

RESUMEN ANALITICO DE INVESTIGACIÓN

– RAI –

LIMITACIONES, PROBLEMAS Y RETOS DE LAS EMPRESAS DESDE EL REPORTE DE ENCARGADOS DE PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA (CASO GRUPO VEGALARA)*

*ALVARADO, Claudia Paola; Zarate, Lizeth Carolina***

DESCRIPCIÓN

La investigación tuvo como objetivo definir las prácticas reportadas por las personas encargadas de los procesos de Gestión Humana acerca de las principales limitaciones, problemas y los retos en la gestión humana de las Empresas (caso grupo Vegalara). Se seleccionó como caso de estudio a una de las empresas del grupo: Promotec corredores de seguros S.A, luego de realizar una descripción de variables, se aplicó la Matriz Organizacional para la medición de los procesos de Personal (Martínez, 2010) con 112 Ítems (actividades) para medir variables relacionadas con aspectos generales de la Gestión del Talento humano dentro de la organización., señalando que las variables tomadas por el instrumento identifican mejor las actividades que deben realizarse en todas las organizaciones para la búsqueda de una área que contribuya al plan estratégico.

FUENTES

Se consultaron un total de 48 referencias bibliográficas distribuidas así: sobre el tema de compensación 1 libro, 2 artículos; sobre gestión del talento humano 15 libros, 16 artículos y 4 revistas (una de la Universidad EAN, Universidad de los andes, Universidad del Norte y otra de Deloitte University Press); sobre retos, limitaciones y problemas 2 libros, 2 artículos. Sobre Pymes 2 artículos., tendencias globales 4 artículos.

CONTENIDO

El marco teórico de la investigación en el segundo capítulo comienza con un marco referencial que pone en contexto al lector sobre lo que es la Gestión de talento humano , continua con un marco teórico que inicia con un estudio realizado por la Universidad

Nacional de Colombia para conocer cuál es el estado actual de la gestión del talento humano en las empresas colombianas , concluyeron que las mismas han presentado cambios en los últimos años, dado que ha trascendido de una visión netamente operativa encargada de los aspectos de administración de personal , pasando a una dinámica de desarrollo que tiene que ver con la vinculación de sus procesos internos para llegar a los aspectos estratégicos de la organización , con lo cual genera la cultura propicia y adecuada hacia la sostenibilidad de la estrategia y la competitividad de las organizaciones partiendo de la participación de las áreas de talento humano en la formulación estratégica de la organización. (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010) Se hace alusión entonces a los procesos a desarrollar desde la gestión de talento humano que genera ventaja competitiva en la organización, que aportan al plan estratégico de la organización y a los diferentes enfoques y modelos de análisis. Luego del estudio de autores como Chiavenato y Calderón entre otros, en el marco teórico se refiere a los siete procesos identificados para el desarrollo de esta investigación: vinculación, capacitación, evaluación del desempeño, compensación, salud ocupacional (norma legal vigente) bienestar y retiro y como estos determinan las características del talento humano de la organización en estudio. Se habla de Practicas funcionales: Estas siguen siendo las mismas aunque varias empresas han externalizado procesos, pero en la mayoría de estas prácticas se ha cambiado su foco, la selección dejo de centrarse en buscar las personas adecuadas para un determinado cargo y se centró en la búsqueda de talentos; la formación trascendió el entrenamiento para el puesto de trabajo y se concentra en la formación de competencias para la integralidad; la evaluación ya no se limita a calificar cumplimiento de tareas y comportamientos del trabajador sino que le apunta a determinar el valor que agrega en función con los resultados de la organización.

Los planes de carrera dejaron de ser organizacionales para convertirse en individuales o profesionales; la compensación va más allá del pago de los salarios y prestaciones convirtiéndose en prácticas estratégicas en función de la productividad, y por último el bienestar y la salud ocupacional no se conciben desde la perspectiva asistencialista si no que la miran como una manera de ofrecer calidad de vida a empleados y familias. (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010).

METODOLOGÍA

En búsqueda de la metodología a desarrollar dentro de este trabajo de investigación nos encontramos con las investigaciones de tipo Descriptiva –Cualitativa ya que corresponde a buscar estrategias que permitan un contacto con la realidad o las realidades objeto de estudio de caso Promotec S.A. Se pretende Identificar las características de su área de gestión humana, las limitaciones y problemas, y plantear retos del presente y del futuro inmediato en la organización objeto de estudio. La metodología a seguir en este proyecto viene determinada por cada uno de los objetivos que se persiguen en la misma, así para la consecución de los objetivos uno (1), dos (2) y tres (3) se aplicara la matriz organizacional para la medición de procesos de personal (Martínez, 2010), se hace la salvedad que para llegar al objetivo 3 , se necesitó apoyar el instrumento con una entrevista informal de 10 preguntas a la coordinadora de recursos humanos , dado que dicho instrumento no resolvía en su totalidad el objetivo que corresponde a los retos planteados de la empresa en estudio. Con la entrevista se amplía el conocimiento sobre las prácticas de gestión humana de la organización. La estructura de la matriz está compuesta por siete procesos básicos de personal a saber: vinculación, capacitación, evaluación del desempeño, salud ocupacional, compensaciones, bienestar y retiro y/o desvinculación. Cada uno de los siete procesos básicos de personal cuenta con cuatro indicadores debidamente descritos y, a su vez, cada indicador tiene cuatro variables de medición. Cada una de las ciento doce (112) variables de medición tiene la posibilidad de evaluarse de uno (1) a cinco (5).

CONCLUSIONES

El conjunto de variables (Factores) que se asocian a Gestión del talento humano contribuyen a la identificación de las

características del área de Gestión humana de la organización de estudio, durante el periodo de estudio se establecieron siete variables que son: Vinculación, Capacitación, Evaluación de Desempeño, Salud ocupacional, Compensaciones, Bienestar y retiro. En PROMOTEC S.A se evidencia que aunque su área de Gestión de Talento humano es algo nueva (No más de 6 años de consecución) la coordinación de Talento humano se preocupa por su personal, se basa en la evaluación de las capacidades del personal conjuntamente con los jefes y subordinados pero sus limitantes y problemas principales se evidencia que los programas de Bienestar son incluso mucho más nuevos que la creación del área en la empresa y aun a este programa no están vinculadas la familia de los empleados ciertamente es que trabajan poco a poco en el desarrollo de nuevas políticas que favorezcan al empleado y al empleador en cuanto a disminución de rotación y mantenimiento del talento humano capacitado y desarrollado a través de los años. Se puede evidenciar que los factores que contrarrestaron a su desarrollo durante los últimos 10 años fue la falta de políticas de recursos humanos que favorecieran al empleado, su desarrollo y mantenimiento dentro de la organización y la falta de motivación que aun tras los años representa un factor determinante para la organización, también la falta de presupuesto para llevar al cabo planes de carrera, compensación e incentivos acordes a la responsabilidad y complejidad de los puestos creados, pues esto no es medible ya que la evaluación de desempeño realizada por la organización tiende a ser subjetiva y no se realizan análisis de los resultados, inclusive no se retroalimenta al personal sobre su desempeño perdiendo el objetivo de que sepan cómo ejercen su trabajo y la organización pueda hacer las correcciones correspondientes.

ANEXOS

La investigación incluye 1 anexo: la entrevista realizada a la Coordinadora de Gestión Humana de Promotec corredores de seguros S.A.

* TSI

** Corporación Universitaria Unitec, Ciencias Económicas y Administrativas, Martin Quevedo.

**LIMITACIONES, PROBLEMAS Y RETOS DE LAS EMPRESAS DESDE EL
REPORTE DE ENCARGADOS DE PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA
(CASO GRUPO VEGALARA)**

MARTIN QUEVEDO BERMÚDEZ

DIRECTOR(ES)

CORPORACION UNIVERSITARIA UNITEC

CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y RIEGOS

OCUPACIONALES

BOGOTA, D.C 28 DE NOVIEMBRE 2017

**LIMITACIONES, PROBLEMAS Y RETOS DE LAS EMPRESAS DESDE EL
REPORTE DE ENCARGADOS DE PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA
(CASO GRUPO VEGALARA)**

MARTIN QUEVEDO BERMÚDEZ

DIRECTOR(ES)

ASISTENTE(ES)

LIZETH CAROLINA ZARATE CARO

CLAUDIA PAOLA ALVARADO JIMENEZ

CORPORACION UNIVERSITARIA UNITEC

CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO Y RIEGOS

OCUPACIONALES

BOGOTA, D.C 28 NOVIEMBRE 2017

**CORPORACION UNIVERSITARIA UNITEC
CENTRO DE INVESTIGACION**

**ESCUELA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO
HUMANO Y RIEGOS OCUPACIONALES**

El consejo de la escuela de Ciencias Económicas y administrativas, en sesión para temas de investigación, hace constar que; previa análisis y discusión de resultados de evaluación de jurados, otorgo al trabajo titulado: **“LIMITACIONES, PROBLEMAS Y RETOS DE LAS EMPRESAS DESDE EL REPORTE DE ENCARGADOS DE PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA (CASO GRUPO VEGALARA)”**

La calificación de APROBADO

Para optar al título de Especialista en Gerencia de talento humano.

Para constancia se firma el 01 de diciembre de 2017.

**Nombre y firma
Director del programa**

**Nombre y firma
director de escuela**

**Nombre y firma
Director centro de Investigación**

DEDICATORIA

A Dios quien nos dio la perseverancia y la voluntad para continuar día a día.

A nuestras familias, por habernos apoyado durante todo este proceso de aprendizaje, por haber creído en nosotras y por estar cuando más los necesitamos.

A nuestros profesores, por habernos guiado y otorgado las pautas necesarias para formarnos.

Lizeth Carolina Zarate

Claudia Paola Alvarado

AGRADECIMIENTOS

A nuestro director de trabajo de grado: Dr. Martin Quevedo Bermúdez, por su asesoría y dirección en el trabajo de investigación.

A la Coordinadora de Recursos Humanos de la Empresa Promotec S.A, la Sra. Yenny Paola Rincón quien contribuyo con toda la información necesaria para desarrollar la investigación.

Y a todas las personas que de una u otra forma colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hacemos extensivos nuestros más sinceros agradecimientos.

Tabla de contenido

Primer capítulo	11
Introducción.....	11
Antecedentes Investigativos	14
Planteamiento del problema	23
Formulación de la pregunta de investigación	27
Objetivos.....	28
<i>Objetivo general</i>	28
<i>Objetivos específicos.</i>	28
Justificación	28
Segundo capítulo	30
<i>Marco referencial</i>	30
<i>Marco teórico</i>	31
<i>Marco Conceptual</i>	107
Tercer capítulo	113
Marco Metodológico	113
<i>Análisis y Resultados</i>	117
Conclusiones.....	128
Bibliografía.....	133

Lista de Figuras

Figura 1. Tendencias de Talento: “Importancia Global vs. Preparación”	17
Figura 2. Banco Finandina, 37 años de trayectoria	26
Figura 3. Los seis procesos de la administración de Recursos Humanos	43
Figura 4. Los procesos de la administración del personal.....	46
Figura 5. Reclutamiento interno y externo	47

Figura 6. Alternativas de reclutamiento de las personas	47
Figura 7. Reclutamiento con base a los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.....	48
Figura 8. La selección de personal como una comparación.....	52
Figura 9. La identificación de las características personales del candidato	53
Figura 10. Información acerca del puesto con base en el proceso de selección y la influencia de las competencias individuales necesarias.....	55
Figura 11. Comparación entre las pruebas tradicionales y las pruebas objetivas.	57
Figura 12. Las cinco categorías de técnicas de selección de personal	59
Figura 13. El proceso de selección como una secuencia de etapas	60
Figura 14. Escalas grafica de evaluación del desempeño.....	64
Figura 15. Método de evaluación por medio de la elección forzosa.....	65
Figura 16. Método de evaluación del desempeño por medio de la investigación de campo	66
Figura 17. Método de evaluación del desempeño por medio de incidentes críticos	66
Figura 18. Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación ..	67
Figura 19. Criterios para la evaluación del desempeño.....	68
Figura 20. Los tres componentes de la remuneración total	69
Figura 21. Diversos tipos de recompensas	69
Figura 22. Criterios para definir la preparación de un plan de remuneración	70
Figura 23. Prestaciones de un programa de remuneración total.....	72
Figura 24. Remuneración no financiera en un programa de remuneración total	72
Figura 25. Componentes de un programa total de remuneraciones	73
Figura 26. Determinantes primarios de la remuneración financiera directa	74
Figura 27. Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación	77

Figura 28. El proceso de capacitación	78
Figura 29. Las cuatro etapas del proceso de capacitación	78
Figura 30. La programación de la capacitación.....	79
Figura 31. Clasificación de la tecnología educativa de la capacitación	81
Figura 32. La evaluación de los resultados de la capacitación.....	82
Figura 33. Los accidentes laborales y su clasificación.....	88
Figura 34. Problemas y limitaciones para la gestión humana	99
Figura 35. Retos para la gestión humana.....	106
Figura 36. Medición de los procesos de Promotec S.A.....	128

Lista De Tablas

Tabla 1. Principales retos en gestión de RRHH a los que se enfrenta la empresa.	21
Tabla 2. Razones que tiene la administración para el apoyo de un programa de seguridad	85
Tabla 3. Instrumento de Medición.....	117
Tabla 4. Variable: Vinculación.....	120
Tabla 5. Variable: Capacitación	121
Tabla 6. Variable: Evaluación de desempeño	122
Tabla 7. Variable: Salud ocupacional.....	124
Tabla 8. Variable: Compensaciones	125
Tabla 9. Variable: Bienestar	127
Tabla 10. Variable: Retiro y/o Desvinculación	128

Primer capítulo

Introducción

Ningún país puede rebajar su capital humano convirtiéndolo solo en un medio para el desarrollo, ya que estaría desconociendo que la esencia de este es el enriquecimiento de la vida humana. De la misma manera ninguna organización, independiente de su tamaño, sector o actividad, puede desconocer a las personas y su recurso central: el talento como fundamento de su actuar y de su éxito. (Bedoya, 2010)

Por lo anterior las organizaciones se convierten en el escenario donde las personas encuentran la posibilidad de realizar una de las actividades más trascendentes del ser humano: el trabajo. Infortunadamente, las organizaciones no siempre lo ven así, y ese escenario dejar de ser fuente de satisfacciones y se convierte en fuente de frustraciones en muchos trabajadores. Cuando se actúa de este modo la organización está siendo insensata, pues no comprende que el logro de sus objetivos y finalidades económicas se encuentra ligado a la calidad de vida y a la potenciación que está haciendo de las personas que la integran.

Así las cosas integrar desarrollo y crecimiento de las personas con productividad y competitividad organizacional es la tarea que hoy tienen las empresas desde el área de gestión humana. Y en la medida que lo logre sin disminución de ninguno de sus componentes, estaría cumpliendo con el objetivo que la sociedad espera de una institución socialmente responsable.

La situación actual del mundo de los negocios está llevando a la gestión humana a una revalorización en las organizaciones, ocasionada por diversos factores. Primero por la necesidad de competir sobre la base del conocimiento, la información y el servicio que exigen estrategias centradas en el capital intelectual y los activos intangibles.

(Huselid & Becker, 1995). En segundo lugar por los impactos que puede tener lo humano en la calidad de las decisiones estratégicas de la alta gerencia. En tercer lugar, por el reconocimiento del valor agregado que las personas le aportan a las organizaciones para el logro de sus objetivos, y por último, los avances en las teorías económicas y de gestión han comprobado que a través de las personas las empresas logran capacidades organizacionales y por ende una ventaja competitiva sostenida.

Por lo tanto las empresas de Colombia no ha sido ajena a esta presión para mejorar la gestión de lo humano; situaciones como la apertura económica, a las reformas en la normatividad laboral, las exigencias de los mercados internacionales han hecho que la empresas se modernicen sus procesos organizacionales entre los que sobresalen los procesos de gestión humana.

Las circunstancias descritas motivaron la investigación realizada al grupo Vegalara, en un estudio de caso en la organización Promotec S.A corredor de seguros , donde el objetivo básico es caracterizar la situación actual de la empresa , con el fin de conocer sus prácticas en los procesos de gestión humana , sus limitaciones, sus problemas y sus retos.

Para la ejecución, se realizó una investigación que incluyo la revisión de la teoría que varios autores de gestión humana plantean acerca de los temas propuestos en los objetivos, (Prácticas de la gestión humana, limitaciones, problemas y retos). Para conocer los problemas y limitaciones se usó una matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, y se realizó una entrevista a la coordinadora de talento humano para conocer los retos al futuro.

Con la investigación se espera hacer un aporte significativo en este campo valioso del conocimiento en la empresa Promotec S.A y confiamos en que los resultados puedan ser utilizados para mejorar la gestión del área de talento humano en la

organización, lo cual sin duda redundara en mejores desempeños empresariales y mayor calidad de vida para los trabajadores.

Agradecemos a la empresa Promotec, y a sus colaboradores que nos facilitaron su información, su tiempo y conocimientos para hacer posible la investigación de estudio de caso.

Antecedentes Investigativos

Investigaciones en el extranjero

Investigaciones acerca de Tendencias Globales en capital humano. Retos.

El informe de Tendencias Globales en Capital Humano 2015 (2015 Global Human Capital Trends) es uno de los estudios mundiales más extensos en temas de **talento, liderazgo y retos** de Recursos Humanos (RRHH). La investigación descrita en este informe incluye encuestas y entrevistas a más de 3.300 líderes empresariales y de RRHH, en 106 países. Dicha encuesta pedía a los líderes de negocio y de RRHH evaluar la importancia de los **retos específicos de talento humano** de cara a su organización, y juzgar que tan preparados estaban para enfrentar estos retos. Con la información de las respuestas usaron una brecha de capacidades para cada uno de los retos midiendo la diferencia entre la importancia de un asunto y el nivel de preparación de una organización para enfrentarlo.

A si las cosas, en el informe exploraron 10 tendencias principales que emergieron en su investigación las cuales reflejan cuatro (4) temas principales para: Liderar, comprometer, reinventar y re-imaginar:

1. Liderar:

Liderazgo: Las compañías están luchando por desarrollar líderes en todos los niveles y están invirtiendo en nuevos y más ágiles modelos de liderazgo. Construir liderazgo sigue siendo primordial en la encuesta realizada fue calificado como el tema No 2, sin embargo a pesar de que cerca de 9 de cada 10 entrevistados cita el asunto como muy importante, los datos también sugieren que las organizaciones han tenido poco o ningún progreso desde el año 2014. Por lo tanto la brecha en la capacidad para desarrollar líderes se ha ampliado en todas las regiones del mundo. (Vishalli, Josh, Kim, Todd, van, & Alan, 2015)

Aprendizaje y desarrollo: “En la mira” Las compañías están explorando nuevos enfoques de aprendizaje y desarrollo para atender las brechas crecientes en competencias y habilidades. El tercer **reto** más importante del año 2015 fue la necesidad de transformar y acelerar el aprendizaje organizacional. En la encuesta el porcentaje de compañías que califican aprendizaje y desarrollo como muy importante se triplicó desde el año 2014. Sin embargo a pesar que aumento la importancia de este asunto, la capacidad de preparación para enfrentarla disminuyó. (Richard, Diana, Pip, Jason, Todd, & Alan, 2015)

2. Comprometer:

Cultura y Compromiso: “La organización desnuda” Las organizaciones están reconociendo la necesidad de enfocarse en la cultura y mejorar el compromiso de los empleados, a medida que se enfrentan a una crisis en compromiso y retención. Este reto resalta la necesidad de que los líderes de negocio y de RRHH tengan un entendimiento claro de la cultura de su organización y examinen cada programa de RRHH y de talento de manera que puedan comprometer a sus colaboradores. (Bourke , Mallon, Smissen , Wakeield, Wong, & Wharton , 2015)

Demanda de la fuerza laboral: “¿Están preparados?” Las compañías están abordando un enfoque más sofisticado para enfrentar cambios en la fuerza laboral: asignación por horas, a término, flexible, etc. Esta tendencia resalta la necesidad de desarrollar mejores procesos, políticas, y herramientas para buscar, evaluar, y recompensar el talento, que se consigue por fuera de la organización convencional. (Andrews & Erickson, 2015)

Gestión del desempeño: “El ingrediente secreto” Las organizaciones están reemplazando la gestión tradicional del desempeño, por soluciones más innovadoras. Una de las necesidades más grandes en el nuevo mundo del trabajo es la de repensar

cómo las organizaciones manejan, evalúan y recompensan a su gente. Se están diseñando nuevos modelos para la gestión del desempeño, y estos modelos son un componente clave en temas de compromiso, desarrollo y liderazgo. (Edwards & Garr, 2015)

3. Reinventar:

Reinventar RRHH: “Una transformación extrema” RRHH está sufriendo un cambio profundo, para generar un mayor impacto en el negocio y generar programas más innovadores. (Bowden , y otros)

Analítica aplicada a la gente y a RRHH: “No avanza” Muy pocas organizaciones están implementando activamente capacidades de analítica de talento para abordar necesidades complejas de negocios. Ahora RRHH debe hacer una inversión importante para integrar datos que permitan tomar decisiones acerca de la de gente. El uso de analítica, es una estrategia que ha evolucionado durante los últimos años y puede transformar las áreas de RRHH. Sin embargo, el avance aún es lento y los beneficios se quedan cortos. (Demetriou, Kester, Moen, & Leonard, 2015)

Datos de gente en todas partes: “Aprovechando información externa” Las áreas de RRHH están expandiendo sus estrategias para conseguir información acerca de su gente, integrando datos de otras fuentes y usando las plataformas disponibles en medios sociales. Ahora es muy valioso para las organizaciones usar esta información para mejorar sus procesos de reclutamiento, contratación, retención y desarrollo del liderazgo. (Bowden, Hill, Leonard, & Walsh, 2015)

4. Re – imaginar:

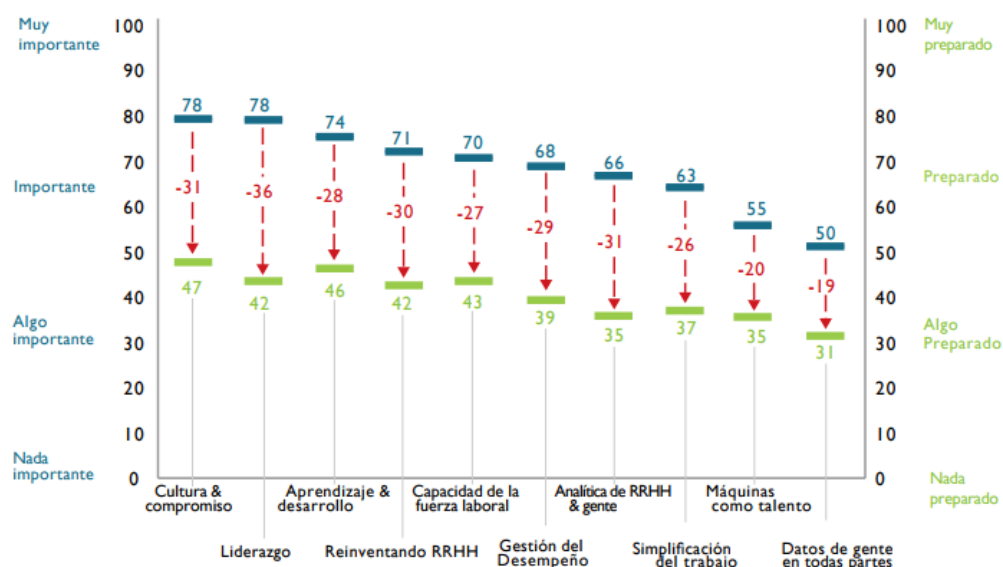
Simplificación del trabajo: “La próxima revolución” Las organizaciones están simplificando sus ambientes y prácticas de trabajo, en respuesta a la sobrecarga de

información y a la creciente complejidad de las organizaciones y sus sistemas. n. El informe Global de Tendencias en Human Capital del año 2014, identificó al “empleado abrumado” como una tendencia emergente. Para el año 2015, el porcentaje de entrevistados que consideran éste como un asunto “muy importante” creció del 21 al 24 por ciento. Este incremento, es sólo el comienzo de lo que veremos como una tendencia de largo plazo por parte de 5 las organizaciones, para simplificar el trabajo, implementar estrategias de pensamiento creativo, renovar el ambiente laboral, y ayudar a los empleados a tener mayor foco y a manejar menos estrés. Estamos entrando en una era de “hacer menos cosas, mejor” en vez de “hacer más con menos”. (Bourke, Harrington, Hodson, & Stallings, 2015)

Maquinas como talento: “Colaboración, no competencia” El creciente poder de los computadores y el software para automatizar y reemplazar a los trabajadores, está desafiando a las organizaciones a repensar el diseño del trabajo y las habilidades que necesitan sus empleados para tener éxito. (Agostino & Mallon, 2015)

Figura 1. Tendencias de Talento: “Importancia Global vs. Preparación”

(Richard, Diana, Pip, Jason, Todd, & Alan, 2015, pág. 4)



Investigaciones nacionales

Investigación acerca de Retos y Rol estratégico en la gestión del talento Humano, Caso en empresas de Cali, Colombia.

Se desarrolló una investigación para conocer el papel , los retos y las prácticas en la gestión del talento humano (GTH) de 16 empresas de la ciudad de Cali , logrando poner en evidencia que estas empresas han logrado tener avances en cuanto a las practicas utilizadas para el desarrollo del talento humano frente a la competitividad y las tendencias del mercado, así mismo enfrentan desafíos en el sentido de fortalecer su orientación estratégica y la medición del valor; se destaca también que los programas de bienestar la medición de la efectividad del talento humano , los procesos de subcontratación y a compensación son aspectos sensibles en muchas de ellas.

Por lo anterior puntualmente de esta investigación tomamos los resultados y descubrimientos que arrojó la investigación a las empresas de Cali dado que para el caso de la investigación que se está proponiendo son importantes ya que nos permiten tener una aproximación sobre los retos o desafíos que están teniendo las empresas en el área de recursos humanos. (Aguilar, 2014) Para este caso la investigación quiso conocer cuáles son los retos se han enfrentado las empresas desde su creación, actualmente y consideran a futuro con el fin de determinar las preocupaciones en cuanto a la gestión del talento humano. (Aguilar, 2014)

- 1. Retos desde su creación:** Según la investigación los resultados muestran que no existe una unanimidad notable de los retos desde su creación. Como lo describe la tabla No 1, los tres asuntos elegidos por la mayoría de las empresas para representar los más importantes fueron: Las **relaciones laborales** 13 %, los **programas de salud y bienestar** 11 % y los aspectos relacionados con la **retención del personal** 11 %. Se observa que gran parte de estas empresas han

dedicado parte de su actividad al desarrollo de las relaciones laborales, mostrando su interés por los factores de tipo legal y contractual, dado que las continuas reformas laborales establecen nuevos modelos de relación entre el empleador y el empleado que llevan a la identificación de oportunidades de mejoramiento y transformaciones para lograr objetivos concretos en materia de flexibilidad y productividad. Por lo tanto frente a los retos desde su creación y para lograr la continuidad y posicionamiento en el mercado , frente al cumplimiento de sus objetivos estratégicos , las empresas se ven exigidas a realizar diferentes acciones estratégicas tendientes a generar continuidad y compromiso de su fuerza laboral , por lo mismo demandan acciones estratégicas tendientes a generar continuidad y compromiso de su fuerza laboral , por lo tanto demandan muchas acciones como administración de la compensación , bienestar social , salud ocupacional y relaciones laborales. (Aguilar, 2014)

- 2. Retos actuales:** *En la tabla No 1 , los resultados muestran que la compensación , la bonificación de los empleados y la subordinación , cada uno de ellos con el 10% se constituyen en los principales retos ya que muchas empresas han adoptado por este mecanismo como una señal determinante para la retención y flexibilidad en la gestión de recursos humanos , en el sentido de optimizar la estructura de costos de la empresa , ya que no es fácil diseñar y mantener un sistema de beneficios y compensación atractivo para el talento humano , que pueda generar una mayor pertenencia para enfrentar las ofertas de mejores posiciones en el mercado. (Aguilar, 2014, pág. 12) También destacan la subcontratación, esta implica una menor inversión para la empresa en el sentido de ejecutar las labores que no corresponden a su *core business* a un costo más bajo, pero estas acciones o decisión traen riesgos para los trabajadores como la*

inestabilidad laboral, la falta de seguridad social, y en algunos casos el detrimento del sentido de pertenencia de la organización. (Aguilar, 2014)

- 3. Retos a futuro:** Los resultados muestran que las empresas consideran un gran reto la medición de la efectividad de los recursos humanos con 13% debido a la creciente necesidad que tiene la organización de medir resultados , no solo en términos de eficiencia operacional sino también en términos de visión estratégica para la compañía, la selección y la instrumentación de tecnología de la información y la continua automatización que si bien se pueden asociar con el ahorro de tiempo y dinero , debe reflejar la necesidad que los directivos de gestión humana expresan con frecuencia , para mejorar su gestión y asumir una acción más estratégica en la empresa. Al configurar el conjunto de respuestas frente a los retos desde su creación, los actuales y a futuro, las empresas encuestadas no muestran un clara diferencia o superioridad de los diferentes retos y, tal como se observa en la figura 1, los retos de mayor preocupación son, en su orden: los programas de salud y bienestar, la medición de la efectividad del recurso humano y la compensación; *se destaca también la importancia de los aspectos legales, la gestión de cambio, el desarrollo del liderazgo y la disponibilidad de una fuerza laboral calificada. Dada la tipología de las empresas que en su mayoría son de origen familiar, llama la atención la poca importancia que se le da a la planeación de la sucesión, siendo éste un tema fundamental para su liderazgo y su perdurabilidad.* (Aguilar, 2014, págs. 12,13)

Frente a estos retos se pone en evidencia que la medición de la efectividad de los RRHH es un tema trascendente y de impulso, frente al cambio que se está dando de la percepción del papel de las áreas de gestión humana, ya que las organizaciones de hoy

enfrentan el continuo desafío de medir los resultados no sólo en términos operacionales y financieros, sino también en términos de visión estratégica. (Aguilar, 2014)

Tabla 1. Principales retos en gestión de RRHH a los que se enfrenta la empresa. (Aguilar, 2014, pág. 14)

Reto	Desde su creación	Actual	A futuro
Programas de salud y bienestar	11%	6%	7%
Gestión de cambio	7%	7%	6%
Compensación	9%	10%	2%
Bonificaciones para empleados	2%	10%	2%
Medición de la efectividad de RRHH	2%	7%	13%
Selección e instrumentación de tecnología de RRHH	2%	3%	13%
Relaciones laborales	13%	7%	
Desarrollo de liderazgo	7%	6%	7%
Aprendizaje y desarrollo	9%	10%	2%
Regulación legal/regulatorio	7%	3%	11%
Efectividad organizacional	7%	6%	6%
Subcontratación	2%	10%	4%
Personal: movilidad internacional de empleados		1%	11%
Reclutamiento y disponibilidad de fuerza laboral calificada	7%	7%	6%
Retención de personal	11%	6%	4%
Planeación de la sucesión	4%	4%	7%
Planeación de la sucesión	4,1%	4%	6,7%

Gestión humana en la empresa Colombiana: Sus características, Retos y aportes. Una aproximación al sistema integral.

En este artículo se establece el estado de la empresa Colombiana, partiendo de la perspectiva de recursos y capacidades y mediante un trabajo que integra un enfoque descriptivo con uno comprensivo. *Según los resultados hay una madurez en las áreas de Talento Humano, reconocimiento del área como capacidad organizacional y de la persona como fuente de éxito y valoración de los sistemas de prácticas como condición para que gestión humana agregue valor.* (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010, pág. 14).

Por lo anterior tomaron de la investigación los resultados de los retos y los aportes de la gestión humana; para el caso el estudio identifico ocho principales retos para el futuro en las empresas colombianas:

- 1. Atracción y retención de talento:** Esto implica buscar nuevas perspectivas para el reclutamiento, la formación, la visibilizarían, el acompañamiento y la compensación apropiada.
- 2. Preparación para gestionar unas generaciones muy distintas a las que tradicionalmente hemos conocido.** Gráficamente lo expresó uno de los entrevistados: “tenemos organizaciones del siglo XX para gestionar personas del siglo XXI”.
- 3. La capacidad del área de gestión humana para percibir los mensajes del entorno y hacer una apropiada lectura de ellos;** es responderse qué está cambiando en el contexto que afecte la gestión interna.
- 4. Salirse de esa zona de confort del experto administrativo y convertirse en un facilitador de la transformación de la organización,** en un arquitecto de la estructura la organización, con capacidad de influir positivamente en el gran entorno en el que se mueve la organización.
- 5. Modificar la creencia bastante generalizada de que las áreas de gestión humana son un centro de costos y no un centro de inversión;** en otras palabras, es necesario demostrar que efectivamente cuenta con la capacidad para generar ventaja competitiva a través de la gente.
- 6. Desarrollo del compromiso de la gente con la organización,** lo cual implica trascender la mirada económica de la relación persona organización, esto es, vincularla con el propósito institucional y facilitar la construcción de su capital humano —entendido como conocimientos, habilidades y destrezas, que le

refuerzan su empleabilidad—; pero también facilitar la construcción de capital relacional interior de la empresa, pues esto se convierte en un factor de retención.

7. **Formación de directivos es un tema en deuda de la academia**, le corresponde a la empresa este séptimo reto, y claramente debe ser gestión humana la responsable de este rol. Un pilar fundamental en términos de recurso humano son los jefes inspiradores que motiven, empoderen y acompañen a su equipo.
8. **Saldar su deuda en la formulación y gestión de indicadores**, que les permita conocer sus impactos, evaluar su efectividad y conducir adecuadamente sus decisiones. Se debe tratar de medir aquello que desde gestión humana impacte en el desempeño de la organización. (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010, págs. 27,28)

Planteamiento del problema

“La verdadera locomotora. Así se les podría llamar a las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) del país, pues no solo son el grupo mayoritario de negocios en todos los sectores económicos, sino que además generan 80% del empleo. Sobre sus hombros recae gran parte de la tracción del PIB. Tan solo las 1.000 más grandes, clasificadas por sus ventas, facturaron el año pasado \$19 billones, lo que equivale a 2% de todo lo que produjo la economía nacional en 2016. Pero, vale la pena tener en cuenta que de las 25.000 empresas que reportan sus estados financieros a la Superintendencia de Sociedades, unas 20.000 son Pymes, así que las cifras consolidadas de todo este grupo empresarial son mucho mayores y, por ende, más influyentes en el PIB.”
(Revista Dinero, 2017)

Una economía moderna que pretenda sobresalir a nivel internacional, requiere de un sector empresarial robusto, para que las empresas se hagan cada vez más grandes, sólidas y amplíen sus relaciones con el entorno en busca de alianzas estratégicas que contribuyan a mejorar los resultados de su operación y no solo económico sino de reconocimiento y fidelización de sus clientes. Con base en esta apreciación surgieron alrededor del mundo conglomerados o grupos empresariales como respuesta a la búsqueda de las empresas de hacerse más competitivas en el mercado logrando resultados que superan con facilidad lo logrado individualmente.

La importancia de los grupos empresariales recae en la contribución al crecimiento y el desarrollo de la economía del país, la reducción de los costos unitarios, la capacidad para emprender nuevos proyectos y la mayor eficiencia de los recursos, generando más empleado e impulsando la competitividad del país.

En este punto, el talento humano adquiere protagonismo en el desarrollo de los grupos empresariales y del sector empresarial en general, especialmente cuando se habla de que las organizaciones constantemente están en cambio debido a la globalización y que los cambios constantes del mercado genera que el talento humano sea visto como un agente activo que desarrolla las habilidades, destrezas y competencias de los colaboradores, un individuo lleno de expectativas, metas individuales es deber de la organización que las metas y logros personales se alineen con las empresas del Grupo.

Si hay un sector que ha demostrado que la empresa familiar puede ser una fórmula exitosa de larga duración, ese es el negocio de vehículos, que en Colombia es dominado en su mayoría por compañías con un origen y administración bajo un mismo apellido. Son 14 las familias que están detrás de la comercialización de vehículos de más de 30 marcas en Colombia. En esta muestra el grupo familiar que está muy de lleno en este

negocio son los Vegalara, quienes además de haber creado Motorysa, el importador de Mitsubishi y Fuso en Colombia, también están detrás de la red de concesionarios Casa Toro, a través del cual se comercializan vehículos Renault y Ford. (Republica, 2012)

Pero a través de los años crearon empresas bajo la misma línea donde se encuentran desde el financiamiento (Finanzauto y Finandina), pasando por la comercialización de Maquinaria Agrícola y comercialización de sus automóviles en el país (Casa Toro y Motorysa) y la venta de seguros de automóviles (Promotec) y renta de carros (Equirent).

El Grupo Vegalara cuenta con seis empresas principales:

- 1. Casa Toro** ha estado vinculada desde sus comienzos, hace más de 79 años, al negocio de vehículos comerciales y de carga, así como la importación de venta de herramientas, maquinaria, llantas y elementos de cualquier clase relacionados con la industria automotriz. De otra parte, un estudio realizado por un portal especializado en información empresarial en el año 2014, indicaba que Casa Toro eleva con la compra del Grupo Outumuro Colombia su participación en el negocio de concesionarios del 4,5 a 5,9 por ciento. (El tiempo, 2014)
- 2. Motores y Máquinas S.A.** - Motorysa – fue fundada en Bogotá (Colombia) el 17 de Octubre de 1967 con el propósito de distribuir, fabricar y ensamblar vehículos y maquinaria, además de prestar el servicio de mantenimiento para asegurar su correcto desempeño. De ese objetivo se desprende el lema de la compañía, “Seguridad en todo sentido”.
- 3. Banco Finandina**, es un establecimiento bancario vigilado por la Superintendencia Financiera de Colombia, con más de tres décadas de existencia y servicios especializados en la financiación de vehículos

automotores nuevos y usados a través de Crédito y Leasing, y maquinaria agrícola.

Hoy en día y luego de la conversión a Banco en 2011, Finandina ofrece soluciones financieras a las personas naturales a través de un completo portafolio de productos y servicios que incluye, además, Crédito de Libre Inversión, Crédito de Libranza, Tarjeta de Crédito y alternativas de ahorro e inversión a través de Cuentas de Ahorros y Certificados de Depósito a Término CDT con tasas de interés muy competitivas. (Finandina, 2011)

Figura 2. Banco Finandina, 37 años de trayectoria

(Finandina, 2011)



- 4. Finanzauto S.A.** es una empresa con 43 años de experiencia en la financiación de vehículos, colocación y cobro de cartera para créditos de vehículos.
- 5. Equirent S.A** es una compañía especializada en Renting de vehículos, maquinaria y administración de flotas; nace en el año de 1993 con la finalidad de consolidar el conocimiento y la experiencia de todas las empresas que conforman la organización Casa Toro.
- 6. Promotec S.A.** Es un corredor de seguros de automóviles en pólizas individuales y generales con más de 40 años en el mercado

No distante de esos cambios generados el Grupo Vegalara durante los últimos años ha ido cambiando el concepto de gestión humana, se dejó de relacionar solo con las

prácticas de administración de personal (reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento y capacitación, remuneración, evaluación y desvinculación), la mayoría de las veces más preocupada por mejorar las técnicas para la realización de estos procesos que en su finalidad. Ello la aleja de los niveles estratégicos de la empresa y la convirtió en una oficina administrativa importante, pero no clave para el logro de los objetivos organizacionales lo que aun representa su reto más notorio.

Las personas constituyen el más valioso capital de la organización, sin el aporte de las mismas ninguna podría alcanzar el objetivo de rentabilidad y crecimiento. Por lo tanto, uno de los retos más importantes que enfrentan las organizaciones es el de contar con talento humano competitivo, lo cual implica una formación integral de alto nivel, donde el desarrollo profesional de sus empleados se convierte en un proceso de educación permanente, aprendizaje y mejoramiento continuo hacia el logro de la perfección, para alcanzar las exigencias del mundo actual.

Sin embargo un conjunto de cambios generados en el contexto empresarial y social están presionando fuertes modificaciones en la concepción de la gestión humana y sus prácticas; algunas de ellas son: el desarrollo del capital humano, la gestión del cambio y la construcción de capital social y una permanente profesionalización de los procesos de recursos humanos.

Formulación de la pregunta de investigación

¿Cuáles son las prácticas que reportan las personas encargadas de los procesos de Gestión Humana sobre las limitaciones, problemas y retos de las Empresas (caso grupo Vegalara)?

Objetivos

Objetivo general

Definir las prácticas reportadas por las personas encargadas de los procesos de Gestión Humana acerca de las principales limitaciones, problemas y los retos en la gestión humana de las Empresas (caso grupo Vegalara).

Objetivos específicos.

Identificar las características de las áreas de gestión humana de las empresas del Grupo Vegalara.

Identificar las limitaciones y problemas del área de gestión humana en las empresas del Grupo Vegalara.

Plantear los retos del presente y del futuro inmediato del área de la gestión humana, en las empresas del Grupo Vegalara.

Justificación

La presente investigación se enfoca en Definir las prácticas reportadas por las personas encargadas de los procesos de Gestión Humana acerca de las principales limitaciones, problemas y los retos en la gestión humana del estudio de caso al grupo Vegalara (Promotec S.A corredores de seguros). Así, el presente trabajo permitiría mostrar los cambios que la gestión humana ha desarrollado durante los últimos años, además de ofrecer una mirada integral de las nuevas tendencias en Gestión Humana en donde se evidencia la importancia de contar con talento humano competitivo, lo cual implica una formación integral de alto nivel, donde el desarrollo profesional de sus empleados se convierte en un proceso de educación permanente, aprendizaje y

mejoramiento continuo hacia el logro de la perfección, para alcanzar las exigencias del mundo globalizado de la actualidad.

En todas las organizaciones el área de Talento Humano se ha convertido en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional, el desarrollo de las competencias que le permitan aumentar la productividad a través de programas de formación y el entrenamiento del personal, esto implica su articulación al reto clave que se plantean cada día al logro de sus objetivos , en un contexto de alta competitividad , rápidos desarrollos y crecientes demandas de nuevos mercados y nuevos clientes.

Por lo tanto identificar las características, las limitaciones y problemas en el área de gestión humana de la empresa en estudio, del Grupo Vegalara se considera una herramienta fundamental para plantear los retos del presente con el propósito de que la alta gerencia pueda plantear posibles métodos y estrategias que les permitan crecer junto con sus colaboradores y del mismo modo obtener los resultados esperados durante los próximos años.

Segundo capítulo

Marco referencial

Gestión de talento humano

Es un conjunto de modelos y aproximaciones que orientadas de la manera correcta, incrementan los niveles de productividad. (Salgado, 2006). La administración de recursos humanos, definida en los términos de las funciones administrativas, consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el recurso humano. (Dessler, 2001) La define como una función administrativa que adquiere, entrena, evalúa y remunera a los empleados, todas estas actividades que influyen en la eficiencia y eficacia en el trabajo. La administración del recurso humano realiza un desarrollo integral del capital humano. El objetivo de la gestión del recurso humano es gerenciar la relación con las personas que son parte de la organización, y además desarrollar y potenciar habilidades de las personas y de la organización. (Alles, 2006).

(Uhlener, 2001) La definen como el proceso de atraer, desarrollar y mantener el talento y la energía en la fuerza de trabajo para soportar la misión, objetivos y estrategias organizacionales. La gestión humana ha generado gran interés en las últimas décadas, entre otras razones por el enfoque de recursos y capacidades en el cual las personas son la principal fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991) ; además propone que las empresas están dotadas con diferentes capacidades y recursos, sobre los cuales se sustentan sus ventajas competitivas; para lograr la sostenibilidad, los recursos deben ser valiosos, escasos, difíciles de imitar , sin sustitutos , además perdurables en el tiempo.

Dentro de los recursos de la empresa, el recurso humano toma gran importancia y la organización obtiene ventajas competitivas si estos incrementan el valor de los procesos de trabajo. (Carrasco, 2007). En la literatura se encuentra argumentos que

determinan que hay relación positiva entre las prácticas de recursos humanos y el nivel de productividad de las inversiones en la fuerza de trabajo; se puede incrementar la productividad de los trabajadores, su motivación y el logro de sus tareas, aumentando así la satisfacción en el trabajo, reduciendo además los costos de reclutamiento y selección. (Grip & Sieben, 2005).

Marco teórico

Departamentos de Gestión humana en Colombia

Durante los años de 20 y 30 del siglo pasado aparecieron en Colombia las primeras reglamentaciones laborales, con el reconocimiento a derechos de huelga, reglamentación de accidentes de trabajo, la creación de dependencias oficiales la higiene y la prevención social.

Así mismo en la revista Innovar mencionan el surgimiento de los departamentos de relaciones industriales encargados de algunas prácticas de la gestión del recurso humano como la *evaluación, remuneración y selección*, sin embargo su principal función era darle un adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores. De este modo se creó la primera Asociación de directores de personal en la década del 50, esto llevo a una tecnificación de la función donde se da importancia a **la selección del personal, a los sistemas de remuneración y a la contratación**. (Cabuya, 1999)

En los años 70 y 80 el modelo de sustitución de importaciones que asumió el país, le permitió a las empresas Colombianas concentrarse el mercado interno lo cual fortaleció la estructura industrial. La revista científica de la Universidad EAN nos muestra un análisis sobre la formación del recurso humano desde la perspectiva de su **educación y las necesidades del sector en relación con su contribución al**

desarrollo de la competitividad en Colombia y expresa que *Tal apuesta orienta una aproximación a estas relaciones entre ofertas (Universitarias) y demandas (empresariales) educativas en el país, que tiene como propósito mostrar la necesidad de diseñar, afinar y fortalecer los mecanismos dedicados a la determinación de la formación requerida para la conformación del recurso humano encargado de desarrollar empresas orientadas hacia la búsqueda de ventajas competitivas sostenidas en mercados dinámicos.* (Malaver, 1997, pág. 5)

En los años ochenta influyeron la escuela de relaciones humanas con modelos participativos de otros países, especialmente de Japón, con esto se dan mejoramientos de planes continuos de mejoras y programas de desarrollo organizacional, que dieron lugar al cambio del nombre del Departamento de relaciones industriales por el de Departamento de Recursos Humanos y el interés de esta área por otras **prácticas como la formación y los planes de carrera**, sin embargo los resultados sobre las relaciones laborales, la productividad y el desempeño no fueron de significado para el país.

Por lo anterior los nuevos retos de las empresas debe ser el de dedicar tiempo en el manejo de nuevas formas de contratación, de manera que se pueda lograr mayor movilidad de la oferta laboral, asimismo se deben trabajar los temas de sentido de pertenencia, relaciones laborales y productividad para tener motivado el personal. Por lo anterior en la investigación realizada por la revista científica de la universidad Javeriana Calderón expone tres puntos importantes a tener en cuenta en la nueva perspectiva de la gestión humana en la organización, *primero, el **reconocimiento del saber** cómo fuente importante en la generación de riqueza; segundo, la **valoración de los activos intangibles** que se encuentran en las personas como elemento básico en la formulación de estrategias empresariales que lleven a las organizaciones a ser más competitivas, y, tercero, el **surgimiento de una nueva teoría de la estrategia**, que*

reconoce el papel de los recursos y las capacidades internas de las empresas en su competitividad (Calderon , 2006, pág. 11). Los puntos mencionados por Calderón sobre la perspectiva de la gestión humana nos permiten evidenciar el valor que agregan las dependencias de talento humano como una actividad de gestión y en especial como una función estratégica en la dirección de las organizaciones.

Por ultimo en un estudio sobre el valor agregado por las áreas de gestión humana a las empresas colombianas, se concluyó que estas áreas si agregan valor, aunque exista una diferencia significativa entre el sector servicios que son de menor valor agregado y los sectores industrial y comercial , también se puede afirmar que han avanzado en los aportes estratégicos , sin embargo hay aspectos críticos en la infraestructura organizacional como los sistemas de compensación basados en el desempeño de los trabajadores, la medición de ese desempeño y el soporte del cumplimiento de la responsabilidad social. (Calderon , 2006)

Características de las áreas de recursos humanos y su gestión

Concepción de la gestión humana

En un estudio realizado por la Universidad Nacional de Colombia para conocer cuál es el estado actual de la gestión del talento humano en las empresas colombianas , concluyeron que las mismas han presentado cambios en los últimos años, dado que ha trascendido de una visión netamente operativa encargada de los aspectos de administración de personal , pasando a una dinámica de desarrollo que tiene que ver con la vinculación de sus procesos internos para llegar a los aspectos estratégicos de la organización , con lo cual genera la cultura propicia y adecuada hacia la sostenibilidad de la estrategia y la competitividad de las organizaciones partiendo de la participación de las áreas de talento humano en la formulación estratégica de la organización.

(Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010). A si mismo cobro sentido uno de los procesos claves para el área de gestión humana y es la *búsqueda, atracción y retención de talentos*. Por lo anterior las áreas de recursos humanos empiezan a preocuparse más por diseñar procesos de valor para las otras áreas; con lo cual buscan orientar la organización en términos de resultados: Productividad, competitividad, y mayores índices de calidad.

La dirección de recursos humanos

Los roles y las tendencias de la gestión humana en las empresas se han modificado y por lo tanto también las competencias que se le exigen a sus directores; ya que no solo deben hacer sus funciones operativas y la administración de personal, sino que además debe preparar la organización para los cambios y formar líderes y ayudar a la construcción y sostenibilidad de las ventajas competitivas de la organización.

(Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010).

Las áreas de talento humano.

En el estudio realizado por la Universidad Nacional de Colombia analizaron 20 empresas clasificadas en los primeros puestos de los últimos años de Great Place To Work y se llegó a la conclusión que las áreas de gestión humana son pequeñas en número de personas asignadas para el cumplimiento de sus responsabilidades, el 56.8% cuentan con seis o menos personas en su equipo de trabajo. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 5). Sin embargo han mejorado en la ubicación estructural: el 64% de los casos el director de recursos humanos hace parte del comité de gerencia. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010). Otro aspecto para resaltar en este análisis es que aparecen en muchas empresas una estructura matriarcal en la cual la gestión de talento humano cuenta con generalistas que se encargan de manejar las necesidades de las

áreas específicas como ventas, finanzas, producción (47.6% de las empresas). Otro aspecto es la tendencia a la externalización de los procesos más operativos lo cual permite al área dedicarse a asuntos más estratégicos. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010).

Prácticas de la gestión Humana

En el mismo estudio realizado por la Universidad Nacional a empresas colombianas se destacaron tres grupos en las que están inmersas las prácticas de la gestión humana:

- 1. Prácticas Funcionales:** Estas siguen siendo las mismas aunque varias empresas han externalizado procesos, pero en la mayoría de estas prácticas se ha cambiado su foco, la **selección** dejó de centrarse en buscar las personas adecuadas para un determinado cargo y se centró en la búsqueda de talentos; la **formación** trascendió el entrenamiento para el puesto de trabajo y se concentra en la formación de competencias para la integralidad; la **evaluación** ya no se limita a calificar cumplimiento de tareas y comportamientos del trabajador sino que le apunta a determinar el valor que agrega en función con los resultados de la organización. **Los planes de carrera** dejaron de ser organizacionales para convertirse en individuales o profesionales; **la compensación** va más allá del pago de los salarios y prestaciones convirtiéndose en prácticas estratégicas en función de la productividad, y por último el **bienestar y la salud ocupacional** no se conciben desde la perspectiva asistencialista si no que la miran como una manera de ofrecer calidad de vida a empleados y familias. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010)

A sí mismo en otra publicación por la revista de la Universidad EAFIT los autores Gregorio Calderón Hernández y Claudia Milena Álvarez abordaron el tema sobre

prácticas de la gestión Humana donde afirman que dichas prácticas de gestión “son establecidas a partir de los objetivos de la organización, su estructura, las jerarquías y los modelos gerenciales predominantes; es decir que están afectadas por el tamaño de la entidad, la forma de propiedad, el entorno inmediato y la cultura empresarial ” (Calderon & Alvarez, 2006, pág. 32) por lo tanto se abordaron las practicas más relevantes que son los **Planes de Carrera, la Formación, la evaluación de desempeño, la compensación y la Selección**, con el fin de encontrar las características más relevantes de la mismas.

Para Calderón y Álvarez los **planes de carrera** son definidos como las posiciones laborales que una persona puede ocupar a través de los años, para la compañía el objetivo es planificar la proyección de actividades laborales y puestos de trabajo que el trabajador va a realizar a través de su vida laboral donde para los mismos tiene un impacto significativo en satisfacción y éxito. (Calderon & Alvarez, 2006). Por lo tanto afirman que *Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente por obtenerlas. Según Werther y Davis (2000) las empresas que fomentan el plan de carrera tienen ventajas en el desarrollo de los empleados con potencial, en la disminución de la tasa de rotación de personal y más éxito en las promociones internas.* (Calderon & Alvarez, 2006, pág. 33)

A sí mismo los autores enfocan la **formación** en tres conceptos relevantes; la **capacitación** que se le ofrece a los trabajadores y la identificación de **habilidades** concretas para la laborar el perfeccionamiento que busca la mejora con miras al futuro y el **entrenamiento** que es un tipo de capacitación orientada al logro de competencias y habilidades para desempeñar un grupo de tareas o tareas específicas. (Calderon & Alvarez, 2006).

Por lo anterior hacen un énfasis sobre la **capacitación y el entrenamiento** donde nos indica que *no son suficientes para el mundo empresarial actual. No bastan las habilidades técnicas, se demandan también competencias que van desde el pensamiento reflexivo, la destreza mental, la lectoescritura, el pensamiento lógico y las habilidades creativas, hasta las inherentes al desempeño social como la capacidad para trabajar en grupo, negociar, interrelacionarse, y las personales como la autoestima y la seguridad en sí mismo.* (Calderon & Alvarez, 2006, pág. 34)

Por otro lado Calderón y Álvarez hablan de la **compensación** como una práctica donde se evalúa la contribución de los empleados para establecer recompensas monetarias y no monetarias de acuerdo con las normas laborales vigentes y las políticas organizacionales. A si también menciona que la perspectiva estratégica de las compensaciones tiene que ver con la retribución que se les da a los trabajadores de tal forma que aumenta la motivación y el desarrollo, así mismo se enfatiza en fortalecer los objetivos, la filosofía y la cultura organizacional de la compañía. (Calderon & Alvarez, 2006)

Por lo tanto concluyen que las metas más comunes de una política estratégica de compensación incluyen: "recompensar el desempeño anterior de los empleados, permanecer competitivos en el mercado laboral, mantener la equidad salarial entre los trabajadores, combinar el desempeño futuro de éstos con las metas de la organización, atraer nuevos empleados y reducir la rotación". (Calderon & Alvarez, 2006, pág. 26)

Y por último **la evaluación de desempeño** se describe como un proceso de valoración de los aportes que los trabajadores realizan al logro de los objetivos de la organización, los mismos comprenden los siguientes aspectos: la evaluación de cada uno de los trabajadores está orientada a analizar y valorar actitudes, comportamientos,

conocimientos y su función en la contribución esperada a las finalidades de la organización; por otro lado está la evaluación de resultados propiamente dichos es decir los aportes que la empresa hace a sus grupos de interés. (Calderon & Alvarez, 2006)

A si las cosas para Calderón y Álvarez “La **evaluación** no puede, entonces, considerarse exclusivamente como un mecanismo de control o dominio por parte de los jefes o empresarios, es en esencia un mecanismo de gestión que facilita alinear las contribuciones de los empleados a los planes de negocios y mejorar el desempeño de las personas en su trabajo.” (Calderon & Alvarez, 2006, pág. 34)

2. Prácticas en desarrollo organizacional: Estas ahora son consideradas responsabilidad de gestión humana, las cuales para el estudio que realizo la Universidad Nacional fueron llamadas emergentes: *medición de clima y desarrollo de cultura organizacional, comunicación estratégica, responsabilidad social, outplacement, formación de líderes.* (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 6)

3. Prácticas denominadas Estrategias: Los resultados de la investigación (Encuesta a 273 gerentes de talento humano) mostraron que tres de ellas son muy importantes por más del 40% de los gerentes de talento humano, en su orden gerencia de talento humano, gerencia del cambio y desarrollo del liderazgo. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 6) , Las practicas asociadas a ser socio estratégico solo son reconocidas prioritarias por el 28.6% de las empresas. Mientras que el 20% de los encuestados acepto como prioritarias las siguientes prácticas: (*Responsabilidad social, métrica en gestión humana, construcción de capital social y gerencia de la globalización y la diversidad*). Y por último se les indago acerca de diez actividades que la teoría considera estratégicas en su campo. Atracción, desarrollo y retención de

talentos 64.8%, gestión humana para implementar cambios importantes 29.7% y trabajar sinergias para para garantizar apalancamiento y eficiencia 29.3%.

(Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010).

CARACTERÍSTICAS DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA COLOMBIANA

En Colombia generalmente se hace referencia a cinco (5) prácticas de recursos humanos: **selección, formación o capacitación, planes de carrera, evaluación y retribución o compensación**, estas prácticas son propias de la administración de personal. La gestión de algunas de estas prácticas y su desarrollo podrían considerarse más importantes que otras, dado que han ido adquiriendo importancia para el desarrollo de los negocios de futuro (Calderon, Naranjo, & Alvarez, Gestion Humana en Colombia : Roles, practicas , retos y limitaciones, 2010) están potenciando poco. Por esta razón es muy importante para las empresas conocer cómo se llevan dichas prácticas, si hay evolución en los últimos años, y cuales tendencias se reconocen en ellas. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010)

Selección

Los autores afirman que la definición está dividida según la percepción; los estudios realizados a Pymes y empresas grandes tienen coincidencia en que prevalecen criterios socioculturales sobre criterios en el reclutamiento, ya que se basa en la referencia de sus propios empleados. Para el caso de las pymes predominan los procesos centrados en entrevistas y certificaciones y se recurre muy poco a pruebas técnicas o psicotécnicas. Y la otra percepción se encuentra en las empresas industriales grandes donde concluyen que en general los empresarios consideran que tienen un sistema de selección adecuado. Otra de las características de la selección encontradas es que cubrir las vacantes desde el mercado interno y desde el mercado laboral, la

búsqueda de los perfiles son específicos y especializados y preferencia por los tipos de contratos a término indefinido. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010)

Formación o capacitación

La percepción de las empresas Industriales es muy positiva, la mayoría de ellas no solo capacitan a sus empleados, si no que sus programas son planificados y responden a las necesidades futuras. Con relación a las empresas pequeñas están carecen de programas estructurados y la inversión en capacitación es muy poca. Con relación a la formación Calderón concluye que no hay una búsqueda intencional de especialización en la formación de los empleados. Adicional plantea cuatro problemas críticos para la capacitación de los empleados en Colombia: los costos de los programas (Pregrado), el nivel de especialidad de algunos programas tecnológicos, la disponibilidad de tiempos del personal para participar en las capacitaciones y la falta de superación por parte del personal. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010)

Planes de carrera

En estudios recientes los empresarios reconocen que existe poca formalización de los mismos, tan solo la mitad de los estudios realizados dicen que ofrecen programas de desarrollo para facilitar a los empleados la promoción interna. Otro elemento para resaltar es que las empresas se basan más en el rendimiento, las capacidades y las habilidades que en la antigüedad de los empleados, cuando se trata de movimientos o promociones internas del personal. *Cada vez más los planes de carrera pierden sentido en su concepción tradicional, en la medida en que cambia el concepto de empleo por el de empleabilidad, y el de oficio se constituye por el de asignaciones laborales temporales. El estudio de Saldarriaga señala esta práctica como clave en la gestión, posiblemente por el hecho de que en la medida que las organizaciones se aplanan las*

posibilidades de promoción de personal disminuyen; esto llevaría a que tomaran fuerza otras formas de desarrollo del talento asociadas a la gestión de carrera.

(Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 38)

Valoración del personal.

Existe una insatisfacción alta con la eficacia de los procesos de evaluación. Este hecho lo explican por qué en las empresas pequeñas se realiza de manera informal, ya que se orientan más a la búsqueda de problemas y dificultades y rara vez a la búsqueda de las fortalezas o potencialidades; y en las grandes empresas pese a que se conoce que existen sistemas de evaluación del desempeño, en la mayoría de los casos no se utilizan para gestionar las competencias, para el diseño de los planes de capacitación o para vincularla a la retribución.

Compensación

Según Calderón a pesar que es una práctica primordial para generar compromiso y motivación en la organización, en Colombia básicamente se limita, con excepciones, a cumplir con los requisitos de ley y carece de una orientación estratégica. En el estudio de empresas grandes se evidencia que más del 50% de empresarios considera que tiene sistemas eficientes para atraer y retener talento y apuntar a objetivos de largo plazo. La retribución que en sistemas más desarrollados se asocia al rendimiento o a la consecución de metas, es el caso de Colombia que poco se asocia. A si mismo afirma Calderón que en estudios más recientes como el de Human Capital afirman que la evolución en la implementación de sistemas de remuneración ha venido creciendo aceleradamente en el país. *“En el 2005 entre el 50% y el 60% de empresas tenía implementado algún tipo de esquema de pago por resultados, en 2007 aumento a un*

80%; las multinacionales son las que más utilizan el pago por remuneración variable.”
(Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 39).

Administración o prácticas de los recursos Humanos

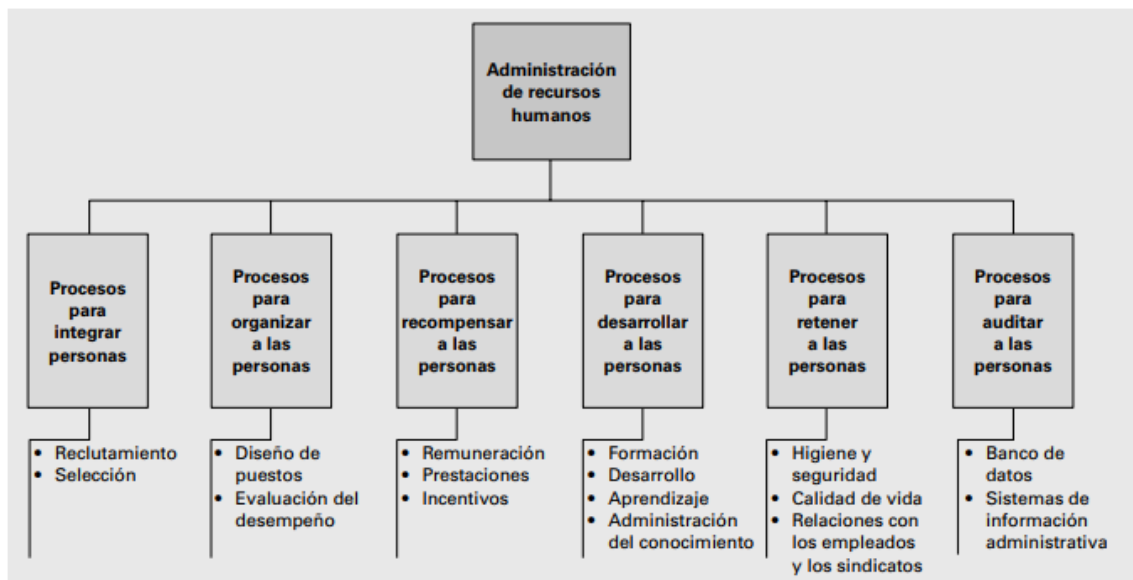
La administración moderna de los recursos humanos consiste en varias actividades integradas con el fin de obtener propósitos de sinergia y de valor agregado, tanto para la organización como para las personas que trabajan en ellas. Es por esto que la administración de recursos humanos se refiere a las políticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, lo que significa crear todas las condiciones para aumentar el capital humano, así como el capital intelectual, ya sea de las personas o de la organización. Estas políticas y prácticas se resumen en seis (6) procesos básicos para la administración de recursos humanos. Los mismos se pueden evidenciar en la figura No 3. (Chiavenato I. , 2008)

- 1. Procesos para integrar personas:** Son los procesos que permiten incluir nuevas personas en las organizaciones. También se pueden llamar procesos para promover o abastecer personas. *Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.*
- 2. Procesos para organizar a las personas:** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la organización, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el *diseño organizacional y de puestos* (análisis y descripción de los mismos), la colocación de las personas y *la evaluación de desempeño.*
- 3. Procesos para recompensar las personas:** Son los procesos para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades. Esto es; recompensas, *remuneración*, prestaciones y servicios sociales.

4. **Procesos para desarrollar a las personas:** Estos procesos son para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la *formación y el desarrollo*, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambio, el desarrollo de carreras y los programas de comunicación y conformidad.
5. **Procesos para retener a las personas:** Estos procesos crean las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Estas incluyen la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida.
6. **Procesos para auditar las personas:** Son procesos que dan seguimiento y controlan las actividades de las personas y para verificar los resultados.

Figura 3. Los seis procesos de la administración de Recursos Humanos

(Chiavenato I. , 2008, pág. 15)



Procesos adecuados en las prácticas de gestión humana

Reclutamiento de personal y Selección de personal

Importancia de una buena selección para las organizaciones.

La autora del libro dirección estratégica de recursos humanos indica que un buen proceso de selección debe ser beneficioso tanto como para la empresa que contrata como para el nuevo colaborador , ya que si esto no se logra el resultado final no será el esperado. Por lo tanto si en una convocatoria de empleo se reciben varias solicitudes o postulaciones será necesario atraer a aquellas que realmente le interesan a la organización con relación al perfil. Por otro lado la autora resalta que a selección debe incorporar técnicas, como selección por competencias para los que adopten el sistema integral de gestión de recursos humanos. (Alles, 2008)

Procesos para incorporar a las personas

Estos representan la puerta de entrada que solo se abre a los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Además las empresas cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. Por lo tanto el “*proceso de selección consiste en contratar lo que las personas ofrecen, comprándolo con lo que busca la organización.*” (Chiavenato I. , 2008, pág. 102)

Los procesos para incorporar personas representa el primer grupo de procesos de la nueva administración de personal, por lo tanto estos tienen grandes diferencias en las organizaciones; algunos usan procesos tradicionales ya superados y otras lo hacen con procesos avanzados y sofisticados para atraer y escoger las personas que desempeñaran

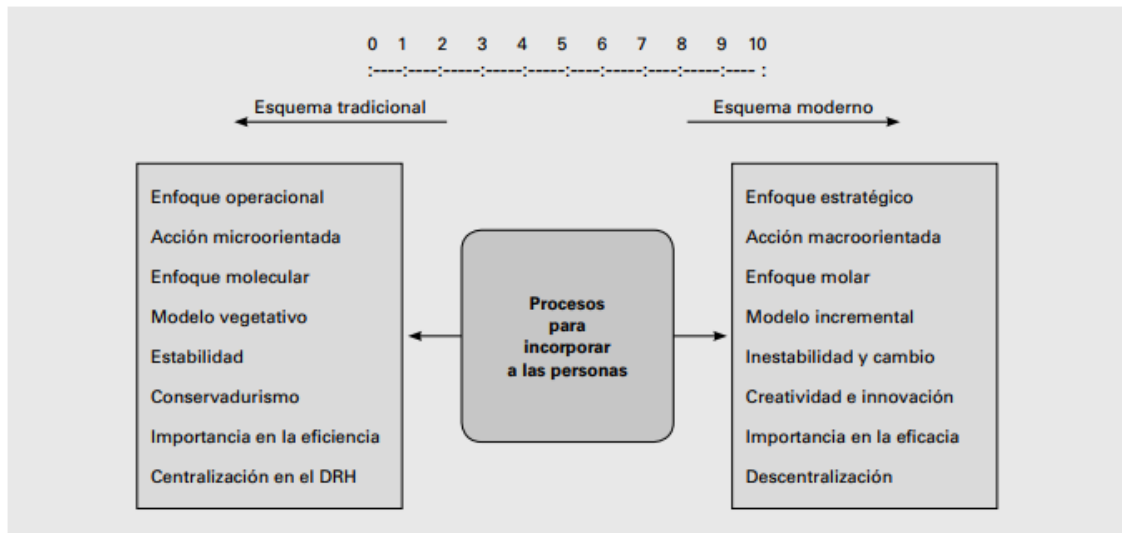
parte de su trabajo. El **planteamiento tradicional** tiene su enfoque en lo operacional y lo burocrático, y consiste en un conjunto de rutinas y procedimientos que se ejecutan en secuencia y de manera uniforme. Dicha acción este micro- orientado ya que cada puesto disponible activa el proceso que está totalmente orientado a su ejecución, esto hace que haya un enfoque molecular del proceso, es decir que lo que interesa es el puesto que será ocupado. Este modelo hace mucho hincapié a la eficiencia, es decir a la ejecución correcta de los procesos para el reclutamiento y selección. Lo importante es el proceso y no el resultado para la organización. Y por último casi siempre, todo el proceso de incorporar a las personas solo se concentra en el órgano de la administración de recursos humanos donde se toman las decisiones y así deja poca libertad para que haya decisión de los gerentes de línea. (Chiavenato I. , 2008)

Con el enfoque tradicional, los especialistas del *staff* monopolizan todo el proceso de incorporar a las personas. Es por esto que en la actualidad predomina el **enfoque estratégico**, donde el mismo es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo. Esta acción esta macro-orientada porque vas más allá de cada puesto e involucra a la organización completa. Este modelo es incremental porque lo que busca es la mejora continua del capital humano y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización por medio de la inclusión de nuevos talentos. Es por esto que se persigue un cambio por medio de la creatividad y la innovación que permiten introducir a la organización nuevos valores humanos y hace hincapié a la eficacia ya que al incorporar personas , busca adquirir nuevas habilidades y competencias que le permiten a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos globales. (Chiavenato I. , 2008)

Por todo lo anterior todo el proceso de incorporar personas es responsabilidad de los gerentes de línea y sus respectivos equipos absorben enteramente el proceso, con ayuda

de consultoría interna y la asesoría de recursos humanos. Cada candidato debe ser tratado como si fuese el futuro el futuro presidente de la compañía y esto puede suceder si el proceso tiene éxito.

Figura 4. Los procesos de la administración del personal
(Chiavenato I. , 2008, pág. 103)



RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Este proceso consiste en atraer a candidatos para abastecer su proceso de selección. En realidad este funciona como un proceso de comunicación; ya que la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo. Es por esto que el reclutamiento es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si este proceso solo divulga y comunica, no alcanza sus objetivos, ya que lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados. (Chiavenato I. , 2008)

Reclutamiento interno y externo

El reclutamiento interno se enfoca en buscar las competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas que no están en la organización. El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (Puestos más altos, y por tanto más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de las personas) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos). Por lo tanto los dos interno y externo contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para reclutamientos futuros. En la figura No 5 se evidencia el proceso de dicho reclutamiento y la figura No 6 las alternativas de reclutamiento. (Chiavenato I. , 2008)

Figura 5. Reclutamiento interno y externo

(Chiavenato I. , 2008, pág. 117)

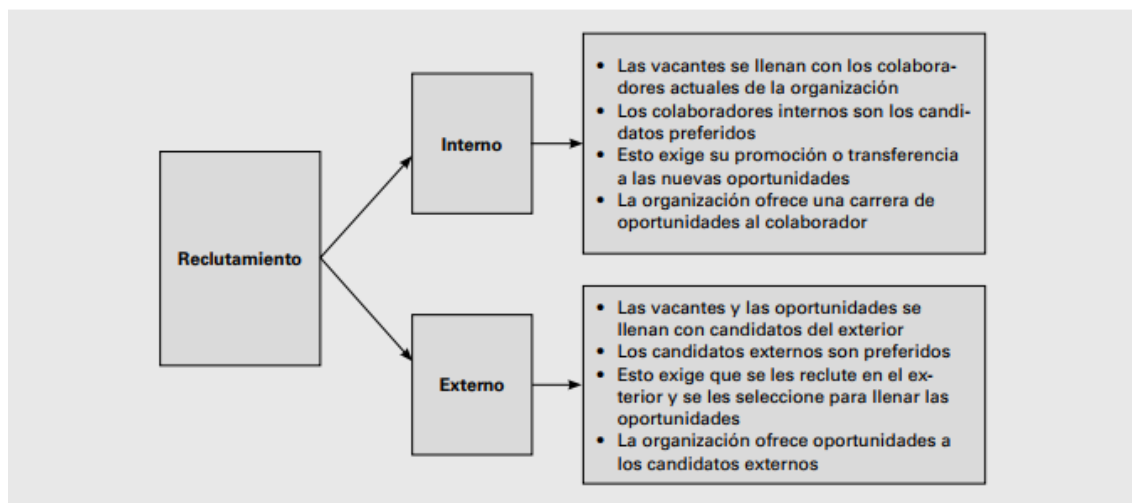
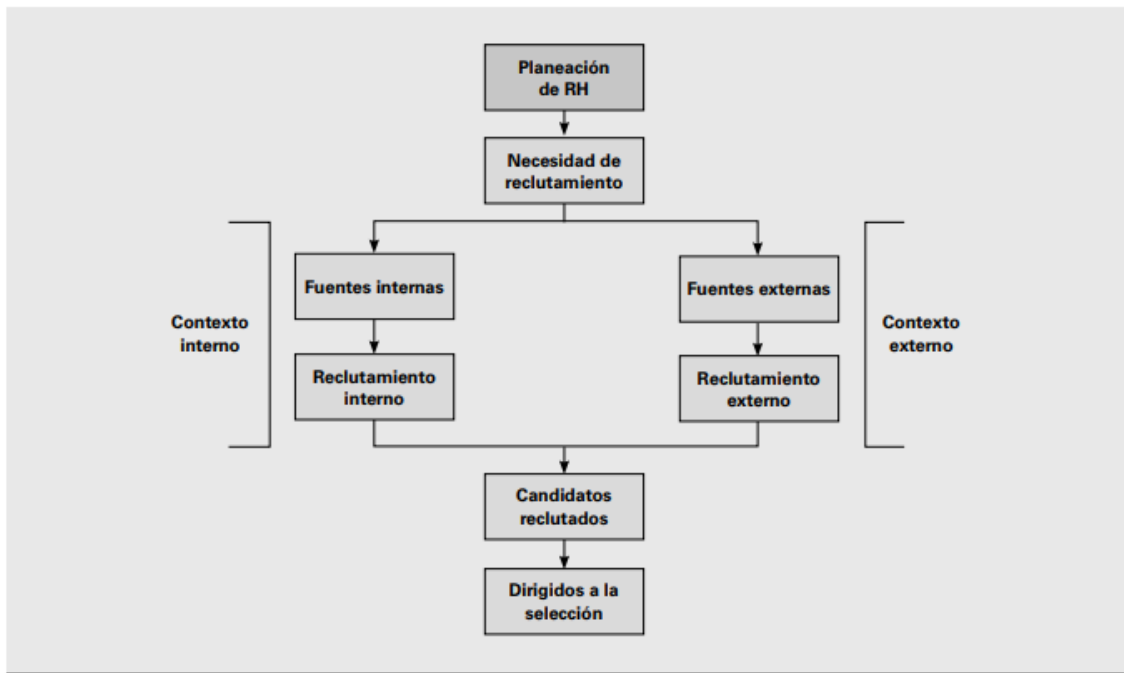


Figura 6. Alternativas de reclutamiento de las personas

(Chiavenato I. , 2008, pág. 118)

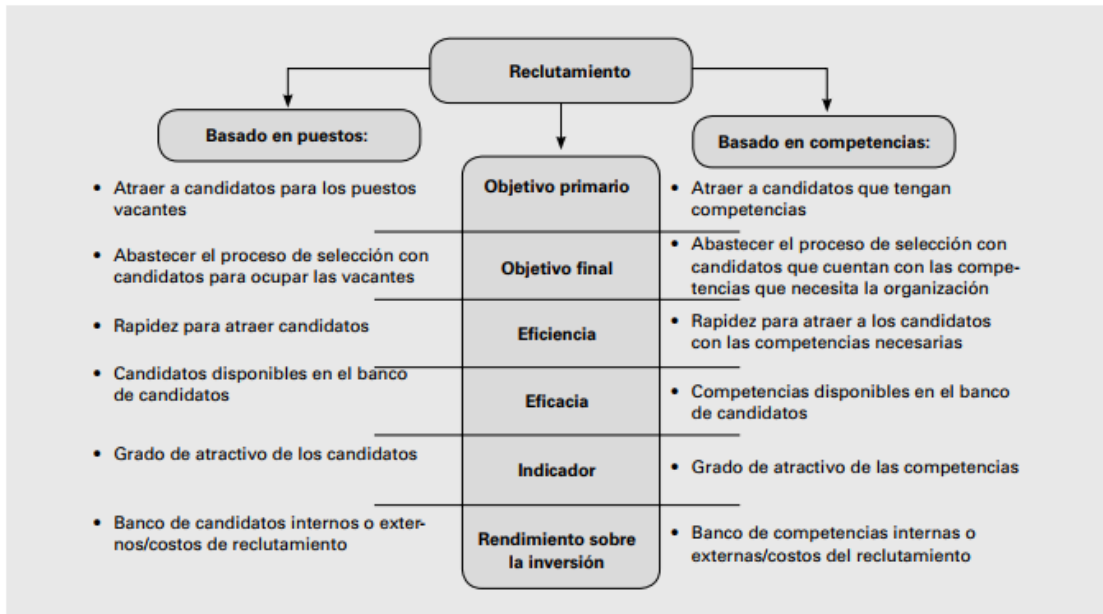


Enfoque del reclutamiento

El reclutamiento puede tener dos enfoques como se evidencia en la figura No 7, uno para buscar candidatos para ocupar puestos vacantes de la organización o puede concentrarse en la adquisición de competencias necesarias para para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio.

Figura 7. Reclutamiento con base a los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.

(Chiavenato I. , 2008, pág. 121)



Como reclutan las empresas

Cuando los candidatos son seleccionados y acuden a entrevistas, otros son archivados para el futuro o incluso son encaminados hacia algún director sugiriendo una entrevista o contacto, Ahora lo habitual es enviar el currículum por internet.

Las principales técnicas del reclutamiento externo son las siguientes:

1. Anuncios en diarios y revistas.
2. Agencias de reclutamiento
3. Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones
4. Carteles o anuncios en lugares visibles
5. Consulta del archivo de candidatos
6. Reclutamiento virtual
7. Banco de datos de candidatos de talentos (Chiavenato I., 2008, págs. 125,126)

Evaluación de los resultados del reclutamiento.

La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple realmente con su función y a qué costo. Con el enfoque cuantitativo, cuanto mayor sea el número de candidatos que se deban influir, tanto mayor será el reclutamiento.” *No obstante, con el enfoque cualitativo, lo más importante es traer a candidatos que sean tamizados, entrevistados y encaminados al proceso de selección*”. (Chiavenato I. , 2008, pág. 127)

Selección de personal

Concepto de selección de personal

Funciona como un filtro que permite ingresar a la organización algunas personas, es decir las que cuentan con las características deseadas. “Un *antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno.*” (Chiavenato I. , 2008, pág. 137). Por lo tanto la selección lo que busca es entre los diversos candidatos que hayan, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen n la organización o para las competencias que necesita, y es por esto que el proceso de selección lo que pretende es mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, también la eficacia de la organización. Una vez se concluye el proceso de selección, su resultado no solo es un diagnostico actual, sino, principalmente un pronóstico futuro de esas variables.

Enfoque del proceso de selección.

En la actualidad el proceso de selección es un proceso eficiente para aumentar el capital humano en las organizaciones, por esto la mejor manera de lograrlo es enfocar

la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización. (Chiavenato I. , 2008)

Por lo anterior existen dos opciones para fundamentar el proceso de selección: **1.** Radica en el puesto que será cubierto. **2.** En las competencias que serán captadas. Así, el proceso de selección se puede sustentar en datos e informaciones con respecto al puesto que se va a cubrir y por otro lado, se presenta en función de las competencias que la organización desea. Las exigencias dependen de esos datos de información, de modo que la selección tenga la mayor objetividad y precisión para llenar el puesto o sumar las competencias. (Chiavenato I. , 2008)

Por lo anterior en el proceso de selección siempre se verán de dos lados: de un lado se tiene el puesto que será cubierto o las competencias deseadas y del otro lado están los candidatos diferentes unos de otros, los cuales están disputando el mismo puesto y están compitiendo entre sí.

Por último se puede decir que la selección se configura como un proceso de comparación y decisión; la organización compara y decide que pretende de los candidatos y estos a su vez comparan y deciden acerca de lo que ofrece la organización donde se presenten como candidatos.

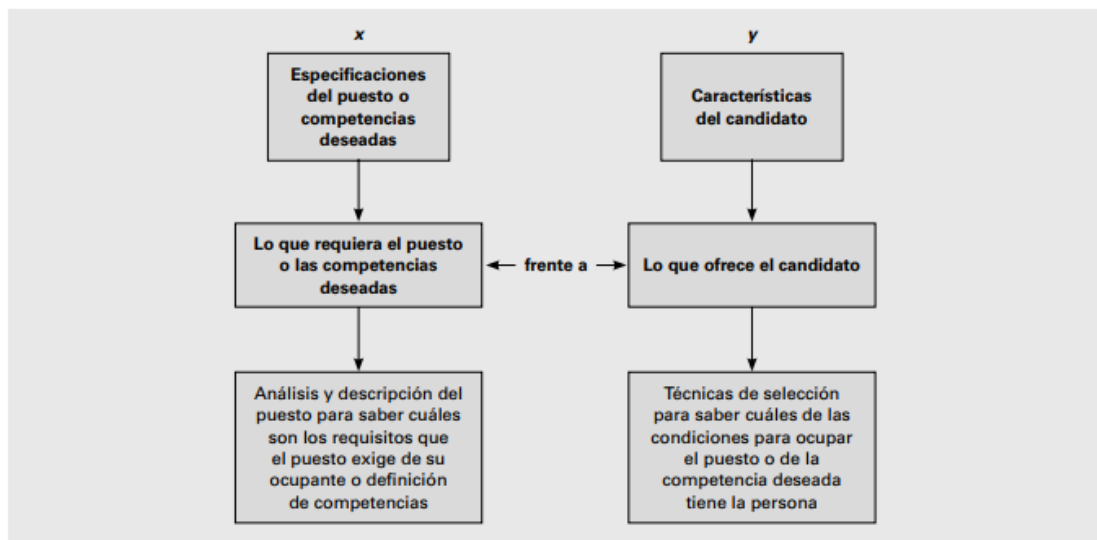
Selección como proceso de Comparación

El autor relaciona dos variables que permiten la comparación de las misma como se evidencia la figura No 8, esta indica que la mejor manera es; de un lado **los requisitos del puesto a cubrir** (lo que el puesto exige de su ocupante), y lo otro, **el perfil de las características de los candidatos** que se presentan para disputarlo. Por lo

tanto la primera variable es el producto de la descripción y el análisis del puesto, y la segunda variable se obtiene de aplicar las técnicas de selección. (Chiavenato I. , 2008)

Figura 8. La selección de personal como una comparación

(Chiavenato I. , 2008, pág. 139)



Identificación de las características personales del candidato

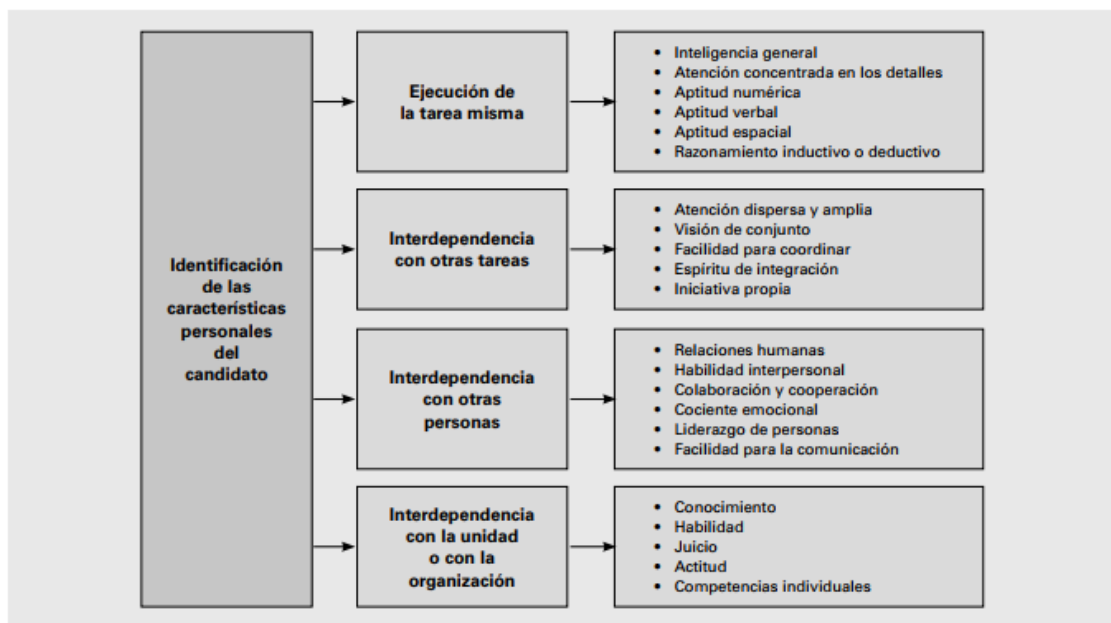
Para Chiavenato identificar y localizar las características principales de del candidato requiere *sensibilidad*. Requiere tener conocimientos razonables de la naturaleza humana y de las repercusiones que la tarea tiene para la persona que la va a desempeñar. (Chiavenato I. , 2008) Por lo tanto por lo general las características individuales se relacionan con cuatro aspectos que se muestran en la figura No 9.

1. **Ejecución de la tarea entre sí:** La actividad de ejecutar exige ciertas características humanas o aptitudes como: atención concentrada, aptitud numérica, entre otras. (Chiavenato I. , 2008)
2. **Independencia con otras tareas:** La tarea a ejecutar depende de otras áreas para su inicio o terminación y tiene ciertas características: facilidad para coordinar, resistencia a la frustración y conflictos etc. (Chiavenato I. , 2008)

3. **Independencia con otras personas:** La tarea a ejecutar exige contactos con otras personas, por lo tanto las características que se deben tener son: la colaboración y cooperación con otras personas, facilidad para el trabajo en equipo, relaciones humanas, entre otras. (Chiavenato I. , 2008)
4. **Independencia con la unidad organización:** En este caso, las características individuales del candidato deben ser con los objetivos del área o de la organización, así que la comparación será entre las competencias que ofrece el candidato y las competencias funcionales requeridas. (Chiavenato I. , 2008)

Figura 9. La identificación de las características personales del candidato

(Chiavenato I. , 2008, pág. 143)



Las bases de la selección del personal

La selección es un sistema de comparación y elección (toma de decisión), por lo tanto se hace necesario que se apoye en algún parámetro o criterio de referencia para que la comparación pueda tener validez. El parámetro de la comparación debe venir de la información sobre el puesto a cubrir o las competencias deseadas y sobre los

candidatos que se presenten. Por lo tanto el punto de partida de la selección será la obtención de información sobre las competencias deseadas.

Por lo anterior la **recopilación de la información sobre el puesto** a cubrir se reúnen de cinco maneras distintas:

1. **Descripción y análisis del puesto:** Este proporciona información acerca de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe tener. Con dicha información, el proceso de selección se concentra en la investigación y a evaluación de esos requisitos y en las características de los candidatos. (Chiavenato I. , 2008)
2. **Técnicas de los incidentes críticos:** Esta técnica pretende enfocarse en las características deseables (que mejoran el proceso) y las indeseables (que lo empeoran), estas deben ser investigadas en el proceso de selección de los futuros candidatos. La técnica de los incidentes críticos es subjetiva ya que se basa en el juicio del gerente o de su equipo de trabajo. Sin embargo, constituye un medio para reunir datos sobre puestos cuyo contenido depende de las características personales que debe poseer. (Chiavenato I. , 2008)
3. **Solicitud de personal:** Esta es la llave con la que se inicia el proceso de selección, es una orden de servicio que el gerente emite con el efecto de solicitar a una persona para ocupar un puesto vacante. (Chiavenato I. , 2008)
4. **Análisis del puesto en el mercado:** Cuando una organización no dispone de la información acerca de los requisitos y las características esenciales para el puesto, por tratarse de uno nuevo, se recurre a la investigación de mercado. Por otro lado como el mundo está en constante cambio, los puestos también cambian y en muchos es bueno saber que hacen otras organizaciones. En estos

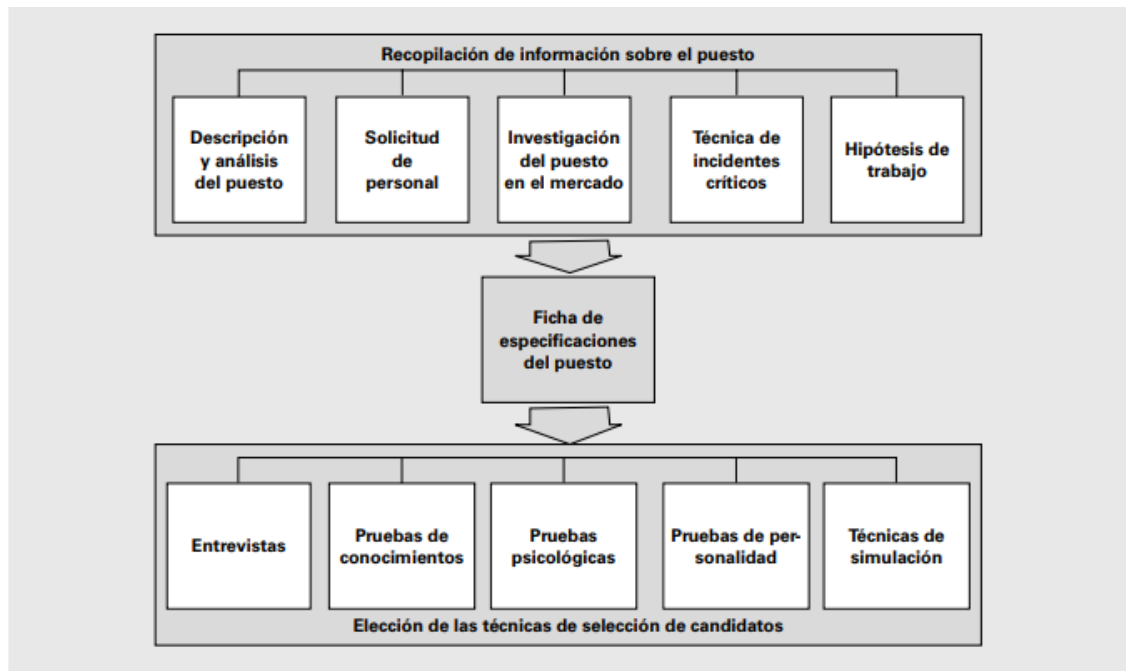
casos se usa la investigación y el análisis de puestos comparables o similares que hay en el mercado para obtener información. (Chiavenato I. , 2008)

5. **Hipótesis del trabajo:** Y en el caso que no exista ninguna de las acciones anteriores para obtener información con relación al puesto de trabajo, se recurre a emplear una hipótesis, una previsión aproximada de del contenido del puesto y lo que exige el ocupante es decir requisitos y características en forma de simulación inicial. (Chiavenato I. , 2008)

.....La información sobre el puesto y el perfil l deseado del ocupante se transfiere a una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, que debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para el desempeño del ocupante en el puesto. A partir de ella se establecen las técnicas de selección adecuadas para investigar los atributos psicológicos y físicos que el puesto impone a su futuro ocupante. (Chiavenato I. , 2008, pág. 146)

Figura 10. Información acerca del puesto con base en el proceso de selección y la influencia de las competencias individuales necesarias.

(Chiavenato I. , 2008, pág. 145)



Técnicas de selección

Una vez que se tiene la información básica con relación a la vacante o las competencias deseadas, la otra parte es obtener información respecto a los candidatos que se presenten, esto es elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: (Entrevista, Pruebas de conocimiento, Pruebas psicotécnicas, Pruebas de personalidad y Técnicas de simulación ver figura No 12). (Chiavenato I. , 2008)

1. **Entrevista:** Esta es la técnica más usada en todas las organizaciones, la misma es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que una de las partes le interesa conocer mejor de la otra. (Chiavenato I. , 2008)

Ventajas de la entrevista

- ✓ Permite el contacto frente a frente con el candidato
- ✓ Permite la interacción directa con el candidato
- ✓ Se enfoca en el candidato como persona

- ✓ Permite evaluar al candidato en su comportamiento y reacciones

Desventajas de la entrevista

- ✓ Técnica sumamente subjetiva y con gran margen de error y variación
- ✓ El candidato no siempre sale bien en la entrevista
- ✓ Dificulta comparar a varios candidatos
- ✓ Exige entrenamiento del entrevistador
- ✓ Demanda conocimiento del puesto y sus características básicas

2. **Pruebas de conocimiento o capacidades:** Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de candidatos que exige el puesto a cubrir, Estas prueban buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos. Por otro lado las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que utilizan para constatar el desempeño de los candidatos, miden la capacidad o habilidad.

Figura 11. Comparación entre las pruebas tradicionales y las pruebas objetivas.

(Chiavenato I. , 2008, pág. 155)

	Prueba tradicional	Prueba objetiva (examen)
En razón de su organización	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas extensas y amplias • Respuestas indefinidas • Examen estrictamente de la materia • Puede ser improvisada • Valora la organización de las ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas enfocadas y específicas • Respuestas definidas y cortas • Examina todo el campo de la materia • Se debe planificar con sumo cuidado • Permite el acierto por azar
En razón de su aplicación	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones indefinidas • Tarda mucho tiempo su aplicación • Aplicación lenta y trabajosa 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones definidas • Poco tiempo para la aplicación • Aplicación simple y rápida
En razón de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación difícil porque requiere la lectura detallada de la prueba • Exige que el evaluador tenga un conocimiento específico • Evaluación tardada y subjetiva • Criterio subjetivo y variable 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación fácil y automática porque se utiliza una plantilla para la evaluación • No exige que el evaluador tenga conocimiento específico • Evaluación rápida y objetiva • Criterio predefinido y objetivo

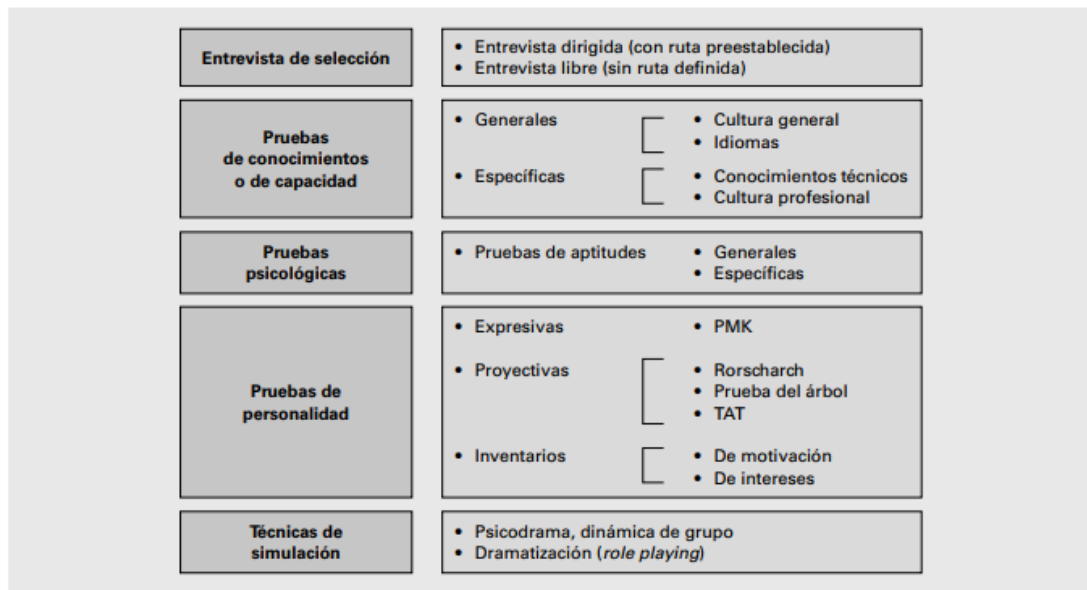
3. **Pruebas psicotécnicas:** Estas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a aptitudes de las personas. Estas son usadas como como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y aplicación estandarizada. Las pruebas psicológicas tienen tres aspectos que las entrevistas y las pruebas tradicionales no tienen: Pronóstico, Validez y precisión.
1. **Pronóstico:** Capacidad de una prueba para ofrecer resultados perspectivas que sirvan para prever el desempeño en el puesto.
 2. **Validez:** Representa la relación que existe entre un esquema de selección y un criterio relevante.
 3. **Precisión:** “Se refiere a la capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes cuando se aplica varias veces a la misma persona.” (Chiavenato I. , 2008, pág. 155). Esta representa las consistencias de las medidas y la ausencia de discrepancias en la medición.
 4. **Pruebas de personalidad:** Estas constituyen una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado. El termino personalidad representa

la integración única de características medibles que se relacionan con aspectos permanentes y consistentes en una persona. (Chiavenato I. , 2008)En las pruebas de personalidad se revelan algunas características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter los adquiridos por el temperamento. Algunas de las pruebas más utilizadas son: *(PMK, el psicodiagnóstico miocinético de Mira y López y las pruebas proyectivas (proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, la prueba de percepción temática (TAT), la prueba del árbol de Koch, la prueba de la figura humana de Machover, la prueba de Szondi, etcétera.* (Chiavenato I. , 2008, pág. 159)

- 5. Técnicas de simulación:** Son técnicas de dinámica de grupo, la principal técnica es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles; es decir cada persona pone en acción, en forma de comportamiento, los papeles que le sean más característicos, sea aislado o interacción con otras personas. (Chiavenato I. , 2008)

Figura 12. Las cinco categorías de técnicas de selección de personal

(Chiavenato I. , 2008, pág. 148)

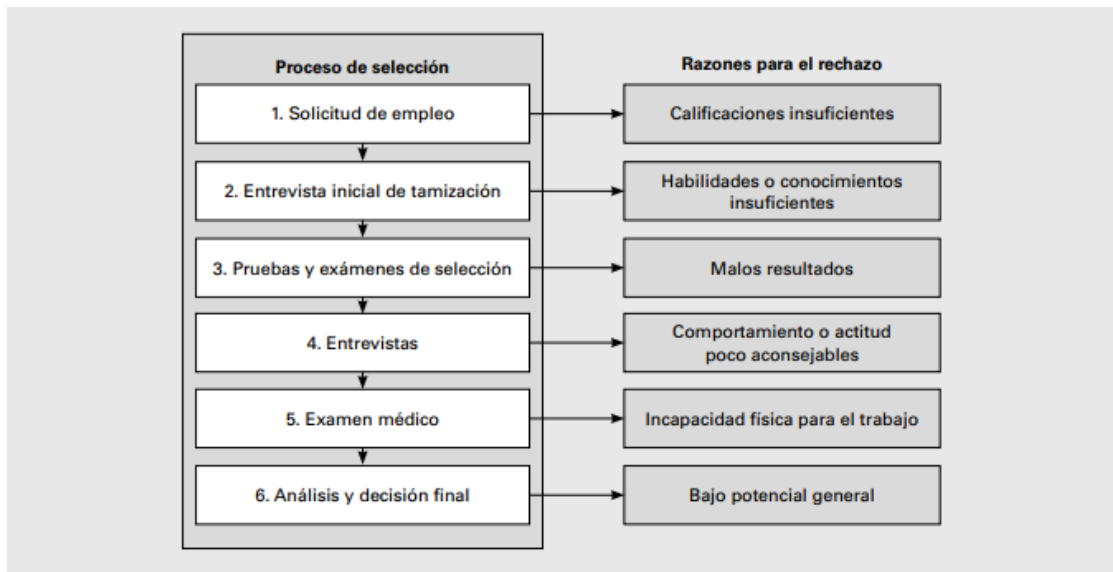


Proceso de selección de personal

Es una secuencia de etapas o fases por las que pasan los candidatos, cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso. Las técnicas más simples, económicas y fáciles están en las primeras etapas y las más costosas y sofisticadas están al final. Cada técnica proporciona información acerca de los candidatos y las organizaciones utilizan diversas técnicas para obtener toda la información. Ver figura No 13. (Chiavenato I. , 2008)

Figura 13. El proceso de selección como una secuencia de etapas

(Chiavenato I. , 2008, pág. 162)



Evaluación de los resultados de la selección del personal

Cada organización determina cuales son los procesos y procedimientos de selección más adecuados y que brinden los mejores resultados. Debe ser eficiente y eficaz, la eficiencia está implícita en saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimiento que sean válidas y precisas, agilidad en la selección y que implique un mínimo de costos de operación; y la eficacia se basa en obtener resultados y alcanzar los objetivos; como saber traer a los mejores talentos y sobre todo hacer que la empresa sea mejor cada día gracias al nuevo personal. (Chiavenato I. , 2008)

Evaluación del desempeño

Es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Este proceso sirve para estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo para la aportación que le hace al negocio de la organización. También es un medio para detectar problemas de supervisión, administración, el acoplamiento de la persona al puesto, y por consiguiente sirve para establecer los medios y los programas que

permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. Es un medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. La evaluación del desempeño incluye los siguientes puntos fundamentales. (Chiavenato I. , 2008)

1. **¿Por qué se evalúa el desempeño?** Las personas deben recibir retroalimentación sobre su desempeño con el objetivo que sepan cómo ejercen su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Las principales razones que explican el interés de la organización para evaluar el desempeño son las siguientes :

1. Recompensas
2. Realimentación
3. Desarrollo
4. Relaciones
5. Percepción
6. Potencial de desarrollo
7. Asesoría

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a los trabajadores y para esto deberán cumplir los siguientes lineamientos básicos.

1. La evaluación debe cubrir no solo el desempeño actual de las actividades sino también la consecución de metas y objetivos, estos son temas que deben ser inseparables de la evaluación de desempeño.
2. La evaluación s debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales que observa en el trabajo.

3. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Ellos deberán estar de acuerdo que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
4. También debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a producir eficiencia y eficacia.
2. **¿Quién debe evaluar el desempeño?** El que sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo. En dichas organizaciones se utiliza mucho la autoevaluación del desempeño, en cuyo caso cada persona evalúa constantemente su actuación y su eficiencia y eficacia, dentro del marco que le proporciona su supervisor o la tarea misma. *Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales. Muchas organizaciones tratan de desarrollar esquemas de autoevaluación para sus equipos. La autoevaluación colectiva ha tenido excelentes resultados.* (Chiavenato I. , 2008, pág. 250)

Por lo anterior las organizaciones emplean distintas formas para determinar quién debe evaluar el desempeño de un colaborador. Las más democráticas y participativas dejan en manos del propio colaborador la responsabilidad de **autoevaluar libremente su desempeño**. Algunas asignan la responsabilidad de la evaluación al **gerente inmediato**, con el objeto de reforzar la jerarquía. Otras tratan de integrar al **gerente y al subordinado** en la evaluación a efecto de reducir la diferencia jerárquica. Algunas más asignan la evaluación del desempeño **al equipo**,

sobre todo cuando están estructuradas en forma de equipos autosuficientes y auto dirigidos. Existen también quienes adoptan un proceso **circular de 360°** para la evaluación, otras organizaciones donde el órgano de administración de recursos humanos centraliza y monopoliza el proceso de evaluación. (Chiavenato I. , 2008)

Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Evaluar el desempeño de las personas en una organización no es una tarea fácil ya que estas prácticas deben producir equidad y justicia y sobre todo deben estimular a las personas, Es por esto que muchas organizaciones han optado por construir sus propios esquemas de evaluación que se ajustan a sus características peculiares y los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia y los empleados. Ver las gráficas No 14, 15, 16, 17,18 métodos tradicionales más usados en las organizaciones.(Chiavenato I. , 2008)

a. Las escalas gráficas

Figura 14. Escalas grafica de evaluación del desempeño

(Chiavenato I. , 2008, pág. 255)

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de las situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

b. La elección forzosa

Figura 15. Método de evaluación por medio de la elección forzosa

(Chiavenato I. , 2008, pág. 256)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO								
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____								
A continuación encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo - para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.								
Presenta producción elevada Comportamiento dinámico Tiene dificultad con los números Es muy sociable	N°	+	-	Tiene dificultad para lidiar con las personas Tiene bastante iniciativa Le gusta reclamar Teme pedir ayuda	N°	+	-	
Tiene espíritu de equipo Le gusta el orden No aguanta la presión Acepta críticas constructivas				Tiene potencial de desarrollo Toma decisiones con criterio Es lento y tardado Conoce su trabajo				
Tiene buena presencia personal Comete muchos errores Ofrece buenas sugerencias Difícilmente decide				Nunca es desagradable Producción razonable Tiene buena memoria Se expresa con dificultad				

c. La investigación de campo

Figura 16. Método de evaluación del desempeño por medio de la investigación de campo

(Chiavenato I. , 2008, pág. 257)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____	
1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador? 2. El desempeño fue: * Muy satisfactorio* Satisfactorio* Insatisfactorio	
Evaluación inicial	3. ¿Por qué fue insatisfactorio/satisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al trabajador? 6. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades? 7. ¿Tiene cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento? ¿Cómo?
Planificación	11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futura recomienda al trabajador? 13. Indique, por orden de prioridad, dos sustitutos del empleado. 14. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?
Seguimiento	15. ¿Qué evaluación adjudica a este trabajador? ¿Por encima o por debajo de la norma? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias? 18. ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

d. Los incidentes críticos

Figura 17. Método de evaluación del desempeño por medio de incidentes críticos

(Chiavenato I. , 2008, pág. 255)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe atender correctamente a las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Tiene características para el liderazgo Facilidad para argumentar Espíritu muy emprendedor	Comete muchos errores Falta visión amplia de los asuntos Tarda en tomar decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente

e. Y las listas de verificación

Figura 18. Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación

(Chiavenato I. , 2008, pág. 256)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____					
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidades para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Actitud					
Cumple las reglas					
Cooperación					
Autonomía					
Presta atención a los costos					
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Iniciativa personal					
Soporta la tensión y la presión					
Conoce el trabajo					
Liderazgo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de producción					
Prácticas de seguridad					
Planificación y organización					
Cuida el patrimonio					

Figura 19. Criterios para la evaluación del desempeño

(Chiavenato I. , 2008, pág. 254)

Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto Conocimiento del negocio Puntualidad Asiduidad Lealtad Honestidad Presentación personal Buen juicio Capacidad de ejecución Comprensión de situaciones Facilidad para aprender	Desempeño de la tarea Espíritu de equipo Relaciones humanas Cooperación Creatividad Liderazgo Hábitos de seguridad Responsabilidad Actitud e iniciativa Personalidad Soltura	Cantidad de trabajo Calidad del trabajo Atención al cliente Satisfacción del cliente Reducción de costos Rapidez de soluciones Reducción de subterfugios Ausencia de accidentes Mantenimiento del equipamiento Cumplimiento de los plazos Enfoque en los resultados

REMUNERACIÓN O COMPENSACIÓN

La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de una persona, Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización.

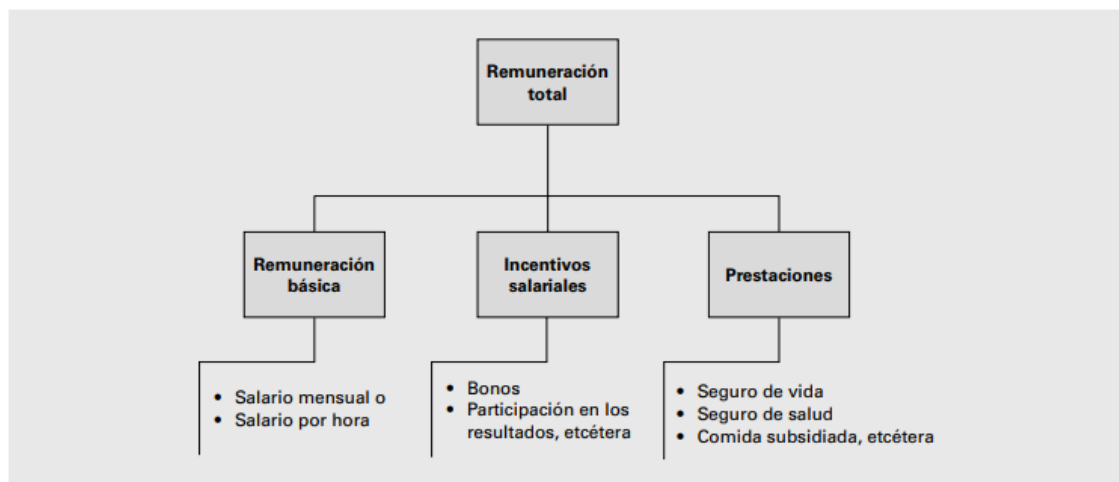
Para la mayoría de las personas, el pago tiene un efecto directo con el nivel de vida, en el estatus dentro de su comunidad y por su puesto dentro de su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa: los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema de objetivo y claro para determinar el valor de un puesto y su rendimiento, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago.

(Varela, 2006)

A si mismo cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre que reciba una remuneración conveniente. Y a las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas siempre que aporten para alcanzar los objetivos. Por lo tanto existe un concepto de remuneración total que se compone de la remuneración básica, incentivos salariales y las prestaciones. La remuneración básica, es el pago fijo que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo. Los incentivos salariales, son los programas diseñados para los trabajadores que tienen buen desempeño. Estos incentivos se pagan de diferentes formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensa por lo resultados, Y las prestaciones, que se le llama la remuneración indirecta. (Chiavenato I. , 2008)

Figura 20. Los tres componentes de la remuneración total

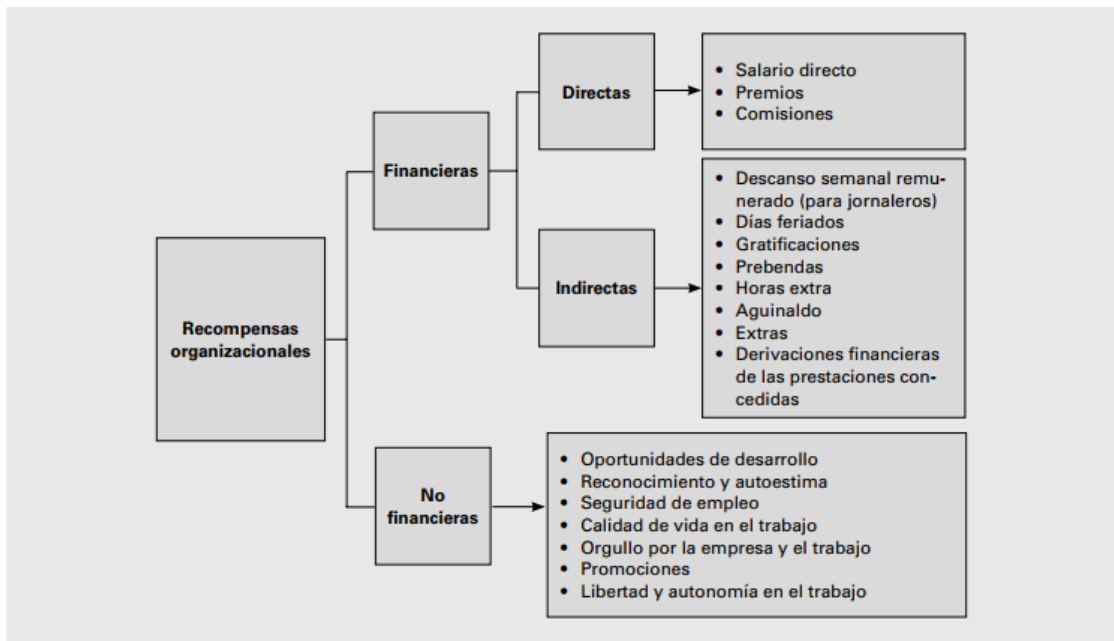
(Chiavenato I. , 2008, pág. 283)



Recompensas financieras y no financieras

Figura 21. Diversos tipos de recompensas

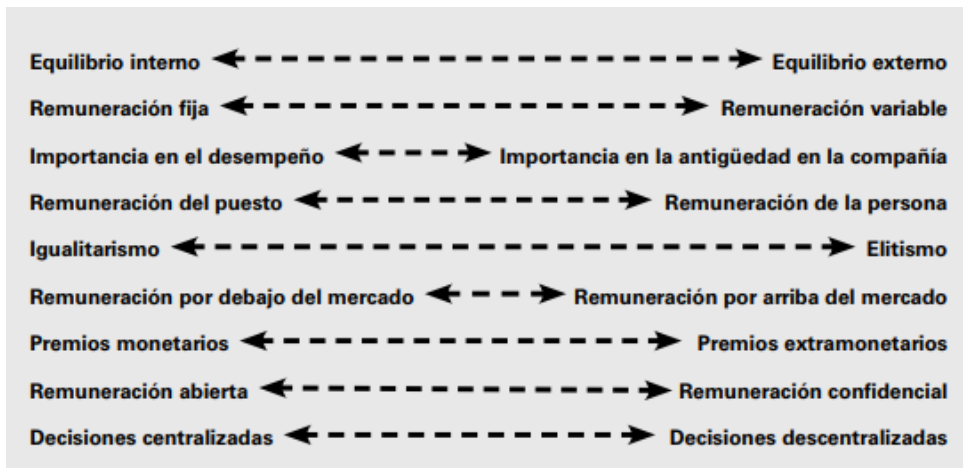
(Chiavenato I. , 2008, pág. 285)



Diseño del sistema de remuneración

Este diseño presenta dos desafíos principales; primero debe ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos y segundo debe moldear y ceñir las características únicas de la organización y su entorno. Para este diseño existen 9 criterios básicos para la creación del mismo.

Figura 22. Criterios para definir la preparación de un plan de remuneración (Chiavenato I. , 2008, pág. 291)



Perspectiva general de la remuneración

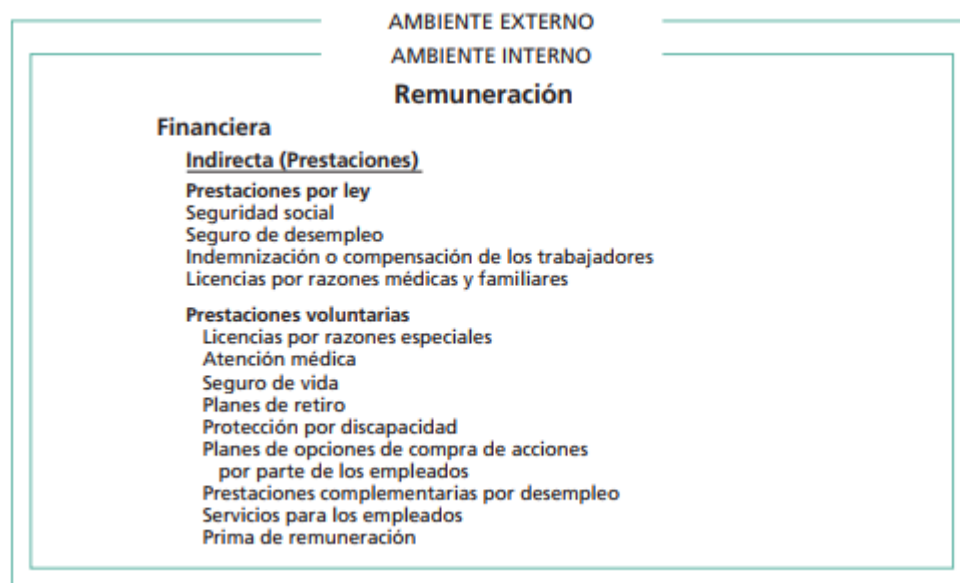
“La administración de la remuneración el autor es una de las funciones más difíciles y desafiantes de recursos humanos porque contiene muchos elementos y tiene un efecto muy profundo sobre las metas estratégicas de la organización.” (Mondy, 2010). La remuneración o compensación el autor lo define como el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Por lo que el propósito general de la remuneración es atraer, retener y motivar a los empleados. (Mondy, 2010)

Componentes de un programa de remuneración

1. **Remuneración financiera directa:** Esta es la forma de pago que recibe un trabajador bajo la figura de sueldos, salarios, comisiones, y bonos. (Mondy, 2010)
2. **Remuneración financiera indirecta:** (Prestaciones), esta consiste en todas las retribuciones que no están incluidas en la remuneración directa. Esta forma de remuneración incluye una amplia variedad de retribuciones que normalmente recibe el empleado de manera indirecta. (Mondy, 2010)

Figura 23. Prestaciones de un programa de remuneración total

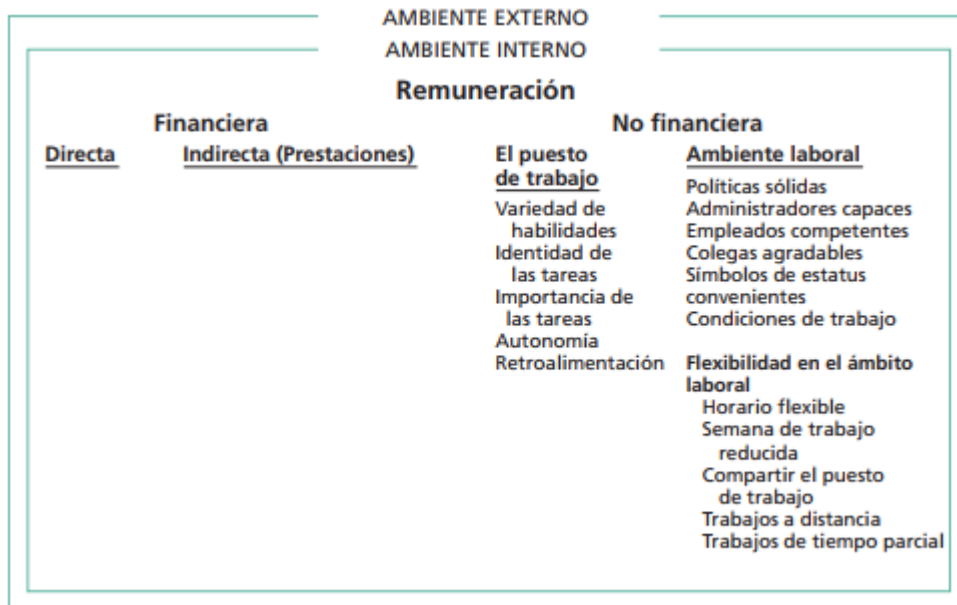
(Mondy, 2010, pág. 305)



3. **La remuneración no financiera:** Consiste en la satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo o del ambiente psicológico o físico en lo cual labora. (Mondy, 2010)

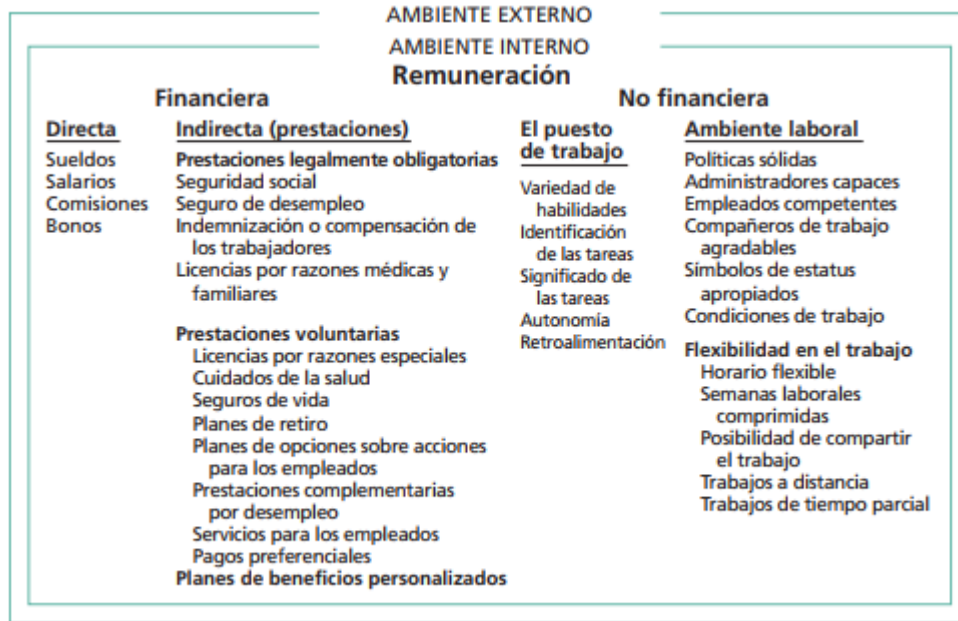
Figura 24. Remuneración no financiera en un programa de remuneración total

(Mondy, 2010, pág. 321)



Anteriormente, las prácticas de la remuneración solo se concentraba en la remuneración financiera directa y la indirecta, pero con el paso del tiempo esto ha cambiado y el nuevo énfasis se refleja en el cambio del nombre de las organizaciones profesionales relacionadas con la remuneración como por ejemplo “ (*American Compensation Association se llama ahora WorldatWork; también existe la Asociación Profesional para las Remuneraciones, Prestaciones y Retribuciones Totales (Professional Association for Compensation, Benefits, and Total Rewards).*” (Mondy, 2010, pág. 269)

Figura 25. Componentes de un programa total de remuneraciones (Mondy, 2010, pág. 269)



Determinantes de la remuneración financiera directa.

La teoría de la remuneración hasta ahora no ha podido dar una respuesta que satisfaga en relación con lo que vale el servicio de un individuo al desempeñar de su trabajo. Aunque no se disponen de ningún fundamento científico, las organizaciones por lo regular usan ciertos factores relevantes para determinar la remuneración de un individuo. Históricamente, la organización, el mercado laboral, el puesto de trabajo y el empleado han influenciado en la evaluación de los puestos de trabajos y la determinación final de la remuneración financiera del individuo. (Mondy, 2010)

Figura 26. Determinantes primarios de la remuneración financiera directa (Mondy, 2010, pág. 271)



CAPACITACION

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones compuesto por personas, que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo, las personas se han convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones. Es por esto que las organizaciones se deben preparar constantemente para los desafíos de la innovación y la competencia, Así mismo para que las organizaciones tengan éxito, las mismas deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Es por ello que la capacitación y el desarrollo son imprescindibles para poder lograrlo, Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado, ya que no se convierte en un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella, Además produce beneficios directos para los clientes. (Chiavenato I., 2008)

Actualmente de la capacitación se considera que es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo, casi siempre la capacitación ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto. Sin embargo en la actualidad la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas, innovadoras, con el propósito de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así la capacitación se convierte en una fuente de utilidad dado que les permite a las personas contribuir de manera efectiva en los resultados del negocio, por lo que se puede decir que la capacitación es la manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. (Chiavenato I. , 2008)

Cuando se habla de capacitación y desarrollo de las personas son conceptos diferentes, ya que la **capacitación** está orientada al momento presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo, y el desarrollo de las personas en general se enfoca en los puestos que ocuparan en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias, por lo anterior las dos son procesos de aprendizaje.

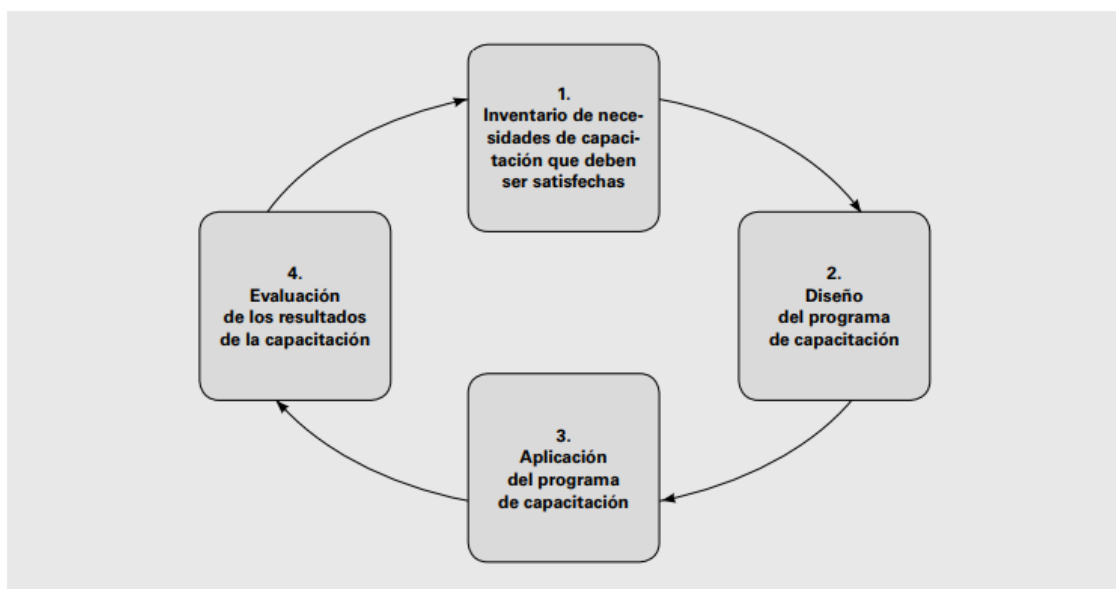
Los programas de capacitación se concentran en transmitir al trabajador cierta información acerca de la organización, sus políticas, reglas y procedimientos, misión, visión, productos, servicios, clientes etc. Otros programas de capacitación se concentran en desarrollar las habilidades de las personas a efecto de capacitarles mejor para desempeñar su trabajo. Otras buscan el desarrollo de nuevos hábitos y actitudes para atender a los clientes internos y externos, con el trabajo propio, los subordinados y con la organización. Y por último otros programas se encargan de elaborar conceptos y

elevar el nivel de abstracción de las personas para que puedan pensar, razonar, juzgar, decidir, actuar en términos más amplios. (Chiavenato I. , 2008)

Enfoque de la capacitación

La capacitación es un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y en consecuencia el desempeño de la organización. Es por esto que se trata del proceso más importante de la administración de recursos humanos y por lo tanto la capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El proceso implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización. (Chiavenato I. , 2008)

Figura 27. Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación (Chiavenato I. , 2008, pág. 372)



Procesos de la capacitación

La capacitación se compone de cuatro etapas:

1. **El diagnóstico:** Consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de la capacitación que deben ser entendidas o satisfechas.
2. **El diseño:** Consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para entender las necesidades ya diagnosticadas.
3. **La implantación:** Es ejecutar y dirigir el programa de la capacitación.
4. **La evaluación:** Revisa los resultados obtenidos con la capacitación.

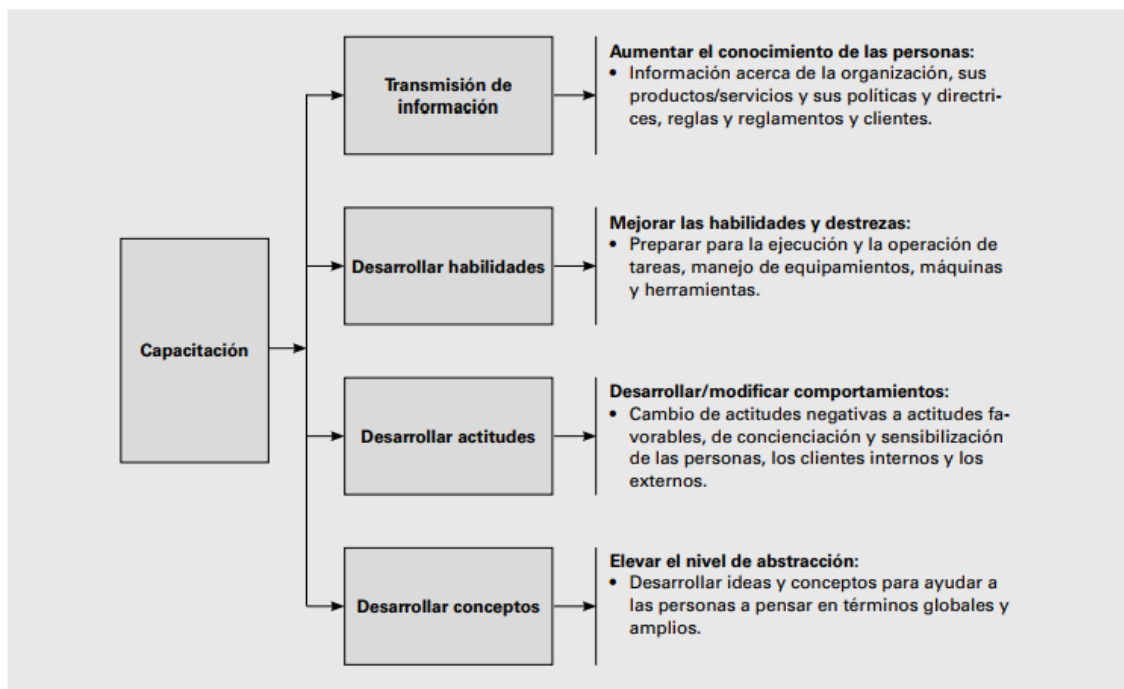
Figura 28. El proceso de capacitación

(Chiavenato I. , 2008, pág. 377)

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación <ul style="list-style-type: none">• Objetivos de la organización• Competencias necesarias• Problemas de producción• Problemas de personal• Resultados de la evaluación del desempeño	Decisión en cuanto a la estrategia <p>Programación de la capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none">• A quién capacitar• Cómo capacitar• En qué capacitar• Dónde capacitar• Cuándo capacitar	Implantación o acción <ul style="list-style-type: none">• Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de:<ul style="list-style-type: none">– Gerente de línea– Asesoría de recursos humanos– Por ambos– Por terceros	Evaluación y control <ul style="list-style-type: none">• Monitoreo del proceso• Evaluación y medición de resultados• Comparación de la situación actual con la anterior• Análisis de costos/beneficios

Figura 29. Las cuatro etapas del proceso de capacitación

(Chiavenato I. , 2008, pág. 376)

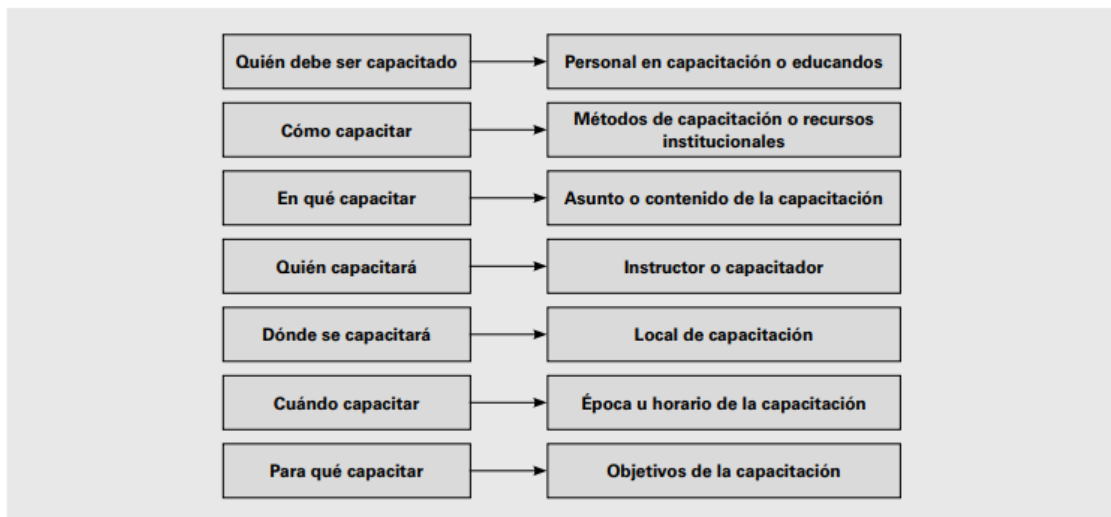


Diseño del programa de capacitación

Esta es la segunda etapa del proceso, esta se refiere a las planificaciones de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir que una vez se ha realizado el diagnóstico de la capacitación, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado. Programar la capacitación incluye seis ingredientes básicos a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación.

Figura 30. La programación de la capacitación

(Chiavenato I. , 2008, pág. 380)



Por lo anterior el programa de capacitación debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas y fijar criterios precisos para establecer el nivel de desempeño deseado. Adicional la organización debe estar dispuesta a brindar espacio y oportunidades para que las personas apliquen las nuevas competencias y los conocimientos que han adquirido en la capacitación. Esto con el fin de evitar desperdicios y garantizar el rendimiento deseado de la inversión. (Chiavenato I. , 2008)

Ejecución del programa de capacitación.

Esta es la tercera etapa del proceso, existen varias gamas de tecnología para ejecutar la misma y también existen técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el proceso de capacitación.

Tipos de capacitación

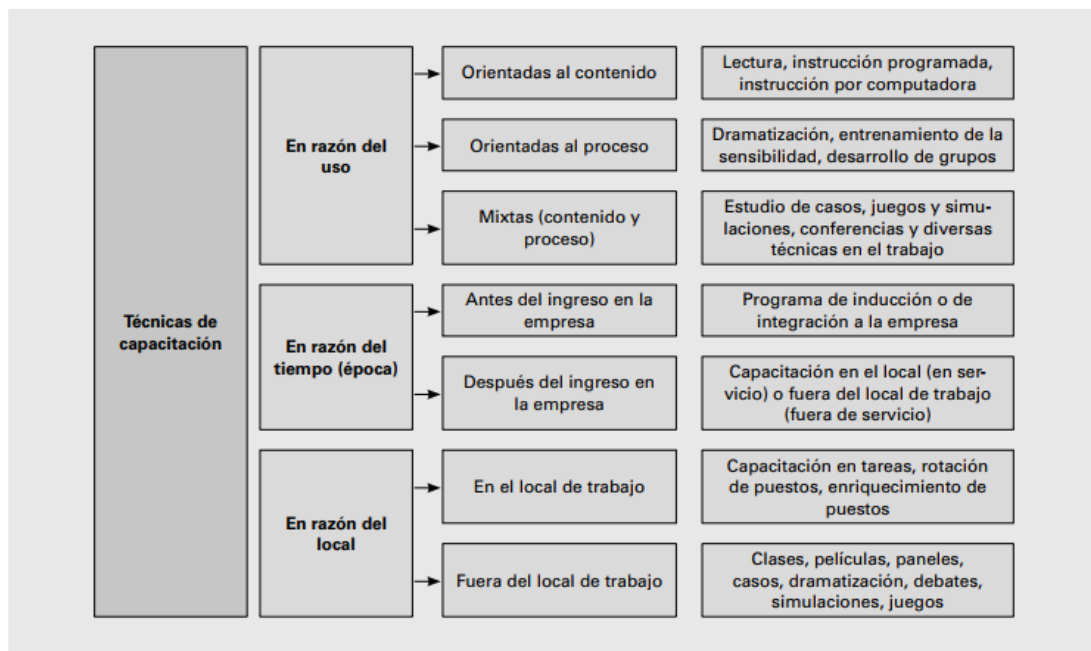
La capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite, Los medios son muy variados.

Técnicas de capacitación

Lecturas, instrucción programada, capacitación en clase, capacitación por computadora, E-learning,

Figura 31. Clasificación de la tecnología educativa de la capacitación

(Chiavenato I. , 2008, pág. 385)



Evaluación del programa de capacitación

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanza sus objetivos, La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, para saber si la misma realmente satisfizo las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión, se espera que esta produzca un rendimiento razonable ya que se invierte tiempo, materiales, personas etc. (Chiavenato I. , 2008)

Las medidas más usadas para evaluar la capacitación son las siguientes:

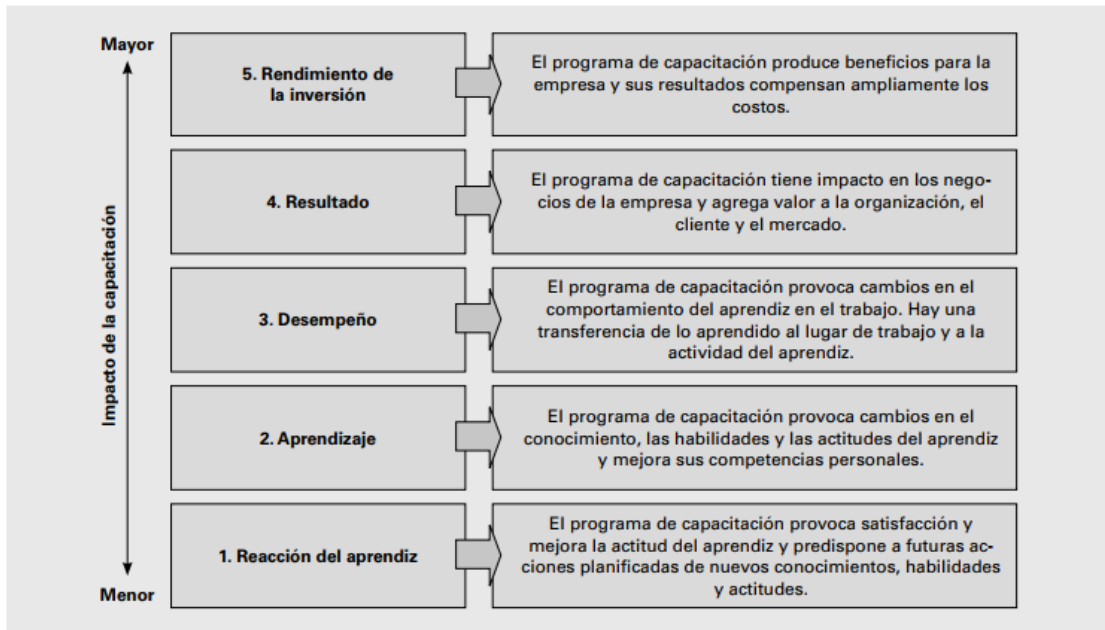
1. **Costo:** El monto que se invirtió.

2. **Calidad:** Que también cumplió las expectativas.
3. **Servicio:** Satisfizo las necesidades de los participantes o no.
4. **Rapidez:** Que también se ajustaron los nuevos desafíos que se presentaron.
5. **Resultados:** Los que ha tenido después de la capacitación en su puesto de trabajo.

Por lo anterior si las respuestas de las medidas usadas fuesen positivas entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito, pero si por el contrario fuese negativo el programa no alcanza los objetivos y el esfuerzo será inútil y no tendrá ningún efecto. Por lo tanto el programa de capacitación debe tener un foco fundamental y ese está relacionado a cuál es su objetivo y en qué medida ese objetivo será alcanzado. Por lo anterior este planteamiento debe tener niveles de resultados en la evaluación de la capacitación que son los siguientes: (Chiavenato I. , 2008)

1. La reacción
2. Lo aprendido
3. El desempeño
4. El resultado
5. El rendimiento de la inversión

Figura 32. La evaluación de los resultados de la capacitación
(Chiavenato I. , 2008, pág. 389)



Higiene, seguridad y calidad de vida

Higiene laboral

Se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas. Des del punto de vista de la **salud física** se entiende que es el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano de agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la iluminación, y los equipos de trabajo. Así su entorno laboral debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen de manera positiva en todos los órganos de los sentidos humanos. (Vista, oído, tacto, olfato y gusto). Y desde el punto de vista de salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que influyan de manera positiva en el comportamiento de las personas.

Por lo anterior el entorno laboral agradable facilita las relaciones interpersonales y mejora la productividad y también disminuye accidentes, las enfermedades, el

ausentismo y la rotación de personal en la organización. Las empresas exitosas procuran que el entorno del centro de trabajo sea agradable.

ADMINISTRACIÓN PARA LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Normatividad

El Decreto 1072 de 2015

El decreto habla del nuevo sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, concretamente dice que el SG-SST, destaca por ser un elemento que agrega valor a la gestión de las organizaciones no solo por su elemento de cumplimiento legal sino por los importantes beneficios que aportan en cuanto a optimización de los procesos y los recursos. Adicional este decreto especialmente la parte referida al SS-SST está enfocada a OSHAS 18001, indicando como definir unos parámetros para lograr las mejoras continuas, lo que quiere decir que todas la organizaciones deben implementar el sistema de salud y seguridad en el trabajo (SS-SST) basado en las normas de salud ocupacional y series de evaluación; OSHA (*Health and Safety Assessment Series*). (EEUU, 2016)

Por lo anterior se concluye que la normatividad en seguridad y salud en el trabajo en Colombia está relacionada en el decreto 1072 de 2015 y en OSHAS 18001 e ISO /DIS 45001. Las normas OSHAS, define los requisitos a cumplir en SG-SST para lograr que la organización que lo implemente pueda tener un efectivo control de los riesgos en materia de seguridad ocupacional, logrando mediante su aplicación una mejora notoria en el desempeño. Esta norma no establece criterios de desempeño en cuanto a seguridad y salud en el trabajo ni tampoco hace alguna clase de exigencias, solo se limita a dar pautas para seguir orientadas a la mejora continua. Y con relación al

decreto 1072 de 2015 este se refiere a una serie de directrices de cumplimiento obligatorio para llevar a cabo la implementación del SG-SST, estas directrices deben ser aplicadas por todas las organizaciones. (Trabajo, 2015)

Programas de seguridad

Las causas de los accidentes en el trabajo son las políticas y decisiones en ocasiones incorrectas de la administración de la seguridad, los factores personales y los factores ambientales. Estos factores llevan a dar resultados de condiciones de trabajo inseguras o acciones peligrosas de los empleados. (Mondy, 2010) Por lo tanto todos los empleadores deben instaurar un programa de seguridad independiente del grado de peligro, estos programas pueden lograr sus objetivos en dos formas fundamentales: *“primero concentrando la atención en las acciones peligrosas de los empleados y, segundo, concentrando la atención en las condiciones de trabajo inseguras.”* (Mondy, 2010, pág. 343)

Tabla 2. Razones que tiene la administración para el apoyo de un programa de seguridad

(Mondy, 2010, pág. 344)

- **Pérdida personal.** El dolor físico y la angustia mental que se asocian con las lesiones siempre son desagradables y traumáticos para un trabajador accidentado. Un aspecto que merece todavía mayor preocupación es la posibilidad de una discapacidad permanente o incluso de la muerte.
- **Pérdida financiera para los empleados heridos.** La mayoría de los empleados están protegidos por planes de seguros de la compañía o por seguros personales contra accidentes. Sin embargo, una lesión puede dar como resultado pérdidas financieras que no están cubiertas por el seguro.
- **Pérdida de la productividad.** Cuando un empleado sufre una lesión, habrá una pérdida de productividad para la empresa. Además de las pérdidas obvias, con frecuencia existen costos ocultos. Por ejemplo, tal vez un trabajador sustituto necesite capacitación adicional para remplazar al empleado lesionado. Incluso cuando otro trabajador esté disponible para ocupar provisionalmente el puesto del empleado lesionado, tal vez sea a costa de la eficacia.
- **Primas de seguros más altas.** Las primas de los seguros de los trabajadores se basan en el historial de reclamaciones de seguros del empleador. El potencial de ahorros relacionado con la seguridad del personal ofrece un grado de incentivos para establecer programas formales.
- **Posibilidad de multas y prisión.** Desde la promulgación de la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, una infracción intencional y reiterada de sus disposiciones puede dar como resultado severas sanciones para el empleador.
- **Responsabilidad social.** Muchos ejecutivos se sienten responsables por la seguridad y la salud de sus empleados. Diversas empresas tenían excelentes programas de seguridad incluso algunos años antes de que existiera OSHA. Ellos entienden que un ambiente de trabajo seguro no solamente favorece los intereses de la empresa, también es lo correcto y lo que se debe hacer.

Desarrollo de los programas de seguridad.

La prevención de accidentes en el lugar de trabajo requiere de la planeación de programas de seguridad sin importar las dimensiones de la organización con el objeto que los programas de seguridad sean eficaces. A continuación se mencionan los procesos que se tienen en cuenta para el desarrollo del programa.

1. Análisis de riesgos en el trabajo:
2. Participación de los empleados:
3. Ingeniero de seguridad:
4. Investigación de los accidentes:

SALUD OCUPACIONAL

Una manera que el autor define salud es que no hay enfermedad, sin embargo los riesgos de salud como los físicos y los biológicos, tóxicos y químicos, así como las condiciones estresantes en el trabajo pueden provocar riesgos en el trabajo. La salud de una persona se puede verse afectada por males, accidentes o estrés emocional. Los administradores deben asumir la responsabilidad de cuidar el estado general de salud de los colaboradores, incluso su bienestar psicológico. (Chiavenato I. , 2008)

Por lo anterior se hace necesario que las organizaciones cuenten con el programa de medicina ocupacional que incluye los exámenes médicos exigidos por la ley y también la aplicación de programas de protección de la salud de los trabajadores, conferencias de medicina preventiva , elaboración del mapa de riesgos ambientales, informe anual y archivos de exámenes médicos con evaluación clínica y exámenes complementarios con miras a la calidad de vida de los trabajadores y a una mayor productividad en la organización. Los programas de salud son necesarios e importantes ya que hoy las organizaciones les están dando más prioridad dado que se

han presentado consecuencias por programas inadecuados y estos aumentan el pago de indemnizaciones, las separaciones por enfermedad, el costo de los seguros, el ausentismo y la rotación del personal. Es así como los programas inadecuados representan un costo muy alto y se deben evitar mediante programas profilácticos y preventivos. (Chiavenato I. , 2008)

Etapas de un programa de salud ocupacional

1. Intuición de un sistema de indicadores, donde incluya estadísticas de separaciones y seguimiento de enfermedades.
2. Implantación de sistemas de informes médicos.
3. Formulación de reglas y procedimientos para la prevención médica.
4. Recompensas a los gerentes y a supervisores por la administración eficaz de la función de salud ocupacional.

Seguridad en el trabajo

Incluye tres áreas básicas de actividad: la prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos.

1. La **prevención de accidentes** es profiláctica, se anticipa a efecto de que los riesgos de accidentes sean mínimos. Por lo tanto este programa debe incluir las siguientes etapas.

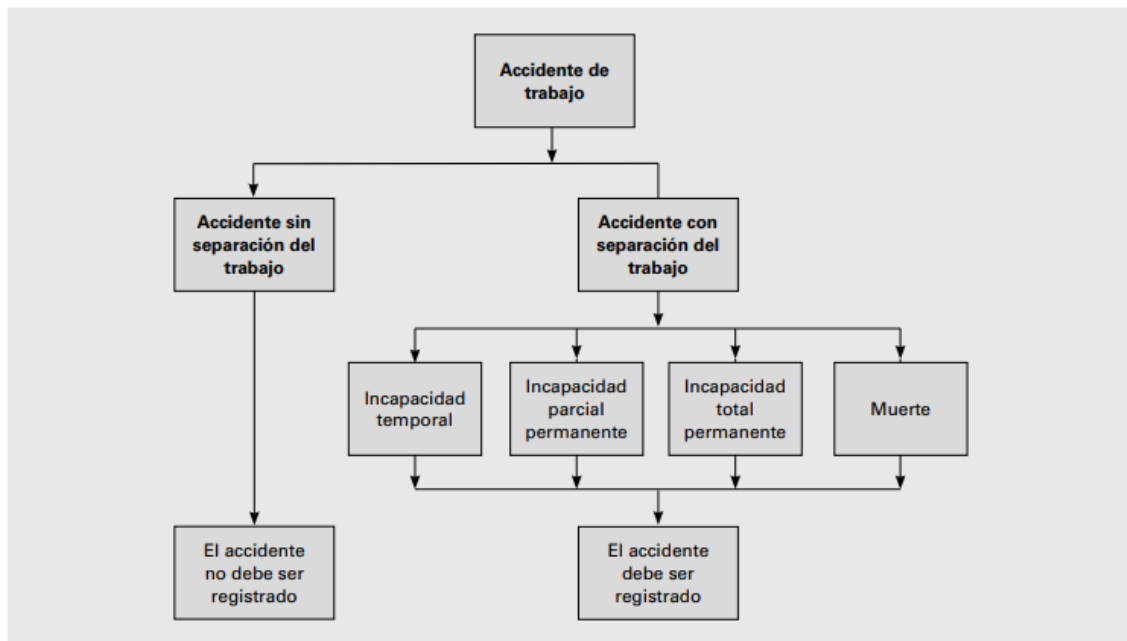
1. *Institución de un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes.*
2. *Implantación de sistemas de informes de medidas tomadas.*
3. *Formulación de reglas y procedimientos de seguridad. Recompensas a los gerentes y*

4. *supervisores por la administración eficaz de la función de seguridad*

(Chiavenato I. , 2008, pág. 480)

Figura 33. Los accidentes laborales y su clasificación

(Chiavenato I. , 2008, pág. 483)



Evaluación del programa de higiene y seguridad en el trabajo

Los especialistas en recursos humanos y los administradores deben monitorear el programa de higiene y seguridad en términos de costos y beneficios, pero, sobre todo, el programa debe contar con la participación de todos los colaboradores. A si mismo debe juzgar con criterios como la mejora en el desempeño en el trabajo, la reducción de las separaciones por accidentes o enfermedad y la reducción de acciones disciplinarias. El programa no necesariamente debe ser el más costoso, debe producir mejores resultados para la organización y para las personas. Es muy importante establecer sus enfoques y criterios, como la mejora de la productividad, la ausencia de accidentes y enfermedades profesionales, el número de días sin accidentes, el entrenamiento

intensivo de los gerentes y de todos los colaboradores, las reuniones de seguridad, las instalaciones médicas y la intensa participación de la alta dirección. (Chiavenato I. , 2008)

Programas de bienestar de los colaboradores

Las organizaciones que procuran prevenir los problemas de salud de sus trabajadores son las que adoptan programas de bienestar.” *El carácter profiláctico de estos programas parte de que se reconoce su efecto en el comportamiento de los trabajadores y el estilo de vida fuera del trabajo, fomentando que las personas mejoren su salud. También sirven para reducir los elevados costos por concepto de salud.*” (Chiavenato I. , 2008, pág. 496) En 1980 cerca de la mitad de todas las unidades de negocios de Estados Unidos, que tenían menos de 50 trabajadores, ofrecía algún tipo de programa de bienestar y hay una tendencia a que se acelere su oferta. (Chiavenato I. , 2008)

Los programas de bienestar estar estructurados en tres partes:

- 1. Ayudar a los trabajadores a identificar posibles riesgos de salud.*
- 2. Enseñar a los trabajadores cuáles son los riesgos de salud, como presión arterial elevada, fumar, obesidad, dieta pobre y estrés.*
- 3. Fomentar que los trabajadores cambien su estilo de vida, haciendo ejercicio, alimentándose debidamente y vigilando su salud.* (Chiavenato I. , 2008, pág. 496)

En resumen, los procesos para retener a los talentos son fundamentales en el resultado global de los procesos de la administración de recursos humanos porque garantizan que las personas continúen en la organización.

Desvinculación

El cese o despido es la sanción más severa que una organización puede realizar a un empleado, por esta razón, es la forma de acción disciplinaria que debe tomarse con más cuidado, ya que la experiencia de ser despedido es muy difícil independiente de la posición que tengan en la organización. Los administradores deben tratar de planear el despido y no hacerlo con base en emociones. Para esto se deben seguir criterios o pasos en el proceso de la terminación de una relación laboral. En primer lugar el administrador del área del empleado debe hacer el despido de manera personal, segundo el proceso de despido debe ser breve y hacerse con un lenguaje no acusatorio y por último el administrador no debe ahondar en la razón por el despido y no debe responder ninguna pregunta en relación con la decisión. Finalmente, cualquier otra persona debe manejar la mecánica de la salida, como la entrega del último cheque de pago y el seguro. (Mondy, 2010)

Renuncias

Aun cuando una organización sea el mejor lugar para trabajar, los empleados renuncian, tal vez algunos empleados no vean oportunidades de ascender y se irán para otro lugar donde le ofrezcan mejores oportunidades. Una cierta cantidad de rotación es saludable para las organizaciones y con frecuencia es necesaria para brindar a los empleados la oportunidad de satisfacer sus objetivos de carrera. Sin embargo cuando la rotación se vuelva excesiva, la empresa debe hacer algo para disminuirla, por lo general los empleados que más renuncian son los empleados más calificados ya que tienen oportunidad de moverse para estar en otras organizaciones, por lo tanto si una cantidad del personal más calificado se va de la empresa, la misma debe empezar a gestionar y revisar que tendencias se presentan para que los empleados renuncien. (Mondy, 2010)

Por esta razón para determinar las razones de la salida de un empleado la organización generalmente implementa una entrevista de salida, Cuestionario posterior a la salida y una encuesta de actitudes.

1. **Entrevista de salida:** Este es un medio para la revelación de las verdaderas razones por las que los empleados abandonan sus trabajos; se realiza antes que el empleado salga de la compañía y brinda información sobre como corregir las causas del descontento y reducir la rotación. Por lo tanto la entrevista en general se ajusta al siguiente formato:

1. *Establecimiento de un ambiente de confianza.*
2. *Exposición del propósito de la entrevista.*
3. *Exploración de las actitudes del empleado en relación con el trabajo.*
4. *Exploración de las razones del empleado para abandonar la empresa.*
5. *Comparación de los trabajos antiguos y nuevos. Registro de los cambios recomendados por el empleado.*
6. *Conclusión de la entrevista.* (Mondy, 2010, pág. 429)

2. **Cuestionario que se envía posterior a la salida:** Este cuestionario se le envía a los ex empleados varias semanas después de que abandonan la organización para determinar la verdadera razón por la cual salieron de la empresa. (Mondy, 2010)

3. **Encuesta de actitudes:** La encuesta busca información de los empleados para determinar sus sentimientos acerca de temas como el trabajo que desempeñan, su supervisor, su ambiente laboral, la flexibilidad en el lugar de trabajo, las oportunidades de avance, las oportunidades de capacitación y desarrollo, y el sistema de remuneración de la empresa. (Mondy, 2010)

Bienestar

El bienestar es una herramienta estratégica para las empresas, los nuevos estudios realizados revelan que promover el bienestar dentro de una compañía va mucho más allá del mejoramiento de la salud física y psicológica de los empleados, mostrando sus verdaderos beneficios en el momento que es comprendido de manera más amplia e integrado adecuadamente dentro de la estrategia global. De acuerdo a la investigación realizada los empleados tienen 8 veces más posibilidades de sentirse comprometidos. El bienestar como factor a tener en cuenta en una organización es muy importante, pero también es claro que para muchas organizaciones no lo es, solo lo perciben como una manera efectiva de mejorar la salud física y psicológica de los empleados, pero no se preocupa por analizarlo en un nivel más profundo para conocer sus verdaderos alcances. (Estudio realizado por la firma Right Management llamado “The Wellness Imperative: Creating More Effective Organizations”) (Franco, 2010)

Así mismo el director ejecutivo de Right Management el señor Owen Sullivan expresa “*Cuando es integrado cuidadosamente a la estrategia global, el bienestar es un poderoso y positivo impulsador del compromiso de los empleados, la productividad y el desempeño. En la recuperación, el éxito dependerá de crear y sostener una ventaja competitiva; esta encuesta demuestra que las iniciativas de bienestar son una clave importante para construir ese margen*”. (Franco, 2010).

Empresas con programas de bienestar

Para Corrinna Acosta comunicóloga de la Universidad del valle de México, especialista en Marketing y Responsabilidad social sostenible, el bienestar no es solo lo que habitualmente se conoce en las organizaciones como horarios flexibles, permisos

de paternidad, incentivos de viajes en vacaciones entre otras prácticas ; pero lo cierto es que el bienestar corporativo está más ligado a la forma en que las compañías eligen preocuparse por la salud y el bienestar de sus colaboradores, ya que esto es lo último en que tiene una mayor influencia en su productividad. (Acosta, 2015)

Por lo anterior haya cada vez más organiza cines que implementan acuerdos con espacios deportivos y la contratación de médicos para establecer servicios básicos de salud, con el fin de reducir índices de ausencia de los trabajadores. Sin embargo en otras organizaciones al logrado ir un poco más lejos convirtiéndose en ejemplos de bienestar global. Dichos programas están orientados a generar una cultura en la que los trabajadores elijen adoptar hábitos saludables de manera voluntaria y comparten sus expectativas formando redes de apoyo que les facilite el proceso. (Acosta, 2015)

A sí mismo, el artículo habla sobre 7 empresas que se destacan por sus programas de bienestar, logrando reducción en costos médicos y la reducción de días libres por enfermedad.

1. **Fitbit:** Esta compañía tienen su propio programa de bienestar y también aprovecha su nivel de influencia para ayudar a otras compañías a crear sus propias iniciativas y gestionar sus programas. *“Trabajamos con nuestros clientes para construir una solución que responda a sus necesidades”*, señaló Amy McDonough, directora general de Fitbit Wellness. (Acosta, 2015). Esta empresa trabaja con treinta de las compañías de Fortune 500 en la creación de sus iniciativas de bienestar. En general las empresas usan programas de recompensas como principal motivador para que sus colaboradores adopten un estilo de vida saludable, por lo que pueden usar un tablero de instrumentos creado por Fitbit con el objetivo de dar seguimiento a sus calorías quemadas,

rutinas de entrenamiento, y horas de sueño. A nivel interno, la empresa ha implementado los miércoles de entrenamiento, un día dedicado a realizar distintos programas de entrenamiento y desde luego utiliza su producto a través de la creación de retos de pasos trimestrales. (Acosta, 2015)

2. **Houston Methodist:** Esta empresa es un centro médico, y por lo tanto conoce la importancia de mantener la salud de sus pacientes y colaboradores. Esta empresa utiliza los servicios de la empresa Fitbit.

3. **Google:** Su campus de Mountain View cuenta con resbaladilla, mesas de ping pong y estaciones de LEGO. Los colaboradores pueden ducharse, nadar e incluso recibir masajes en las instalaciones.

También cuentan con atractivas comodidades que la compañía tecnológica ofrece a sus trabajadores, Google también ha invertido grandes cantidades de dinero en iniciativas para mejorar la salud de sus trabajadores partiendo de investigaciones especiales, a cuyos resultados debe la implementación de técnicas sustentables en el diseño de sus instalaciones. (Acosta, 2015)

Y por último también tienen acceso a un sistema único de enseñanza aprendizaje llamado Googlers-to-Googlers, en el que los trabajadores de la compañía imparten clases a otros miembros del equipo en temas que van desde la gestión y el manejo del discurso en público, hasta deportes, artes y crianza. (Acosta, 2015)

4. **Motley Fool:** La compañía tiene en su programa de bienestar clases de spinning gratuitas, bootcamps, masajes y otros beneficios a favor de su salud y actividad física hacen de Motley Fool un increíble lugar para trabajar. Adicional los trabajadores tienen acceso a sesiones de entrenamiento personalizado donde

pueden discutir sus objetivos personales. En caso de elegir una carrera o competencia, Fool ofrece el 50% del costo como reembolso. (Acosta, 2015)

5. **Earth Friendly Products:** La compañía se ha comprometido tanto con la responsabilidad social que ha integrado programas de salud y preocupándose por el bienestar de sus colaboradores, quienes tienen acceso al jardín orgánico de las instalaciones para cultivar sus propias frutas y verduras. Así mismo la empresa ofrece incentivos económicos para los colaboradores que deseen cambiar su automóvil por uno más amigable con el medio ambiente, o busquen alternativas para reducir su huella de carbono. (Acosta, 2015)
6. **Zappos:** Esta compañía es muy conocida por no tener jerarquías dentro de su sistema organizacional, pero hacer que sus empleados se despidan de sus jefes no es el más grande éxito de la compañía en cuanto refiere a sus colaboradores; membresías en espacios deportivos, salas de siesta y reembolsos por maratones son algunos beneficios adicionales que evidencian su compromiso con el bienestar. El coordinador de bienestar de la compañía Kelly Maher expresa lo siguiente *“Vemos que la gente no cuida su cuerpo. Nuestros programas de ejercicio están orientados a romper el paradigma de que cumplir con los estereotipos es la única forma de sentirse bien”*. (Acosta, 2015)
7. **Draper , Inc :** Considerado el lugar de trabajo más saludable en Estados Unidos por Healthiest Employers LLC, esta empresa con sede en Indiana se enorgullece de sus programas de bienestar; los mismos que llevaron a la organización a abrir su propio parque en 2008 con estaciones de entrenamiento, canchas de tenis y voleibol y la publicación de su boletín *“Superhéroes de Bienestar”* (Acosta, 2015)

LIMITACIONES, RETOS Y PROBLEMAS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

La gestión humana ha trascendido las actividades de administración de personal y cada vez más está más presionada para dar respuestas a problemas estratégicos como el apoyo para construir ventaja competitiva a partir de las personas, ser soporte para mejorar la calidad, atraer, potenciar y retener talentos. A sí mismo es notoria la falta de estudios empíricos que den cuenta de los avances, limitaciones y retos que la gestión humana ha logrado en el país. Se efectúa fundamentalmente a partir de teorías y las técnicas que recomiendan expertos, la mayoría traídas de contextos muy diferentes a la realidad nacional.

Limitaciones y Problemas

Las siguientes limitaciones y problemas de la gestión humana fueron expresadas a través de un cuestionario estructurado en cinco partes: *“Información general sobre la empresa, datos sobre los gerentes de talento humano, información sobre el área de gestión humana, información sobre prácticas estratégicas y acciones que impactan el negocio.”*(Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 159)

Limitaciones

Muchos gerentes de talento humana expresan que no siempre se valora el aporte que hace la gestión o no se le considera un campo estratégico: *“uno ve a un gerente involucrado en el tema de mercadeo o en el tema de logística, pero el tema de recursos humanos simplemente hay un presupuesto y utilícenlo, no le dan el valor estratégico que le deben dar.”* *“No poder tener un impacto mayor desde el punto de vista estratégico en razón a que la estructura de la organización no lo permite”* *“Los gerentes de las empresas vivimos inmersos en el mundo de la eficiencia, queremos ver*

cosas tangibles y concretas que nos den resultados ya. Muy poco en el mundo de la efectividad en que se mueve lo humano y eso significa primero que no son muy conocidos por la alta gerencia y segundo requiere un proceso, las cosas son de largo plazo” (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 129)

Por lo anterior agregaron que cuando las políticas no son claras, precisas y transparentes se **limita** mucho la acción efectiva de las dependencias: “Nosotros en la parte de compensación a veces estamos cambiando de acuerdo con las circunstancias, entonces eso a veces nos saca de lo que nosotros realmente queremos”. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010)

La esencia de la función es intangible, pues es la esencia del ser humano: *“es un comportamiento, es una reacción, es un cambio, es una aproximación, es un elemento cultural, es un me gusta un no me gusta, porque somos seres humanos”*.

Complementario a eso existe una alta complejidad de la función, porque tiene que ver con muchos y diversos temas de tema legal, psicológico, social, económico, ingenieril y organizacional: *“Se necesita un talento superior en el sentido de ser capaz de identificar el tipo de persona que se necesita, el ambiente propicio para que los talentos necesarios de esa empresa se desarrollen, una visión amplia del negocio y de la condición humana.”* (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 130)

A la complejidad por la cantidad de variables que integran la gestión humana se suma la diversidad de actividades, tareas, y posibilidades que tiene que asumir la dirección del área: “Quisiera que el día tuviera 48 horas para poder hacer todo, cada vez es más angustiante la cantidad de proyectos que uno quisiera abordar, que tuvieran rapidez en su desarrollo y en su ejecución”. “Qué difícil es que una organización pueda

poner en práctica suficientes herramientas para mantener a la gente enganchada y comprometida”.

El desconocimiento de la importancia estratégica del área y la complejidad de la función llevan la necesidad permanente de justificarse como área. Es posible que ningún gerente haya pensado en tercerizar toda su dependencia financiera, comercial o de producción, pero quizás si ha llegado a pensar en subcontratar todos los procesos de gestión humana: “me frustra tener muy clara la película de que si somos muy eficientes y damos un buen margen operativo tendemos a desaparecer”.

En algunas empresas la carga administrativa y de procesos burocráticos abruma al director del área y le impide focalizarse en la esencia de su función, o en ocasiones le falta tener mayor visión de su rol: *“la cabeza de recursos humano pareciera estar más atenta a cuidar un presupuesto y a conseguir servicios económicos que a involucrarse en los asuntos de fondo del negocio”, “requiero conseguir la aprobación de yo no sé cuántas personas , entonces uno termina diciendo : ¿ por qué hacen esto ? , ¿ por qué esta súper empresa me pone diecisiete pasos , para llegar a algo que yo puedo hacer en un solo paso?” , “ los programas de desarrollo humano con demasiada frecuencia son efectistas , buscan cumplir con unas estadísticas o una ejecución presupuestal pero no suelen tener una mirada de largo plazo de contribución y de transformación”*

(Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 131)

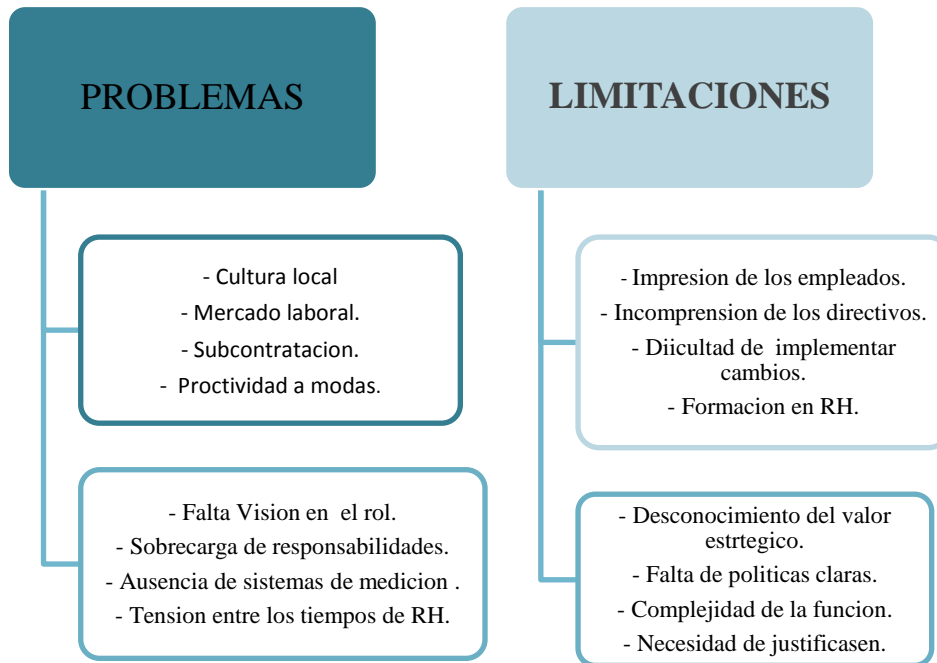
La falta de recursos es notoria en el número de personas asignadas a la dependencia frente a las responsabilidades y expectativas de las otras áreas y de los trabajadores: *“ creo que siempre gestión humana tendrá una dificultad con el tema del dinero, porque cuando hay crisis entonces al área que hay que reducirle es gestión humana, entonces ya no vamos a capacitar a la gente, vamos a parar todos los programas importantes*

que tenemos con la gente , porque o vendemos y mantenemos a la gente o la capacitamos y prescindimos de yo no sé cuántos”. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 131)

Uno de los problema tipo en gestión humana es la dificultad de convertir lo que se hace en indicadores que reflejan el impacto sobre el negocio: “me parece que somos eficientes en la medición de lo que se hace, la medición es de nivel superficial, es de percepción. Nos falta hablarle a la gerencia general en el lenguaje de los negocios y con indicadores de negocio acerca de la contribución de recursos humanos” . (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 132)

Una situación aparentemente trivial pero que genera frustración y que limita la acción de los profesionales de recursos humanos, es la tensión por cuestión de tiempo entre las actividades de gestión humana y las otras dependencias: *“con base en el tiempo organizacional una cosa es que yo tenga una cantidad de proyectos y el gerente de producción dice: no, déjeme trabajar como me va a llamar usted a comités todo el día”* (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 132)

**Figura 34. Problemas y limitaciones para la gestión humana
(Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010)**



Problemas

La falta de comprensión por parte de la gente, especialmente desde los sindicatos o algunos subgrupos en las organizaciones, es una frecuente causa de frustración: “No creen en nada, no hay confianza, todo para ellos es malo, lo que tu hagas, lo que no hagas. Critican todo a la defensiva”

En muchas ocasiones, salirse de lo rutinario y tratar de defender un ideal en la gestión de lo humano conlleva frustraciones y problemas: *“cuando uno ve un gerente de talento humano que tiene una clara visión de lo que quiere de verdad, ese señor tiene un camino tortuoso para él, se tiene que estrellar con todas las áreas de la organización incluida la gerencia general, pero persiste y lo hace sacando cosas adelante”* (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 132)

Existe dificultad para realizar cambios desde gestión humana, porque si las cosas están bien no hay razón para cambiar y cuando se está en crisis no hay recursos ni voluntad para hacerlo: *“a veces las compañías nacionales son más reacias a los*

cambios, eso, por ejemplo, a mí me genera frustración.” “el cambio no se logra a la velocidad que yo quisiera, pero los cambios se logran a la velocidad que la organización pueda hacerlo, no es mi cronograma el que impone el proceso de cambio” (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 133)

Dado que la empresa no está aislada de la realidad y el contexto nacional o regional, en muchas ocasiones es preciso luchar con características propias de la cultura, como el individualismo o la insolidaridad: *“las empresa no son buenas en trabajo en equipo... esa es una tarea que en general aborda el área de recursos humanos y en ella choca con un contexto cultural social que privilegia el trabajo individual.” (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 132)*

Se percibieron dificultades generadas en el mercado laboral: no siempre se encuentran los perfiles requeridos, el talento es relativamente escaso, existe una brecha entre las competencias demandadas por las organizaciones y las ofrecidas por el sistema educativo y de formación.

La formación para profesionales de recursos humanos es parcial y por estancos. En el pregrado no se tiene ninguna carrera que forme para el perfil que la actual complejidad del área demanda y los posgrados se especializan en algunos temas pero no dan una perspectiva holística de la gerencia estratégica del talento humano : *“ si yo estuviera manejando el área de recursos humanos de toda una compañía , mi perspectiva no es en recurso humano , mi perspectiva es la organización , la compañía y la gran responsabilidad es como yo vuelvo a todos los gerentes , gerentes del talento.” (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 133)*

Si bien la subcontratación ha solucionado muchos problemas de la organización, también ha generado otros. Por ejemplo, limita la construcción de una cultura única y

fuerte o restringe el soporte que se puede agregar desde gestión humana: *“como hago para que la cultura de la organización y lo que quiero reflejar como organización, toque a todas las personas que tengo que enganchar con un propósito de negocio de un determinado momento... no son los empleados míos, implicaciones culturales, implicaciones legales.”*. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 134)

Existe una alta heterogeneidad en el desarrollo de gestión humana según el tamaño de la empresa: *“el gran grueso de nuestras organizaciones, que en general son pymes y microempresas, deberían tener algún direccionamiento hacia allá, pero es difícil a veces pedirle a un gerente general que tiene que hacer de todo, pedirle además que ponga ojo en la gente y que entienda que ese es su mejor activo”*. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 134)

Las gerencias de talento humano son proclives a las modas administrativas y o siempre evalúan las propuestas frente a las necesidades; por esta razón, terminan realizando actividades que no les solucionan sus problemas: *“lo que está de moda no es necesariamente lo que la organización eventualmente necesita y hemos agarrado muchos de los desarrollos en conocimiento que ha habido en talento humano y los hemos vuelto moda , cuando el tema pasa de moda entonces las organizaciones se quedan con una gran cantidad de elementos sueltos que de alguna manera apoyan pero difícilmente ayudan a construir fundamentos ; este es uno de sus grandes vacíos”*. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 134)

Como síntesis se evidencia que se puso en manifiesto un problema de fondo, pero no sentido por la mayoría de los empresarios entrevistados, y se resume en lo siguiente: la alta dirección sea mejor planeando que ejecutando, se enfoque más en la eficiencia que en la efectividad, les interese más la forma que el fondo (apego a las modas) y se

centre más en los síntomas que en las causas, lo que hace que los cambios se aborden desde lo tangible y no desde la cultura.

Retos.

En la investigación realizada a 353 organizaciones se identificaron 8 retos en el estudio: *atraer y retener talentos, gestionar brechas generacionales, saber interpretar los mensajes del entorno y convertirlos en acciones de talento humano, facilitar las transformaciones organizacionales, lograr que gestión humana pase de ser centro de costos a centro de inversión, desarrollar el compromiso de todos los trabajadores, formar directivos y establecer sistemas de medición de sus resultados.* (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 135)

Muchas empresas están implementando diversas estrategias para la **atracción y retención** del talento, este fue considerado el principal reto del futuro. Esto obliga a buscar nuevas perspectivas para el reclutamiento, la formación, el acompañamiento y la compensación apropiadas. Por lo tanto un principio fundamental es el conocimiento de las personas para identificar su potencial.

Por otro lado es importante resaltar la preparación para **gestionar unas generaciones muy distintas** a las tradicionalmente hemos conocido. *En la investigación uno de los entrevistados agregó lo siguiente: tenemos organizaciones del siglo XX para gestionar personas del siglo XXI, las nuevas generaciones tienen motivadores, visiones y racionalidades desconocidas para la mayoría de jefes, la promesa básica que comprometía a las personas antes, hoy carece de sentido para muchos jóvenes.* (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 135)

Por lo tanto este hecho se encuentra unido al nuevo contrato psicológico que la empresa debe aprender a desarrollar. Como ya no se puede garantizar estabilidad para que la gente ofrezca lealtad y compromiso, se tiene que encontrar un sustituto y posiblemente para jóvenes talentosos la posibilidad de aprender y potenciarse sea una alternativa. Una consecuencia de ello es la obligación de repensar los modelos actuales de organización del trabajo, cuando se cuenta con personas que viven en permanente conectividad y empleando a fondo las redes sociales. Una alternativa es el teletrabajo, el trabajo compartido o la flexibilidad horaria serán temas obligados de los próximos años en gestión humana. Así las cosas gestión humana deberá volverse innovadora para lograr una conciliación vida – trabajo en la gestión de diversas generaciones simultaneas en su trabajo. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010)

El tercer reto tiene que ver con la capacidad que tenga el área de recursos humanos para *percibir los mensajes del entorno* y hacer una apropiada lectura de ellos, que está cambiando en el contexto que afecte la gestión interna. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010). Si la compañía se internacionaliza *¿Que planes se tienen para expatriados, por ejemplo como se van a intervenir procesos interculturales, que nuevas capacidades organizacionales son indispensables para trabajar en mercados globales?* (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 136). Si el entorno está demandando más innovación o mayor velocidad en el ciclo productivo de la empresa, gestión humana tendrá que adelantarse a conocer que tipo de personas son las que necesita en la compañía, así como que diseño organizacional y estructuración del trabajo se requiere.

Según la investigación a las organizaciones gestión humana tiene que salirse de la zona de confort del experto administrativo y convertirse en un *facilitador de la transformación de la organización.* , en un arquitecto de la estructura y la

organización, por lo tanto debe tener la capacidad de efectuar positivamente el gran entorno en el que la organización se mueve.

El quinto reto que se plantea es el de modificar la creencia bastante generalizada de que las áreas de gestión humana son un centro de *costos y no un centro de inversión*. Lo que quiere decir que la función debe mostrar con evidencias que efectivamente tiene la capacidad para lograr la generación de la ventaja competitiva por medio de la gente, como lo expuso un entrevistado: “*es mostrarle a la gerencia que no simplemente somos un área que gasta si no que impactamos también los ingresos*” (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010)

Otro reto que no es nuevo es el *desarrollo del compromiso* de la gente con la organización. El mismo implica trascender la mirada económica de la relación persona-organización, es vincularla con el propósito institucional, facilitar la construcción de su capital humano, entendido como conocimientos, habilidades y destrezas, que refuerzan su empleabilidad, pero también facilita la construcción de capital relacional dentro de la empresa pues esto se convierte en un factor de retención, Lo que significa que se trata de mostrarle a cada persona el valor que está agregando a la organización para que se sienta el orgullo de ser productivo. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010)

El sexto reto es la *formación de directivos* este es un tema que está en deuda con la academia, y por lo tanto le corresponde a la empresa esta función y claramente debe ser gestión humana la responsable de este rol. Un pilar fundamental en relación con el recurso humano es contar con jefes inspiradores que motiven, empoderen y acompañen a su equipo. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010)

Adicional la gestión humana está en deuda con en la *formulación y gestión de indicadores* que le permitan conocer sus impactos, evaluar su efectividad y conducir

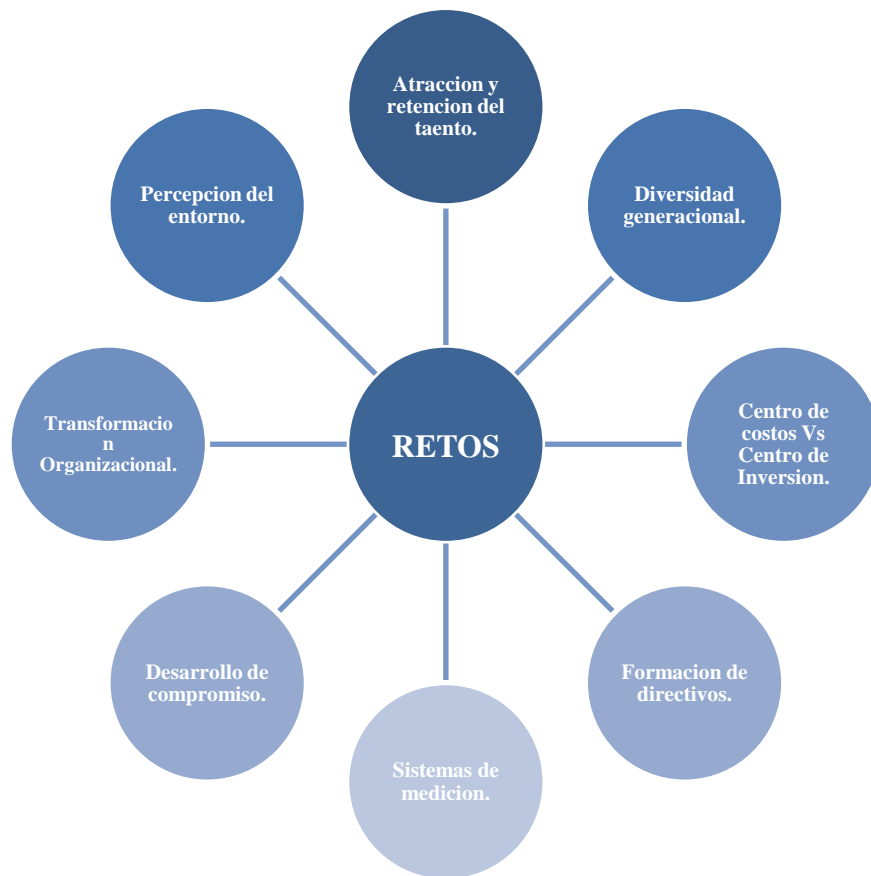
adecuadamente sus decisiones. Se debe tratar de medir aquello que desde gestión humana impacte el desempeño de la organización. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010)

Por todo lo anterior se puede decir que si bien en muchos casos el posicionamiento de gestión humana en la estructura de la empresa es evidente, sin embargo para otras organizaciones todavía se constituye en un reto para lograr que este al nivel de las demás áreas. Por otro lado aunque en general se evidencia que las organizaciones han trascendido la visión funcionalista de gestión humana, para algunas empresas su reto es trascender del rol funcional al rol estratégico. De esta manera esto más que diseñar acciones a la medida de las necesidades de los otros, es adelantarse a las necesidades, percibir las oportunidades de actuación que tiene el área. También, más que estar atento a lo que dice la alta dirección para interpretarlo y ejecutarlo, es ser capaz de influir en las grandes decisiones del negocio aportando sobre los elementos humanos y culturales relacionados con esa estrategia.

Y por último se puede decir que la nueva concepción que tienen muchas empresas sobre la gestión humana hace que se convierta en un reto de la nueva forma de interacción entre jefes y subordinados sin la intervención de gestión humana. Es el reto de volverse consultoría Interna. (Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010)

Figura 35. Retos para la gestión humana

(Calderon, Naranjo, & Alvarez, 2010, pág. 136)



Marco Conceptual

Reclutamiento de personal: El reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos y su fin es atraer candidatos potenciales calificados y capaces para ocupar puestos de trabajo dentro de una organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo para llenar una vacante. Por lo tanto la función del reclutamiento es la de proporcionar candidatos para el funcionamiento de la organización. El reclutamiento se hace en base a las necesidades de recursos humanos presentes y futuras en la organización. (Chiavenato I. , 2009)

El reclutamiento: Es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos calificados para un determinado puesto. (Gomez Mejia , Balkin , & Cardy, 2008, pág. 191)

Proceso de Reclutamiento: Es el conjunto de procedimientos orientados a captar candidatos que posean requisitos mínimos para ocupar determinado cargo de carrera dentro de la organización. (Acosta, 2008, pág. 89)

Selección de personal: “ La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal , así como la eficacia de la organización. ” (Chiavenato I. , 2009, pág. 129)

La Selección: Es el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y a continuación valorar a cada candidato en función de estas características generalmente basadas en el análisis de puestos. (Gomez Mejia , Balkin , & Cardy, 2008)

Capacitación: *La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.* (Chiavenato I. , 2009, pág. 386)

La capacitación: Ofrece a los empleados habilidades concretas para el trabajo que desempeñan en el momento presente y su objetivo es el de cubrir déficit de capacidades; esto busca mejoras de cara al futuro y el desarrollo, que intenta preparar al individuo para futuras demandas laborales. (Calderon & Alvarez, 2006)

Entrenamiento: Este tipo de capacitación básicamente está orientada al logro de competencias y habilidades para desempeñar un grupo de tareas, una tarea o partes específicas de estas. (Calderon & Alvarez, 2006)

La compensación: Es una práctica mediante la cual se evalúa la contribución de los empleados para establecer recompensas monetarias y no monetarias, de acuerdo con las normas legales vigentes y con las políticas organizacionales. (Calderon & Alvarez, 2006).

La remuneración: Es el principio principios, políticas, objetivos, normas, técnicas, procesos y procedimientos que regulan el pago de sueldos, compensaciones y asignaciones. (Acosta, 2008, pág. 90)

Evaluación del desempeño: Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Así las cosas toda toda evaluación llega a ser un proceso para estimular o juzgar el valor y las cualidades de una persona, en conclusión se puede decir que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones evalúan a los empleados, formal o informalmente con cierta continuidad. (Chiavenato I. , 2009)

La evaluación del desempeño: implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización. (Gomez Mejia , Balkin , & Cardy, 2008, pág. 259)

Evaluación de desempeño: Este es un proceso de valoración de los aportes que las personas, independientemente de su nivel y función, hacen al logro de los objetivos organizacionales. (Certo, 2001)

La gestión: *es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.* (Gomez Mejia , Balkin , & Cardy, 2008, pág. 259)

Gestión del talento humano: Se dedica a proporcionar asesorías internas con el fin que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y también de sus colaboradores convirtiéndose estos en agentes activos que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.

Adicional se refiere a la gestión de talento humano como una función es decir como un elemento que presta servicios en los terrenos de reclutamiento, la selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.

(Chiavenato I. , 2008)

Globalización: es un proceso político económico y social que hace parte de la evolución en la historia de la humanidad y debemos estar preparados para aprovecharla, para Chiavenato este proceso implica una preocupación por la visión global del negocio, por analizar a los competidores y evaluar la posición relativa de los productos y los servicios. (Chiavenato I. , 2008), donde estos servicios y productos implican la necesidad de diferenciar los mismos en términos de calidad y atención, y es aquí donde la ventaja competitiva cobra una gran importancia dado que permite agregar elementos como la calidad y la atención para diferenciarse frente a la competencia.

Conocimiento: Se define el conocimiento como una adecuada aplicación que permite captar la información disponible para todos y transformarla rápidamente en una oportunidad de nuevos productos o servicios, antes de que los competidores consigan hacerlo. (Chiavenato I. , 2008, pág. 41).

Tecnología: Definida por Chiavenato como la *Implicación de la necesidad de evaluar y de actualizar a la organización para seguir y aprovechar los avances tecnológicos. Las organizaciones excelentes no son las que cuentan con la tecnología más avanzada y compleja, sino aquellas que saben extraer el máximo provecho de sus tecnologías actuales. La preparación y la capacitación de las personas están detrás de ello. Son ellas las que aplican y operan la tecnología que existe en la organización. La tecnología contribuye con una eficiencia potencial, pero son las personas quienes determinan la eficiencia real y la eficacia del proceso. Ellas son la mejor muestra que mueve a las empresas.* (Chiavenato I. , 2008, pág. 41)

Organización: Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. (Chiavenato I. , 2009, pág. 6)

Administración de recursos humanos: La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (Chiavenato I. , 2009)

Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. (Chiavenato I. , 2009)

Higiene laboral: Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de los riesgos de

salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde las desempeña. Es el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales con base en el estudio y el control de dos variables: el hombre y su entorno laboral. (Chiavenato I. , 2008)

Seguridad en el trabajo: La seguridad en el trabajo se refiere al conjunto de medidas de orden técnico, educativo, médico y psicológico que se utiliza para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del entorno, sea al instruir o convencer a las personas de la implantación de prácticas preventivas. (Chiavenato I. , 2008)

Seguridad: Protección de los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. (Mondy, 2010)

Salud: Estado que se presenta cuando los empleados se encuentran libres de enfermedades físicas y emocionales. (Mondy, 2010)

Responsabilidad social: Muchos ejecutivos se sienten responsables por la seguridad y la salud de sus empleados. Diversas empresas tenían excelentes programas de seguridad incluso algunos años antes de que existiera OSHA. Ellos entienden que un ambiente de trabajo seguro no solamente favorece los intereses de la empresa, también es lo correcto y lo que se debe hacer. (Mondy, 2010)

Tercer capitulo

Marco Metodológico

En búsqueda de la metodología a desarrollar dentro de este trabajo de investigación nos encontramos con las investigaciones de tipo **descriptiva**, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel, consiste fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. En la descripción consiste, según Bunge, en responder a las siguientes cuestiones: ¿qué es?, ¿cómo es?, ¿dónde?, ¿de qué está hecho?, ¿cómo están sus partes, si las tiene, interrelacionadas?, ¿cuánto?

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Los métodos descriptivos pueden ser cualitativos o cuantitativos y estos no radican exactamente en el uso de números en el primer caso y en el no uso de estos en el segundo. Las diferencias de tipo epistemológico y técnico, que es posible identificar en esas dos maneras de encarar la investigación devienen más bien de dos elementos

básicos: *el tipo de intencionalidad y el tipo de realidad* que uno y otro enfoque investigativo pretenden abordar.

En cuanto a la intencionalidad, precisemos que los enfoques de corte cuantitativo se centran en la explicación y la predicción de una realidad considerada en sus aspectos más universales y vista desde una perspectiva externa (objetiva), mientras que los de **orden cualitativo** se centran en la comprensión de una realidad considerada desde sus aspectos particulares como fruto de un proceso histórico de construcción y vista a partir de la lógica y el sentir de sus protagonistas, es decir desde una perspectiva interna (subjetiva) (Pérez, 2001a).

Las características de la metodología cualitativa que podemos señalar a modo de sinopsis son:

1. Una primera característica de estos métodos se manifiesta en su estrategia para tratar de conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad, y no a través de la medición de algunos de sus elementos. La misma estrategia indica ya el empleo de procedimientos que dan un carácter único a las observaciones.
2. La segunda característica es el uso de procedimientos que hacen menos comparables las observaciones en el tiempo y en diferentes circunstancias culturales, es decir, este método busca menos la generalización y se acerca más a la fenomenología y al interaccionismo simbólico.
3. Una tercera característica estratégica importante para este trabajo se refiere al papel del investigador en su trato -intensivo- con las personas involucradas en el proceso de investigación, para entenderlas.

Por lo cual para esta investigación se hace óptimo utilizar la metodología Descriptiva –Cualitativa ya que corresponde a buscar estrategias que permitan un contacto con la realidad o las realidades objeto de estudio de caso Promotec S.A Corredor de seguros. La metodología a seguir en este proyecto viene determinada por cada uno de los objetivos que se persiguen en la misma, así para la consecución de los objetivos uno (1), dos (2) y tres (3) se aplicara la matriz organizacional para la medición de procesos de personal (Martínez, 2010), se hace la salvedad que para llegar al objetivo 3 , se necesitó apoyar el instrumento con una entrevista informal de 10 preguntas a la coordinadora de recursos humanos , dado que dicho instrumento no resolvía en su totalidad el objetivo que corresponde a los retos planteados de la empresa en estudio. Con la entrevista se amplía el conocimiento sobre las prácticas de gestión humana de la organización.

Características de la matriz de medición de los procesos de personal

La estructura de la matriz está compuesta por siete procesos básicos de personal a saber: vinculación, capacitación, evaluación del desempeño, salud ocupacional, compensaciones, bienestar y retiro y/o desvinculación. Cada uno de los siete procesos básicos de personal cuenta con cuatro indicadores debidamente descritos y, a su vez, cada indicador tiene cuatro variables de medición. Cada una de las ciento doce (112) variables de medición tiene la posibilidad de evaluarse de uno (1) a cinco (5).

La matriz que nos ocupa permite hacer una medición cuantitativa de cada proceso básico de personal, así como también obtener una medición total de la gestión de personal. A nivel general, cada proceso cuenta con una ponderación porcentual individual que sumada llega al 100%. Como cada proceso cuenta con cuatro indicadores, cada uno de ellos también tiene una ponderación al interior del proceso, y cada variable de medición tiene cinco posibilidades de calificación.

Los autores de la matriz consideran que cada uno de los cuatro indicadores que hacen parte de cada proceso se constituyen en los elementos necesarios para que cada proceso funcione adecuadamente al interior de la empresa. A su vez, considera que cada variable de medición es una actividad o acción particular necesaria de realizar para consolidar cada proceso de personal. (Martínez, 2010)

El puntaje total obtenido está entre cuatrocientos (400) puntos y dos mil (2000) puntos. Para obtener este puntaje final, inicialmente se debe calificar de 1 a 5 la presencia y/o impacto de cada una de las variables de medición. Una vez establecida esta primera evaluación, se suma cada uno de los resultados parciales de cada indicador, teniendo en cuenta que si, por ejemplo, una variable de medición obtuvo una calificación de 4, el número de puntos es 4 y así sucesivamente. Lo anterior implica que en cada indicador el puntaje oscilará entre cuatro (4) y veinte (20) puntos. Luego se multiplica el total de puntos de cada indicador por el porcentaje de ponderación previamente establecido. El puntaje total de cada proceso corresponde a la sumatoria de los puntajes obtenidos en cada indicador. Finalmente, el puntaje total corresponde a la sumatoria de los puntos obtenidos en cada uno de los procesos.

En principio se podría concluir que aquella empresa que obtenga mil doscientos (1200) puntos tendría una calificación de tres (3.0) sobre cinco (5.0) y se consideraría que su gestión del talento humano es aceptable. No obstante lo anterior, a juicio de los autores, es necesario hacer una parametrización previa de los resultados, para establecer así una interpretación objetiva de los mismos, teniendo en cuenta un conjunto de factores que hacen parte de un análisis particular para cada caso. Si bien, cuantitativamente se puede obtener un resultado fácilmente interpretable, es necesario observar con detenimientos algunos factores que permiten cualificar el resultado cuantitativo obtenidos y subsecuentemente hacer más objetiva la medición. Al respecto,

el equipo investigador está construyendo esta parametrización que es el complemento que facilitará la interpretación de los resultados obtenidos cuantitativamente.

Herramienta o Instrumento de medición.

Tabla 3. Instrumento de Medición

(Fuente Elaboración Propia)

Definir las prácticas reportadas por las personas encargadas de los procesos de Gestión Humana acerca de las principales limitaciones, problemas y los retos en la gestión humana de las Empresas (caso grupo Vegalara)

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEM
¿Variabilidad?	¿Que abarcan las variables?	¿Qué se hace?	1. 2. 3.
Vinculación	Desde el Reclutamiento hasta la Inducción	Calificación de 1 a 5, donde 5 significa nivel "Se Realiza Completamente" y 1 un nivel "No se realiza la Actividad"	112 Actividades
Capacitación	Desde la necesidad de capacitación hasta la evaluación		
Evaluación del Desempeño	Desde el diseño de la Evaluación de desempeño hasta la adopción de correctivos		
Salud Ocupacional	Desde el cumplimiento de la ley hasta el manejo de estadísticas e índices		
Compensaciones	Desde el cumplimiento de la norma hasta las compensaciones flexibles		
Bienestar	Desde el cumplimiento de la normatividad hasta la generación de programas de bienestar		
Retiro/ desvinculación	Desde el cumplimiento de la normatividad hasta las nuevas alternativas del retiro		

Análisis y Resultados

Resultados de encuestas

Una vez recolectada la información de la encuesta realizada al personal encargado de la Gestión Humana de Promotec Corredores de Seguros S.A., se presentan a

continuación los resultados de los hallazgos acerca de la situación en los procesos de la gestión del Talento humano en esta empresa.

Se tuvieron en consideración:

1. **Características como lo son:** el número de colaboradores, años de constitución de la empresa, edad promedio de trabajadores, antigüedad del Jefe de gestión humana en el cargo.
2. **Procesos de gestión del talento humano:** Vinculación capacitación, Evaluación de Desempeño, Salud Ocupacional, Compensaciones, Bienestar, Retiro y/o desvinculación.

Aunque las empresas del grupo están conformadas por Finanzauto S.A, Equirent, Motores y Maquinas S.A., Casa Toro S.A., Banco Finandina y Promotec corredores de seguros el estudio de caso se realizó con esta última.

Basados en los resultados obtenidos podemos identificar que así como concluyo en su momento Min-huei (2004), a partir del trabajo de Barney (1991) existen cinco factores que influyen sobre el funcionamiento de la organización: los procedimientos de motivación, estilos de dirección, cultura y ambiente de la organización, sistema de trabajo y las políticas de los recursos humanos y si los contrarrestamos generaremos mejores resultados incluso superiores a los deseados.

La matriz tomada fue elaborada por estudiantes de la universidad del norte, denominada “Matriz Para la Medición de los Procesos de Personal (Martinez, 2010) compuesta por variables cuyas respuestas constituyen procesos de talento humano y se considera que cada variable de medición es una actividad o acción particular necesaria, que establece claramente los factores determinantes para generar estrategias que

potencialicen el rol de Gestión del talento humano dentro de la empresa en estudio y aporte a su plan estratégico y en la identificación de las limitaciones y problemas a atacar.

Por lo anterior la estructura de la matriz está compuesta por siete procesos básicos de personal a saber: vinculación, capacitación, evaluación del desempeño, salud ocupacional, compensaciones, bienestar y retiro y/o desvinculación.

VARIABLES DE MEDICION

Vinculación

Las empresas poco a poco se han ido fortaleciendo en cuanto a la vinculación de nuevos talentos, se soporta de la idea que de un buen proceso de vinculación resulta el aumento de la productividad, disminución en la rotación del personal y por consiguiente la disminución de costos, incluso del éxito de los planes de carrera que puedan llegar a ofrecer las organizaciones. De los datos recogidos se identificó que entro de las variables de Vinculación:

- a. En las actividades de Reclutamiento se identificó que sus fuentes de reclutamiento se concentra no en la búsqueda de competencia internas para aprovecharlas mejor si no en la adquisición de competencias externas que no están en la organización, lo que limita a la organización de ofrecer un plan carrera al colaborador y se reclute para llenas las vacantes, para Chiavenato el reclutamiento puede tener dos enfoques uno el ultimo mencionado o puede concentrarse en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio.

b. En las actividades de Selección se identificó que aunque se realizan pruebas psicotécnicas y visita domiciliaria, la organización no realiza Pruebas escritas de ninguna naturaleza, para Chiavenato y otros autores son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de candidatos que exige el puesto a cubrir, por otro lado existen pruebas como lo son las pruebas de capacidad que son muestras de trabajo que utilizan para constatar el desempeño de los candidatos donde miden la capacidad o habilidad a requerir, por lo cual la organización estudiada solo se enfoca en los resultados que arroja la entrevista en donde Chiavenato expone como ventaja para esta técnica el evaluar al candidato en su comportamiento y reacciones pero como desventaja que es sumamente subjetiva.

Tabla 4. Variable: Vinculación
(Martínez, 2010)

TABULACION FACTORES ORGANIZACIONALES_ GESTION HUMANA										
MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICION DE LOS PROCESOS DE PERSONAL										
PROCESO	DESCRIPCION	VARIABLE	PESO %	PROMOTEC					SUBTOTAL DEL PROCESO	
				1	2	3	4	5		
VINCULACION	RECLUTAMIENTO	Existencia de vacante	3%					5	51	
		Existencia de un perfil ocupacional						5		
		Uso de fuentes internas de reclutamiento				3				
		Uso de fuentes externas de reclutamiento					4			
	SELECCIÓN	Conjunto de actividades que permiten escoger una persona entre aquellas que fueron inicialmente preseleccionadas en la etapa de reclutamiento.	Aplicación pruebas escritas	4%			3		68	
			Desarrollo de entrevistas estructura					4		
			Aplicación pruebas psicotécnicas							5
			Visita domiciliaria confront. Ref. Lab.							5
	CONTRATACION	Conjunto de actividades tendientes a cambiar el estatus de aspirante de la persona seleccionada al estatus de trabajador activo de la empresa.	Firma contrato de trabajo	4%					5	80
			Afiliación a EPS, pensiones, etc.						5	
			Apertura hoja de vida						5	
			Entrega elementos de dotación						5	
	INDUCCION	Conjunto de actividades que permiten que el nuevo trabajador de la empresa conozca y se identifique con la cultura, la normatividad y las personas que conforman la	Recorrido por las instalaciones	4%				4	72	
			Presentación de superiores compañeros.							5
			Presentación de normas y reglamentos.							5
			Actividades lúdicas de integración					4		
			15%						271	

Capacitación

La capacitación sigue siendo una herramienta clave en cuanto al desarrollo de competencias de los empleados en pro de poder cumplir con los objetivos establecidos

por la empresa, para Chiavenato capacitar a los empleados trae grandes beneficios a las organizaciones pues los trabajadores obtienen nuevos conocimientos que pueden aplicar en sus actuales cargos, mejorando así su desempeño y generando beneficios directos para los clientes. Hay organizaciones que lo ven como un gasto y por consiguiente no asignan recursos para tal fin o simplemente lo mínimo y esto no es muy distante a los datos recolectados, donde se identificó que aunque se realizan las actividades de capacitación estas se ejecutan sin haber realizado un inventarios de las necesidades o las carencias de la capacitación que deben ser atendidas o satisfechas, es decir sin un objetivo claro incluso no se mide su impacto dentro de la organización lo que nos hace determinar que uno de los factores es la falta de definición de objetivos claros que se quieren atacar con estos programas como establece Chiavenato este proceso implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización.

Tabla 5. Variable: Capacitación

(Martínez, 2010)

TABULACION FACTORES ORGANIZACIONALES_ GESTION HUMANA												
MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICION DE LOS PROCESOS DE PERSONAL												
PROCESO	DESCRIPCION	VARIABLE	PESO %	PROMOTEC					SUBTOTAL DEL PROCESO			
				1	2	3	4	5				
CAPACITACION	NECESIDAD DE CAPACITACION	Se hace diagnóstico de capacitac.	4%				4		64			
		Conocimientos espec. de los trabajadores					4					
		Resultados de evaluac. Desemp.						5				
		Identificación causas errores				3						
	DISEÑO DE LA CAPACITACION	Conjunto de acciones que permiten diseñar de manera proactiva las acciones de capacitación.	Definición objetivos de capacitac.	4%				4		76		
			Definición beneficiarios capac.						5			
			Identificación lugar - tiempo capac.								5	
			Determinación métodos de capac.								5	
	DESARROLLO DE LA CAPACITACION	Conjunto de métodos, recursos, personas y logística necesaria para adelantar los programas de capacitación en la empresa.	Identificación de temas a tratar	3%					5	60		
			Identificación de capacitadores								5	
			Elaboración de presupuesto capac.								5	
	EVALUACION DE LA CAPACITACION	Conjunto de acciones que permiten evaluar de manera objetiva los resultados de la capacitación realizada.	Métodos y logística a utilizar	4%					5	72		
Modificaciones en la conducta									5			
Mejoramiento de metas									5			
Incremento eficacia organizac.								4				
		Mejoramiento clima organizacional					4					
			15%						272			

Evaluación de desempeño

Como dice Peter Drucker “Lo que no se puede medir no se puede controlar” la evaluación de desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños, esto para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad. Chiavenato establece que es un medio para detectar problemas de supervisión, administración, el acoplamiento de la persona al puesto y por consiguiente sirve para establecer los medios y los programas que permitirían mejorar continuamente el desempeño humano. En esta variable encontramos que los puntajes más bajos resultaron de los métodos de evaluación, aun el jefe de área reconoce que los evaluadores (coordinadores de cada área) no logran ser objetivos en sus evaluaciones guiados por los hábitos personales que observa en el trabajo, incluso Chiavenato indica que las personas deben recibir retroalimentación sobre su desempeño con el objetivo que sepan cómo ejercen su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes pero; en la organización en estudio no se retroalimenta ni se comunica de manera clara las exceptivas del desempeño laboral del empleado lo que nos permite establecer que esta se realiza por requisito, lo que dista de su fin: que es servir para la mejora de la productividad del colaborador en la organización y lo conlleve a producir eficiente y eficazmente.

Tabla 6. Variable: Evaluación de desempeño

(Martínez, 2010)

TABULACION FACTORES ORGANIZACIONALES. GESTION HUMANA										
MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICION DE LOS PROCESOS DE PERSONAL										
PROCESO	DESCRIPCION	VARIABLE	PESO %	PROMOTEC					SUBTOTAL DEL PROCESO	
				1	2	3	4	5		
EVALUACION DE DESEMPEÑO	DISEÑO. EVAL. DESEMP.	Identificación criterios de medic.	3%					5	60	
		Conocimiento real de los trabajadores						5		
		Identificación de recompensas						5		
		Identificación de los evaluadores						5		
	METODOS. EV. DESEMP.	Identificación de los métodos más apropiados para adelantar la evaluación del desempeño.	Métodos basados en resultados	3%					5	54
			Métodos basados en comportam.					4		
			Métodos basados en indicadores						5	
			Métodos basados en comparac.					4		
	DESARR. EVAL. DESEMP.	Conjunto de acciones que aseguran el desarrollo de la evaluación del desempeño.	Compromiso de la gerencia	4%					5	76
			Participación de los trabajadores.						5	
			Medición real de los resultados						5	
			Objetividad de los evaluadores						4	
	ADOPCIÓN CORRECT.	Conjunto de acciones tendientes a proyectar las acciones correctivas a partir del análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas.	Retroalimentación de la evaluación	5%			3			60
			Plan de acciones a seguir			2				
			Reconocimientos otorgados				3			
			Mejoramiento clima organizac					4		
			15%						250	

Salud ocupacional.

Como dice Chiavenato los riesgos de salud como los físicos y los biológicos, tóxicos y químicos, así como las condiciones estresantes en el trabajo pueden provocar riesgos, la salud de una persona se puede ver afectada por males, accidentes o estrés emocional, los administradores deben asumir la responsabilidad de cuidar el estado general de salud de los colaboradores, incluso su bienestar psicológico. Con la identificación de las enfermedades laborales se crea la norma con el fin de lograr que las organizaciones pudieran tener un efectivo control de los riesgos en materia de seguridad ocupacional incluso se puede determinar que la no realización de programas de salud aumentan el pago de indemnizaciones, el costo de los seguros, el ausentismo y la rotación de personal es así como los programas inadecuados representan un costo muy alto. Aunque la implementación del sistema de seguridad en el trabajo es de obligatorio cumplimiento y se puede evidenciar en los resultados de la encuesta: que aunque para las Pymes en su falta de presupuesto no les permite cumplir a 100% con los requisitos, en la mayoría de los casos incluso sus esfuerzos resultan mucho más significativos que de las grandes empresas por cuanto los requisitos son en materia

igual para todas las organizaciones del país, **Promotec** sobresale por la importancia que le dan a las actividades a desarrollar pues se evidencia que la variable de Salud Ocupacional es el puntaje más alto dentro de la matriz inclusive se puede decir que la importancia que se le da trasciende de la misma norma.

Tabla 7. Variable: Salud ocupacional
(Martínez, 2010)

TABULACION FACTORES ORGANIZACIONALES_ GESTION HUMANA										
MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICION DE LOS PROCESOS DE PERSONAL										
PROCESO	DESCRIPCION	VARIABLE	PESO %	PROMOTEC					SUBTOTAL DEL PROCESO	
				1	2	3	4	5		
SALUD OCUPACIONAL	CUMPLIM. LEGAL ARP	Identificación del cumplimiento de las normas legales con la ARP.	Afiliación a una ARP	3%					5	60
			Cumplimiento de pagos y compr.						5	
			Reporte oportuno de novedades						5	
			Cumplimiento de normas legales						5	
	EXISTENC. PROG. SAL. OCUP.	Conjunto de acciones encaminadas a identificar la existencia y uso de un programa de salud ocupacional en la empresa.	Existencia del panorama de riesg.	4%					5	80
			Existencia prog. Salud. Ocupac.						5	
			Existencia el Comité Paritario						5	
			Existencia presupuesto Sal. Ocup						5	
	ACCIONES DE PREVENC.	Identificación de las acciones preventivas que realiza la empresa	Existencia exam. Preocupac.	4%					5	80
			Existencia de acciones prevent.						5	
			Seguimiento salud trabajadores						5	
			Simulacros y otras actividades						5	
	MANEJO ESTADIST.	Identificación de estadísticas e índices de accidentabilidad al interior de la empresa.	Estadísticas de ausentismo	4%					5	80
			Estadísticas de accidentabilidad						5	
			Estadísticas de incapacidades						5	
			Otras estadísticas de Sal. Ocup						5	
			15%						300	

Compensaciones

La clave de mantener a los trabajadores motivados, contentos y obteniendo su máximo rendimiento es encontrar la forma adecuada de compensar su trabajo, no siempre se habla de forma monetaria, incluso en modo de reconocimiento, beneficios sociales o en tiempo libre por su desempeño en la organización, bien lo dice Varela para la mayoría de las personas, el pago tiene un efecto directo con el nivel de vida, en el estatus dentro de su comunidad y por su puesto dentro de su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa: los empleados son muy sensibles ante esto. Si en

la empresa hay un sistema claro para determinar el valor de un puesto y su rendimiento, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago, aunque Promotec trabaja en pro del trabajador es bien que la falta de presupuesto no le permite ejecutar los proyectos y programas de incentivos que se plantean al inicio. Uno de los factores determinantes en las problemáticas del talento humano lo identificamos acá dado que las empresas caen en el error de pensar que las personas trabajan solo por un sueldo sin pensar que las personas son más productivas cuando se sientes motivadas (y no hablamos solo del factor económico), además el sistema de compensaciones produce un gran ahorro dentro de la empresa, pues la no necesidad de nuevas contrataciones y formaciones de nuevos empleados reduce los costos a diferencia que el talento humanos valioso dentro de la empresa se vaya a otro trabajo donde se sienta más valorado, como lo dice Wayne R Mondy el propósito general de la remuneración es atraer, retener y motivar a los empleados.

Tabla 8. Variable: Compensaciones

(Martínez, 2010)

TABULACION FACTORES ORGANIZACIONALES GESTION HUMANA									
MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICION DE LOS PROCESOS DE PERSONAL									
PROCESO	DESCRIPCION	VARIABLE	PESO %	PROMOTEC					SUBTOTAL DEL PROCESO
				1	2	3	4	5	
COMPENSACIONES	CUMPL. NORMAS LEGALES	Existencia de contratos de trabaj.	3%					5	60
		Pago oportuno de salarios						5	
		Liquidación correcta salarios						5	
		Pago oportuno de prestaciones						5	
	POLIT. IMPOR. CARGOS	Existencia de manuales de func.	4%					5	60
		Existencia de una estruct. Salar.				4			
		Existencia de política de salarios				3			
		Salarios acordes al mercado				3			
	POLIT. IMPORT. PERSONAS	Existencia de incentivos	4%			3			48
		Existencia de reconocimientos				3			
		Valoración de las capac. Indiv.				3			
		Valoración de las capac. Grupales				3			
	COMPENS. FLEXIBLES	Existencia de reconoc. Extrasal.	4%			3			36
		Existencia de portafolios individ.			2				
		Existencia políticas Sal. Flexible			2				
		Existencia otras politic compens.			2				
			15%					204	

Bienestar

El bienestar es una herramienta estratégica para las empresas, para Corrinna Acosta el bienestar no es solo lo que habitualmente se conoce en las organizaciones como horarios flexibles, permisos de paternidad, incentivos de viajes en vacaciones entre otras prácticas; lo cierto es que el bienestar corporativo está más ligado a la forma en que las compañías eligen preocuparse por la salud y el bienestar de sus colaboradores, ya que esto es lo último en que tiene una mayor influencia en su productividad. Las jornadas recreativas, deportivas y culturales no generan mayor costo, pero sí estimulan en el empleado sentido de pertenencia y gusto por su tarea diaria, pero al igual que las capacitaciones las empresas ven estas actividades como un gasto y no como una inversión en la generación de lealtad y compromiso de los empleados hacia la organización, **Promotec** se enfocan en realizar dichas actividades de manera gratuita y de integración para sus empleados pero no se identifican los beneficios de realizarlas, ni se establecen cronograma de actividades por lo que no logran divulgar a gran escala por lo que hace ver por los colaboradores que no cuentan con el apoyo de la alta

gerencia, la no generación de planes de bienestar que ayuden a mantener la energía en los equipos de trabajo y la no involucración de las familias de los colaboradores disminuye la capacidad de impacto en su vida disminuyendo así la posibilidad de generación de una ventaja competitiva para la organización.

Tabla 9. Variable: Bienestar

(Martínez, 2010)

TABULACION FACTORES ORGANIZACIONALES_ GESTION HUMANA										
MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICION DE LOS PROCESOS DE PERSONAL										
PROCESO	DESCRIPCION	VARIABLE	PESO %	PROMOTEC					SUBTOTAL DEL PROCESO	
				1	2	3	4	5		
BIENESTAR	CUMPLIM. NORM. LEGAL	Afiliación a una caja de compens.	3%					5	60	
		Cumplimiento pagos y compromis.						5		
		Reporte oportuno de novedades						5		
		Cumplimiento de normas legales						5		
	PLANES ESPEC.	Existencia actividades de receac.	4%					5	64	
		Celebración cumpleaños otros				4				
		Fiesta anual con familias			2					
		otras actividades de bienestar						5		
	CONVENIOS CON OTRAS ENT.	Existencia convenios recreac. Otros.	4%					5	64	
		Existencia guarderías, salud hijos.		1						
		Apoyo entid. externas (proveed.)						5		
		Otros beneficios externos						5		
	APLIC. MOD. ESPEC.	Existencia modelos esp. bienest.	4%					5	52	
		Existencia plan Emp. Fam. Resp.			2					
		Existencia políticas esp. Bienest.			2					
		Otras activ. espec.de bienestar					4			
			15%					240		

Retiro y/o vinculación

El proceso de retiro debe ser fundamental en la búsqueda de la mejora continua para las organizaciones por cuanto su objetivo principal es conocer las razones por las cuales un empleado ha renunciado a su trabajo. Aunque en el mercado las empresas utilizan estos procesos como una oportunidad para mejorar procesos, fortalecer el área de recursos humanos, clima laboral, y detectar falencias **Promotec** no enfatiza en este proceso, no se crean políticas de retiro ni acompañamiento inclusive no cuenta con

mecanismos de medición que permitan lograr convertir la organización en un lugar atractivo para trabajar ya que esta variable enriquece y favorece el ambiente laboral de la organización.

Tabla 10. Variable: Retiro y/o Desvinculación

(Martínez, 2010)

TABULACION FACTORES ORGANIZACIONALES_ GESTION HUMANA									
MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICION DE LOS PROCESOS DE PERSONAL									
PROCESO	DESCRIPCION	VARIABLE	PESO %	PROMOTEC					SUBTOTAL DEL PROCESO
				1	2	3	4	5	
RETIRO Y/O DESVINCULACION	CUMPL. NORM. LEGAL	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cumple las normas legales al momento de retirar a un trabajador sin justa causa.	3%					5	54
		Cumplimiento normas legales						5	
		Pago de indemnizaciones						5	
		Existencia de criterios de retiro						5	
	EXIST. PLANES RETIRO	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con planes especiales de retiro.	3%					5	48
		Existencia de pagos adicionales						5	
		Existencia de beneficios adición.			3				
		Existencia de cursos de capac.						5	
	CONV. OTRAS EMPRESAS	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con convenios y apoyos de otras empresas para los trabajadores	2%					5	22
		Contacto con otras empresas						5	
		Ubicación en otras empresas					4		
		Apoyos económicos adicionales		1					
	OTRAS ALTERN. DE RETIRO	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con modelos o planes particulares de retiro.	2%						8
		Existencia planes de retiro antic.		1					
		Existencia planes jubilac. Antic.		1					
		Existencia planes proveedores ext.		1					
			1						
			10%						132
RESUMEN GENERAL			100%						1669
INDICE DE TABULACION									4,2

Conclusiones

PROMOTEC S.A es una empresa que lleva más de 30 años en el mercado, no solo hasta si no hace 6 años fue constituida el área de Gestión de Talento humano lo que represento que su atraso en cuanto a factores y limitantes fuera aun mayor, su rotación aumentando y con una visión de crecimiento fueron determinantes para decidir organizar nuevamente su estructura organización y en darle la importancia necesaria para cumplir con el objetivo que por el año 2010 era imprescindible “ crecer”, han lograron que en tan solo seis años la empresa halla implementado todos los procesos descritos dentro de la investigación se ejecuten, de contar con el área de talento humano

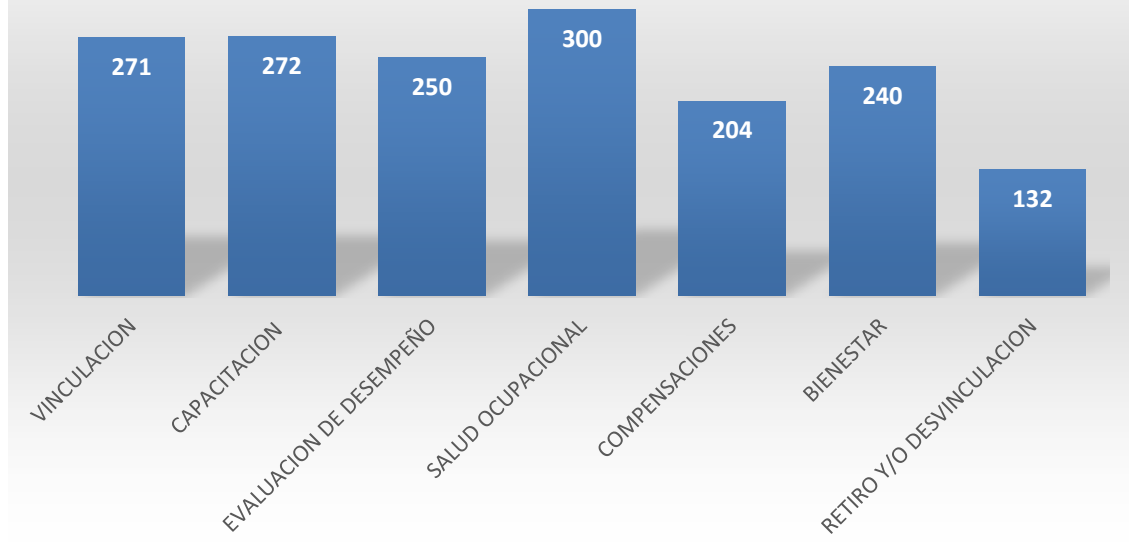
como un área estratégica y vital para el crecimiento de la organización, dentro de las características más relevantes se puede determinar: que es una organización que comienza hasta ahora en adoptar la visión del personal como parte fundamental en el desarrollo y en la consecución de los objetivos trazados por la empresa, es una empresa que cumple con los lineamientos y procesos tradicionales del talento humano tiene su enfoque en lo operacional y lo burocrático, y consiste en un conjunto de rutinas y procedimientos que se ejecutan en secuencia y de manera uniforme ya que cada puesto disponible activa el proceso que está totalmente orientado a su ejecución, dejando de lado la parte humana y necesidades de reconocimiento y realización de sus colaboradores lo que puede generar desmotivación y tal vez ser la razón de la alta rotación tema que sería objeto de otro contenido investigativo.

En Colombia generalmente se hace referencia a cinco (5) prácticas de recursos humanos: **selección, formación o capacitación, planes de carrera, evaluación y retribución o compensación**, estas prácticas son propias de la administración de personal. La gestión de algunas de estas prácticas y su desarrollo podrían considerarse más importantes que otras, dado que han ido adquiriendo importancia para el desarrollo de los negocios de futuro.

Figura 36. Medición de los procesos de Promotec S.A.

(Fuente: Elaboración Propia)

MEDICION DE LOS PROCESOS DE PERSONAL- PROMOTEC S.A.



En **PROMOTEC S.A** se evidencia que aunque su área de Gestión de Talento humano es algo nueva (No más de 6 años de consecución) la coordinación de Talento humano se preocupa por su personal, se basa en la evaluación de las capacidades del personal conjuntamente con los jefes y subordinados pero sus limitantes y problemas principales se evidencia que los programas de Bienestar son incluso mucho más nuevos que la creación del área en la empresa y aun a este programa no están vinculadas la familia de los empleados ciertamente es que trabajan poco a poco en el desarrollo de nuevas políticas que favorezcan al empleado y al empleador en cuanto a disminución de rotación y mantenimiento del talento humano capacitado y desarrollado a través de los años. Se puede evidenciar que los factores que contrarrestaron a su desarrollo durante los últimos 10 años fue la falta de políticas de recursos humanos que favorecieran al empleado, su desarrollo y mantenimiento dentro de la organización y la falta de motivación que aun tras los años representa un factor determinante para la organización, también la falta de presupuesto para llevar al cabo planes de carrera,

compensación e incentivos acordes a la responsabilidad y complejidad de los puestos creados, pues esto no es medible ya que la evaluación de desempeño realizada por la organización tiende a ser subjetiva y no se realizan análisis de los resultados, inclusive no se retroalimenta al personal sobre su desempeño perdiendo el objetivo de que sepan cómo ejercen su trabajo y la organización pueda hacer las correcciones correspondientes.

Ya determinadas las limitaciones y problemas de la gestión humana en Promotec corredores de Seguros S.A. los retos de mayor preocupación son, en su orden: la medición de la efectividad del recurso humano junto con el desarrollo de las competencias, la compensación y la retención del talento humano. Frente a estos retos se pone en evidencia que la medición de la efectividad del recurso humano es un tema que trasciende a toda la organización frente al cambio que está dando la percepción del papel de la gestión humana hoy en tema de visión estratégica, en cuanto a las competencias podemos decir que es uno de los más importantes lo cual implica una formación integral de alto nivel, donde el desarrollo profesional de sus colaboradores se convierte en un proceso de educación permanente, aprendizaje y mejoramiento continuo para alcanzar no solo las exigencias del mundo actual si no la generación de ventajas competitivas que incrementaran el valor de la organización, en cuanto a la compensación va más allá del pago de los salarios y prestaciones convirtiéndose en prácticas estratégicas en función de la productividad, de tal forma que aumenta la motivación, genera compromiso y por consiguiente a la retención del talento. Se recomienda a la organización se realice con base en la evaluación general de las prácticas en los procesos de gestión humana presentada aquí mejoras en los procesos de Compensación, Bienestar y Evaluación de Desempeño que lleven a la implementación de una evaluación de desempeño acorde al talento humano contratado, la

implementación de un plan carrera y plan de incentivos que motiven a los empleados basados en que si en la empresa hay un sistema de objetivo y claro para determinar el valor de un puesto y su rendimiento, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago. (Varela, 2006), en cuanto a Bienestar se debe incentivar a la comunidad a participar pero para ellos se debe evaluar las características de la población objetiva.

Bibliografía

- Acosta, C. (27 de 05 de 2015). 7 empresas con increíbles programas de bienestar. *Expoknews comunicacion de Sustentabilidad y RSE*, pág. 3.
- Acosta, G. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 100.
- Agostino, A., & Mallon, D. (2015). Tendencias Globales en Capital Humano 2015. *Deloitte University Press*, 6.
- Aguilar, J. J. (1 de Junio de 2014). Retos y rol estratégico en la gestion del talento Humano caso en empresas de Cali , Colombia. Cali.
- Alles, M. (2008). *Direccion estrategica de Rcursos Humanos , Gestion por competencias*. Buenos Aires Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2006). *Seleccion por Competencias* (Primera Edicion ed.). Buenos Aires: Ediciones Garniza S.A.
- Andrews, A., & Erickson, R. (2015). Tendencias Globales en Capital Humano 2015 . *Deloitte University Press* , 5.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* , 23.
- Bedoya, A. . (2010). El desarrollo humano. *Amartya Sen and human development*, 279.
- Bourke , J., Mallon, D., Smissen , S., Wakeield, N., Wong, J., & Wharton , N. (2015). Tendencias Globales en Capital Humano 2015. *Deloitte University Press*, 4.

- Bourke, J., Harrington, S., Hodson, T., & Stallings, M. (2015). Tendencias Globales en Capital Humano 2015. *Deloitte University Press* , 5.
- Bowden , M., Charron, M., Eigheten, J., Harman, R., Houillier, S., Mofat, R., . . . Petra, T. (s.f.).
- Bowden, M., Hill, A., Leonard, K., & Walsh, B. (2015). Tendencias Globales en Capital Humano 2015. *Deloitte University Press*, 6.
- Cabuya, M. L. (1999). La gestion humana : algunos elementos para su analisis. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, 151.
- Calderon , H. G. (2006). La Gestion Humana y sus aportes a las organizaciones Colombianas. *Revista cuadernos de Administracion Pontificia Universidad Javeriana*, 9-54.
- Calderon, H. ., Naranjo, V. ., & Alvarez, G. . (2010). *Gestion Humana en Colombia : Roles, practicas , retos y limitaciones*. Bogota- Colombia: Luna libros.
- Calderon, H. ., Naranjo, V. ., & Alvarez, G. C. (2010). Estado del arte de la gestion humana en Colombia. *Revista Universidad Nacional de Colombia*, 4,5.
- Calderon, H. G., & Alvarez, G. . (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *REVISTA Universidad EAFIT*, 26-45.
- Calderon, H. G., & Alvarez, G. C. (2006). Características y sentido de las practicas de gestion humana en pequeñas empresas. *REVISTA Universidad EAFIT*, 45.
- Calderón, H. G., Naranjo, V. J., & Álvarez, G. C. (2010). Gestión humana en la empresa Colombiana : sus características , retos y aportes . Una aproximacion a un sistema integral. 14.

- Carrasco, H. A. (2007). Analisis de las practicas de Recursos Humanos en las Pymes familiares de exito. 20-34.
- Certo, S. C. (2001). *Administracion Moderna: diversidad, calidad, ética y el entorno global* (8 ed.). (R. Castillo, Trad.) Pearson Educacion.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del talento humano* (tercera edicion ed.). Mexico, Mexico : McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del Talento Humano* (Tercera ed.). Mexico: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2008). *Los Nuevos Desafios de la Administracion de Recursos Humanos* (tercera ed.). Mexico: Elsevier Editora Ltda. ISBN 978-85-352-2512-9.
- Chiavenato, I. (2009). *Administracion de los Recursos humanos* (octava en español ed.). Mexico.
- Demetriou, S., Kester, B., Moen, B., & Leonard, K. (2015). Tendencias Globales en Capital Humano 2015. *Deloitte University Press* , 5.
- Dessler, G. (2001). *Administracion de Personal* (Octava Edicion ed.). (M. d. Anta, Ed.) Mexico: Editorial Pearson Prentice.
- Edwards, J., & Garr, S. (2015). Tendencias Globales en Capital Humano 2015. *Deloitte University Press*, 5.
- EEUU, D. d. (2016). *Todo sobre OSHA* . Recuperado el 23 de 11 de 2017, de <https://www.osha.gov/Publications/osha3173.pdf>

El tiempo. (14 de 10 de 2014). Obtenido de El tiempo:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14682097>

Finandina, B. (2011). *bancofinandina*. Recuperado el 20 de 10 de 2017, de

<https://www.bancofinandina.com/institucional/sobre-nosotros/conocenos>

Franco, C. (10 de 03 de 2010). Tendencias Estrategicas . *El bienestar es una*

herramienta estratégica para las empresas, pág. 3.

Gomez Mejia , L., Balkin , D., & Cardy, R. (2008). *Gestion de Recursos Humanos*

(quinta ed.). (A. Cañizal, Ed., & L. G. M.^a Isabel Delgado Piña, Trad.) Madrid:

Prentice Hall.

Grip, A., & Sieben, I. (2005). The Effects of Human Resource Management on

Workers'. *Research Centre for Education and the Labour Market* , 37.

Huselid, & Becker. (1995). Gestion estrategica de Recursos Humanos ¿ Adonde vamos

desde aqui? *Journal of Management*, 38, 36.

Malaver, R. F. (1997). La formacion del Recurso Humano y la competitividad

empresarial en Colombia . *Revistas Cientificas de la universidad EAN* , 13.

Martinez, D. J. (Noviembre de 2010). *Pensamiento & Gestión*. Obtenido de

Universidad del Norte:

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1966/>

1269

Martínez, D. J. (Noviembre de 2010). *pensamiento & gestión*. Obtenido de Universidad

del Norte:

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1966/1269>

Mondy, W. R. (2010). *Administracion de recursos humanos* (Decimo primera edicion ed.). Mexico: Pearson Educacion Mexico 2010.

Republica, L. (17 de 03 de 2012). *La Republica*. Obtenido de La Republica :

<https://www.larepublica.co/empresas/conozca-cuales-son-las-14-familias-que-están-detras-del-negocio-de-vehiculos-en-el-pais-2004724>

Revista Dinero. (14 de 09 de 2017). Recuperado el 17 de 09 de 2016, de Revista Dinero

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/ranking-de-las-mejores-pymes-de-colombia-en-2017/249828>

Richard, B., Diana, D., Pip, D., Jason, G., Todd, T., & Alan, W. (2015). Tendencias Globales en Capital Humano 2015 Liderando en el nuevo mundo del trabajo. *Deloitte University Press*, 112.

Salgado, C. . (2006). Gerencia de recursos humanos. Reflexiones sobre su práctica en Colombia". Monografías Facultad de Administración Universidad de los Andes. *Revista Universidad de los Andes*, 45.

Trabajo, M. d. (26 de mayo de 2015). *Decreto 1072 de 2015*. Recuperado el 23 de 11 de 2017, de

<http://www.ins.gov.co/normatividad/Decretos/DECRETO%201072%20DE%202015.pdf>

Uhlaner, L. M. (2001). Organization Context and Human Resource. *Econstor Make Your Publications Visible*. , 28.

Varela, R. (2006). *Administracion de la compensacion* (Primera edicion ed.). Mexico:
Pearson Educacion.

Vishalli, D., Josh, H., Kim, L., Todd, T., van, L. R., & Alan, W. (2015). Tendencias
Globales en Capital Humano 2015. *Deloitte University Press* , 2-8.