <p>c. Organización del trabajo en tiempo y forma.</p> <p>d. Cuidado de herramientas y equipo.</p> <p>2- Conocimiento</p> <p>a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.</p> <p>b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.</p>

	<p>c. Uso y conocimiento de herramientas.</p> <p>d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.</p> <p>e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.</p> <p>3- Compromiso y presentismo</p> <p>a. Trabaja sin necesidad de supervisión.</p> <p>b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.</p> <p>c. Puntualidad.</p> <p>d. Presentismo.</p> <p>4- Iniciativa / Liderazgo</p> <p>a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.</p> <p>b. Elige prioridades de forma eficiente.</p> <p>c. Sugiere mejoras.</p> <p>d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.</p> <p>e. Motiva y ayuda a los demás.</p> <p>5- Trabajo en equipo</p> <p>a. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.</p> <p>b. Tiene una actitud positiva y proactiva.</p> <p>c. Promueve el trabajo en equipo.</p>
<p>Variable 2°</p> <p>Control de Seguridad</p>	<p>Plan de Seguridad y salud</p> <p>Organización y gestión de la seguridad</p> <p>Plan y disposición de la obra</p> <p>Equipos de Protección Personal</p>

	<p>Excavaciones</p> <p>Escaleras de mano</p> <p>Trabajo en techos</p> <p>Montaje de estructuras de acero</p> <p>Demolición</p> <p>Espacios cerrados</p> <p>Trabajo por encima de una superficie de agua</p> <p>Hinca de pilotes</p> <p>Transporte</p> <p>Grúas</p> <p>Montacargas</p> <p>Poleas y roldanas</p> <p>Maquinaria</p> <p>Ergonomía</p> <p>Herramientas de mano</p> <p>Maquinaria con fuerza motriz</p> <p>Equipo eléctrico</p> <p>Corte y soldadura</p> <p>Gas comprimido (gas licuado, acetileno)</p> <p>Ruido y vibraciones</p> <p>Iluminación; exposición al frío y al calor</p> <p>Seguridad Y Salud en el trabajo</p> <p>Equipo de protección personal</p> <p>Servicios de bienestar</p> <p>Precauciones contra incendios</p>
--	--

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación es el científico, por la naturaleza de tipo cuantitativa, donde se ha de medir la variable y así mismo su correspondiente valoración.

4.1.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de diseño No Experimental, ya que se realiza sin la manipulación de variables, solo se basa en la observación para luego analizarlos.

4.1.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación es de tipo transeccional o transversal, ya que se busca recolectar información en un solo momento. En el presente caso es del año 2016

4.1.4. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es de enfoque cualitativo y cuantitativo, es decir mixto porque se valora las variables y también mediante la aplicación de la encuesta se mide la percepción de la muestra.

Además se utilizará datos estadísticos y se buscara comprobar la hipótesis planteada.

4.1.5. ALCANCE DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación es de alcance descriptivo, propósito ya que se establece claramente que se quiere demostrar como el control de seguridad mejora el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Apurímac.

4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.2.1. Población

La población estará conformada por el gobierno regional de Apurímac la totalidad del área de influencia directa por donde se realizan las construcciones en general.

Se tomará en cuenta a todos los trabajadores que realizan sus actividades laborales, en los proyectos en los cuales haya intervenido la entidad, de donde se tiene un promedio de aproximado de 4145 empleados nombrados y contratados del gobierno Regional de Apurímac

PERSONAL DEL GOBIERNO REGIONAL

• Personal contratado cas	83
• Personal temporal	470
• Personal confianza designado	35
• Personal nombrado	160
• Personal por inversión	337
• Personal obrero	3000
• Personal por servicios no personales	140
Total de trabajadores	: 4,145

4.2.2. Muestra

Tomamos en consideración la Sub Gerencia De Obras Del Gobierno Regional De Apurímac. Conformado por 20 personas, divididos en 08 Técnicos y 12 Directores y Profesionales y 3000 obreros sin

embargo para motivo de trabajo de investigación la muestra fue al azar no aleatorio aplicando el instrumento a 120 obreros.

4.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección

4.3.1. Técnicas

Para el presente estudio se utilizara la técnica de encuesta y entrevistas de aspectos relacionados o relativos al tema de la investigación. Así mismo recurriremos al uso de técnicas estadísticas para la organización y procesamiento de la información recogida.

Observación. Me informare a través de la percepción u observación del vendedor en su actividad diaria como informal.

La encuesta. Es una técnica de campo que se utilizara en la presente tesis de investigación para identificar los factores.

Contendrá datos personales, que permitira obtener información vinculada al aspecto social, económico y cultural.

4.3.2. Instrumentos

Se utilizaran cuestionarios, fichas de análisis documentario, ello para recolectar la información necesaria.

4.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Se utilizará la estadística descriptiva que nos permitirá obtener datos como la moda, mediana y varianza respecto a la evaluación riesgos ambientales (tecnológicos), y la estadística inferencial para generalizar los datos obtenidos, realizando la comprobación de la hipótesis respectiva.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES

5.1. ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES SOBRE EL CONTROL DE SEGURIDAD AL PERSONAL OPERATIVO DE LA SUB GERENCIA DE OBRAS DEL GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC

5.1.1. DIMENSIONES DE LA VARIABLE CONTROL DE SEGURIDAD.

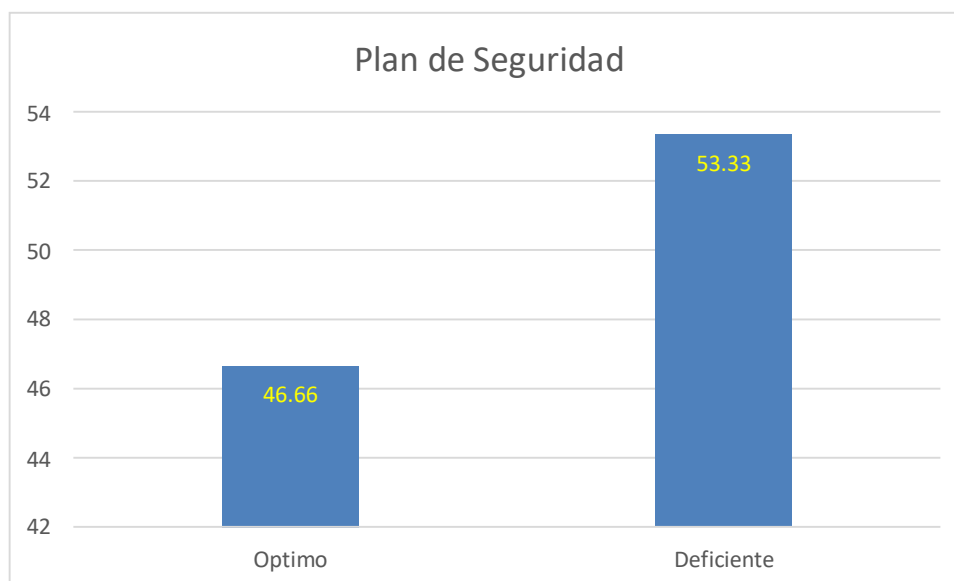
5.1.1.1. DIMENSION PLAN DE SEGURIDAD

Tabla N° 14. Dimensión Plan de Seguridad		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Optimo	56	46.66
Deficiente	64	53.33
Total	120	100,0

Fuente: Encuesta aplicado

Se aprecia que el 46.66% indica que en la Variable de Control de Seguridad, en la dimensión de Plan de Seguridad es óptimo del Gobierno Regional de Apurímac y que el 53,16% indican que es deficiente.

Grafico N° 09.
Dimensión Plan de Seguridad



Fuente: Aplicación propia

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Se lee el grafico El gráfico se muestra que el 46.66% muestra en la dimensión de Plan de seguridad, menciona que es óptimo porque constituye un documento importante para la el control y ejecución de obras además porque es un documento obligatorio por la normatividad, sin embargo porque existe un 53.33% que menciona ser deficiente porque primeramente piensan que no se cumple, luego que resulta ser una copia de otros gobiernos regionales y tercero porque solo se adecuan a la normatividad vigente o del Ministerio de Trabajo, se pudo observar la incongruencia entre este plan y la realidad en la ejecución de obras la falta de seguridad es evidente aún más la falta de control por no tener el personal adecuado o la oficina que supervise tales requisitos por ello existe accidentes en las obras que terminan con una situación administrativa.

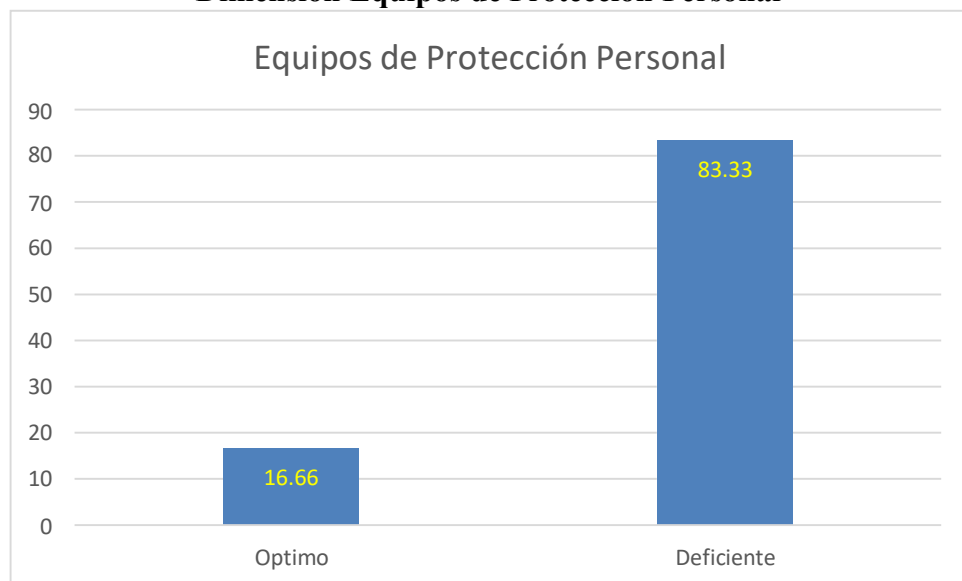
5.1.1.2. DIMENSIÓN: EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

Tabla N° 15. Dimensión de Protección Personal		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Optimo	20	16.66
Deficiente	100	83.33
Total	120	100,0

Fuente: Encuesta aplicado

En la tabla se aprecia que, el 16.66% indican que la dimensión de Protección Personal es óptimo y el 83.33% lo define como deficiente.

Grafico N° 10.
Dimensión Equipos de Protección Personal



Fuente: Encuesta aplicado

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De acuerdo a la Tabla el 16.66 % de las encuestadas indican que la dimensión de protección personal conocimiento es óptimo; sin embargo el 83.33% de los encuestados manifestaron ser deficiente, esta apreciación se basa fundamentalmente en las condiciones objetivas de trabajo, la

realidad de la falta de control de seguridad son las cifras de la Oficina de Asistencia Social donde se reportan los accidentes de trabajo en el gobierno regional esto más sucede la personal obrero no por desconocimiento menos por la no utilización de las medidas de seguridad u herramientas de protección sino por la falta de implementación de ciertas herramientas de trabajo y por carecer de una oficina destinada al control de seguridad o cumplimiento de las reglas emanadas del Ministerio de Trabajo.

Esta problemática asiste desde muchos años atrás aun con la dación de la normas de seguridad estas siguen incumplidas, aun cuando son de observación obligatoria, la falta de presupuesto y liderazgo de las autoridades hacen que se trabaje bajo condiciones de inseguridad y riesgo poniendo en peligro la salud de los trabajadores.

Si bien existe un plan de seguridad esta no se cumple y por razones externas al trabajo como la corrupción no se implementan adecuadamente produciéndose un malestar en los trabajadores y por ende motivación en su labor.

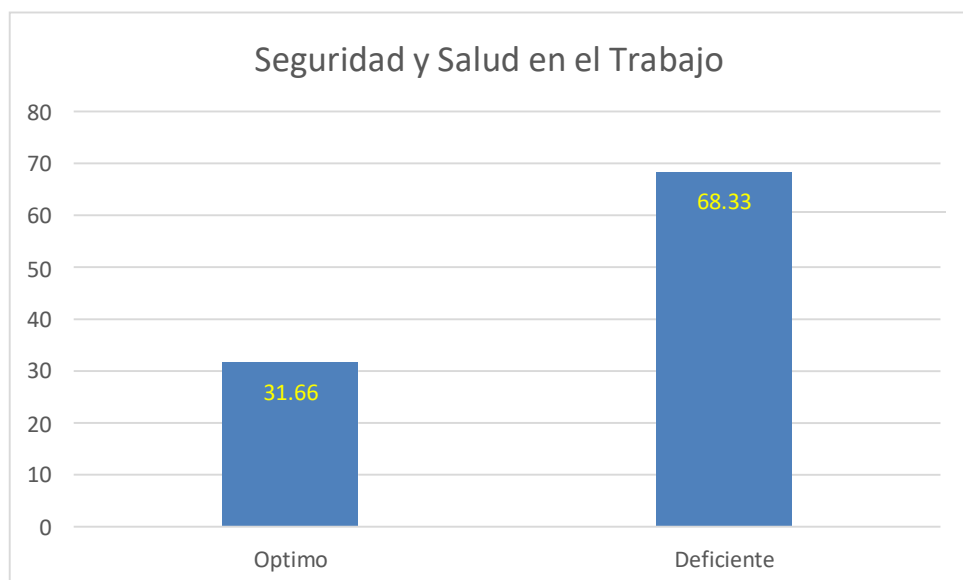
5.1.1.3. DIMENSIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Tabla N° 16. Dimensión de Seguridad y Salud en el Trabajo		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Optimo	38	31.66
Deficiente	82	68.33
Total	120	100,0

Fuente: Encuesta aplicado

ANALISIS: La tabla indica que el 31,66 de los encuestados demuestran compromiso y es decir es óptimo y el 68,33% indica no tener mucho compromiso.

Grafico N° 11.
Dimensión de Seguridad y Salud en el Trabajo



Fuente: Instrumento aplicado

INTERPRETACIÓN

Apreciamos en el gráfico la variable de control de Seguridad en su dimensión Seguridad y salud en el trabajo, demuestra que el 68.33% evidencia una condición deficiente, ya que la el Gobierno Regional de Apurímac no presenta un buen nivel de garantía para el control de seguridad y la salud de los obreros u trabajadores y de allí que el 68,33% declare ser deficiente

5.1.2. DIMENSIONES DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.

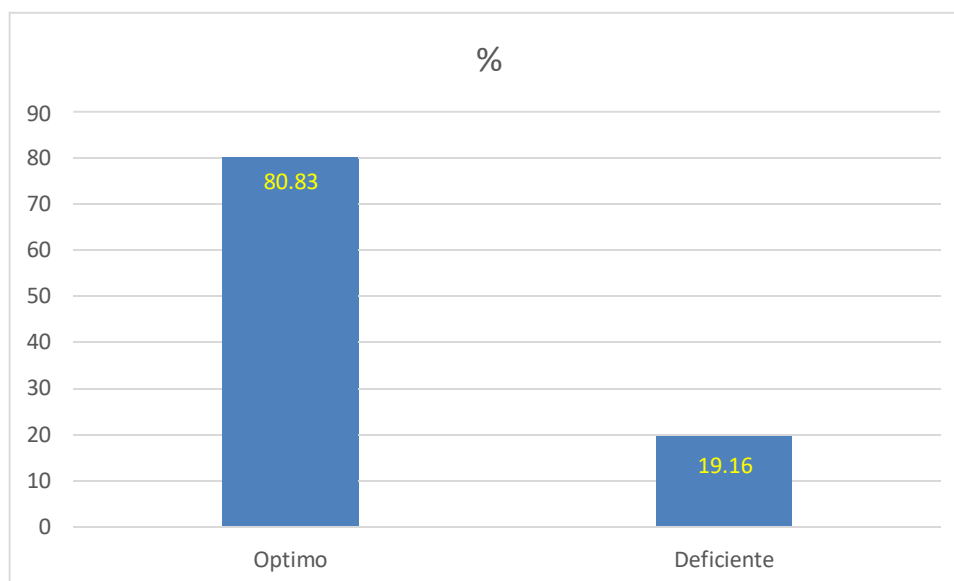
5.1.2.1. DIMENSION DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Tabla N° 14. Dimensión de Calidad y Prod		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	97	80,83
Optimo	23	19,16
Total	120	100,0

Fuente: Encuesta aplicado

Se aprecia que el 80,83% indica que la dimensión de calidad de productividad que se tiene en la calidad y productividad es deficiente, el 19,16% aprecian como óptimo.

Grafico N° 09.
Dimensión de Calidad y Productividad



Fuente: Aplicación propia

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Se lee el grafico El gráfico se muestra que el 80,83% muestra en la dimensión de calidad y productividad que es deficiente, es decir no se toma en consideración la precisión y la calidad de trabajo realizado, es decir no existe parámetros de evaluación al personal objetivos prima más bien el favoritismo, las recomendaciones y las deudas electorales, eso se evidencia en la cantidad de trabajo que se completa en las obras, siendo de cualquier manera su conclusión y no presando atención a la organización de trabajo en tiempo y forma y sin tener mayor cuidado de las herramientas y equipo, de allí que se deporto el año del 2016 en renovación de herramientas una cifra considerable, sobre todo de equipos y pequeñas herramientas.

Es óptima, porque aún existe trabajadores que toman en consideración el nivel laboral y compromiso con la región así como una estimulación joven en quienes dirigen las obras.

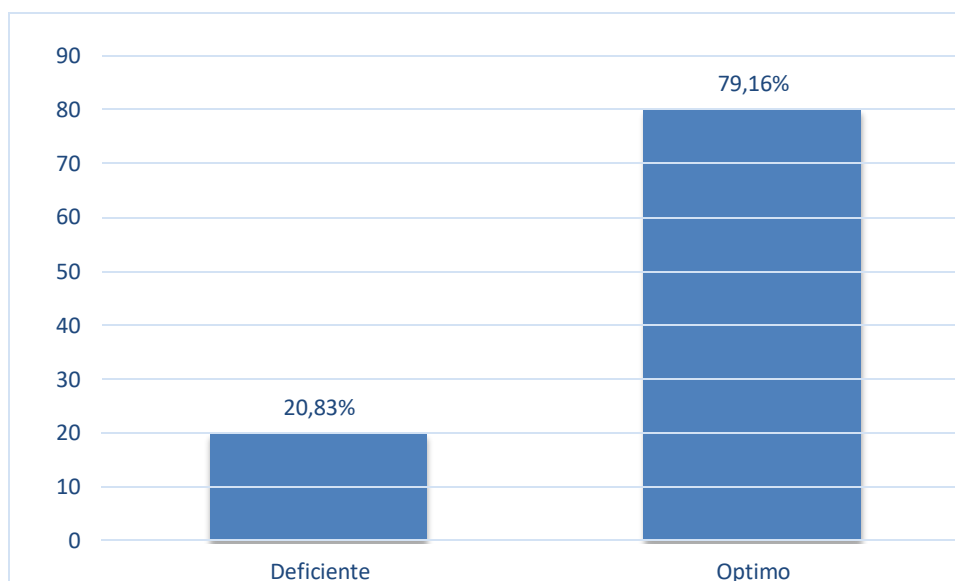
5.1.2.2. DIMENSIÓN DE CONOCIMIENTO

Tabla N° 15. Dimensión de Conocimiento		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	25	20,83
Optimo	95	79,16
Total	120	100,0

Fuente: Encuesta aplicado

En la tabla se aprecia que, el 79,16% indican que la dimensión de conocimiento es óptimo en el desempeño laboral y el 20,83% lo define como deficiente.

Grafico N° 10.
Dimensión de conocimiento



Fuente: Encuesta aplicado

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De acuerdo a la Tabla el 79,16 % de las encuestadas indican que la dimensión de conocimiento es óptimo; esta apreciación es clara respecto al conocimiento que poseen sobre todo los trabajadores u obreros y personal nombrado donde el nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo específico es evidente, así mismo se pudo observar el uso y conocimiento de métodos y procedimientos, como también el uso y conocimiento de herramientas.

Sin embargo el desgano de los trabajadores más responde a situaciones externas de uso burocrático y dirigencial mas no por ejemplo de desempeño, la gran mayoría de los obreros pasan de los 35 años el cual denota cierta experiencia en el trabajo y su especialización aun teniendo la capacidad de transmitir estos conocimientos a los más jóvenes, por tanto es óptimo en sí su conocimiento y es deficiente por la falta de motivación que presentan al momento de hacer conocer lo que saben.

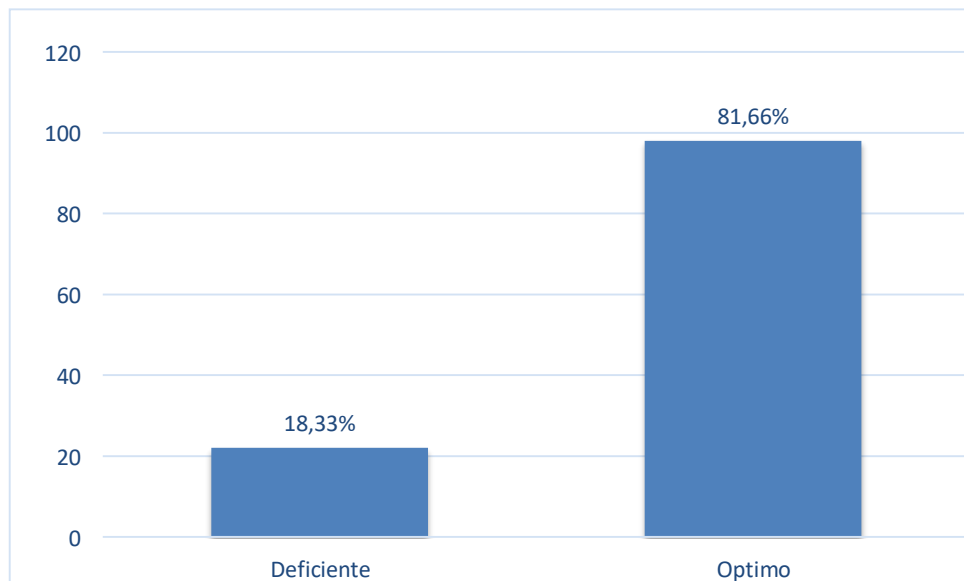
5.1.2.3. DIMENSIÓN DE COMPROMISO

Tabla N° 16. Dimensión de Compromiso		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	22	18,33
Optimo	98	81,66
Total	120	100,0

Fuente: Encuesta aplicado

ANALISIS: La tabla indica que el 81,66 de los encuestados demuestran compromiso y es decir es óptimo y el 18,33% indica no tener mucho compromiso.

Grafico N° 11.
Dimensión de Compromiso



Fuente: Instrumento aplicado

INTERPRETACIÓN

Apreciamos en el gráfico la variable desempeño laboral en su dimensión compromiso, demuestra que el 81,66% evidencia una condición optima, ya que la mayoría demuestra compromiso y dedicación sino que la falta de medidas de protección, seguridad laboral y las presiones de quienes dirigen estas obras hace que renuncien a ser más consecuentes con su labor, por ejemplo el evidenciar como se subvalúan los precios o ceder ciertas especificaciones que no están en el proyecto hacen crecer el desánimo, por lo cual también genera que no exista un compromiso pleno y de allí que el 18,33% muestra deficiencia más que todo por falta de

condiciones y motivaciones.

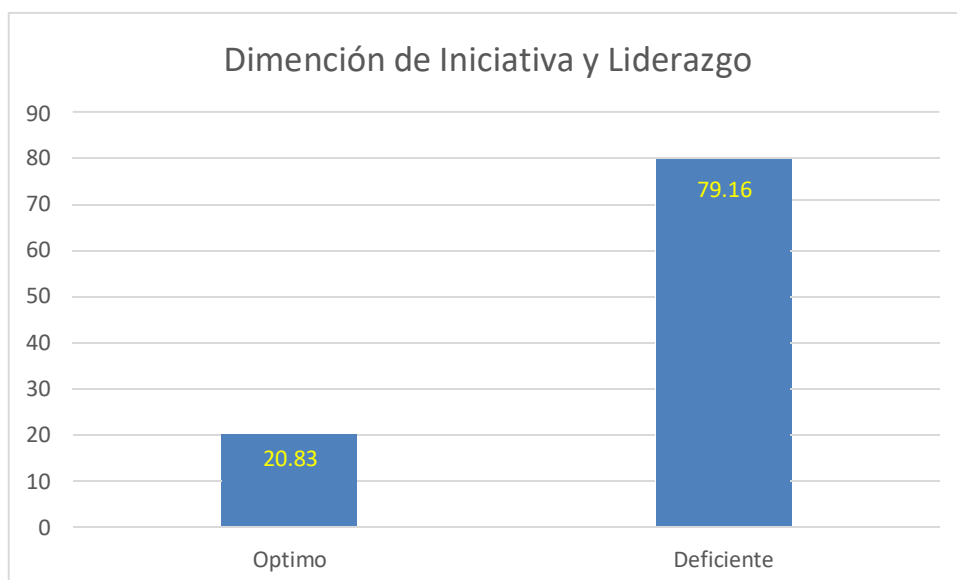
5.1.2.4. DIMENSIÓN DE INICIATIVA Y LIDERAZO

Tabla N° 15. Dimensión de Iniciativa y Liderazgo		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Optimo	25	20,83
Deficiente	95	79,16
Total	120	100,0

Fuente: Encuesta aplicado

En la tabla se aprecia que, el 79,16% indican que la dimensión de conocimiento es óptimo en las mujeres líderes y el 20,83% lo define como deficiente.

Grafico N° 10.
Dimensión de Iniciativa y Liderazgo



Fuente: Encuesta aplicado

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De acuerdo a la Tabla el 79,16 % de las encuestadas indican que la dimensión de conocimiento es deficiente; esta apreciación se basa fundamentalmente al estado de ánimo que genera en su desempeño laboran por ejemplo se evidencia poca preocupación al completar sus tareas de hacer otras asignadas, igualmente es casi totalmente nulo para sugerir mejoras se supedita al residente de obras u otro superior en sus sugerencias y si elige no lo hace técnicamente sino de forma deficiente, casi no identifica errores a no ser que sean muy graves se limita a arreglarlos de cualquier forma , menos se arriesga y motiva a sus compañeros, así mismo la formación vertical quien dirige presenta un liderazgo nulo como ejemplo para ellos, más preocupados por el tiempo y presupuesto.

El índice menor objetivita a aquellos trabajadores que cumplen con su labor dentro del marco normativo y personal, que son pocos pero desarrollan óptimamente el trabajo y son medios de ejemplo a los demás obreros por más que el sistema no los identifique.

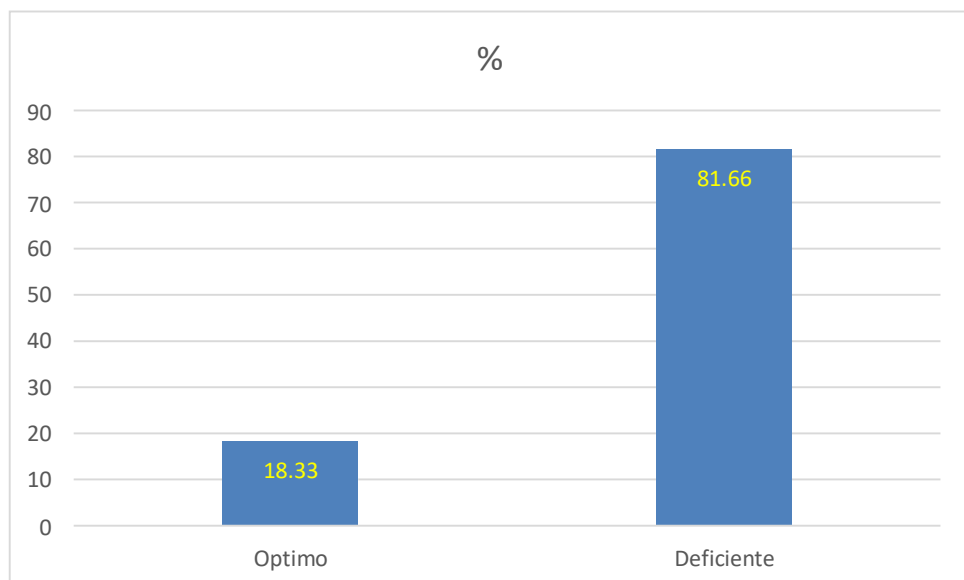
5.1.2.5. DIMENSIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

Tabla N° 16. Dimensión de Trabajo en Equipo		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Optimo	22	18.33
Deficiente	98	81.66
Total	120	100,0

Fuente: Encuesta aplicado

ANALISIS: La tabla indica que el 81,66 de los encuestados demuestran deficiencia en la dimensión de trabajo de equipo y el 18,33% indica óptimo.

Grafico N° 11.
Dimensión de Trabajo en Equipo



Fuente: Instrumento aplicado

INTERPRETACIÓN

Apreciamos en el gráfico la variable desempeño laboral en su dimensión trabajo en equipo, así el 81,66% evidencia una condición deficiente, esta observación tiene varias respuestas uno tipo institucional donde las obligaciones se trazan según el cronograma y ejecución del proyecto y el otro que depende de las política de trabajo de quien asume la responsabilidad de dirigirlos, en este sentido el trabajo en equipo casi es automático porque muchos intervienen en un objetivo pero en el cual existen diferencias de edad, de experiencia de condición laboral lo que fractura posteriormente el trabajo conjunto más una serie de limitaciones de tipo sistémico y personal que alteran una buena convivencia alrededor del trabajo, mientras el 18,33% menciona que es óptimo el trabajo en equipo más que todo por el número de años que trabajan juntos.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN Y PROPUESTA

6.1. DISCUSIÓN

Organización y gestión de la seguridad

El mejoramiento de la seguridad, la salud y las condiciones laborales depende en última instancia de la colaboración de personas que trabajan juntas, ya sean funcionarios de gobierno, patronos u obreros. La gestión de la seguridad comprende las funciones de planificación, identificación de áreas problemáticas, coordinación, control y dirección de las actividades de seguridad en la obra, todas ellas con el fin de prevenir los accidentes y enfermedades (figura 1). A menudo se entiende mal lo que significa la prevención de accidentes, ya que la mayoría de la gente cree, erróneamente, que "accidente" equivale a "lesión", lo cual presupone que un accidente carece de importancia a menos que acarree una lesión.

A los administradores de la construcción les preocupan obviamente las lesiones de los trabajadores, pero su principal preocupación deben ser las condiciones peligrosas que las causan, el "incidente" más que la "lesión" en sí. En una obra en construcción hay muchos más "incidentes" que lesiones. Puede realizarse cientos de veces una acción peligrosa antes de que cause una lesión, y los esfuerzos de los administradores deben concentrarse en la eliminación de esos peligros en potencia: no pueden esperar que haya daños humanos o materiales para hacer algo. De modo que gestión de seguridad significa tomar medidas de seguridad

antes de que ocurran los accidentes. Una efectiva gestión de seguridad persigue tres objetivos principales:

- lograr un ambiente seguro;
- hacer que el trabajo sea seguro;
- hacer que los obreros tengan conciencia de la seguridad.

Políticas de seguridad

Las condiciones de trabajo seguras y saludables no se dan por casualidad: es preciso que los empleadores dispongan de una política escrita de seguridad en la empresa que establezca las normas de seguridad y sanidad que se proponen alcanzar. Dicha política deberá nombrar al jefe encargado de que se apliquen las normas y autorizado para delegar responsabilidades en la gerencia y los supervisores a todos los niveles para el cumplimiento de las mismas.

La política de seguridad deberá cubrir los siguientes aspectos:

- dispositivos para impartir capacitación a todos los niveles. Es necesario prestar especial atención a trabajadores en puestos clave, tales como los que erigen andamios y manejan grúas, cuyos errores pueden ser especialmente peligrosos para los demás;
- métodos o sistemas de trabajo seguros para las operaciones riesgosas; los trabajadores que realicen dichas operaciones deben participar en su preparación;
- deberes y responsabilidades de supervisores y trabajadores en puestos clave;
- dispositivos para divulgar la información sobre seguridad y salud;

- medidas para establecer comisiones de seguridad;
- selección y control de subcontratistas.

Organización de la seguridad

La organización de la seguridad en una obra en construcción dependerá del tamaño de la misma, del sistema de empleo y de la manera en que se organiza el proyecto. Es preciso llevar registros de seguridad y sanidad que facilitan la identificación y resolución de los problemas de esa índole. En los proyectos de construcción donde se utilicen subcontratistas, el contrato deberá establecer las responsabilidades, deberes y medidas de seguridad que se esperan de la fuerza de trabajo del subcontratista.

Dichas medidas podrán incluir el suministro y uso de determinados equipos de seguridad, métodos para la ejecución de tareas específicas en forma segura, y la inspección y manejo adecuado de herramientas. El encargado de la obra debe además verificar que los materiales, equipo y herramientas traídos a la misma cumplan con las normas mínimas de seguridad.

Debe impartirse capacitación a todos los niveles: dirección, supervisores y obreros. Quizás también sea necesario capacitar a los subcontratistas y sus trabajadores en los procedimientos de seguridad de la obra, ya que distintos equipos de obreros especializados pueden afectar su seguridad mutua.

Debe existir también un sistema para que la dirección reciba información rápidamente acerca de prácticas inseguras y equipo defectuoso.

Las tareas de seguridad y salud deben asignarse específicamente a determinadas personas. Los siguientes son ejemplo de algunos de los deberes que es necesario incluir:

- suministro, construcción y mantenimiento de instalaciones de seguridad tales como caminos de acceso, sendas peatonales, barricadas y protección de arriba;
- construcción e instalación de carteles de seguridad;
- medidas de seguridad características de cada oficio;
- pruebas de los aparatos elevadores tales como grúas y guinches de carga, y los accesorios de izado tales como cuerdas y argollas;
- inspección y rectificación de las instalaciones de acceso, tales como andamios y escaleras de mano;
- inspección y limpieza de las instalaciones de bienestar común, tales como servicios higiénicos, aseos, vestuarios y comedores;
- transmisión de las porciones pertinentes del plan de seguridad a cada uno de los grupos de trabajo;
- planes de emergencia y evacuación.

Encargado/supervisor de seguridad

Las empresas constructoras de cualquier tamaño deben nombrar una o varias personas debidamente calificadas cuya principal y especial responsabilidad será la promoción de la seguridad y la salud. Quienquiera sea nombrado deberá tener acceso directo al director ejecutivo de la empresa, y entre sus deberes estarán: la organización de información que habrá de transmitirse desde la dirección a los obreros, inclusive a los que trabajan para subcontratistas; la

organización y conducción de programas de formación en seguridad, inclusive capacitación básica de los trabajadores de la obra;

- la investigación y estudio de las circunstancias y causas de accidentes y enfermedades ocupacionales, a fin de aconsejar sobre medidas preventivas;
- prestar servicio de consultoría y respaldo técnico a la comisión de seguridad;
- participar en la planificación previa de la obra. Para cumplir estas funciones, el encargado de seguridad debe contar con experiencia en la industria y tener una formación adecuada, así como también pertenecer a alguna asociación profesional reconocida de seguridad y salud, en los países en que existan.

Supervisores

La buena organización y planificación de la obra y la adjudicación de responsabilidades claramente definidas a los supervisores, son fundamentales para la seguridad en la construcción. En el presente contexto/"supervisor" se refiere al primer nivel de supervisión que en las obras recibe diversos nombres tales como "capataz", "sobrestante", "encargado", etc.

Cada supervisor requiere el apoyo directo de la dirección de la obra, y dentro de su área de competencia debe asegurarse de que:

- las condiciones de trabajo y el equipo sean seguros;
- se efectúen regularmente inspecciones de seguridad de los sitios de trabajo;
- se haya capacitado adecuadamente a los obreros

- para el trabajo que deben realizar;
- se cumplan las medidas de seguridad en los sitios de trabajo;
- se adopten las mejores soluciones utilizando los recursos y destrezas disponibles;
- exista y se utilice el equipo de protección personal necesario.

Trabajadores

Todo trabajador tiene el deber moral, a menudo también legal, de ejercer el máximo cuidado de su propia seguridad y la de sus compañeros. Existen varias maneras de lograr la participación directa de los trabajadores en el acondicionamiento de la obra, como por ejemplo:

1. sesiones previas de instrucción (figura 2): reuniones de cinco a diez minutos con los supervisores antes de comenzar la tarea, que dan a estos y a los obreros la oportunidad de considerar los problemas de seguridad que pueden plantearse, y su posible solución. Es una actividad sencilla que puede evitar accidentes graves;
2. control de seguridad: prueba que realizan los trabajadores para verificar la seguridad del medioambiente antes de comenzar una operación, y les permite tomar medidas preventivas para corregir situaciones de riesgo que luego puedan ponerlos en peligro a ellos o a otros obreros.

6.1.2. PROPUESTA DE SEGURIDAD PARA EL DESEMPEÑO LABORAL

Una propuesta del control de seguridad y salud en el trabajo es aquel documento de gestión, mediante el cual el Gobierno regional de Apurímac desarrolla la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en base a los resultados de la evaluación inicial o de evaluaciones posteriores o de otros datos disponibles, con la participación del personal operativo, sus representantes y la organización sindical.

La planificación, desarrollo y aplicación del control de seguridad y Salud en el Trabajo permite al Gobierno regional de Apurímac.

- a) Cumplir, como mínimo, las disposiciones de las leyes y reglamentos nacionales, los acuerdos convencionales y otras derivadas de la práctica preventiva.
- b) Mejorar el desempeño laboral en forma segura.
- c) Mantener los procesos productivos o de servicios de manera que sean seguros y saludables.

La propuesta es mediante un plan anual del Control de seguridad y salud en el trabajo para el desempeño del personal operativo de la sub gerencia de obras del Gobierno Regional de Apurímac, está constituido por un conjunto de programas como:

- ✓ Programa de seguridad y salud en el trabajo.
- ✓ Programa de capacitación y entrenamiento.
- ✓ Programación Anual del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, otros.

Estructura básica que comprende la propuesta de un Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo:

1. **Alcance.**
2. **Elaboración de línea de base del Control de Seguridad y Salud en el Trabajo.**

Se puede utilizar la “Lista de verificación de los lineamientos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo está basada en la ley de seguridad y salud en el trabajo Ley N° 29783”.

3. **Política de Control y seguridad y salud en el trabajo.**

Para definir la política se debe tener en cuenta los principios establecidos en el Art. N° 23 de la Ley de seguridad y salud en el trabajo y la Ley N° 29783.

4. **Objetivos y Metas.**

Ejemplos referenciales:

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	META	INDICADORES	RESPONSABLE
Mejorar los procedimientos de preparación y respuesta ante emergencias	Ejecutar los simulacros programados	80%	N° simulacros ejecutados x 100% N° simulacros programados	SUG GERENCIA DE OBRAS
	Realizar inspecciones del Control de seguridad y salud en el trabajo dirigidas a preparación y respuesta a emergencias	90%	N° Inspecciones ejecutadas x 100% N° Inspecciones programadas	Supervisor del control de seguridad

Tabla 01 - Ejemplo Referencial Objetivos y Metas

5. Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo o supervisor de seguridad y salud en el trabajo y reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo.

Se menciona a los integrantes del comité de seguridad y salud en el trabajo o al supervisor de seguridad y salud en el trabajo.

Se menciona las consideraciones básicas del reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo.

6. Identificación de peligros y evaluación de riesgos laborales y mapa de riesgos.

Definir la metodología a emplear y la planificación de las actividades para elaborar la identificación de peligros y evaluación de riesgos laborales.

7. Organización y responsabilidades.

Definir las responsabilidades en la implementación y mantenimiento del Control de seguridad y salud en el trabajo.

8. Capacitaciones en el control y seguridad y salud en el trabajo.

Incluir el programa de capacitaciones de seguridad y salud en el trabajo.

9. Procedimientos.

Mencionar la lista de procedimientos existentes de acuerdo a lo establecido en la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

10. Inspecciones internas de seguridad y salud en el trabajo.

Se determina el equipo de trabajo y los tipos de inspecciones internas que se realizarán.

11. Salud Ocupacional.

Todo empleador organiza un servicio de control de seguridad y salud en el trabajo propio o común a varios empleadores, cuya finalidad es esencialmente preventiva, se desarrolla el programa anual del servicio de control de seguridad y salud en el trabajo.

12. Clientes, subcontratos y proveedores.

✓ **Clientes, subcontratas y servicios**

Se establecen lineamientos de control de seguridad y salud en el trabajo.

✓ **Proveedores**

Se establecen lineamientos de seguridad y salud en el trabajo desde el ingreso.

13. Plan de contingencias

Se establecen procedimientos y acciones básicas de respuesta que se toman para afrontar de manera oportuna, adecuada y efectiva en el caso de un accidente y/o estado de emergencia durante el desarrollo del trabajo, que cubra:

- ✓ Manejo de sustancias peligrosas.
- ✓ Plan de respuesta a emergencias y respuesta.

14. Investigación de accidentes, incidentes y enfermedades ocupacionales.

Proceso de identificación de los factores, elementos, circunstancias y puntos críticos que concurren para causar los accidentes e incidentes. La finalidad de la investigación es revelar la red de causalidad y de ese modo permite al Gobierno regional de Apurímac tomar las acciones correctivas y prevenir la recurrencia de los mismos. Se menciona las actividades a realizar ante estos sucesos.

15. Auditorias

El Gobierno regional de Apurímac realiza auditorías periódicas a fin de comprobar el control de Seguridad y Salud en el Trabajo ha sido aplicado, es adecuado y eficaz para la prevención de riesgos laborales y la seguridad y salud del personal operativo. Se menciona las fechas de ejecución de las auditorías. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo regulará el registro y acreditación de los auditores autorizados.

16. Estadísticas

Los registros y evaluación de los datos estadísticos deben ser constantemente actualizados por la unidad orgánica del control de seguridad y salud en el trabajo del Gobierno regional de Apurímac.

17. Implementación del Plan Presupuesto

Se considera el presupuesto de la implementación de la seguridad y salud en el trabajo.

Programa de control de seguridad y salud en el trabajo

Conjunto de actividades de prevención en control de seguridad y salud en el trabajo que establece el Gobierno Regional de Apurímac, para ejecutar a lo largo de un año.

Se realizará un control para verificar el cumplimiento de las actividades.

Respecto a las actividades a realizar se tomará en cuenta la prevención de los riesgos críticos o que son importantes o intolerables.

La propuesta contendrá actividades, detalle, responsables, recursos y plazos de ejecución. Mediante el Programa Anual de Control de Seguridad y Salud en el Trabajo se establecen las actividades y responsabilidades con la finalidad de prevenir accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales y proteger la salud del personal operativo, incluyendo regímenes de intermediación y tercerización, modalidad formativa del Gobierno Regional de Apurímac, durante el desarrollo de las operaciones. Debe ser revisada por lo menos una vez al año.

18. Mantenimiento de registros.

Mantener registros del sistema de control de seguridad y salud en el trabajo y elaborar procedimiento de ser el caso para el cumplimiento del Art. 35º del Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo que señala:

El registro de enfermedades ocupacionales debe conservarse por un período de veinte (20) años; los registros de accidentes de trabajo e incidentes peligrosos por un periodo de diez (10) años 44 posteriores al suceso; y los demás registros por un periodo de cinco (5) años posteriores al suceso.

19. Revisión del control de seguridad y salud en el trabajo por el Gobierno Regional de Apurímac.

La revisión del control de la seguridad y salud en el trabajo se realiza por lo menos una (1) vez al año. El alcance de la revisión debe definirse según las necesidades y riesgos presentes.

Las conclusiones del examen realizado por el Gobierno regional de Apurímac deben registrarse y comunicarse:

- a) A las personas responsables de los aspectos críticos y pertinentes del control de la seguridad y salud en el trabajo para que puedan adoptar las medidas oportunas.
- b) Al Comité o al Supervisor del control de la seguridad y salud del trabajo, el personal operativo y la organización sindical.

20. Mapa de Riesgos

El Mapa de Riesgos es un plano de las condiciones de trabajo, que puede emplear diversas técnicas para identificar y localizar los problemas y las acciones de promoción y protección de la salud del personal operativo en la organización y los servicios que presta.

Es una herramienta participativa y necesaria para llevar a cabo las actividades de localizar, controlar, dar seguimiento y representar en forma gráfica, los agentes generadores de riesgos que ocasionan accidentes, incidentes peligrosos, otros incidentes y enfermedades ocupacionales en el trabajo.

¿Para qué sirve?

- ✓ Facilitar el análisis colectivo de las condiciones de trabajo.
- ✓ Como apoyo a las acciones recomendadas para el seguimiento, control y vigilancia de los factores de riesgo.

¿Cómo elaboramos un mapa de riesgos?

- ✓ Elaborar un plano sencillo de las instalaciones del Gobierno regional de Apurímac ubicando los puestos de trabajo, maquinarias o equipos existentes que generan riesgo alto.
- ✓ Asignarle un símbolo que represente el tipo de riesgo.

- ✓ Asignar un símbolo para adoptar las medidas de protección a utilizarse.

Recopilación de Información:

- ✓ Identificación
- ✓ Percepción de los riesgos
- ✓ Encuestas: sobre los riesgos laborales y las condiciones de trabajo.
- ✓ Lista de Verificación que pueden encontrarse en determinado ámbito de trabajo.

Simbología a utilizar:

Señales de Seguridad (se puede poner las señales de seguridad como este ejemplo)

CONCLUSIONES

Son las siguientes:

1. La evaluación del desempeño, se presenta en las organizaciones como un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de ésta que se puede identificar los aspectos más importantes y que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional.

Desde la historia, se ha mostrado que no todos los procesos utilizados en la evaluación ha tenido las mismas características, además todos los modelos utilizados ha cambiado empezando por las hojas en blanco hasta los formatos pre diseñados que ha tenido como objetivo principal permitir a los evaluados en las organizaciones poder interpretar y plasmar los nuevos desafíos que deben asumir para que significativamente se incremente su desempeño laboral. Es por lo anterior entonces, que se hace necesario presentar un modelo que permita a las empresas conservar los factores de calidad, confiabilidad y veracidad, permitiendo así que se pueda abordar puntos que permitan ser intervenidos por la dirección del recurso humano para que se pueda contar un nivel de objetividad y respeto de opinión.

2. De acuerdo a la investigación el control de Seguridad representa un 30% de las condiciones que indica la norma en la percepción de los

encuestados así mismo esta tiene una repercusión en el desempeño laboral de los trabajadores o personal operativo de la sub gerencia de Obras del Gobierno Regional de Apurímac.

3. El número de accidentes registrados en la Oficina de Asistencia social del Gobierno Regional de Apurímac ascendió el 2016 a 38 accidentes de trabajo, de los cuales 12 fueron de gravedad sin pérdidas humanas y 26 a lesiones muy leves, ocasionando en 3 casos denuncias penales al Gobierno Regional de Apurímac por negligencia y exposición al peligro los demás fueron de trámite administrativo y otros fueron de responsabilidad del mismo trabajador debido a la falta de observancia a las medidas de seguridad e implementación de instrumentos de protección.
4. Se ha demostrado que para un buen desempeño laboral es necesario tener un mejor control de seguridad que brinde confianza al trabajador sin embargo a excepción de las dimensiones del conocimiento y compromiso se tienen una gran insatisfacción y deficiente rendimiento justamente por la falta de cumplimiento de las normas de seguridad y la inaplicación de un plan acorde las necesidades de del Gobierno Regional de Apurímac por lo cual demanda fuera del Ministerio de Trabajo una Oficina adjunto a la sub gerencia de obras de control de seguridad.
5. Las consecuencias y los costos estimados en que incurre la Sub Gerencia de Obras del Gobierno Regional de Apurímac por concepto de entrenamientos casi siempre derivan a las denuncias existentes, procesos administrativos, indemnizaciones y despidos.

RECOMENDACIONES

1. La legislación nacional o la autoridad competente deberían prever las medidas que deban adoptarse para instituir una cooperación entre empleadores y trabajadores con el fin de fomentar la seguridad y la salud en las obras que ejecuta el Gobierno Regional de apurimac. Estas medidas deberían incluir:
 - a) la creación de comités de seguridad y salud representativos de los empleadores y de los trabajadores, con las facultades y obligaciones que se les atribuyan;
 - b) la elección o el nombramiento de delegados de seguridad de los trabajadores, con las facultades y obligaciones que se les atribuyan;
 - c) la designación por los empleadores de personas con las calificaciones y experiencia adecuadas para fomentar la seguridad y la salud.
 - d) Los trabajadores no tienen presente los riesgos para la salud – enfermedades laborales-, los jóvenes no los conocen y los mayores de 30 años no los tienen en mente durante el trabajo.
 - e) La continuidad de las charlas hace que éstas se tornen repetitivas. Sería conveniente que se desarrollen materiales de comunicación y guías que sirvan de soporte y variedad para estas charlas y faciliten una difusión de normas en lenguaje sencillo y claro.
 - f) la formación de los delegados de seguridad y de los miembros de comités de seguridad.

2. Las obras de construcción y edificación deberían planearse prepararse y realizarse de forma apropiada para:
- a) prevenir lo antes posible los riesgos que pueda entrañar el lugar de trabajo;
 - b) evitar en el trabajo posturas y movimientos excesiva o innecesariamente fatigosos;
 - c) organizar el trabajo teniendo en cuenta la seguridad y la salud de los trabajadores;

BIBLIOGRAFIA

1. ABRIL SANCHEZ, Cristina Elena 2010 Guía para la integración de sistemas de gestión: calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo. Madrid: Fundación Confemetal.
2. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN 2007 OHSAS 18001:2007: sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – requisitos. Madrid: AENOR 2004 OHSAS 18002:2000: sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
3. BEGUERIA LA TORRE, Pedro Antonio. Manual para Estudios y Planes de Seguridad e Higiene en Construcción: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Centro Nacional de Nuevas Tecnologías, Madrid. 1999. 776 p.
4. BOSSI, I. (2001). ¿Para qué dar feedback? ¿Cómo hacerlo en forma efectiva?.
5. BRIOSO L., Xavier. Homologación de los Planes de Seguridad. Asociación Latinoamericana de Control de Calidad, Patología y Recuperación de la Construcción ALCONPAT, XI Congreso de Control de Calidad y IX Congreso Latinoamericano de Patología de la Construcción CONPAT. Ecuador 2007.
6. BRIOSO L., Xavier. (2005) Gestión Integrada de la Calidad, Seguridad y Salud. Asociación Latinoamericana de Control de Calidad, Patología y Recuperación de la Construcción ALCONPAT, X Congreso de Control de Calidad y VIII Congreso Latinoamericano de Patología de la Construcción CONPAT, Paraguay.

7. BRIOSO L., Xavier. (2007) Seguridad desde la Concepción. Asociación Latinoamericana de Control de Calidad, Patología y Recuperación de la Construcción ALCONPAT, XI Congreso de Control de Calidad y IX Congreso Latinoamericano de Patología de la Construcción CONPAT. Ecuador 2007.
8. Chavenato, Idalberto (2009) Administración de recursos humanos. Editorial Mac Graw Hill. Mexico.
9. DANIELS, A. C. (1993). Gerencia del desempeño. Bogotá: McGraw-Hill, p. 258.
10. Herandez Sampieri, Roberto (2014), Metodología de la Investigación Quinta edición, Profesor-investigador del Instituto Politécnico Nacional.
11. LEVY LEBOYER, C. y PRIETO, J. M. (2001). Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. España: Ediciones Gestión. p. 161.
- (7) DANIELS, A. C. (1993). Gerencia del desempeño. Bogotá: McGraw-Hill, p. 258.
12. LEVY LEBOYER, C. y PRIETO, J. M. (2001). Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. España: Ediciones Gestión. p. 161.
13. MONTOYA, C. (2007). Mejoramiento continuo aplicado a bibliotecas especializadas de instituciones públicas universitarias dirigidas por personal idóneo. Tesis Maestría en Gestión Pública. Universidad Nacional de Misiones- UNAM.
14. PARRA URDANETA, M. (2005). Citado en MONTOYA, C. (2007). Mejoramiento continuo aplicado a bibliotecas especializadas de instituciones públicas universitarias dirigidas por personal idóneo. Tesis

Maestría en Gestión Pública. Universidad Nacional de Misiones- UNAM. p.
388

15. WERTHER, W. y DAVIS, K. (2004) Administración de personal y recurso humano. McGraw-Hill: México. p. 296.
16. WERTHER, W. y DAVIS, K. (2004) Administración de personal y recurso humano. McGraw-Hill: México. p. 299.
17. WERTHER, W. y DAVIS, K. (2004) Administración de personal y recurso humano. McGraw-Hill: México. p. 299.

BIBLIOGRAFIA VIRTUAL

[http://www.cema.edu.ar/~jib/Documentos/DT_05 - El feedback efectivo v2.pdf](http://www.cema.edu.ar/~jib/Documentos/DT_05_-_El_feedback_efectivo_v2.pdf)

<http://www.rrhmagazine.com/articulo/rrhh13.asp>

ANEXOS