

**DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE
INCORPORACION DE TALENTO HUMANO Y CONSTRUCCION DE UNA
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN 10 EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE
CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA – ESTUDIO DE CASOS**

**ANDRÉS FELIPE TABARES GIRALDO
PAULA ANDREA RAMÍREZ OSPINA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE CAICEDONIA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA
ABRIL 2015**

**DIAGNÓSTICO DE LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE INCOPORACION
DE TALENTO HUMANO Y CONSTRUCCION DE UNA PROPUESTA DE
MEJORAMIENTO EN 10 EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE
DEL CAUCA – ESTUDIO DE CASOS**

**ANDRÉS FELIPE TABARES GIRALDO
PAULA ANDREA RAMÍREZ OSPINA**

**Proyecto en la modalidad de monografía para optar el título de
Administradores de Empresas**

**DIRECTOR
WILLIAM GÓMEZ VALENCIA
Especialista en Administración y Gerencia institucional**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE CAICEDONIA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA
ABRIL 2015**

Nota de Aceptación

Firma Del Presidente Del Jurado

Firma Del Jurado

Firma Del Jurado

Caicedonia – Valle del Cauca, abril 2015

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	11
1. JUSTIFICACIÓN.....	12
1.1. TEORICA.....	12
1.2. PRÁCTICA.....	13
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2.1. TÓPICOS DE INVESTIGACIÓN.....	15
2.1.1. Procesos de vinculación y desarrollo.....	15
2.1.2. Capacitación.....	16
2.1.3. Valoración y méritos	16
2.1.4. Compensación.....	17
2.1.5. Evaluación por competencias	17
2.1.6. Salud ocupacional.....	17
2.1.7. Clima Organizacional.....	17
2.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	18
2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
2.3.1. Formulación Del Problema	19
3. OBJETIVOS.....	20
3.1. OBJETIVO GENERAL	20
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20

4. MARCO DE REFERENCIA	21
4.1. MARCO TEORICO	21
4.1.1. Enfoque clásico de la administración.....	25
4.1.2. Teoría clásica de la administración.....	25
4.1.3. Teoría científica	27
4.1.4. Teoría Neoclásica de la administración	28
4.1.5. Teoría de la burocracia	29
4.1.6. Teoría de las relaciones humanas	29
4.2. MARCO CONTEXTUAL	31
4.2.1. Geografía.....	31
4.2.2. Sector Empresarial	31
4.2.3. Clima.....	34
4.3. MARCO LEGAL	34
5. METODOLOGIA	41
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
5.2. MÉTODO	41
5.3. FINES	42
6. RESULTADOS ALCANZADOS	43
6.1. DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN 10 EMPRESAS	43
6.2. PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL TALENTO HUMANO QUE EXISTE EN LA EMPRESA	76

6.3. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS	93
7. PROPUESTA DE PLAN PARA EL MEJORAMIENTO INTEGRAL DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES	96
8. CONCLUSIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	108
WEBGRAFÍA	110
ANEXOS	111

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Enfoques y teorías administrativas	22
Tabla 2. Teoría clásica y teoría de las relaciones humanas	30
Tabla 3. Actividad económica y productos principales.....	33
Tabla 4. Altitud, temperatura, extensión y población	34
Tabla 5. Matriz DOFA	96
Tabla 6. Análisis Matriz DOFA.....	98
Tabla 7. Consolidación de problemas comunes	100
Tabla 8. Formato plan de mejoramiento	103

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Resultados Pregunta 1	77
Gráfico 2. Resultados Pregunta 2	78
Gráfico 3. Resultados Pregunta 3	79
Gráfico 4. Resultados Pregunta 4	80
Gráfico 5. Resultados Pregunta 5	81
Gráfico 6. Resultados Pregunta 6	82
Gráfico 7. Resultados Pregunta 7	83
Gráfico 8. Resultados Pregunta 8	84
Gráfico 9. Resultados Pregunta 9	85
Gráfico 10. Resultados Pregunta 10	86
Gráfico 11. Resultados Pregunta 11	87
Gráfico 12. Resultados Pregunta 12	88
Gráfico 13. Resultados Pregunta 13	89
Gráfico 14. Resultados Pregunta 14	90
Gráfico 15. Resultados Pregunta 15	91
Gráfico 16. Resultados Pregunta 16	92
Gráfico 17. Resultados Pregunta 17	93

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A.....	111
ANEXO B.....	114
ANEXO C.....	118
ANEXO D.....	128

RESUMEN

El desarrollo en términos de generales de la actividad económica y la inminente globalización de los procesos administrativos, obligan de manera objetiva a la contratación de personal cualificado, bajo la premisa de productividad y consecución de altos estándares de calidad que aseguren competitividad en el agresivo mundo empresarial que se plantea dicho paradigma.

La generación de un proyecto enfocado al Diagnóstico de Gestión Humana de las diferentes organizaciones existentes en el municipio de Caicedonia, se configura bajo una propuesta de investigación y recolección de información pertinente a dicha área, buscando el establecimiento de parámetros efectivos que revelen el estado actual de la ejecución de las actividades implícitas, concernientes al reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneración, reinducción, beneficios legales, políticas de seguridad, entre otras.

El alcance del presente proyecto es de tipo socioeconómico, al formular una serie de elementos implícitos en la gestión humana llevada a cabo por las empresas Caicedonitas, permitiendo visualizar los posibles errores que se cometen en la realización de las mismas y la forma que podría considerarse como adecuada para la solución de dichos problemas.

La metodología utilizadas para la construcción del presente diagnóstico estarán basadas en los estándares de la investigación exploratoria y descriptiva y mixta, por lo tanto se hace pertinente la realización de encuestas desarrolladas de manera coherente y entrevistas a diversos actores que convergen en el ámbito empresarial Caicedonita.

Además de las herramientas mencionadas, se realizará una búsqueda bibliográfica rigurosa, esto, con el fin de establecer condiciones de calidad que aseguren un proyecto confiable y con gran valor en términos de conocimiento práctico de las actividades humanas en el sector empresarial.

PALABRAS CLAVES: GESTIÓN HUMANA, DIAGNÓSTICO, GLOBALIZACIÓN, PROCESOS ADMINISTRATIVOS

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy en día, deben mejorar sus procesos en todas las áreas de su estructura administrativa, incluyendo por supuesto, las prácticas de gestión humana, fomentando de esta forma la efectividad en todas las actividades y por ende, un desarrollo económico.

La capacidad de adaptarse a diferentes situaciones dependiendo del contexto que presente la actualidad es una característica que debe ser ineludible en todas las organizaciones, esto como consecuencia de un mundo cada vez más globalizado y con mercados que presentan cambios constantemente, por ende, el mejoramiento continuo de todos los procesos se presenta como un reto para subsistir en el día a día más competitivo campo empresarial.

Como consecuencia de lo anterior, es relevante la realización de un Diagnóstico a nivel de Gestión Humana que cumpla con los estándares mínimos de calidad y rigurosidad, posibilitando así, la detección de aquellos puntos de inflexión y elementos que truncan el crecimiento económico y social del sector empresarial en el municipio de Caicedonia.

El entendimiento claro de las dinámicas administrativas enfocadas a la labor realizada desde el área de gestión humana de las empresas en Caicedonia, se configura como un indicador clave para comprender las deficiencias que dicho objetivo posee en este terreno e ilustra de manera subjetiva lo que podrían implementarse como posible solución a estas dificultades.

El presente proyecto, analizará el sector empresarial de Caicedonia y sus prácticas de Gestión Humana mediante el Diagnóstico de sus procesos; implementación de nuevas prácticas de talento humano y capacidad de adaptación a modelos vanguardistas de administración de los recursos humanos.

1. JUSTIFICACIÓN

1.1. TEÓRICA

La Gestión Humana cuando se pretende lograr el cumplimiento de las metas establecidas por la organización, se debe tener en cuenta a las personas como el principal activo y buscar la adecuada articulación de los objetivos tanto a nivel personal como los perseguidos por la organización, de tal manera que se logre afianzar una relación personal – empresa que conlleve al mejoramiento de todos los procesos organizacionales.

Dicho esto, la gestión del talento humano adquiere relevancia en el momento en que, como resultado de los esfuerzos realizados por articular la actividad humana con los procesos productivos organizacionales se logre el cumplimiento de los objetivos organizacionales y que a su vez, los empleados vean retribuido su esfuerzo y sientan que han satisfecho una parte de sus necesidades personales.

Para lograr esto, es necesario un direccionamiento pensado para cumplir funciones especializadas desarrolladas a partir de procedimientos estructurados y que puedan ser aplicados al conjunto sistémico que comprende la gestión humana a través de herramientas como la planeación, la organización y el control; logrando de esta manera, el uso de todo el potencial de las capacidades y cualidades de los empleados con el fin de cumplir con los objetivos propuestos a nivel organizacional.

Un primer paso para el acoplamiento efectivo de un modelo de administración del talento humano es la **planificación de las necesidades a nivel laboral** de la empresa, lo que reduce la incertidumbre y los posibles cuellos de botellas.

Al planear adecuadamente las posibles necesidades de la empresa, se puede mitigar el impacto por el retiro de un empleado ya que, gracias a esto, el tiempo existente entre la salida del trabajador y el ingreso de uno nuevo se reduce sustancialmente.

Luego de realizada la planeación e identificadas las necesidades de la empresa, se procede a llevar a cabo el **reclutamiento de nuevo personal**, proceso que consiste en la lanzar la oferta de vacantes al mercado laboral y la recepción de aspirantes al cargo. Este se puede realizar por medio de empresas de tercerización o como un proceso abanderado directamente por la organización interesada en caso de realizarse reclutamiento externo, de otro modo, se puede buscar las personas que actualmente este vinculadas con la empresa y que cuenten con las capacidades necesarias para realizar las actividades del cargo y se procede a realizar un reclutamiento interno.

La **Selección del personal**, paso a seguir, debe ser un proceso pensando con mucha rigurosidad y el cual cuente con personas dedicadas a esta labor y con el

conocimiento necesario para tomar la mejor decisión ya que de esta depende la idoneidad de la persona para realizar la actividad que la organización necesita; por ende, es necesario que la selección del personal cuente con herramientas que faciliten una buena toma de decisiones tales como facilidad para la comprobación de los datos en las diferentes hojas de vida de los aspirantes y pruebas técnicas y psicológicas que permitan medir tanto las habilidades de los postulantes como valorar su comportamiento y forma de ser.

Después de seleccionar cuidadosamente a la(s) persona(s) que ocuparan el cargo, se procede a realizar **la contratación** bajo la modalidad que mejor se ajuste a las pretensiones de la organización. Entendiendo este como la legalización de la relación laboral que se acaba de construir entre el empleado y el empleador. Más adelante se da claridad a cada una de las modalidades de contrataciones existentes en Colombia y reguladas por el código sustantivo del trabajo.

Hecho el contrato de trabajo, se hace necesario comenzar los procesos de **inducción** y **capacitación** del nuevo colaborador. El primero de estos consiste en presentar con detalles todo acerca de la empresa como objetivos, misión y visión, además de la presentación de sus compañeros de trabajo y el clima laboral en el cual transcurrirá su vida laboral. La capacitación tiene como objetivo principal desarrollar nuevas habilidades en los trabajadores que permita o bien realizar de manera más eficiente su actual trabajo o acoplarse a un nuevo puesto de trabajo.

La **evaluación del rendimiento laboral** de todos los trabajadores de la empresa constituye un factor importante para determinar si se están llevando a cabo de manera correcta las actividades laborales. Esta se realiza de manera sistémica valorando cuidadosamente el comportamiento y las actitudes de los empleados respecto a su puesto de trabajo. En un principio se piensa la evaluación como un medio para desarrollar un plan de mejoramiento para cada tarea, sin embargo, en muchas organizaciones actualmente no se realiza esto y se procede al despido del trabajador generando sobre costos y pérdida de tiempo para la empresa.

1.2. PRÁCTICA

Con el paso del tiempo, las diferentes teorías administrativas han ido enfocando sus esfuerzos no solo a la construcción de un capital financiero que apalanque el desarrollo económico de las organizaciones, sino también, al mejoramiento de los procesos de gestión del talento humano con tendencia a elevar los estándares de calidad y competitividad de la empresa además de clima organizacional óptimo para la realización de las actividades diarias.

La supervivencia de las empresas hoy en día, no depende como lo hacía hace algún tiempo atrás, solamente de los elementos capitales y tecnológicos que posea, actualmente, la capacidad para innovar y el desarrollo de competencias

para la cualificación del personal, son pautas que marcan el desempeño óptimo y la eficacia y eficiencia con que se llevan a cabo los diferentes procesos, dando como resultado el mejoramiento continuo de la empresa.

En algunas organizaciones, la drástica sistematización de los diferentes procesos productivos ha llevado al abandono total de las prácticas mínimas de gestión humana, dejando de lado todas aquellas virtudes, aptitudes y actitudes que enaltecen al trabajador y que podrían ayudar al crecimiento integral de la compañía, dejando relegado éste, a un número o una pequeño engrane de un sistema complejo de producción.

Como consecuencia de los anterior, y ante el acelerado ritmo del mercado, algunas organizaciones se han visto forzadas a tomar medidas de último momento y que, o bien resultan ser desacertadas por el corto tiempo de reacción permitido para la implementación de un procesos, o la resistencia al cambio que presentan los trabajadores y que obligan a implementar procesos de reingeniería o incluso, la declaratoria de insolvencia, cierre y liquidación de las mismas.

Es por esto que la realización de un diagnóstico enfocado a la construcción de un panorama amplio y detallado sobre la realidad que vive el contexto empresarial Caicedonita adquiere relevancia y categóricamente, podría convertirse en una herramienta de mejoramiento en términos de procesos de implementación del área de gestión del talento humano o gestión humana, elemento que confiere a las organizaciones un nivel más amplio de capacidad innovadora y versatilidad en la generación de nuevas ideas y desempeño efectivo y verificable de manera no solo cuantitativa sino cualitativa de las actividades realizadas por los trabajadores.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En Caicedonia Valle del Cauca existen 883 establecimientos comerciales formalizados ante la Cámara de Comercio¹, la gran mayoría de estas con deficiencias notables en los procesos de gestión humana, cosa que dificulta el desarrollo de dicho sector.

Tradicionalmente, los procesos de gestión humana en las empresas Caicedonitas, se llevan a cabo de manera empírica y basada en impresiones subjetivas que no garantizan un proceso eficaz de consecución de personal. Por ende, la realización de un diagnóstico adquiere relevancia al momento de conocer, cuales empresas y de qué manera llevan a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, así como los elementos de bienestar y seguridad para el trabajador, de igual manera, es importante conocer las empresas que aún no han implementado un plan de gestión humana y cuáles son las dificultades que se presentan al momento de querer desarrollar esta área administrativa.

Como resultado del presente diagnóstico, se pretende abrir la puerta a la generación de planes que propendan a la implementación y correcto funcionamiento del área de gestión humana, enfocando la investigación hacia unos parámetros establecidos de manera coherente y con facilidad de adaptación al entorno empresarial Caicedonia.

Teniendo esto en cuenta, los principales elementos de estudio estarán enfocados en:

2.1. TÓPICOS DE INVESTIGACIÓN

2.1.1. Procesos de Vinculación y Desarrollo.

- **Análisis del puesto de trabajo.** mediante este proceso, se dan a conocer todas las características del puesto a ubicar dentro de la empresa, objetivos, conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para el correcto desempeño de la actividad a realizar así como las condiciones y el contexto en el que se realizaran las labores.

¹ QUINTERO, C. (2012). *Anuario estadístico 2012*. Caicedonia.

- **Reclutamiento.** este proceso, emplea un método de atracción a potenciales empleados de manera sistemática, dando a conocer las ventajas que trae el puesto de trabajo. El reclutamiento se puede realizar mediante el desarrollo de formularios o la solicitud de hojas de vida a los aspirantes al cargo. Existen diversidad de fuentes de reclutamientos, entre las más relevantes se encuentran agencias o bolsas de empleo, avisos clasificados, empresas caza talentos, información en la web y el sistema de referidos.
- **Selección.** es la etapa póstuma al reclutamiento en la cual, se realizan diferentes pruebas a los interesados, por lo general test o entrevistas de trabajo, además de que se verifican los datos proporcionados en las hojas de vida y las correspondientes referencias. Dentro del criterio de selección para un determinado cargo en una empresa es común encontrar elementos como experiencia previa, grado de escolaridad, cartas de recomendaciones, dominio de otros idiomas y uso de herramientas ofimáticas.
- **Contratación.** proceso mediante el cual se realiza la vinculación formal del aspirante al puesto de trabajo mediante un contrato laboral. Existen diferentes tipos de contratos tales como:
 - o A término indefinido.
 - o A término fijo.
 - o Prestación de servicios.
 - o Porcentaje de obra (para el caso de empresas relacionadas con la construcción).
 - o Por proyectos.
 - o Por temporada, entre otros.

2.1.2. Capacitación. proceso que se enfoca en otorgar al trabajador, las herramientas conceptuales y prácticas necesarias para la correcta realización del trabajo. En la actualidad, este proceso representa uno de los medios más eficientes para consolidar una formación adecuada del personal en relación a las actividades a realizar dentro del puesto de trabajo.

2.1.3. Valoración y Méritos. en esta etapa, la principal preocupación es medir el desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo, contrastando las cualidades mencionadas por la persona y el correcto ejercicio de sus labores en el área que se le ha asignado. Para tal fin, se hace uso de indicadores que pueden ser:

- De producción: ritmo de trabajo, calidad, dinero usado, conocimientos demostrados o adquiridos durante la ejecución de las labores, etc.
- Datos personales: duración en previos empleos, llamados de atención, ausentismo e índices de ascenso.
- Datos de estimación: juicio de los evaluadores. De los compañeros y propios.

2.1.4. Compensacion. Al hablar de Compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, sueldos, viáticos, servicio de comedor, incentivos, premios, gratificaciones, etc. La compensación sueldos, salarios, prestaciones es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad.

2.1.5. Evaluación por Competencias. tradicionalmente, el concepto de evaluación estaba ligado únicamente al desempeño en funciones poco específicas. Hoy en día, el cambio en algunos de los paradigmas en la gestión administrativa ha hecho que dicha evaluación se realice igualmente por competencias, es decir, las habilidades específicas que debe tener un trabajador para realizar una o más labores dentro de una organización; aunque esta es una definición corta de evaluación por competencias que más adelante se construirá de manera más completa.

2.1.6. Salud Ocupacional. departamento encargado del bienestar de los trabajadores y las condiciones de seguridad que se presentan en las organizaciones para el desarrollo de las actividades laborales, además, de mitigar las posibles fuentes de riesgo que puedan elevar los índices de accidentalidad. Para la medición del correcto funcionamiento del programa de salud ocupacional, se tienen en cuenta elementos como el cumplimiento mínimo de normas de seguridad industrial, higiene, tasas de ausentismo, enfermedades profesionales e índices de severidad y frecuencia de los accidentes laborales.

2.1.7. Clima organizacional. Cuando la persona trabaja en un ambiente digno, sano, en equipo, seguro, en el cual siente que puede contribuir al éxito de la organización se siente más motivado y se crean las condiciones para tomar las mejores decisiones que favorezcan al negocio. El departamento de Recursos Humanos juega un papel muy importante ya que debe de velar por incorporar políticas que de manera

sistemática proporcione a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

2.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Son relativamente pocas los estudios realizados en Colombia sobre las prácticas de Gestión Humana implementadas en las organizaciones; y aún más, las relacionadas con empresas del sector público. Para el municipio de Caicedonia específicamente, si bien existen planes estratégicos e investigaciones de algunas áreas administrativas de las empresas públicas, no hay estudios enfocados al sector de recursos humanos.

Sin embargo, aunque han sido escasas las ocasiones en que se aborda un tema tan importante desde la perspectiva general de las organizaciones colombianas, si existen algunas investigaciones que se han dado a la tarea de desarrollar esta problemática. Uno de los trabajos investigativos más relevantes en este campo administrativo fue el realizado por estudiantes de la universidad Nacional de Colombia sede Manizales, en el cual se llevó a cabo una caracterización de las prácticas y la investigación de la gestión humana en Colombia². Otro estudio de gran significancia en relación al estudio de los elementos de gestión humana en Colombia y que, si bien no es un proyecto enfocado a la gestión humana como elemento único de investigación, si la trata desde su implementación en la PYMES, este trabajo fue realizado por Gregorio Calderón Hernández, y publicado por la revista Innovar, avalada por Colciencias³.

Para Justificar el presente proyecto de investigación, se hace necesario entonces tomar un punto de vista general e integrar el tema desde una perspectiva panorámica, ampliando el horizonte y generalizando la gestión humana como teoría administrativa sin dejar de lado su aplicación en Colombia y abordando, aunque de manera limitada, los estudios realizados en este campo en nuestro país.

Con el paso del tiempo, las diferente teorías administrativas han ido enfocando sus esfuerzos no solo a la construcción de un capital financiero que apalanque el desarrollo económico de las organizaciones, sino también, al mejoramiento de los procesos de gestión del talento humano con tendencia a elevar los estándares de

² UNIVERSIDAD ICESI. *La Gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y la investigación*. [en línea]. <http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/221>. [Citado el 02 de Diciembre de 2014].

³ CALDERON, G. (2006). *Competencias distintivas en las PYMES, un aporte desde la gestión humana*. Revista Innovar Vol. 16 (27).

calidad y competitividad de la empresa además de clima organizacional óptimo para la realización de las actividades diarias.

La supervivencia de las empresas hoy en día, no depende como lo hacía hace algún tiempo atrás, solamente de los elementos capitales y tecnológicos que posea, actualmente, la capacidad para innovar y el desarrollo de competencias para la cualificación del personal, son pautas que marcan el desempeño óptimo y la eficacia y eficiencia con que se llevan a cabo los diferentes procesos, dando como resultado el mejoramiento continuo de la empresa.

“En algunas organizaciones Colombianas, la drástica sistematización de los diferentes procesos productivos y la visión errónea de las tareas de gestión humana como una herramienta ligada a la práctica administrativa y que servía únicamente como soporte de áreas que aparentemente mostraban resultados más tangibles (Beer, 1997) ha llevado al abandono total de las practicas mínimas de gestión humana, dejando de lado todas aquellas virtudes, aptitudes y actitudes que enaltecen al trabajador y que podrían ayudar al crecimiento integral de la compañía, dejando relegado esté, a un número o una pequeño engrane de un sistema complejo de producción”

Como consecuencia de los anterior, y ante el acelerado ritmo del mercado, algunas organizaciones se han visto forzadas a tomar medidas de último momento y que, o bien resultan ser desacertadas por el corto tiempo de reacción permitido para la implementación de un proceso, o la resistencia al cambio que presentan los trabajadores y que obligan a implementar procesos de reingeniería o incluso, la declaratoria de insolvencia, cierre y liquidación de las mismas.

Es por esto, que la realización de un diagnóstico, sobre la realidad que vive el contexto empresarial Caicedonita adquiere relevancia que podría convertirse en una herramienta de mejoramiento en términos de procesos de implementación del área de gestión del talento humano o gestión humana, elemento que confiere a las organizaciones un nivel más amplio de capacidad innovadora y versatilidad en la generación de nuevas ideas y desempeño efectivo y verificable de manera no solo cuantitativa sino cualitativa de las actividades realizadas por los trabajadores.

2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.3.1. Formulación del problema. ¿Podrá una propuesta para un diagnóstico y mejoramiento de los procesos de incorporación de talento humano identificar las técnicas administrativas más adecuadas para el correcto funcionamiento de esta área en 10 empresas del municipio de Caicedonia?

3. OBJETIVOS

3.3. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un diagnóstico de la aplicación de los procesos de incorporación de talento humano y construcción de una propuesta de mejoramiento en 10 empresas del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

3.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de los procesos de incorporación de talento humano en 10 empresas del municipio de Caicedonia Valle del Cauca.
- Conocer la percepción de los empleados sobre la manera como se llevan a cabo los procesos de talento humano que existen en la empresa.
- Desarrollar una propuesta de plan para el mejoramiento integral de los elementos de Gestión Humana en las organizaciones escogidas.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEÓRICO

En la actualidad, la gestación de actividades enfocadas a la generación de bienes o prestación de servicios por parte de las organizaciones representa uno de los factores principales en el desarrollo de la sociedad. Dichas organizaciones, se componen de diferentes elementos, entre los cuales, resulta de gran importancia destacar la gestión humana, área constituida a partir de diversas teorías que han sido generadas a través del tiempo y las cuales, como objetos de estudio y en aras del buen desarrollo de la presente investigación, resulta imperante conocer.

Para dar comienzo al proceso investigativo, cabe resaltar la importancia del contexto en que se desarrolla la gestión humana empresarial, por ende, es imperante conocer las diferentes teorías administrativas que de uno u otra forma, constituyen la base fundamental de las organizaciones.

Empezaremos por abordar la teoría general de la administración, definiendo la administración, de manera general, y tomando como primera referencia a Henry Fayol, como el ente encargado de planear, organizar, dirigir, decidir y controlar todos los insumos de una organización, independientemente de su naturaleza financiera, tecnológica, material o humana, con el fin de conseguir uno o varios objetivos que lleven a la consecución de beneficios máximos de carácter social o económico según la naturaleza de la empresa⁴.

De otro lado, para Carlos Dávila, “la Administración es una práctica social que se esquematiza como el manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo de planeación, coordinación, dirección, organización y control”⁵. Lo anterior, se da como consecuencia de los grandes cambios socioeconómicos ocurridos a lo largo del tiempo, por tal motivo, al igual que con Dávila, las diferentes definiciones y teorías administrativas fueron surgiendo como una solución a los problemas que presentaba el ambiente empresarial en una época específica. Así mismo, los enfoques que se dan a cada una de estas teorías, validan la pertinencia de las mismas en el mundo moderno, como parte de proceso consolidado y acumulativo de ideas que de manera paulatina ofrecen un abanico de oportunidades y soluciones a los administradores.

A su vez, Chiavenato, en su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, propone 6 variables para el estudio de las organizaciones desde la perspectiva administrativa: tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y

⁴CHIAVENATO, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: Mc Graw-Hill Latinoamérica.

⁵ RAMIREZ, C. (2006). *Fundamentos de administración*. Bogotá: ECOE ediciones Ltda.

competitividad.⁶ De igual manera, dilucida la manera como en cada uno de estos enfoques, interactúa no solo la TGA, (Teoría general administrativa) sino también todas las teorías administrativas, y es precisamente en este punto, donde se reafirma la pertinencia actual de cada teoría administrativa, independientemente de la época.

Para dar más claridad a lo anterior, presentamos el esquema, extraído del libro de Chiavenato y que nos ilustra la relación enfoque – teoría expresados en el párrafo anterior:

Tabla 1: Enfoques y teorías administrativas

0	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	ENFOQUES PRINCIPALES
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional. Usa métodos científicos al problema mundial, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados. Se debe tener un clima cordial de colaboración entre la <u>gerencia</u> y el personal.
	Teoría clásica Teoría neoclásica	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador. Enfoqué en prácticas administrativas. Énfasis en objetivos y resultados.

⁶ CHIAVENATO, (2006). Bogotá: Mc Graw-hill Latinoamérica.

En la estructura	Teoría de la burocracia	Facilitar una valoración crítica de la teoría de la burocracia. Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional. Confrontar cómo interactúa la burocracia con el ambiente externo y mostrar que se aplica en diversos grados de realidad.
	Teoría estructuralista.	Enfoque múltiple: Organización formal e informal. Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional. Comprende la importancia de las relaciones y de una organización, el ambiente externo y el estudio comparativo de las organizaciones.
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones, dinámicas de grupo, dinámicas interpersonales. Confianza en el personal y delegación plena de autoridad.
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración. Teoría de las decisiones.
	Teoría del desarrollo organizacional.	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
	Teoría estructuralista.	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental.

En el ambiente.		Enfoque de sistema abierto.
	Teoría de la contingencia.	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto. Operaciones burócratas apropiadas en una situación determinada, depende de los parámetros particulares de la situación. Averigua nivelar principios que orienten acciones a seguir de acuerdo con las tipos dela situación, en lugar de buscar principios mundiales que se apliquen a cualquier situación.
En la tecnología	Teoría de la contingencia	Administración de la tecnología: está relacionado con la creatividad y tipo del producto. El tipo de proceso de productividad.
En la competitividad.	Nuevos enfoques de la administración.	Caos y complejidad. Aprendizaje organizacional Capital intelectual.

Tomado de: introducción a la teoría general de la administración. Chiavenato. Pág. 12.

A continuación, se aborda en forma general cada una de las teorías mencionadas en la figura anterior, haciendo alusión a su principal ponente, estructura básica y aportes realizados a la administración de las organizaciones.

4.1.1. Enfoque clásico de la administración. Este constituye un primer acercamiento a la TGA, (Teoría general administrativa) en el cual, si bien no se esquematiza una teoría particular como la base fundamental de la administración,

se crean los primeros enlaces procedentes a la teorización de una práctica que hasta esa época era netamente empírica. La necesidad de plasmar un postulado que sirviera de guía a la empresas para su funcionamiento, podría decirse que se configura como consecuencia de la revolución industrial producida a mitad del siglo XVIII en Gran Bretaña y en la cual contrastan diferentes aspectos sociales, económicos y políticos de dicha nación y que sirve como puente para el crecimiento acelerado del comercio mundial⁷.

Como se hizo mención anteriormente, el enfoque clásico de la administración no presenta una teoría administrativa como la verdad absoluta, por el contrario, abre las posibilidades a diferentes teorías que caracterizan a la administración desde puntos de vista adyacentes como la teoría clásica y la teoría científica, la primera de estas propuesta por Fayol y la cual hace énfasis en la estructura, la segunda teoría, la científica, hace alusión a la importancia de las tareas dentro de los procesos administrativos, tesis propuesta por Taylor y que contrasta precisamente con la teoría clásica de la administración.

4.1.2. Teoría Clásica de la Administración. Al tiempo que Taylor y otros ingenieros desarrollaban poco a poco la teoría de la administración científica en Estados Unidos, Se sintió en Europa el auge, cada vez con más aceptación, la teoría clásica de la administración. Si bien la teoría científica profundizaba en la gran importancia de las tareas realizadas por el operario, la teoría que proponía Fayol, enfatizaba en las características estructurales que debe poseer una organización para obtener la mayor eficiencia, indicador que para ambas teorías, era el resultado a buscar en toda organización, si bien con la suma de los esfuerzos individuales de los operarios, o mediante la correcta estructuración de los elementos administrativos.

Dentro de su obra, podemos encontrar aportes que soportan la teoría clásica, uno de los más importantes son las 6 funciones básicas que toda empresa debe cumplir:

Funciones comerciales: aquellas inherentes al mercado como la compra, la venta y el intercambio de bienes y servicios.

- Funciones financieras: hacen alusión a la generación y gestión de capital.
- Funciones de seguridad: relacionadas con la protección y el cuidado de las personas y los bienes que constituyen la organización.
- Funciones contables: aquellas que tienen que ver con inventarios, balances, registros, costos y estadísticas.

⁷ASHWORTH, W. (2014). *The British Industrial revolution and the ideological revolution: science, neoliberalism and history*. History of science. Vol 52(2), 178 – 199.

- Funciones administrativas: son la relación existente y la articulación de las 5 funciones expuestas anteriormente y son las que coordinan y armonizan los elementos constitutivos de cada una de ellas.

Otro gran aporte de la teoría clásica a la TGA son los 14 principios generales de la administración según Henry Fayol⁸, los cuales constituyen el pilar organizacional y estos son:

- División del trabajo: hace referencia al aumento de la eficiencia mediante la especialización de las tareas y de las personas.
- Autoridad y responsabilidad: Taylor argumenta que la responsabilidad es consecuencia natural de la autoridad, vista como el derecho de dar órdenes y el poder para esperar obediencia, dice además, que ambos elementos deben mantenerse en equilibrio.
- Disciplina: es la capacidad de obedecer, comportarse y respetar las normas establecidas en la organización.
- Unidad de mando: este principio dice que un empleado solo debe recibir órdenes de un solo superior como principio de autoridad única.
- Unidad de dirección: establecimiento de una cabeza y su consecuente plan para las actividades que tengo un objetivo en común.
- Subordinación de los intereses individuales a los generales: es la forma como la particularidad de los intereses organizacionales debe siempre sobreponerse a los intereses generales.
- Remuneración del personal: debe retribuirse de manera justa y equitativa el trabajo de cada uno de los empleados.
- Centralización: establece los más altos niveles de autoridad en la cima de la escala jerárquica de la organización.
- Jerarquía: principio de mando que esquematiza los niveles de autoridad desde el nivel más alto hasta el más bajo.
- Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- Equidad: la consecución de lealtad del personal mediante la amabilidad y la justicia.
- Estabilidad y permanencia del personal: reducción del impacto generado por la rotación de personal, entre más tiempo pase una persona en un cargo mejor será su desempeño.
- Iniciativa: asegurar el éxito de un plan mediante la capacidad de visualización del mismo.
- Espíritu de equipo: construcción de grandes fuerzas a través de la armonía y unión entre las personas.

⁸ MACIAS, H. (2007). *Principios clásicos de la administración: hacia el enfoque normativo y prescriptivo de la teoría administrativa*. Espíteme. Vol. 11. Universidad del Valle de México. México DF.

4.1.3. Teoría Científica. el típico enfoque de la teoría científica de la administración basa sus fundamentos en la atención especial que se haga a la realización de las áreas. El nombre de esta teoría proviene del esfuerzo de la ciencia por aplicar sus métodos al mejoramiento de las prácticas administrativas, generando de esta forma, un índice de alta eficiencia a nivel industrial.

La teoría científica de la administración, nace a comienzos del siglo XX y es propuesta por el ingeniero Frederick Taylor, el cual provocó una revolución sin precedentes del mundo empresarial de la época, permeando incluso grandes estudiosos de la administración como Gantt, Gilbert e incluso el mismo Henry Ford⁹. Uno de los principales aportes de Taylor a la administración es la organización racional del trabajo, donde explica cómo el trabajador aprende a realizar mejor su labor observando a sus compañeros, dando como resultado la búsqueda de nuevos métodos y múltiples herramientas que podrían utilizarse para la realización del mismo trabajo a través de la práctica de diversos elementos científicos como por ejemplo la medición de tiempos y movimientos.

Al igual que en la teoría clásica, la teoría científica expone una serie de principios que tienen como finalidad, la consecución de la máxima eficiencia organizacional¹⁰, los principios postulados por Taylor para la administración científica son:

- Principio de planeación: sustituir de manera gradual lo relacionado a la individualización de los criterios de trabajo, la improvisación de las tareas y la práctica empírica – práctica del trabajador por métodos basados en procesos abarcados por la ciencia.
- Principio de preparación: seleccionar los trabajadores de acuerdo con las habilidades demostradas para realizar una determinada labor y de acuerdo a esto, ejecutar el entrenamiento que corresponda siguiendo el método planeado anteriormente.
- Principio de control: la realización correcta de las tareas debe monitorearse adecuadamente mediante herramientas eficaces de control y el establecimiento de normas coherentes con la actividad que se está realizando.
- Principio de ejecución: corresponde a la asignación de responsabilidades, generando en el trabajador la disciplina necesaria para el desarrollo adecuado de sus tareas.

⁹Ibidem pág.21

¹⁰ TAYLOR, F. W. (1969). *Principios de la Administración Científica* (11ª edición). México: Herrero Hnos. S. A.

Gracias a este y mucho aportes más, Taylor recibe el reconocimiento de muchos teóricos administrativos, incluso, Peter Drucker, hace alusión al gran trabajo realizado por Taylor en su libro *Gerencia de empresas*, argumentando que su obra sirvió para el estudio del hombre no solo en el trabajo sino en todas sus dimensiones¹¹.

4.1.4. Teoría Neoclásica de la administración. esta teoría aparece por la necesidad de cambiar las exageraciones y todos los elementos atrasados de la teoría clásica, usando conceptos válidos y con mucha más pertinencia.

Esta teoría, considera que una técnica básica aplicada en el campo social a la administración, argumentando, que la persona que hace las veces de administrador debe tener las habilidades necesarias para llevar a cabo eficientemente las labores técnicas y/o especializadas de su trabajo, siempre, teniendo en cuenta la forma correcta de dirigir las personas en las organizaciones¹².

Esta teoría, además de destacar las habilidades del administrador, proporciona una mirada amplia a las funciones que esté debe realizar dentro de la empresa tales como:

Planear: en la cual deben plantearse los objetivos organizacionales con antelación, dando a estos su respectiva escala jerárquica y organizándolos de acuerdo a su prioridad. La planeación se puede dar en tres diferentes niveles: estratégico, táctico y operacional.

- Organizar: aquí es donde se agolpan todas las tareas necesarias para el correcto desarrollo de las actividades planeadas. Esta puede darse de 3 formas: global, departamental y operacional.
- Dirigir: aquí el administrador debe orientar a las personas al cumplimiento efectivo de los objetivos planteados durante la fase de planeación.
- Control: aquí se constata, y se vigila que los objetivos planteados se cumplan realmente además del cumplimiento de las normas y políticas establecidas por la empresa para el desarrollo de sus actividades.

¹¹DRUCKER, P. (1957) *La Gerencia de Empresas*. Primera Edición. Buenos Aires, suramericana. pp. 368 - 377

¹²Abide pag.21

4.1.5. Teoría de la Burocracia. Nace a raíz de la TGA (Teoría general administrativa) por la década de 1940, esta, como resultado del largo enfrentamiento entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas la cuales, para esa época, ya mostraban signos de decadencia y agotamiento.

Este modelo burocrático de la teoría administrativa fue postulado por Max Webber y presenta características que hasta el momento no habían sido tenido en cuenta como dar un carácter legal a la organización, la impersonalización y estandarización de los procesos, la racionalización de los recursos y la competencia técnica, además de retomar elementos como la especialización y profesionalización de las tareas. A pesar de los esfuerzos por imponer la teoría burocrática como un modelo administrativo definitivo, existen fallas en sus procedimientos como el fuerte apego a los procedimientos, el excesivo papeleo que se registran en sus operaciones, la resistencia al cambio provocada por la sensación de conformidad que genera y las dificultades que representa la implementación de este modelo a la atención al cliente y los conflictos internos dados por el poder.

A pesar de esto, un análisis preciso de la burocracia podría concluir que, sin importar sus fallos, es hoy en día uno de los modelos más exitosos y recomendables para la organización por su carácter no solo explicativo sino también descriptivo de los procedimientos administrativos¹³.

4.1.6. Teoría de las relaciones humanas. Esta surge como resultado del conocido experimento de Hawthorne en Estados Unidos, en donde se facilitó el nacimiento de la misma gracias al carácter democrático y las iniciativas pragmáticas que demostraba este país durante esta época.

El experimento de Hawthorne, marca la pauta para acoger un pensamiento que no solo estuviera enfocado en la importancia por las tareas, sino también, lograr una visión más humanista de las organizaciones y trasladar la preocupación de los administradores también a las personas.

Una de las muchas conclusiones derivadas del experimento, arroja la importancia de prestar especial atención a las necesidades del trabajador, tomando como referencia no solamente el factor económico sino también elementos psicológicos y sociales. La búsqueda de formas alternativas de motivar al empleado con nuevas remuneraciones y la aparición de las llamadas organizaciones informales son aspectos de relevancia que son estudiados a fondo por las teorías de las relaciones humanas, la cual, tiene como su mayor exponente a Elton Mayo.

¹³ WEBER, M. (1993). *Economía y sociedad*, México: Fondo de Cultura Económica.

La formulación de una teoría que humanizara las organizaciones no fue fácil de llevar a cabo. La industrialización de la sociedad presentaba grandes resistencias frente a este postulado que ponía a la par tanto la supervivencia financiera de las organizaciones como su carácter humanista y el énfasis en los trabajadores, es decir, creaba un conflicto entre los objetivos generales de las empresas y los deseos individuales de sus colaboradores¹⁴.

Para entender un poco mejor la teoría de las relaciones humanas, se presenta la siguiente tabla que contrasta los elementos más significativos de la teoría clásica con las propuestas que presentaba la teoría de las relaciones humanas.

Tabla 2: Teoría clásica y teoría de las relaciones humanas

TEORIA CLASICA	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS
Trata a la organización como maquina	Trata a la organización como grupos de personas
Pone énfasis en las tareas o la tecnología	Pone énfasis en las personas
Inspirada en sistemas de ingeniería	Inspirada en sistemas de la psicología
Autoridad centralizada	Delega autoridad
Líneas claras de autoridad	Autonomía del empleado
Especialización y competencia técnica	Confianza y apertura
Acentuada división del trabajo	Hace énfasis en las relaciones entre las personas
Confianza en las reglas y los reglamentos	Confianza en las personas.

Tomada de: Introducción a la teoría general de la administración. CHIAVENATO. Pág. 95.

¹⁴ MAYO, E. (1933). *Los problemas humanos de una civilización industrial*. Prensa de la universidad de Harvard. Nueva york: TheMacmillan Co.

4.2. MARCO CONTEXTUAL

4.2.1. Geografía. Caicedonia Valle del Cauca es uno de los municipios más jóvenes del departamento, Es territorio montañoso y bañado por los ríos La Vieja, Pijao y Barragán.

Esta, ubicado en la parte norte del departamento del Valle del Cauca al occidente colombiano, fue fundado el 3 de agosto de 1910 por los señores Daniel Gutiérrez y Arango y Alonso Gutiérrez.

Su principal fuente de producción es la agroindustria, en la cual, aparecen como los elementos más fuertes las actividades relacionadas con el café. Hace poco fue declarado como paisaje cultural cafetero por la UNESCO, título que se ve amenazado por el cambio de muchos cultivos de café por plátano y productos de origen cítrico, esto debido a la situación desfavorable que presenta el café.

4.2.2. Sector Empresarial. En el Municipio de Caicedonia se tiene como principal objetivo promover la productividad, apoyar la inversión y el emprendimiento con fines al desarrollo económico y sostenible en beneficio de la comunidad, apoyo y fortalecimiento a proyectos productivos y comerciales.

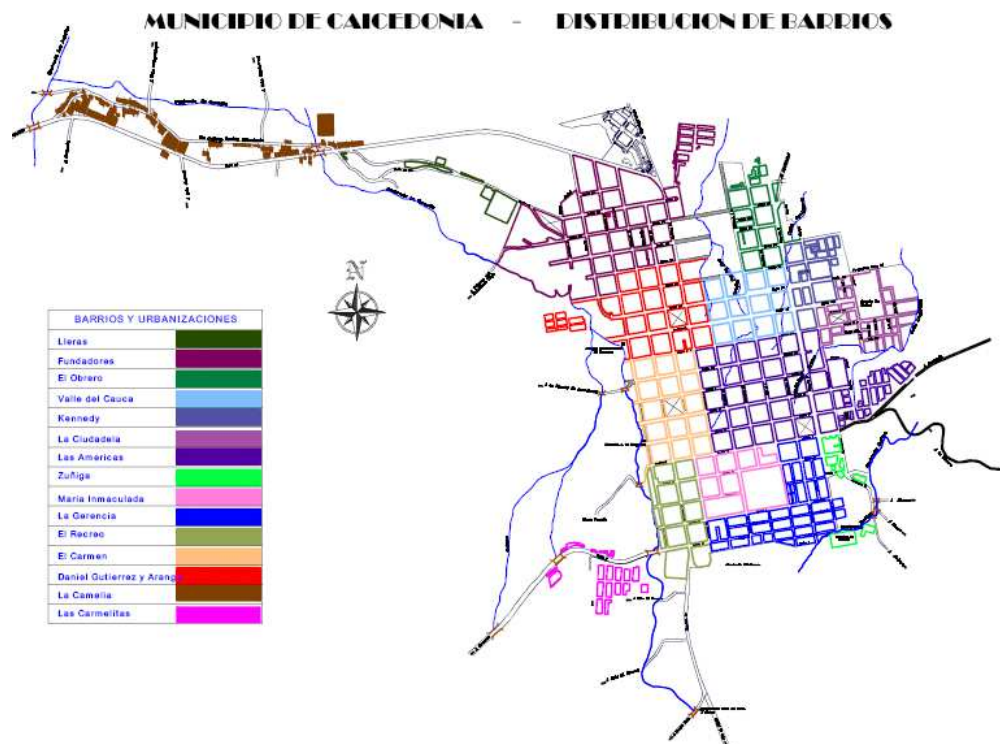
En el actual plan de desarrollo municipal la prioridad es incentivar las Pymes como solución a las necesidades de empleo y sostenibilidad económica, parte de esta política empieza a verse reflejada paso a paso mediante la transformación de los intereses sociales y comunes.

El sector empresarial de Caicedonia está compuesto por empresas de tipo comercial, de servicios, financieras, metalúrgicas, construcción, entre otros. La variedad de organizaciones de esta región permite un amplio portafolio en la cobertura de servicios de los habitantes.

Una de las dificultades en este sector son las escasas fuentes de financiamiento, por ende la administración pública debe permitir regulaciones a favor con el fin de incentivar la colocación de más instituciones financieras.

El Sector tendiente a estudiar en esta propuesta refiere al sector de servicios y comercial, donde pertenecen respectivamente las 10 empresas analizadas en el municipio de Caicedonia, Valle del Cauca. A continuación se presenta el mapa cartográfico con el fin de mostrar los componentes del sector empresarial tanto económico, político y cultural.

Figura 1: Cartografía Del Municipio de Caicedonia, Valle.



Fuente: CAICEDONITAS SITIO WEB. 2015.

Entre las carreras 14, 15, y 16 están ubicadas las empresas de servicios comerciales y financieras como de ropa, supermercados, electrodomesticos, bancos y litografías, en las calles 6 y carreras 14 están las ferreterías y materiales de construcción, a las afueras están ubicadas las empresas del sector agroindustrial que se dedican a la transformación de materia prima y a la comercialización y venta de productos agropecuarios

- **División Política.** El Municipio de Caicedonia, tiene una superficie de 17.272

Hectáreas, de las cuales 16.670, pertenecen al área rural y 602, al área urbana. Distribuidas en 26 veredas, 3 centros poblados y 15 barrios: La Camelia, Lleras, Fundadores, Obrero, Gutiérrez y Arango, Valle del Cauca, Kennedy, Ciudadela, Las Américas, El Carmen, María Inmaculada, El Recreo, La Gerencia, Las Carmelitas y Zúñiga.

- **Determinantes Económicos.** La principal actividad económica es la agricultura, en la que sobresalen los cultivos de café, los cuales a raíz de la marcada crisis cafetera, y su permanencia en el tiempo adquiere connotaciones estructurales, demandando la diversificación de los cultivos iniciándose la plantación de plátano, caña panelera, yuca, maíz, banano, sorgo, soya, aguacate, frutas en especial los cítricos y hortalizas como el tomate. Otras actividades económicas que se deben mencionar, son la ganadería, el comercio y últimamente el turismo, actividad que ha tomado gran auge entre las actividades económicas de los pobladores.

- **Determinantes Culturales.** Procesos formación en la Casa de la Cultura Dirigidos a: niños/as jóvenes adultos Áreas: Música, Teatro, Danza, Poesía, Pintura, Manualidades, Videoteca, Biblioteca, Ludoteca, Museo, zanquería, Lectoescritura. Eventos permanentes en la Casa de la Cultura: Exposiciones, ciclos de cine, museo, música, otros eventuales no permanentes, opcionales, como presentaciones artísticas, conferencia, talleres, recitales, juegos tradicionales, tradición oral, actos culturales y encuentros culturales.

- **Determinantes Turísticos.** Lugares para pesca y piscinas Caicedonia cuenta con diversos sitios para la diversión de grandes y pequeños. A pocas cuerdas del parque principal del municipio está el Parque Recreacional con piscina para niños y adultos, toboganes y senderos ecológicos.

El Club de Caza y Pesca se encuentra también en el casco urbano y es ideal para la pesca. Ofrece una gran variedad de gastronomía y cuenta con una piscina.

El Jardín de María: Hasta este santuario llega no sólo comunidad de Caicedonia, también se cuenta con visitantes de Pereira, Armenia, Cali, La Virginia, Norte del Valle y Quindío, incluso se ha contado con feligreses del exterior, que en su visita a Colombia aprovechan para encontrar tranquilidad en lugares de recogimiento como este. El Jardín de María, hace parte del patrimonio cultural del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca, además del turismo religioso al que todos pueden llegar.

Tabla 3: Actividad económica y productos principales

Actividad Económica Principal:	Agricultura, Ganadería y Comercio.
Producto(s) Principal(es):	Maíz, Café, Caña Panelera y Plátano.

Tomada de: <http://www.caicedonia-valle.gov.co/index.shtml>

4.2.3. Clima. Caicedonia es de un clima templado eso lo convierte en un buen lugar para ir a pasar un fin de semana. Cabe destacar sus balnearios naturales en el Río Barragán y La Vieja o el Cerro de Cubides, con su bosque natural, desde donde se puede observar la panorámica de la población.

Tabla 4: Altitud temperatura extensión y población

Altitud:	1.100 m.s.n.m.
Temperatura:	22 Grados Centígrados.
Extensión:	219 Km ² .
Población:	50.842 Hab. Aprox.

Tomada de: <http://www.caicedonia-valle.gov.co/index.shtml>

4.3. MARCO LEGAL

En lo que corresponde a las normas por la cuales se deben regir todas las empresas colombianas para delimitar sus relaciones contractuales se encuentran delimitadas por entes encargados específicamente de desarrollar esta labor.

Para el caso de Colombia, el código sustantivo del trabajo es la máxima norma que rige todos los procesos de contratación en lo que respecta a las organizaciones colombianas y, plantea la manera como se deben llevar a cabo las relaciones entre empleado y empleador.

Dentro del código sustantivo del trabajo encontramos elementos de vital importancia para el desarrollo de las actividades laborales como la remuneración del trabajo, prestaciones sociales, días de descanso y los diferentes tipos de aportes que debe ejecutar tanto el empleado como el empleador. A continuación se muestra los puntales más importantes del Código. (C.S.T)

- **Artículo 127. Elementos integrantes.** Artículo modificado por el artículo 14

del Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente. Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la

forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

- **Artículo 193 reglas generales.** Todo los (empleadores) están obligados a pagar las prestaciones establecidas en este Título, salvo las excepciones que en este mismo se consagran.

Estas prestaciones dejaran de estar a cargo de los empleadores cuando el riesgo de ellas sea asumido por el Instituto Colombiano de Seguros Sociales, de acuerdo con la ley y dentro de los reglamentos que dicte el mismo Instituto.

- **Artículo segundo de la resolución 1016 de marzo 31 de 1989.** Artículo segundo. El Programa de Salud Ocupacional consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene industrial y seguridad industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

- **Tipos de contrato.** Contrato a término fijo (Art. 46 del Código Sustantivo de Trabajo y Art. 28 de la Ley 789 de 2002)

Es un contrato laboral que tiene un límite temporal especificado de manera clara en el contrato. Puede ser prorrogado indefinidamente, salvo en los casos en los cuáles el plazo pactado sea inferior a un año.

Los contratos a término fijo se pueden clasificar en dos modalidades de contratación: contratos con un vencimiento igual o superior a un año y los contratos con un vencimiento menor a un año.

- o Modalidad 1: Igual o superior a un (1) año
Debe constar siempre por escrito.
El término de su duración no puede ser superior a tres (3) años, pero puede ser prorrogable de forma indefinida.
Si hay periodo de prueba debe constar por escrito al inicio del contrato.
Para su terminación no se requiere aviso previo.
En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

- o Modalidad 2: Inferior a un (1) año
Este tipo de contratos únicamente pueden prorrogarse hasta por tres (3) veces, por periodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año.
Para su terminación no se requiere aviso previo.
En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

- **Contrato a Término Indefinido (Art. 47 del Código Sustantivo de Trabajo).** El contrato a término indefinido es aquel que no tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación entre el empleado y el empleador, cuya duración no está determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera de manera explícita a un trabajo ocasional o transitorio. Puede hacerse por escrito o de forma verbal.

- o Características
Si se quieren establecer cláusulas específicas para el contrato es necesario formalizar el contrato a través de un contrato escrito.
El empleador se compromete a pagar prestaciones sociales, prima de servicios, descansos remunerados y aportes parafiscales.
En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la [Ley](#) 789 de 2002.

- **Contrato de Obra o labor (Art. 45 del Código Sustantivo de Trabajo).** El contrato es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción y de universidades y colegios con profesores de cátedra, que cumplen su labor una vez haya terminado el periodo académico. Este contrato es igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos, por ser un contrato laboral.

- **Contrato de aprendizaje (Art. 30 de la Ley 789 de 2002).** Este tipo de contrato es una forma especial de vinculación a una empresa y está enfocada a la formación de practicantes, donde este recibe herramientas académicas y teóricas en una entidad autorizada por una universidad o instituto, con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que el practicante adquiera formación profesional metódica en el oficio. La idea de este tipo de contrato es el aprendizaje y que el practicante se incluya al mundo laboral, la remuneración es llamada auxilio de sostenimiento y depende completamente de un convenio entre

ambas partes, donde el estudiante no tiene prestaciones sociales. El valor de la remuneración depende de si el practicante es universitario o no, de ser universitario tiene derecho a un salario que debe ser superior o igual al mínimo y si el practicante no es universitario tendrá como base de pago un salario por debajo del mínimo.

- **Contrato temporal, ocasional o accidental (Art. 6 del Código Sustantivo**

de Trabajo). Según el Código Sustantivo del Trabajo, se define el trabajo ocasional, accidental o transitorio, como aquel trabajo de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador. Es decir, que no tiene que ver con las labores propias que desarrolla el contratante. Por ejemplo, en una oficina de una agencia de viajes aparece una humedad y se hace necesario contratar a un técnico para arreglar el problema. La agencia de viajes necesita un técnico que arregle la pared. El técnico estaría por contrato ocasional porque no va dentro de las tareas rutinarias de la empresa.

Esta forma de contratación puede hacerse por escrito o verbalmente; pero es recomendable hacerlo por escrito, especificando la tarea específica del trabajador para evitar conflictos durante y después de la realización de la labor.

- o Características

Puede ser verbal o escrito.

Debe relacionarse con actividades ajenas al objeto social del contratante.

Su duración nunca podrá ser mayor a treinta (30) días.

- **Contrato civil por prestación de servicios.** este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. La duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar. El empleado recibe un sueldo al cual se le descuenta únicamente por concepto de retención en la fuente.

- **Remuneración laboral.** incluyendo los pagos por horas extras y dominicales

y toda la prestación social. Este salario mensualmente no debe ser menos a diez salarios mínimos legales mensuales vigentes más tres salarios mínimos por todos los beneficios (extras, primas, etc.); es decir el salario integral debe ser de mínimo 13 salarios mínimos legales mensuales vigentes. Desde otro punto de vista, se pueden distinguir dos tipos de salarios: Salario Real Salario nominal El salario

nominal es la cantidad de dinero que un trabajador recibe por su trabajo por hora, día, mes, etc., el salario real por otra parte, es el poder de compra de esa cantidad de dinero; es decir, indica que cantidad de bienes y servicios se pueden adquirir con esa cantidad de dinero (con el salario nominal) Teniendo en cuenta que el salario es un precio pagado por el trabajo, éste está determinado por la oferta y demanda de trabajo que exista en una economía, sin embargo existe un límite inferior que imponen los gobiernos de los países de la cantidad de salario que se le debe pagar a un trabajador que se ocupa en una jornada laboral completa de ocho horas (para el caso colombiano). Este límite se considera el límite de subsistencia; es decir, el mínimo necesario para mantener con vida a una persona y cubrir sus necesidades más básicas. Este límite se conoce como el salario mínimo legal mensual vigente (SMLMV).

- o Formas de remuneración.
 - La prima de servicios
 - Recargo nocturno
 - Bonificaciones por servicios prestados
 - Auxilio de alimentación
 - Auxilio de transporte

- **Horas extras.** Se denomina horas extras o trabajo suplementario al período de tiempo que excede el máximo legal de 8 horas diarias con conocimiento del empleador. Según la leyes laborales colombianas, la jornada máxima de 8 horas deben laborarse durante el día, por lo que si excepcionalmente se ejecutan labores por fuera de la jornada ordinaria de trabajo o esta resulta superada o estas labores se llevan a cabo en días domingos o festivos, el empleador deberá pagar un recargo de acuerdo a la modalidad de las horas extras o el recargo causado según el Código Sustantivo del trabajo.

Nota: Es importante tener claro que el tiempo suplementario u horas extras es el que excede la jornada legal y no el que supera la jornada pactada (10:00 pm por poner un ejemplo). Según la legislación colombiana, las horas extras tienen un tope de 2 horas por día o 12 horas por semana. Se debe tener presente que el tope de 2 horas diarias o 12 semanales, pueden darse como una combinación de los diferentes tipos de horas extras, las cuales se verán a continuación.

- **Licencias.** La licencia es un permiso concedido por el empleador a su trabajador, cuyo efecto es la suspensión del contrato de trabajo.

Tipos de licencias: dentro de la legislación laboral podremos encontrar licencias reglamentarias y licencias no reglamentarias.

- o Licencias reglamentarias. Las licencias reglamentarias, se encuentran desarrolladas dentro del derecho laboral colombiano y pueden ser: la licencia de maternidad, la licencia de paternidad, licencia para el ejercicio del sufragio, licencia para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; licencia por grave calamidad doméstica, licencia por comisión sindical, licencia por el entierro de sus compañeros y la licencia por luto.

- o Licencia de maternidad. La licencia de maternidad es un beneficio prestacional que se le ha reconocido a la mujer que ha dado a luz. Ésta licencia se caracteriza por dos aspectos, el primer aspecto, es un descanso de 14 semanas dentro de la época del parto, y el segundo aspecto, es el pago del salario durante el periodo de descanso. La licencia de maternidad puede pedirse dos semanas antes de la fecha probable del parto y disfrutar de 12 semanas posteriores al parto, o una semana previa al parto y gozar de 13 semanas posteriores al parto. Por eso es obligación de la trabajadora pedir la licencia con anterioridad al parto en miras a ser beneficiaria de las 14 semanas.

- o Licencia de paternidad. La licencia de paternidad es un beneficio legal con quien cuenta los hombres futuros a ser padres de disfrutar por 8 días el acompañamiento al nacimiento de su hijo y basta con el registro civil de nacimiento para efectuar el pago de tal licencia.

- o Licencia para el ejercicio del derecho al sufragio (voto). La licencia para el ejercicio del derecho al voto, es aquel permiso que tiene el trabajador de ejercer su derecho al voto, disponiendo para ese evento de media jornada de descanso remunerado. Para ello, el trabajador disfrutará de tal descanso el mes siguiente al día de la votación.

- o Licencia para el desempeño de cargos oficiales transitorio de forzosa aceptación. Este tipo de licencia es regularmente aplicable para aquellos casos en que el trabajador tiene la obligación de ser jurado de votación, éste, tiene el derecho de disfrutar 1 día de descanso remunerado, dentro de los cuarenta y cinco 45 días siguientes a la votación.

- o Licencia por calamidad doméstica. La calamidad doméstica es una licencia que debe el empleador otorgarle a su trabajador cuando al

trabajador le ha ocurrido un suceso familiar o personal cuya gravedad afecte el normal desarrollo de las actividades del trabajador, en la cual eventualmente pueden verse amenazados derechos fundamentales de importancia significativa en la vida personal o familiar del mismo, o afectada su estabilidad emocional por grave dolor moral. Esta licencia tendrá una duración de 5 días hábiles y siempre será remunerada. No obstante será discreción del empleador, que el trabajador pueda compensar tal tiempo con horario extendido y éste tiempo jamás podrá ser contado como horas extras.

- o Licencia por comisión sindical. Esta licencia es un permiso concedido al trabajador para que éste cuando sea integrante del sindicato, tenga el permiso remunerado de cumplir su gestión, siempre y cuando tal labor no conlleve un debilitamiento en el normal funcionamiento de la empresa.
- o Licencia por el entierro de sus compañeros. Esta licencia consta de un permiso concedido al trabajador para que cuando alguno de sus compañeros muera, éste pueda acompañarlo a su entierro siempre y cuando el permiso concedido no debilite el funcionamiento de la empresa. Esta licencia será remunerada y no será obligación compensar el tiempo que el trabajador utilice.
- o Licencia por luto. Este tipo de licencia consiste en conceder al trabajador en caso de fallecimiento de su cónyuge o compañera permanente, el padre, el hijo o el hermano una licencia remunerada por luto por 5 días hábiles. El tiempo utilizado en esta licencia no podrá ser compensado.
- o Licencias no reglamentarias. Las licencias no reglamentarias, son aquellas licencias que no se encuentran reguladas dentro de la legislación laboral; pero que se encuentran reguladas.

5. METODOLOGÍA

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del presente proyecto se llevó a cabo una investigación de tipo Descriptivo y exploratorio, donde se identificaron e ilustraron de manera general los aspectos concernientes a los procesos de gestión humana de 10 de las Empresas de Caicedonia. Cuando nos referimos a un tipo de investigación exploratoria, hacemos alusión a la realización de un trabajo que nunca se ha hecho en el municipio y que por ende, los resultados podrían ser nuevos para la comunidad o los interesados.

El diseño que se utilizó es de tipo mixto (cualitativo y cuantitativo), ya que como se trata de un proyecto donde se tendrán en cuenta variables tanto de tipo numérico como otras que son algo más subjetivas, es preciso ubicar los datos de manera coherente a su contexto. Un hecho que cabe resaltar, es la no realización de procesos que se encuentren fuera de la estructura investigativa ya que no se pretende manipular ningún tipo de resultado, la prioridad es conseguir datos verídicos que no estén sujetos a posibles cambios durante el desarrollo del estudio.

5.2. MÉTODO

El método es mixto, explorando las relaciones sociales y culturales donde se aplicara una entrevista y una encuesta previamente estructuradas de manera lógica y en concordancia con los elementos necesarios para lograr la consecución de información real, coherente al contexto en el que se desarrolla el sector empresarial y con la profundidad necesaria para adquirir datos de relevancia, con la cual se pretende comprender la visión que tienen los entrevistados y los

encuestados acerca del estado actual de los procesos de gestión del talento humano en las empresas Caicedonitas.

Las herramientas utilizadas para el proyecto investigativo fueron: una entrevista a las personas encargadas de los recursos humanos; pensada previamente y con el objetivo de indagar las razones por las cuales no se cumplen (en aquellas que aplique) lo mencionado anteriormente, también permitió conseguir información para la realización de la matriz DOFA y la elaboración del plan de mejoramiento. De igual forma, resaltar aquellas empresas que de manera correcta estén llevando a cabo los procesos de gestión humana. , el número de entrevistas realizadas fueron 10, una por cada empresa. Además de esto, se realizó 50 encuestas, las cuales fueron aplicadas a los trabajadores de las organizaciones, esta tuvo como finalidad, conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre los procesos humanos de sus respectivas organizaciones. Esta también brindó información para la construcción de la matriz DOFA y del plan de mejoramiento.

Los datos obtenidos a través de la realización de las encuestas y las entrevistas son evaluados de tal manera que sea posible la construcción de la matriz DOFA, la cual nos arroja elementos de manera más práctica los elementos necesarios para la realización de la propuesta de mejoramiento general.

Es indispensable aclarar nuevamente que los resultados obtenidos luego de la aplicación de las herramientas de búsqueda (encuestas y entrevistas) no son susceptibles a variaciones, es decir, se interpretan de forma concisa y se transforman en su contenido mas no en su contexto, brindando de esta manera objetividad y mitigando posibles malversaciones de los mismos.

5.3. FINES

El fin de este proyecto investigativo se traduce términos prácticos y aplicativos con el objetivo de ofrecer alternativas de mejoramiento a la gestión humana en el sector empresarial del municipio de Caicedonia ValleCdel cauca; generando así puntos de reflexión y discusión en cuanto a las diversas formas en que se relacionan los entornos administrativos en las organizaciones Caicedonita en torno a la gestión humana, social y cultural.

6. RESULTADOS ALCANZADOS

6.1. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE 10 EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA

ENTREVISTA A NATALIE GRANADA GERENTE GENERAL DEL ALMACÉN LAY7

- Reclutamiento.
 - a) Dependiendo de la temporada, en temporada alta se requieren 2 personas adicionales y son escogidas por recomendación.
 - b) El reclutamiento es interno.
 - c) Voz a voz, no se usan carteles ni se piden hojas de vida.
 - d) Jóvenes entre 18 y 30 años, en algunos casos hasta los 40 años. Amable, no se requiere experiencia laboral e inspirar confianza.
- Selección de personal.
 - a) Si
 - b) En la empresa no trabaja con personas desconocidas para la gerente.
 - c) Es una misma entrevista para todos. No se realizan encuestas técnicas.
 - d) Proceso de contratación Directo.
 - e) Contrato de término definido a un 1 año.
- Inducción.

- a) No están definidos claramente los elementos organizacionales de la empresa.
 - b) Llegan 2 o 3 días antes, revisan precios y ubicación de la mercancía.
 - c) No hay una persona encargada de la realización de la inducción.
 - d) No existen este tipo de procesos en la empresa.
- Capacitación.
 - a) Establecido como tal no, sin embargo, se llevan a cabo tareas que pueden ayudar al nuevo colaborador a desempeñar de buena manera su labor diaria.
 - b) No se realiza rotación de personal.
 - c) Sí, con cada marca con la que se trabaja brinda una capacitación específica y técnica.
 - d) Un fondo de estudio como tal no, sin embargo, si algún trabajador decide estudiar, se le brinda el tiempo necesario para que lo pueda realizar sin inconvenientes.
 - e) Evaluación.
 - f) No tiene un método establecido para la evaluación.
 - Motivación.
 - a) La empresa no afilia a sus trabajadores a cajas de compensación familiar.
 - b) La empresa no afilia sus trabajadores a una ARL
 - c) Sí, para la empresa es importante tener a sus trabajadores motivados, en el caso de las vendedoras, si están motivadas, van a tener un mejor número de ventas realizadas.
 - d) No es posible.

ANÁLISIS ALMACÉN LAY 7.

- **Reclutamiento.** Según la temporada, sea alta o baja, se hace necesario adicionar trabajadores para suplir con Las necesidades organizacionales e identificar las posibles vacantes que se lanzaran al mercado, la organización no tiene establecido un proceso de reclutamiento, estableciendo como parámetro fundamental para la búsqueda de colaboradores el voz a voz.

Un aspecto de gran importancia que vale la pena destacar es la falta de herramientas que ayuden a mejorar el proceso de reclutamiento. La más utilizada es el voz a voz, especificando además que no se hace recepción de hojas de vida, por lo que no se utiliza ningún tipo de publicidad para el reclutamiento. El perfil del trabajador esta medianamente bien definido, sin embargo, uno de los requisitos fundamentales es que sea conocido de por la gerente, lo que imposibilita a gran escala la realización del proceso de reclutamiento de manera correcta.

Podemos concluir que el tipo de reclutamiento que el almacén lay 7 es algo complicado, ya que no cuenta con elementos diferenciadores además no poseen herramientas que permitan publicitar las vacantes.

- **Selección.** Es impérate para toda organización reconocer la importación del papel que juega el proceso de selección de personal para reconocer los perfiles de los aspirantes y optar por el más cercano a las necesidades de la empresa. Sin embargo, como en esta empresa no es requisito enviar la hoja de vida, no hay un punto de partida que permita analizar en un primer estadio el perfil del aspirante.

No existe una persona encargada de cumplir con la selección del personal como tal, pero cabe destacar, que por el tamaño de la empresa, es una tarea que el gerente realiza sin ningún inconveniente.

Dos puntos que a resaltar son el hecho de que la realice una misma entrevista para todos los aspirantes, indistintamente del puesto a ocupar y como se corta de tajo la posibilidad de un aspirante a ingresar a dicha empresa por el solo motivo de no ser un conocido de la gerente.

En relación a la contratación, se realiza un contrato directo con la empresa, sin ningún intermediario y se realizan contratos a término definido por 1 año.

- **Inducción.** Parece muy común encontrar graves problemas de desconocimiento de las etapas de la gestión del talento humano. Aquí nuevamente encontramos como se mezclan conceptos que corresponden a la capacitación, es decir, no hay claridad en lo que corresponde a la inducción y a la capacitación del personal.

Como no existen elementos organizacionales dentro de la empresa, la primera etapa del proceso de inducción no es llevada a cabo.

En este proceso no se cuenta con persona encargada específicamente para la realización de la inducción, este tipo de procesos se realizan de manera informal y son llevadas a cabo por cualquier trabajador de la empresa.

La gerente acompaña a las nuevas trabajadoras durante su primer recorrido por la empresa y de ser necesario en algún momento de la inducción serán resueltas las inquietudes que esta tenga.

- **Capacitación del personal.** Como en la empresa no hay un punto que determine la diferencia entre la inducción y la capacitación, en gran parte de la entrevista se evidencia como la gerente tiene a tergiversar los puntos y pasa de lo que debería ser la inducción a la capacitación y viceversa.

Cuando se hace mención al punto de cómo se realiza la inducción, se obtiene como respuesta elementos que constituyen la capacitación.

La capacitación no tiene un tiempo estimado de duración, puede variar entre los 2 o 3 días, lo que obliga al nuevo colaborador a adaptarse muy rápidamente a su puesto de trabajo y reconocer la ubicación de la mercancía dentro de la empresa.

Como en su gran mayoría los puestos a ocupar son los de asesoras de ventas y por ser empresa dedicada únicamente a la venta de prendas de vestir, la gerente manifiesta que requiere personal femenino preferiblemente.

- **Evaluación, bienestar y motivación del personal.** El método de evaluación realizado a los trabajadores es por observación, es decir, constantemente está siendo evaluado el personal en sus labores, igualmente, un método de medición del desempeño laboral son las ventas, se plantea una meta para cada asesor y se verifica periódicamente si están siendo cumplidas o no. Sin embargo no existen formatos de evaluación lo que hace de este proceso algo poco eficiente.

El tipo de evaluación se presenta poco formal presenta fallas de estructura al momento de medir el desempeño laboral ya que, si bien el cumplimiento de metas puede ayudar a una primera valoración, no se tienen en cuenta indicadores que podrían calificar de manera más eficiente el trabajo de las personas dentro de la compañía.

En relación al bienestar laboral, los empleados no se encuentran afiliados a ninguna caja de compensación familiar ni tienen aseguradora de riesgos laborales ya que la gerente afirma que los accidentes que podrían presentarse como consecuencia de la actividad laboral son casi nulos. Así mismo no está implementado el programa de salud ocupacional ya que conllevaría costos que no son tan necesarios para el funcionamiento de la empresa. Este es un punto álgido, ya que, si por algún motivo un trabajador llegase a tener un accidente o adquirir una enfermedad como consecuencia del desarrollo de sus actividades laborales, la empresa se vería inmersa en un gran problema al no tener a sus empleados con el sistema de salud que corresponde por ley.

La gerente expresa que para ella la motivación es un factor crucial al momento de elevar sus ventas, manifiesta que, si sus trabajadores están motivados pueden

vender más, sin embargo, más allá de ofrecer a los empleados el tiempo para realizar sus estudios a distancia, no hay ningún otro factor que refuerce su idea de motivación al personal.

ENTREVISTA A CARLOS GARCÍA GERENTE GENERAL DEL HOTEL CAICEDONIA PLAZA.

- Reclutamiento
 - a) La empresa identifica las necesidades que tiene.
 - b) El reclutamiento es interno y se lleva a cabo por medio de personas cercanas a la compañía.
 - c) Voz a voz
 - d) Oficios varios, vigilantes y recepción.

- Selección de personal.
 - a) Voz a voz por medio de hojas de vida.
 - b) Según el perfil del trabajador.
 - c) En la inducción se sabe si la persona es idónea o no para el cargo.
 - d) Dependiendo del cargo, si es alguien de oficios de varios, la inducción va por parte de la persona más antigua, si es para recepción o vigilancia, la inducción es realizada por el propietario.
 - e) Proceso de contratación directo
 - f) Contrato a término indefinido.

- Inducción de personal.
 - a) Están definidos los elementos organizacionales de la empresa.
 - b) Por medio de capacitaciones. En algunos casos estas las brinda el Sena.
 - c) No tiene un tiempo definido.
 - d) Sí, en la mayoría de los casos es las personas más antiguas o el gerente.
 - e) Se les hace el acompañamiento, en caso de tener alguna inquietud es resuelta por el gerente.

- Capacitación del personal.
 - a) Si, en algunos casos, cuando es necesario, capacitamos al personal con el Sena
 - b) Por el tamaño de la empresa, no es necesario.
 - c) No, en el momento no.
 - d) Sí. Cuando salen cursos que en un futuro puedan servir para la empresa se manda a los trabajadores a realizarlo.

- Evaluación.
 - a) El método de evaluación es por observación.
- Bienestar.
 - a) Sí.
 - b) Sí.
 - c) Por el tamaño de la empresa no se llevan a cabo procesos de salud ocupacional.
- Motivación.
 - a) Si
 - b) Por medio de la remuneración.
 - c) No entendió la pregunta.

ANÁLISIS HOTEL CAICEDONIA PLAZA

- **Reclutamiento.** Básicamente, para la empresa no existe una marcada diferencia entre los elementos que constituyen la etapa de reclutamiento de personal y la etapa de selección.

Si bien se toman en cuenta las necesidades organizacionales para identificar las posibles vacantes que se lanzaran al mercado, la empresa no realiza un proceso de reclutamiento como tal, limitándose únicamente a llegar a personas conocidas por amigos, familiares o trabajadores.

Otro elemento de gran importancia que cabe destacar es la falta de herramientas que soporten ese proceso de reclutamiento. La más utilizada según su gerente es el voz a voz, dando a entender de esta forma que no existen de ninguna forma elementos como anuncios radiales, avisos impresos, o ningún otro tipo de soporte que coadyuve a la búsqueda de muchos candidatos que puedan tener un perfil más ajustado a los requerimientos de la empresa.

De lo anterior, podemos concluir que el tipo de reclutamiento que se realiza en el hotel Caicedonia plaza es interno, ya que aparte del voz a voz, no poseen herramientas que puedan dar a conocer a una gran cantidad de personas el momento en que se lanzan al mercado ofertas laborales.

- **Selección.** Este es otro punto que se debe tener en cuenta para el

mejoramiento de los procesos de GH del hotel ya que, como se hizo mención en el análisis del reclutamiento, no tienen definidos los elementos acordes tanto al reclutamiento como a la selección de personal.

Es de vital importancia para cualquier organización reconocer el trascendental que puede resultar la correcta realización del proceso de selección de personal para conocer detalladamente los perfiles de los aspirantes y optar por el más cercano a las necesidades de la empresa. Sin embargo, también existen coyunturas que dificultan aún más este proceso al mezclarse un poco en contenido con la parte de inducción.

No existe una persona encargada de cumplir con la selección del personal como tal, pero cabe destacar, que por el tamaño de la empresa, es una tarea que el gerente puede realizar sin ningún inconveniente.

En relación a la contratación, se realiza un contrato directo con la empresa, sin ningún intermediario y se realizan contratos a término indefinido.

- **Inducción.** En la inducción podemos encontrar otro grave problema de desconocimiento de las etapas de administración del talento humano. En este punto se mezclan conceptos que corresponden a la capacitación, es decir, no hay claridad en lo que corresponde a la inducción y a la capacitación del personal.

En términos generales, se podría pensar que no existe un proceso de inducción definido, ya que de entrada, la empresa no cuenta con los elementos organizacionales básicos definidos como la misión, la visión o una estructura organizacional que pueda orientar al nuevo trabajador.

Este proceso tampoco cuenta con una persona encargada, tanto para el reclutamiento como para la capacitación del personal, en ambos casos, los procesos son llevados a cabo por el trabajador más antiguo y realice las labores acorde al perfil del nuevo trabajador. Es decir, si llega una persona nueva para el área de oficios varios, la encargada de realizar la inducción y la capacitación es la persona que más tiempo lleve realizando estas labores dentro de la empresa.

El gerente realiza acompañamiento en estos procesos al nuevo colaborador y de tener dudas en algún punto de la inducción serán resueltas personalmente por él.

- **Capacitación del personal.** Según lo mencionado anteriormente, al no existir claridad entre los conceptos de inducción y capacitación de personal, se dificulta mucho marcar de manera explícita los elementos constitutivos de este proceso dentro de la empresa.

Aun así, es de resaltar como la empresa se preocupa por el desarrollo de las habilidades del personal y esporádicamente, los envía a capacitarse con el SENA en temas relacionados a las tareas que desempeña cada persona.

- **Evaluación, bienestar y motivación del personal.** Ya que el método de evaluación realizado es por observación, la empresa únicamente realiza un acercamiento a lo que es la vida cotidiana dentro de la organización, analizando diariamente la forma como desempeña cada colaborador sus funciones dentro de la empresa.

Ya que este tipo de evaluación se presenta más de manera informal, no existe un proceso de retroalimentación programado, esta se realiza únicamente en las ocasiones en que se evidencian fallas, lo que significa que no se realiza ningún tipo de exaltación a la realización de las tareas de manera adecuada.

En términos de bienestar laboral, los empleados están afiliados tanto a caja de compensación familiar como a una aseguradora de riesgos laborales. Por el tamaño de la empresa, el gerente asegura que no son necesarios implementar los programas de salud ocupacional dentro de la empresa.

En relación a la parte motivacional del empleado, si bien la empresa cree que esta parte es fundamental, la única manera de motivarlos es a través de su salario, es decir, no existen elementos motivacionales que vayan más allá del pago por sus labores.

ENTREVISTA RODRIGO RÍOS GERENTE GENERAL TIPOGRAFÍA ATALAYA.

- Reclutamiento.
 - a) Por observación.
 - b) El reclutamiento es externo. Es decir, buscamos personas recomendadas por parte de amigos o familiares.
 - c) Se reciben las hojas de vida y se procede a buscar el mejor perfil para el cargo y el voz a voz.
 - d) Dependiendo el cargo, en caso de los operarios, se buscan personas de buen comportamiento, preferiblemente que no consuman alcohol y que quieran aprender. En relación a los sistemas, se necesitan personas que hayan realizado estudios en algún área relacionada con diseño gráfico.
- Selección.
 - a) No hay un procedimiento estándar para seleccionar una persona.

- b) Por medio de pruebas técnicas.
 - c) No
 - d) No hay una entrevista definida.
 - e) Contrato directo.
 - f) Contrato a término indefinido.
- Inducción.
 - a) No existen elementos organizacionales definidos.
 - b) Se realiza un proceso de aprendizaje.
 - c) No hay un tiempo definido, sin embargo, despendiendo del tipo que cargo que vaya a desempeñar, se calcula un tiempo más o menos acorde a la dificultad que tenga el aprendizaje de dicha labor.
 - d) Se le asigna una persona dependiendo del cargo a desempeñar para que haga acompañamiento en su proceso de aprendizaje.
 - e) No hay un proceso de acoplamiento definido.
- Capacitación.
 - a) Sí, de acuerdo al cargo se escoge el tipo de aprendizaje necesario. Igualmente, los proveedores eventualmente están realizando capacitaciones para los colaboradores de la empresa.
 - b) Si, se realiza rotación de empleados, en su gran mayoría, los operarios saben usar todas las maquinas, en caso de que alguno se incapacite se pueda rotar alguien de otro puesto para que cubra su ausencia.
 - c) No, por el tamaño de la empresa.
 - d) Si, en su mayoría son cursos dictados por los proveedores y que en un futuro ese conocimiento puede cubrir alguna necesidad de la empresa.
- Evaluación.
 - a) El método de evaluación es por observación.
 - b) No hay un formato específico para la evaluación.
- Bienestar laboral.
 - a) Sí, están afiliados a cajas de compensación de laboral.
 - b) Si, están afiliados a una ARL.
 - c) No se maneja un programa de salud ocupacional.
 - d) Sí.
 - e) La remuneración comprende todo los elementos de ley incluyendo prima y vacaciones. Como elemento adicional, se hace la

recolección del reciclaje durante todo el año, al final, este se vende y el dinero es repartido entre los trabajadores.

f) No, por el tamaño de la empresa no es posible ascender.

ANÁLISIS TIPOGRAFÍA ATALAYA.

- **Reclutamiento.** En lo que concierne al reclutamiento, tipografía atalaya no está muy bien estructurada ya que. El tipo de reclutamiento al parecer es mixto, ya que este se realiza mediante recomendaciones de personas conocidas y usa como herramienta el voz a voz para dar a conocer su oferta laboral a las personas del municipio.

Para identificar las posibles vacantes, observan el funcionamiento y deciden, sin ningún tipo de herramienta administrativa, que hace falta para cubrir las necesidades laborales de la empresa.

A diferencia de la empresa lay 7, estos si reciben hojas de vida que posteriormente son analizados para saber si el perfil del aspirante se acomoda a las necesidades de la organización.

Si bien en tipografía atalaya no hay un manual de funciones definido para cada cargo, si cuentan con un perfil estructurado para las vacantes, es decir, si necesitan operarios para las maquinas, buscan personas de buen comportamiento, que no ingieran alcohol y que estén prestas a aprender en todo momento. Para el caso de los encargados de diseño y sistemas, buscan personas que preferiblemente haya realizado algún tipo de estudio concerniente a toda la parte gráfica y manejo de software especializado en dicha actividad.

- **Selección.** Al igual que muchas empresas, en tipografía atalaya no cuentan con una persona encargada de la selección de personal, esta labor es llevada a cabo por el propietario o co-propietario, quienes manifiestan que la experiencia les da los criterios necesarios para desarrollar tal labor.

Para la selección de personal, no existen ningún tipo de formato o prueba escrita, sin embargo, si realizan pruebas técnicas dependiendo del cargo a ocupar. En el caso de los operarios, se les brindan las nociones básicas de manejo de las maquinarias y se procede a verificar si tiene las capacidades físicas para desempeñar tal labor. En el caso de las personas encargadas del diseño y el manejo de sistemas, se le pone una prueba en el computador, donde debe rediseñar un trabajo que ya haya sido realizado por la empresa, de esta forma

pueden valorar el correcto uso de las herramientas puestas a disposición para el desempeño del cargo.

Otro factor fundamental para la selección del personal es la entrevista personal por la que pasan los aspirantes, donde se evalúa a grandes rasgos la personalidad del aspirante y el entorno con el convive.

En tipografía atalaya se maneja un contrato a término indefinido sin ningún tipo de intermediarios.

- **Capacitación.** En lo que concierne a la capacitación, tipografía atalaya tiene implementado un tipo de sistema simple pero eficiente de acuerdo al contexto de la empresa.

Los nuevos empleados son capacitados de acuerdo al cargo a ocupar, ya que existe un proceso previamente diseñado que cumple con todas las etapas de aprendizaje tanto para los operarios como para los diseñadores. En un principio son guiados por el propietario o co-propietario y luego son puestos en un programa de "sombra" a los trabajadores más antiguos para que por medio de la observación y la práctica vayan adquiriendo la experticia necesaria para empezar a realizar las actividades laborales por sí mismos.

No tienen un tiempo de capacitación definido, todo depende del nivel de aprendizaje del nuevo trabajador, es por esto que, para la selección, un punto vital son las ganas de aprender cosas nuevas que presente el aspirante.

Contantemente, los proveedores capacitan a los empleados en el uso de herramientas nuevas de trabajo, para la empresa este es un factor crucial ya que los trabajadores desarrollan habilidades que pueden ser de ayuda en un futuro.

- **Evaluación, bienestar y motivación laboral.** La evaluación se realiza de manera directa mediante la observación del desempeño de las tareas en el caso de los operarios. Para los diseñadores, se evalúa el tiempo que se tomen realizando un trabajo y la precisión con que este se hace.

No existen formatos que midan el desempeño de los trabajadores.

Tipografía atalaya paga a sus empleados un SMML con todas sus prestaciones legales, incluyendo primas y vacaciones. Además de esto, tiene sus trabajadores afiliados a caja de compensación familiar y aseguradora de riesgos laborales. No manejan un programa de salud ocupacional.

La motivación es parte fundamental de la empresa. Durante todo el año, se recoge el reciclaje y es vendido, a final de año y todo lo recolectado es repartido equitativamente con todos los trabajadores. Además de esto, se realiza una actividad recreativa para los empleados y sus familias. Por el tamaño y la estructura horizontal que maneja la empresa, no es posible desarrollar un plan de carrera dentro de la misma.

ENTREVISTA A RODOLFO GONZÁLEZ GERENTE GENERAL DE TODOPLAST.

- Reclutamiento.
 - a) Las necesidades de la empresa surgen de acuerdo al crecimiento.
 - b) El reclutamiento es externo. Se buscan conocidos familiares.
 - c) Por recomendación.
 - d) Personas dinámicas, organizadas y que tengan algún tipo de experiencia o de estudio en el área de ventas.
- Selección.
 - a) No hay un proceso de selección definido.
 - b) No poseen indicadores de evaluación del cargo.
 - c) Se realiza una entrevista y se analiza el perfil del aspirante.
 - d) Las entrevistas están previamente diseñadas
 - e) Contrato directo.
 - f) Contrato por prestación de servicios.
- Inducción.
 - a) Si tiene los elementos organizacionales definidos.
 - b) Se le explica el manual de procedimientos para cada labor.
 - c) No hay un tiempo determinado para la inducción.
 - d) El administrador se encarga de esta labor.
 - e) Por medio de la capacitación se trata de acoplar al trabajador a su nuevo cargo.
- Capacitación.
 - a) No tienen un proceso de capacitación definido para las nuevos y los antiguos trabajadores.
 - b) no se realiza rotación de puestos.
 - c) No tiene intenciones de crear un fondo para la educación.
 - d) Si, más que todo en el área de ventas
- Evaluación.
 - a) No hay un método de evaluación establecido.

- Bienestar laboral.
 - a) Si, están afiliados a caja de compensación.
 - b) Si, están afiliados a una ARL.
 - c) No se maneja un programa de salud ocupacional.
 - d) Sí, es importante motivar a los trabajadores.
 - e) Tiempo libre y la remuneración del trabajo
 - f) No es posible realizar plan de carrera.

ANÁLISIS TODOPLAST

- **Reclutamiento.** Todoplast basa su oferta laboral dependiendo del crecimiento de la empresa, es decir, a medida que la empresa avanza, analiza cual pueden ser las necesidades que debe cubrir para poder desarrollar de manera plena las actividades que requiere el nuevo escenario.

De igual forma a las anteriores, el reclutamiento se realiza a través de personas conocidas y por recomendación familiar, se reciben las hojas de vida y se analizan los perfiles para escoger al que mejor se adapte al cargo requerido.

Todoplast cuenta con un perfil específico, sin embargo, dicho perfil corresponde en gran parte a las actitudes que debe tener el aspirante y cuyo único requisito técnico es el conocimiento mínimo que debe tener del área de ventas.

- **Selección.** Todoplast no cuenta con un proceso de selección de personal previamente desarrollado, es decir, la selección se realiza de acuerdo a los criterios que para el administrador son los adecuados.

De igual manera, no hay indicadores que sirvan para evaluar que tan pertinente es el cargo que se lanza a la oferta laboral, por ende, la selección de personal podría resultar no siendo tan eficiente.

Como herramientas de selección de personal, el gerente hace uso de la entrevista personal y el análisis de la hoja de vida. La entrevista personal es previamente diseñada y acoplada a la necesidad de la empresa.

El tipo de contrato utilizado para la contratación es por prestación de servicios y se realiza directamente con la empresa.

- **Inducción.** Cabe recalcar la preocupación existente de Todoplast por definir

sus elementos organizaciones. Es importante para los nuevos colaboradores conocer cuál es la misión de la empresa, la visión y saber para donde se dirige la compañía, las políticas y los objetivos, de esta forma pueden tener un horizonte más confiable y aportar grandes cosas a la compañía.

Igualmente, durante la inducción, al colaborador le es entregado el respectivo manual de funciones de su cargo, de esta manera, se evitan problemas en el desarrollo de las actividades laborales ya que cada trabajador sabe específicamente que debe hacer. No hay plazo definido y no existen herramientas claramente definidas que propendan por el correcto acoplamiento del trabajador a su nuevo puesto de trabajo y por ende, la realización de la inducción, es un proceso dentro de la empresa que no está correctamente direccionado.

- **Capacitación.** Este es tal vez el punto con menos aciertos dentro de la gestión del talento humano de Todoplast. En primera medida porque no tiene un proceso de capacitación definido tanto para los nuevos como para los antiguos empleados, en ese caso, se podría dedicar de manera implícita que, aun cuando hay un manual de funciones para el cargo, sin la capacitación requerida, no habrá un desarrollo adecuado del trabajo por parte de los empleados.

Como consecuencia de la falta de capacitación de los empleados, no se puede realizar rotación de puestos de trabajo, es decir, si por algún motivo uno de los trabajadores faltara y no estuviera disponible una persona para reemplazarla, la empresa podría tener un cuello de botella en uno de sus procesos por falta de capacitación del personal. De igual manera, no existe un fondo que promueva el crecimiento personal de sus trabajadores mediante el estudio; sin embargo, para la empresa es importante que sus empleados tengan conocimientos en ventas, por ende, se facilita el tiempo a los trabajadores para que realicen sus estudios siempre y en un horario determinado.

- **Evaluación, bienestar laboral y motivación laboral.** Todoplast no cuenta con un método de evaluación establecido, es decir, no hay indicadores que demuestren que los trabajadores están realizando de manera eficaz sus labores. Los empleados de todoplast están afiliados a caja de compensación familiar, poseen una aseguradora de riesgos laborales y su gerente afirma que, por el tamaño de la empresa, no se hace necesario implementar un programa de salud ocupacional.

Para el gerente, es importante tener unos empleados motivados, pero no posee herramientas claras de motivación empresarial, manifiesta que el mayor impulso para un trabajador es su salario, sin embargo, como elemento adicional brinda a sus empleados tiempo libre para que puedan pasar al lado de sus familias.

Por el tamaño y la horizontalidad de la empresa no es posible realizar un plan de carrera.

ENTREVISTA A HÉCTOR FABIO RAMÍREZ GERENTE DE LA COMERCIALIZADORA LA 16.

- Reclutamiento:
 - a) Por observación.
 - b) Reclutamiento externo.
 - c) Por recomendación de personas conocidas.
 - d) Personas que tengan conocimientos de la parte eléctrica y sobre ferretería.
- Selección.
 - a) Se analizan las necesidades de la empresa, se realiza el proceso de reclutamiento y de acuerdo al perfil y a los resultados de la entrevista se escoge la persona más indicada.
 - b) De acuerdo al perfil ofertado, se analiza si de acuerdo a unos estándares la persona es apta para trabajar en la empresa.
 - c) La herramienta utilizada para la selección es el análisis de la hoja de vida. No se realiza entrevista personal.
 - d) No aplica ya que no realizan entrevista personal.
 - e) Contrato directo.
 - f) Contrato a término indefinido.
- Inducción.
 - a) La empresa tiene definidos los elementos organizacionales.
 - b) Para la inducción, se enseña al nuevo colaborador los objetivos y la manera como se busca cumplir con los mismos.
 - c) No tienen un tiempo definido de inducción
 - d) La inducción la realizan el propietario o el administrador según convenga.
 - e) No usan herramientas de acoplamiento para el nuevo personal.
- Capacitación.
 - a) La capacitación se realiza con los proveedores, sin embargo, no existe un proceso establecido como tal.
 - b) En relación a la rotación, se trata de lograr que todos los empleados en la parte operativa conozcan un poco de todas las labores en caso

que en algún momento un empleado se incapacite, su labor pueda ser realizada por alguien más.

- c) No existe un fondo para la educación de los trabajadores.
- d) La empresa procura dar facilidades a sus trabajadores para que desarrollen nuevas habilidades en áreas técnicas o administrativas.

- **Evaluación.**

- a) La evaluación se realiza por observación.
- b) No hay un formato específico para la evaluación del personal.

- **Bienestar.**

- a) Los empleados están afiliados a cajas de compensación familiar.
- b) Los empleados están afiliados a una ARL.
- c) No existen procesos de salud ocupacional.

- **Motivación.**

- a) Para la empresa es importante mantener a sus trabajadores motivados.
- b) Los empleados son motivados de manera económica y con flexibilidad de espacios para realizar diligencias.
- c) Por el tamaño de la empresa no es posible ascender.

ANÁLISIS DE COMERCIALIZADORA LA 16

- **Reclutamiento.** El análisis de las necesidades de la empresa es realizada por observación, lo que a primera vista, por el tamaño de la organización representa una herramienta eficiente para desarrollar esta actividad. El tipo de reclutamiento utilizado es externo y los elementos utilizados para difundir las vacantes ofrecidas es el voz a voz y la recomendación de personas allegadas a los trabajadores. Los perfiles que mejor encajan dentro de la empresa están bien definidos ya que, se necesitan conocimientos técnicos sobre el área de electricidad y ferretería.

- **Selección.** Se observa que la selección en Comercializadora la 16 se hace posterior al reclutamiento, evaluando las hojas de vida de los candidatos con el fin de seleccionar los perfiles más aptos, dentro del proceso de selección de la empresa no se realizan las entrevistas personales, simplemente se hace análisis mencionado anteriormente para luego dar paso a la selección del candidato más adecuado según el concepto del Gerente. Este proceso se realiza de manera subjetiva teniendo en cuenta que no existen actividades orientadas a diseñar los cargos en la empresa.

- **Proceso de inducción.** En la comercializadora la 16, el programa de inducción consiste básicamente en el acompañamiento efectivo del administrador en el proceso de aprendizaje de las tareas y herramientas a utilizar por el trabajador para el desarrollo de sus actividades. De igual manera en esta etapa se brinda al nuevo colaborador una idea generalizada de lo que hace la empresa y el las metas que pretende alcanzar compartiendo con ellos la misión, visión y objetivos corporativos estructurados de manera clara dentro de la empresa, sin embargo durante el proceso de investigación se hayan falencias en la utilización de guías que puedan dar más eficiencia.

De otro lado, se puede identificar que la empresa no tiene un tiempo estipulado para esta labor y que además de eso, no se han establecido etapas que puedan dar un desarrollo coherente y lleven a buen término el proceso de inducción organizacional.

El tipo de contrato utilizado por la empresa es directo, sin ningún tipo de intermediarios y se hace un contrato a término indefinido.

- **Capacitación.** Luego de realizar la inducción la empresa procede a capacitar al nuevo empleado para asumir la de manera adecuada su nuevo cargo. Un la empresa no tiene definido un proceso de capacitación estipulado, por ende, esta se realiza de manera informal y es impartida en gran parte por los proveedores. Comercializadora la 16 no hace uso de manuales de procesos elaborados previamente y enfocados a cumplir con los requerimientos para cada labor.

La empresa realiza rotación de personal, logrando que todos sus empleados conozco las nociones básicas de todas las actividades a realizar dentro de la empresa y suplir futuras necesidades que puedan resultar de incapacidades, vacaciones o algún evento no programado por la empresa. La empresa no cuenta con un fondo dedicado a la educación de sus trabajadores.

En relación al desarrollo de las nuevas habilidades, la empresa cree que es importante para los trabajadores adquirir conocimientos que luego puedan ser aplicados en la empresa y los incentiva facilitando sus horarios de trabajo para que concuerden con las clases en caso de estar realizando estudios universitarios o en el SENA.

- **Evaluación, bienestar laboral y motivación.** Se puede evidenciar que en comercializadora la 16 la evaluación se realiza únicamente por observación. No tienen definidos formatos ni periodos para la realización de evaluaciones de

desempeño lo que hace que la empresa no esté en la capacidad de corroborar objetivamente las capacidades que tenga una persona para el desarrollo del cargo para el cual fue contratado.

Comercializadora la 16 afilia a todos sus empleados a cajas de compensación familiar y minimiza las dificultades al momento de presentarse un accidente de trabajo afiliándolos a una aseguradora de riesgos laborales, sin embargo, no cuentan con procesos de salud ocupacional para reducir la probabilidad de ocurrencia de estos.

La empresa mantiene a sus empleados motivados con bonos en dinero y flexibilidad en el tiempo de trabajo en caso de que el trabajador necesite hacer una diligencia con urgencia. La empresa no cuenta con un plan de carrera definido ya que el tamaño de esta no permite ascender al empleado.

ENTREVISTA A OSCAR BEDOYA GERENTE Y PROPIETARIO DE MATERIALES EL CEDRO.

- Reclutamiento.
 - a) Por observación.
 - b) El reclutamiento es interno.
 - c) El reclutamiento se hace por recomendación de personas conocidas.
 - d) Los perfiles que más encajan en la empresa son personas con honradas, disposición de trabajar y niveles de estudio básicos
- Selección.
 - a) No existe un proceso para realizar la selección del personal.
 - b) No existen indicadores de evaluación de idoneidad para el puesto.
 - c) La herramienta utilizada para la selección es la entrevista de trabajo.
 - d) Las entrevistas no están previamente preparadas.
 - e) Contrato directo.
 - f) Contrato a término definido por un año.
- Inducción.
 - a) No tiene definidos los elementos organizacionales.
 - b) Al nuevo trabajador se le enseña sistemáticamente como se llevan a cabo las actividades de su labor diaria.
 - a) Si, tiene un periodo de prueba pero el tiempo varía dependiendo del puesto a ocupar.
 - b) No hay persona definida para la inducción.
 - c) No tiene herramientas de acoplamiento para el nuevo trabajador.
- Capacitación.

- a) No hay un proceso de capacitación.
 - b) No tiene técnicas de rotación de puestos.
 - c) No desea implementar un fondo para la educación de los trabajadores.
 - d) La empresa se preocupa por desarrollar habilidades nuevas en sus trabajadores pero no especifica la forma en que lo hace.
- Evaluación.
 - a) No tiene un método de evaluación establecido.
- Bienestar.
 - a) Si afilia a sus empleados a caja de compensación.
 - b) Si afilia a sus empleados a una ARL.
 - c) El proceso de salud ocupacional, si bien se lleva a cabo en una mínima parte, aún no está implementado totalmente.
- Motivación.
 - a) Para la empresa si es importante la parte motivacional.
 - b) Para el gerente, ser un líder carismático hace parte de la motivación.
 - c) No, por el tamaño de la empresa no es posible ascender.

ANÁLISIS MATERIALES EL CEDRO.

- **Reclutamiento.** En Materiales el cedro hace el análisis de las necesidades operacionales de la empresa mediante la observación, es decir, no cuentan con un proceso específico para dicha labor, lo que significa que no es una valoración objetiva pero que por el tamaño de la empresa resulta eficaz. En relación al tipo y la manera como se reclutan las personas, este se realiza de manera externa y el proceso básicamente consiste en buscar personas que vengan por recomendación de conocidos bien sea de los trabajadores o amigos del gerente, esto significa que las posibilidades de reclutar una persona que cumpla complementemente con las necesidades del trabajo se ve reducida ya que no es una oferta laboral que no llega a todos los posibles aspirantes que podrían representar la mejor opción para la empresa.

En lo que respecta al perfil del aspirante, para la empresa es importante que la persona tenga la mejor disposición para trabajar, consideran en materiales el cedro, que este es un punto vital con el que debe contar solicitante. Además de esto, es de importancia que sea alguien honrado y y que tenga al menos estudios de bachillerato.

- **Selección.** Como es el común en muchas de las organizaciones

Caicedonitas, materiales el cedro tampoco cuenta con un proceso claramente estructurado de selección del personal que cubra las necesidades detectadas en la organización lo que dificulta en cierta escala la decisión de escoger a la persona más calificada para ocupar un determinado lugar dentro de la empresa. Sumado a la falta de un proceso de selección, la empresa no evalúa mediante indicadores previamente diseñados, que tan idóneo puede llegar a ser un aspirante para desempeñar una labor.

La herramienta utilizada por la empresa para la selección es la entrevista personal la cual es realizada por el gerente y cuya aplicación no está previamente desarrollada lo que puede dar como resultado en algunos casos que se logren derivaciones subjetivas del perfil de la persona.

La empresa utiliza el contrato directo, por su tamaño no es necesario realizar estos por medio de cooperativas o empresas de unión temporal y el tipo de contrato utilizado es a término definido por un año.

- **Inducción.** La empresa de Materiales el Cedro no cuenta con elementos organizacionales como misión, visión y objetivos organizacionales que puedan ser compartidos a los nuevos trabajadores y que los oriente acerca de la razón de ser la organización y hacia donde espera llegar. En la inducción, los nuevos trabajadores reciben un primer acercamiento de lo que será su nueva labor y la forma correcta de llevar a cabo las tareas diarias que requiere su nueva actividad.

La empresa cuenta para sus trabajadores en proceso de inducción con un periodo de prueba en el cual se evalúa la manera como se está llevando a cabo el acoplamiento al trabajo; este periodo de prueba no cuenta con un tiempo estipulado, dependiendo de la labor que la persona realice hay un tiempo diferente para el periodo de prueba. La inducción no es impartida por una persona específica y para lograr un acoplamiento preciso del trabajador a su puesto no cuentan con herramientas que coadyuven a hacer de este proceso algo eficiente.

- **Capacitación.** En lo que concierne a la capacitación del personal, de la misma forma que la selección, la empresa no cuenta con procesos establecidos, es decir, no existen cursos de capacitación periódicos que refuercen los conocimientos de los trabajadores y los ayuden a realizar de mejor manera sus tareas.

Un elemento que podría afectar en cierto momento la actividad productiva de Materiales el Cedro es el hecho de no contar con técnicas de rotación de personal, es decir que si por algún motivo un trabajador no puede realizar sus tareas, estas

no podrán ser realizadas por nadie más ya que ninguna otra persona tiene la nociones de los demás puestos ya sea en el área operativa como en la parte administrativa. La empresa tampoco cuenta con un fondo para la educación de sus empleados elemento que en un futuro podría ser beneficioso para la empresa.

Materiales el Cedro cuenta con un déficit valorativo enorme en el área de capacitación, en el cual, si bien su gerente expresa que es importante desarrollar nuevas habilidades en el trabajador, esto no se refleja realmente en este proceso en particular.

- **Evaluación, bienestar laboral y motivación.** En este punto encontramos

igualmente ciertas falencias existentes en Materiales el Cedro, donde, en la parte de evaluación, no se encuentra ningún tipo de elemento que conduzca a pensar que este proceso se esté llevando a cabo lo que traería como consecuencia la posible realización errónea de algunas actividades que no puedan ser identificadas por medio de la simple observación del personal.

La empresa afilia a sus empleados a cajas de compensación familiar y a una aseguradora de riesgos laboral, lo que garantiza bienestar para los trabajadores. En relación a los procesos de salud ocupacional, es un área que aún se está implementando y que se encuentra en una primera etapa de desarrollo.

No existen elementos que indiquen motivación del personal más allá de la remuneración salarial. Para el gerente, ser un líder carismático representa un factor importante de motivación para sus empleados, sin embargo, aparte de esto no se utiliza ningún otro tipo de herramienta motivacional. Por el tamaño de la empresa, no es posible realizar un plan de carrera como tal, sin embargo, si alguien que se encuentra en la parte administrativa se retira por algún motivo, una persona del área operativa que cuente con los conocimientos para desempeñar la vacante tiene la posibilidad de aplicar para este puesto.

ENTREVISTA A PIEDAD CONSTANZA PEÑA COORDINADORA ADMINISTRATIVA ALMACÉN EL CAMPEÓN.

- Reclutamiento.
 - a) Por observación y por reemplazo de vacaciones.
 - b) Reclutamiento externo, por medio de conocidos o recomendados.

- c) Medios utilizados para reclutamiento: voz a voz y recomendaciones.
- d) Perfiles que más encajan: personas con ánimo de aprender y un nivel educativo básico.

- Selección.
 - a) No tienen un procedimiento
 - b) No existen indicadores de evaluación de idoneidad
 - c) Evaluación de la hoja de vida y observación.
 - d) Se realizan entrevistas generales para todos los cargos
 - e) Contratación directa.
 - f) Contrato a término indefinido
- Inducción.
 - a) Si, tienen definidos todos los elementos organizacionales.
 - b) Se les da a conocer la misión, visión y objetivos de la empresa y se le enseña a usar las herramientas de trabajo.
 - c) La inducción tienen un tiempo de duración de 1 día.
 - d) La persona encargada de la inducción es la administradora.
 - e) Acompañamiento efectivo en los procesos de familiarización del cargo.
- Capacitación.
 - a) Cuando es necesario, se capacita al personal en el manejo de nuevos productos.
 - b) Si rotan puestos, ya que cada empleado debe conocer gran parte de todos los trabajos realizados por lo menos en el área operativa de la empresa.
 - c) Fondo para la educación: no está implementado.
 - d) Sí, es importante capacitarlos para que el conocimiento adquirido sirva para otras tareas en la empresa o para su vida a futuro.
- Evaluación.
 - a) Por observación.
- Bienestar laboral.
 - a) Caja de compensación: solo existe 1 empleados afiliado
 - b) ARL: solo existe 1 empleado afiliado
 - c) No se tienen implementados procesos de S.O.
- Motivación.
 - a) Sí, es importante para nosotros que el empleado este motivado y quiero cada vez más la empresa.

- b) Ocasionalmente se premia al empleado con un dinero por la buena labor desempeñada y se realizan préstamos de libre inversión que pueden ser pagados fácilmente.
- c) No se puede ascender.

ANÁLISIS ALMACÉN EL CAMPEÓN.

- **Reclutamiento.** El método utilizado por esta empresa para identificar las posibles labores necesarias para su correcto funcionamiento es la observación, es decir, no existe un proceso que garantice la objetividad de las vacantes a ofertar. El reclutamiento se realiza de manera externa y en algunos casos muy puntuales este se hace de manera interna. Para encontrar personas que puedan suplir las necesidades de la empresa se contactan personas recomendadas por los mismos trabajadores, no existen herramientas de difusión como cuñas publicitarias, avisos radiales o publicaciones en redes sociales o páginas dedicadas a esta labor, únicamente el voz a voz entre las personas que vienen por recomendación expresa de los trabajadores.

En el Almacén el campeón no existe un perfil definido para los aspirantes, los únicos requisitos dispuestos para esto son personas que tengan deseos de aprender y que cuenten con un nivel educativo básico.

- **Selección.** Almacén el campeón no tiene estructurado un proceso para la selección del personal ni cuentan con indicadores que puedan demostrar claramente que tan idóneo es el aspirante para ocupar el cargo ofertado.

Las únicas herramientas utilizadas para llevar esta labor a cabo son el análisis de las hojas de vida de las personas interesadas en trabajar allí y la entrevista personal realizada a las mismas. Las entrevistas son generales de manera que, para cualquier cargo a ocupar en la empresa se realiza el mismo procedimiento lo que resta objetividad a esta etapa de la gestión del talento humano.

El tipo de contratación utilizado por la empresa es directa, no se hace uso de empresas temporales que subcontraten a los empleados y el tipo de contrato utilizado es a término indefinido.

- **Inducción.** La misión, visión y objetivos organizacionales son puntos claramente definidos dentro de la empresa, para esta, es importante que sus nuevos trabajadores conozcan el quehacer de la organización, lo que se espera

de esta en un futuro y la manera de cumplir las metas que se proponen periódicamente.

Igualmente, durante el proceso de inducción, aparte de darse a conocer estos elementos, se le enseña la manera correcta de utilizar las herramientas puestas a su disposición para llevar a cabo sus actividades diarias minimizando el riesgo de tener accidentes laborales por el desconocimiento de su uso adecuado.

La inducción tiene contemplado un plazo regular de 1 día, en el que se deben llevar a cabo las actividades programadas con el nuevo colaborador. La persona encargada de realizar esta tarea es el administrador del almacén, quien orienta y resuelve todas las posibles dudas que puedan surgir durante la inducción al puesto de trabajo, siendo esta, la principal herramienta de acoplamiento del trabajador las que serán sus tareas diariamente en la empresa.

- **Capacitación.** Este proceso no es realizado de manera regular. Cada vez que la empresa trae para su operación un nuevo elemento, todos los empleados reciben la capacitación requerida para el correcto uso de estas nuevas herramientas. De igual forma, los proveedores del almacén, brindan cursos especiales dirigidos a generar el conocimiento adecuado para la comercialización y uso de sus productos.

Para la organización es muy importante que todos sus empleados en el área operativa conozcan mínimamente todas las tareas que se realizan en la empresa evitando así posibles cuellos de botella en algún proceso por la carencia de personal capacitado para suplir esta labor en caso de incapacidad o algún evento no programado de algún trabajador.

No existe un fondo especial para la educación de los trabajadores, sin embargo, para la empresa es importante que los empleados reciban constantemente capacitaciones que puedan ayudar a realizar de mejor manera su actividades actuales y que en un futuro resulten de ayuda tanto para la empresa como para su vida personal.

- **Evaluación, bienestar laboral y motivación.** La evaluación se lleva a cabo por medio de la observación constante de los trabajadores en el desempeño diario de sus tareas dentro de la actividad laboral por lo cual no existe ningún tipo de formato o elemento que refuerce este importante proceso y lo relega únicamente a una visión muy subjetiva de la forma como se realizan los diferentes procesos tanto operativos como administrativos de la empresa.

En lo que se refiere a bienestar laboral, la empresa presenta grandes falencias en este sentido. Solo uno de sus trabajadores está afiliado a una caja de compensación familiar y a una aseguradora de riesgos laborales lo que deja a la organización expuesta a posibles problemas en caso que una de las personas que no cuenta con ARL se víctima de un accidente de trabajo. Dentro de la empresa no se llevan a cabo los procesos de salud ocupacional.

La forma en que la empresa motiva a sus empleados, es en gran parte con dinero. El trabajador que mejor realice sus tareas en un periodo de tiempo estipulado es premiado con un bono en efectivo. De igual manera, todos los trabajadores tienen la oportunidad de acceder a un crédito de libre inversión proporcionado por la empresa y la cual fija formas de pago muy cómodas con el fin de que esta deuda no represente una carga que pueda afectar sus labores.

ENTREVISTA A ALEJANDRO MARMOLEJO JEFE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE SURTITODO IDEAL.

- Reclutamiento.
 - a) Se planea con anticipación para buscar vacantes por vacaciones o por retiro, igualmente si la producción sube se hace la respectiva búsqueda de los empleados necesarios para que la empresa funcione correctamente.
 - b) Reclutamiento interno.
 - c) Voz a voz y por recomendaciones.
 - d) Perfiles orientados al servicio al cliente.
- Selección.
 - a) No existe un procedimiento estándar.
 - b) No están definidos los indicadores de evaluación del perfil.
 - c) La herramienta utilizada para la selección es únicamente la entrevista.
 - d) La entrevista personal es estándar y se aplica para todos los cargos
 - e) Contratación directa.
 - f) Contrato a término indefinido y ocasional.
- Inducción.
 - a) Si, están claramente definidos los elementos organizacionales de la empresa.
 - b) No hay un proceso de inducción.
 - c) No hay un tiempo presupuestado para la inducción.
 - d) No hay una persona encargada de la inducción.
 - e) No existen medios para acoplar al nuevo trabajador a su puesto de trabajo.

- Capacitación.
 - a) Si, se realizan procesos de capacitación para los nuevos trabajadores.
 - b) Si se realiza rotación de puestos, ya que, todos los empleados están en la capacidad de realizar cualquier labor en su gran mayoría operativa dentro de la empresa.
 - c) No se tiene implementado un fondo para la educación de los trabajadores.
 - d) Actualmente no se realizan capacitaciones para los empleados antiguos, sin embargo, se tiene presupuestado realizarlas para mejorar sus habilidades.

- Evaluación.
 - a) No hay un método de evaluación definido.

- Bienestar laboral.
 - a) Todos los empleados están afiliados a cajas de compensación.
 - b) Todos los empleados están afiliados a aseguradoras de riesgos laborales.
 - c) No se tiene implementado un proceso de salud ocupacional establecido.

- Motivación.
 - a) Para la empresa es importante motivar a sus empleados.
 - b) Las herramientas motivacionales utilizadas son básicamente la aprobación de tiempo libre para realizar diligencias. Este tiempo debe ser solicitado con antelación. También se motiva al empleado económicamente y con cierta regularidad se realizan jornadas recreativas para los empleados y sus familias.
 - c) No es posible ascender dentro de la empresa.

ANÁLISIS SURTITODO IDEAL

- **Reclutamiento.** El primer elemento visible de en referencia la gestión del talento del humano que podemos encontrar en el supermercado surtitodo ideal es el reclutamiento de personal, proceso que se lleva a cabo mediante la técnica de voz a voz y referidos personales de los trabajadores y personas cercanas al área administrativa. Previo a la oferta de una vacante dentro de la empresa, se planea de forma anticipada las posibles necesidades que pueda presentar la empresa ya sea por vacaciones o por retiro de trabajadores. Igualmente, dependiendo de la temporada, se hace necesario contratar personal adicional con el fin de no afectar el desarrollo normal de las actividades de la empresa.

El tipo de reclutamiento utilizado por Surtitodo varía dependiendo de las necesidades, para ciertos cargos se realiza reclutamiento interno, buscando entre sus trabajadores los perfiles que mejor encajen para desempeñar el cargo que queda libre. Para los puestos a nivel operativo, por lo general la empresa realiza reclutamiento externo utilizando las herramientas mencionadas anteriormente. Las personas que estén interesadas en trabajar en Surtitodo ideal deben estar orientadas al servicio al cliente ya que esta es la razón de ser de la empresa.

- **Selección.** En lo correspondiente a la selección del personal interesado en trabajar dentro de Surtitodo Ideal, la empresa no posee ningún tipo de parámetro claramente definido y se es limitado únicamente a la decisión que pueda tomar el gerente de contratar o no al interesado. Este proceso se podría decir que se realiza de manera subjetiva ya que la empresa no cuenta con indicadores que evalúan la idoneidad de la persona para realizar las actividades del cargo ofrecido.

La empresa únicamente recurre a la entrevista personal para la selección del personal. Esta es estándar y aplicada para todos los cargos indistintamente de su naturaleza lo que hace que el proceso de selección se vea afectado negativamente ya que se podría contratar una persona con cualidades para desempeñar trabajos a nivel administrativo para realizar labores netamente operativas.

El tipo de contrato realizado por la empresa es directo, sin hacer ninguna intermediación mediante corporaciones. Para el segundo proceso que es la selección, tampoco se tiene ningún parámetro establecido, este proceso se ve reflejado en la decisión del gerente de contratar o no al aspirante de acuerdo a unos días de prueba donde se evalúan sus capacidades.

- **Inducción.** El proceso de inducción también es omitido por la compañía, en este caso los trabajadores actuales ayudan a la persona nueva a adaptarse, y a explicar los conocimientos de forma incompleta debido a que el tiempo que se comparte no es el suficiente para que haya una comunicación diferente a lo que está relacionado directamente con el funcionamiento del evento como tal, aquí el riesgo es alto en la prestación del servicio y la autorrealización del empleado en el campo laboral, ya que las posibilidades de conocer la nueva tecnología que se maneja es escasa y lenta.

- **Capacitación.** Actualmente las capacitaciones se realizan en la medida en

que se aparecen nuevos procesos en la empresa, en su gran mayoría procesos que conciernen al área de contabilidad y manejo de algunas herramientas sistemáticas, sin embargo, en ocasiones se realizan capacitaciones que si bien son tomadas por el área administrativa, pueden ayudar desarrollar habilidades en otros trabajadores, por ende, es necesario que se realice la correspondiente retroalimentación con las personas encargadas de la parte operativa y jefe de bodega.

- **Evaluación, bienestar laboral y motivación.** Surtitodo Ideal remunera a sus trabajadores con todas las prestaciones de ley, incluyendo primas y vacaciones. Además de esto, tiene sus trabajadores afiliados a caja de compensación familiar y aseguradora de riesgos laborales. No manejan un programa de salud ocupacional.

La motivación es parte fundamental de la empresa, por ende a final de año se realiza una actividad recreativa para los empleados y sus familias.

Por el tamaño y la estructura horizontal que maneja la empresa, no es posible desarrollar un plan de carrera dentro de la misma.

ENTREVISTA A NUBIA YUSTI GERENTE DEL HOTEL CHAMANA

- Reclutamiento.
 - a) El reclutamiento se hace por observación, se identifican las necesidades del hotel y se procede a ofertar la vacante.
 - b) Para el reclutamiento se difunde la información y se utiliza el reclutamiento interno.
 - c) Los medios utilizados para reclutar personal es el voz a voz y el análisis de hojas de vida.
 - d) Los perfiles que mejor encajan en el hotel son personas discretas, dedicadas y con excelente presentación personal.
- Selección.
 - a) La empresa no cuenta con un procedimiento para la selección, únicamente se realiza una entrevista donde se analiza el perfil del aspirante.
 - b) No poseen indicadores para evaluar la idoneidad del perfil.
 - c) Dependiendo del cargo se hace entrega de herramientas necesarias para acoplarse adecuadamente a su puesto de trabajo, como computadores o uniformes.
 - d) La entrevista no está previamente diseñadas.
 - e) Contrato directo.
 - f) No se realiza un contrato escrito y es a tiempo indefinido.

- Inducción.
 - a) La empresa tiene definida la misión, la visión y sus objetivos organizacionales.
 - b) No hay un proceso de inducción definido.
 - c) Depende de la capacidad para aprender, sin embargo, de manera regular es 1 semana.
 - d) La persona encargada de la inducción es la gerente.
 - e) No hay herramientas para acoplar al nuevo trabajador.
- Capacitación.
 - a) La empresa cuenta con un proceso de capacitación formal.
 - b) Es importante que todos los empleados tengan una noción mínima de todas las labores.
 - c) La empresa no posee un fondo para la educación de los trabajadores.
 - d) Para la empresa es importante desarrollar nuevas habilidades en sus trabajadores pero no tiene un proceso definido para tal fin.
- Evaluación.
 - a) La evaluación se hace por observación.
 - b) La empresa no tiene un formato específico para realizar la evaluación.
- Bienestar laboral.
 - a) Los empleados están afiliados a caja de compensación familiar.
 - b) Los empleados están afiliados a una ARL.
 - c) La empresa no cuenta con procesos de salud ocupacional.
- Motivación.
 - a) Para la empresa es importante mantener sus trabajadores motivados.
 - b) Para motivar a los empleados hacemos rifas periódicas, se escoge el empleado del mes y se obsequia algo por su buena labor y constantemente se realizan actividades recreativas.
 - c) La empresa cuenta con posibilidad de ascender, sin embargo, no hay un plan de carrera definido.

ANÁLISIS HOTEL CHAMANA

- **Reclutamiento.** El hotel Chamana realiza este proceso de manera poco estructurada ya que, las necesidades de la empresa son detectadas por medio únicamente de la observación, lo que podría dar como resultado elementos subjetivos que no correspondan totalmente a lo que realmente necesita la compañía. Además, los medios por los cuales se difunde la oferta laboral de la empresa son muy limitados, ya que el voz a voz, no una herramienta que pueda

masificar la información para que llegue a todos los posibles aspirantes a los cargos.

La estructuración de los perfiles que mejor encajan para el desempeño de las diferentes labores en la empresa se ha llevado han sido diseñados de manera general, de tal manera que, no hay un modelo específico para cada puesto de trabajo.

- **Selección.** Este es igualmente un punto sensible en el desarrollo de los diferentes procesos que constituyen la gestión del talento humano de la organización ya que, no se cuenta con procedimientos claramente estipulados. De igual manera, al no tener definidos los perfiles para cada cargo, se imposibilita evaluar la idoneidad de la persona para ocupar un determinado puesto dentro de la compañía.

La única herramienta utilizada por la empresa para la selección del personal es la entrevista de trabajo, la cual no se encuentra previamente diseñada y se realiza, se podría pensar en un primer momento, de manera empírica.

El tipo de contratación utilizado por la empresa es directo y se hace de manera verbal a término indefinido.

- **Inducción.** La empresa cuenta con elementos que identifican a la organización tales como misión, visión y objetivos organizacionales, lo da el punto de partida para la correcta realización de la inducción del nuevo personal. Existe un tiempo específico para este proceso, por lo regular 1 semana, y una persona dedicada a esta labor, en este caso lo realiza la gerente. Igualmente existen herramientas que permiten el correcto acoplamiento de los trabajadores a su nuevo puesto de trabajo.

- **Capacitación.** En términos de capacitación del personal, la empresa cuenta con procesos de capacitación establecidos y que se realizan de manera formal, en gran parte, cursos asociados a etiqueta y atención al cliente. También se realiza rotación de puestos de trabajo, esto con el fin que, si en determinado momento falta un empleado a su puesto de trabajo por cualquier motivo, este no represente un gran problema para el funcionamiento de la empresa.

No existe un fondo dedicado a la educación de sus empleados, a pesar de esto, la gerente manifiesta que para la empresa es importante desarrollar nuevas habilidades en sus trabajadores y por esta razón hace tanto énfasis en la realización continua de cursos de capacitación.

- **Evaluación, bienestar laboral y motivación.** La evaluación se realiza por medio de la observación, no existe un formato dedicado para esta labor, por ende, la evaluación no es totalmente objetiva y en algún momento se puede ver permeada por elementos que correspondan a lo laboral.

La empresa tiene afiliados a todos sus empleados a cajas de compensación familiar y aseguradoras de riesgos laborales, aunque, si bien estos son puntos que podrían favorecer a la empresa, esta no cuenta con procesos de salud ocupacional.

Para motivar a sus empleados, la empresa hace uso de diferentes herramientas que incentivan la eficiencia de los trabajadores y que puede resultar en la mejora del rendimiento empresarial. Sin embargo, por la horizontalidad de la estructura organizacional no es posible realizar un plan de carrera.

ENTREVISTA A DANIELA TABARES SECRETARIA ADMINISTRATIVA ALMACÉN DULCE HOGAR

- **Reclutamiento.**
No hay método establecido.
El reclutamiento es externo. Se reciben hojas de vida.
Voz a voz.
De acuerdo al cargo.

- **Selección.**
No hay un procedimiento concreto para la selección.
Si hay indicadores como el manejo de ciertos programas o determinadas actitudes.
El análisis de la hoja de vida y las entrevistas de trabajo.
Las entrevistas están previamente diseñadas de acuerdo al perfil.
Contrato directo.
contrato a termino definido por 1 año.

- **Inducción.**
Si tiene los elementos organizacionales definidos.
Se le presentan la visión, la misión y los objetivos y se les da un recorrido por la empresa.
No hay un tiempo determinado para la inducción.
No hay persona encargada de esta labor.
El acoplamiento lo realiza un trabajador antiguo.

- **Capacitación.**
Si hay programas de capacitación.

Si se practica la rotación de puestos.

No se ha pensado crear un fondo para la educación de los trabajadores.

Si. Se da el tiempo necesario para realizar los estudios universitarios, así ellos pueden aplicar lo aprendido allí para mejorar ciertos aspectos de la empresa.

- Evaluación.

No hay un método de evaluación establecido.

Bienestar laboral.

si, están afiliados a caja de compensación.

si, están afiliados a una ARL.

No se maneja un programa de salud ocupacional.

Si, es importante motivar a los trabajadores.

Se hacen todos los pagos por ley, a fin de año la empresa realiza una actividad recreativa para los trabajadores y sus familias.

Si es posible realizar plan de carrera.

ANALISIS DULCE HOGAR

- **Reclutamiento.** El proceso de reclutamiento de Dulce Hogar no está

totalmente establecido, lo que a mediano plazo podría afectar la totalidad del proceso de gestión de talento humano. El tipo de reclutamiento usado por la empresa Dulce Hogar es externo, ya que este se realiza mediante la recepción de hojas de vida independientemente si vienen por recomendación de personas conocidas. Usa como herramienta principal el voz a voz para dar a conocer su oferta laboral a las personas del municipio.

Con el fin de poder identificar adecuadamente las necesidades laborales de la empresa, observan el funcionamiento de la misma y deciden si es necesario reforzar algún proceso con nuevos trabajadores, lo anterior se realiza sin hacer uso de ninguna herramienta de tipo administrativo, es decir, es un proceso empírico.

Luego de hacer la recepción de las hojas de vida se proceden a analizar y verificar cuál de los candidatos tiene el perfil más adecuado para desempeñar la labor que requiere la empresa.

Dulce Hogar actualmente no cuenta con un manual de funciones claro para cada cargo, sin embargo, esta falencia es cubierta de manera parcial con la estructuración rigurosa de los perfiles necesarios en la empresa para cubrir las vacantes ofrecidas.

- **Selección.** En este punto podríamos decir que un elemento común de las
10

empresas tomadas con target de la investigación es la carencia de un proceso estructura y consiente de selección de personal. Dulce Hogar no presenta en su esquema de procesos uno que supla las necesidades de una selección correcta de personal. Sin embargo, con los años, han adquirido un conducto regular para la realización de dicha tarea. La persona encargada de realizar la labora de selección de personal es directamente el gerente, sin embargo, se toman como filtros las percepciones que hayan tenido los diferentes trabajadores de las hojas de vida analizadas. Uno de los aspectos más relevantes al momento de tomar una decisión es el conocimiento que los aspirantes posean a nivel de sistemas, electrónica y electrodomésticos ya que la comercialización de este tipo de productos es precisamente la razón de ser la empresa.

Continuando con la selección de personal, Dulce Hogar no existen ningún tipo de formato o prueba escrita, sin embargo, se realizan pruebas de forma técnica para medir el conocimiento del aspirante, siempre teniendo en cuenta el cargo a ocupar; lo que quiere decir que estas han sido desarrolladas de manera previa y mediante un proceso coherente de actividades. En el caso de los operarios, se les brindan las nociones básicas de manejo de las maquinarias y se procede a verificar si tiene las capacidades físicas para desempeñar tal labor. En el caso de las personas encargadas de la parte administrativa, se le formula pruebas para saber si tienen conocimiento de uso de software contable y conoce técnicas de administración del tiempo y los recursos. Igualmente es para todos los cargos, se realizan pruebas que garanticen un conocimiento mínimo del área a desarrollar y que pueda ser complementado durante la capacitación.

El tipo de contrato utilizado por dulce hogar es contrato directo con la empresa y a término definido por un año.

- **Inducción.** Culminado el proceso de selección, los aspirantes que fueron elegidos para trabajar dentro de dulce hogar pasan a la inducción, en la cual se les da a conocer los elementos organizacionales de la empresa como la misión, la visión y las metas del cargo y los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo; además de esto, se les da un recorrido por la empresa en el cual se les da un primer acercamiento a la ubicación de cada producto y la forma en que están dispuestas las diferentes secciones en el salón de ventas.

La empresa no cuenta con una persona encargada puntualmente de esta labor, por lo general, se delega esta tarea a un trabajador antiguo quien ya conoce a cabalidad cada uno de los aspectos a presentar durante la inducción del personal. No hay un tiempo dedicado para esta labor y tampoco existen herramientas que permitan un mejor acoplamiento del nuevo trabajador a su cargo.

- **Capacitación.** Dulce hogar presenta un esquema de capacitaciones programadas a medida que una nueva labor aparece. En la mayoría de los casos, son capacitaciones para el personal encargado de la parte contable y la nómina quienes deben estar actualizados en todo lo concerniente a estos elementos. Igualmente los proveedores están capacitando constantemente al personal en temas de instalación y uso correcto de los productos.

Los empleados que inician la etapa de capacitación son asignados a una persona con experiencia que pueda entrenarlos adecuadamente. Las labores de capacitaciones inician mediante la observación, luego, sistemáticamente se van asignando tareas de un nivel básico a cada vez más complejas.

Para el caso de rotación de personal, este se realiza por áreas, es decir, en la parte administrativa deben haber al menos 2 personas que tengan conocimiento de todas las labores ejecutivas de la empresa, dado el caso que por algún motivo

alguien deba faltar al trabajo, pues sus labores puedan ser llevadas a cabo por alguna otra persona capacitada para ello. Igualmente sucede en la parte operativa, es de vital importancia que todas las personas tengan conocimiento de la instalación y el manejo de todos los productos disponibles para la venta en la empresa de manera que, cualquiera de ellos, pueda ser enviado a realizar un trabajo determinado sin ningún tipo de inconveniente.

- **Evaluación, bienestar y motivación laboral** En termino de evaluación, resulta negativo para la empresa no contar con método que posibilite la medición, incluso a nivel subjetivo, de las actividades desarrolladas por los trabajadores.

Dulce Hogar motiva a sus empleados mediante la remuneración incluyendo dentro de ésta aportes a la salud, caja de compensación familiar, aporte a la pensión y a las cesantías, prima y vacaciones remuneradas. Además de esto, en el mes de diciembre, la empresa organiza un viaje a cualquier lugar de Colombia para sus trabajadores y algunos miembros de su familia con el fin de generar fuerza en los vínculos de sus trabajadores.

No manejan un programa de salud ocupacional, afirman que por el tamaño de la empresa no es necesario, sin embargo, debido a que algunas de las actividades representan un riesgo físico, sobre todo para las personas encargadas del área operativa, esto representa un punto menos a favor de las buenas prácticas de gestión humana dentro de la empresa.

Ahora, a favor de la empresa, encontramos que es posible ascender dentro de la misma por medio de estudios que posibiliten al aspirante realizar tareas a nivel administrativo.

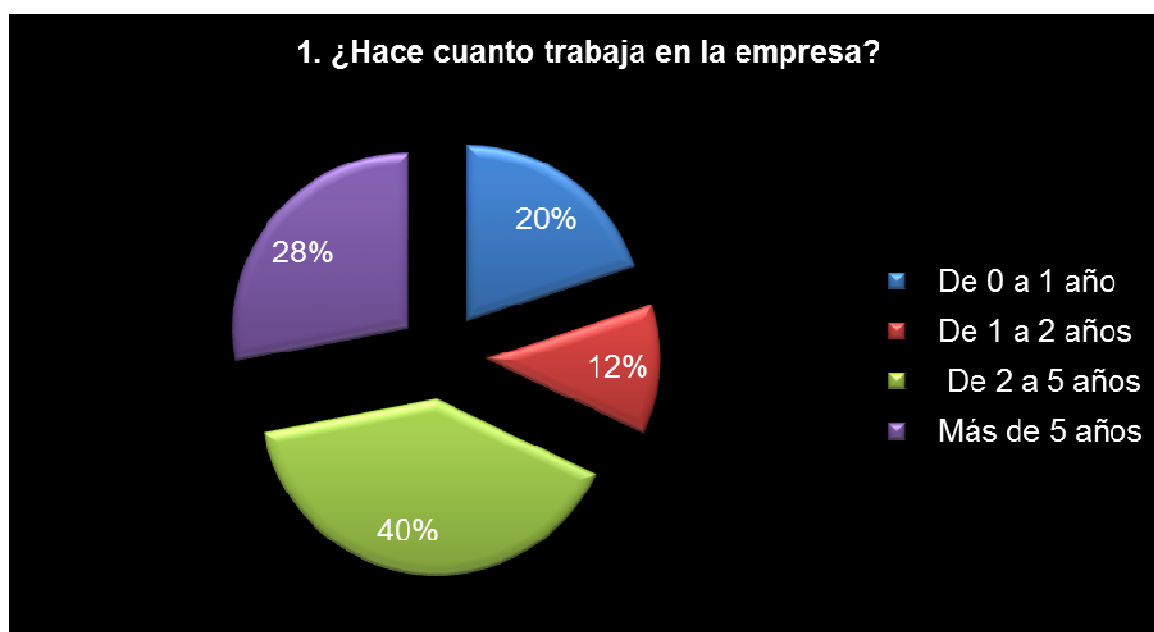
6.2. PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL TALENTO HUMANO QUE EXISTE EN LA EMPRESA

Para la realización tanto de las encuestas como de las entrevistas no hubo la necesidad de generar la muestra a partir de la población general. En el caso de la

entrevistas la persona escogida para la realización de la misma siempre fueron el gerente o la persona encargada de llevar a cabo los procesos de gestión humana en la empresa ya que, por ser empresas tan pequeñas, son precisamente estas personas quienes pueden brindar la información más acertada y con la pertinencia necesaria para obtener datos precisos que den objetividad a la investigación.

En relación a la encuestas, la mayor parte de las empresas seleccionadas para realizar el estudio de caso contaba con un número máximo de 5 empleados, así que, la aplicación de la encuesta a este número específico se encuentra en un rango de 80 – 100 por ciento del número total de los empleados de cada organización. Cabe aclarar que la organización con el mayor número de empleados a su disposición cuenta con 7 personas para realizar las labores tanto operativas como administrativas de la empresa.

Gráfico 1: Resultados Pregunta 1

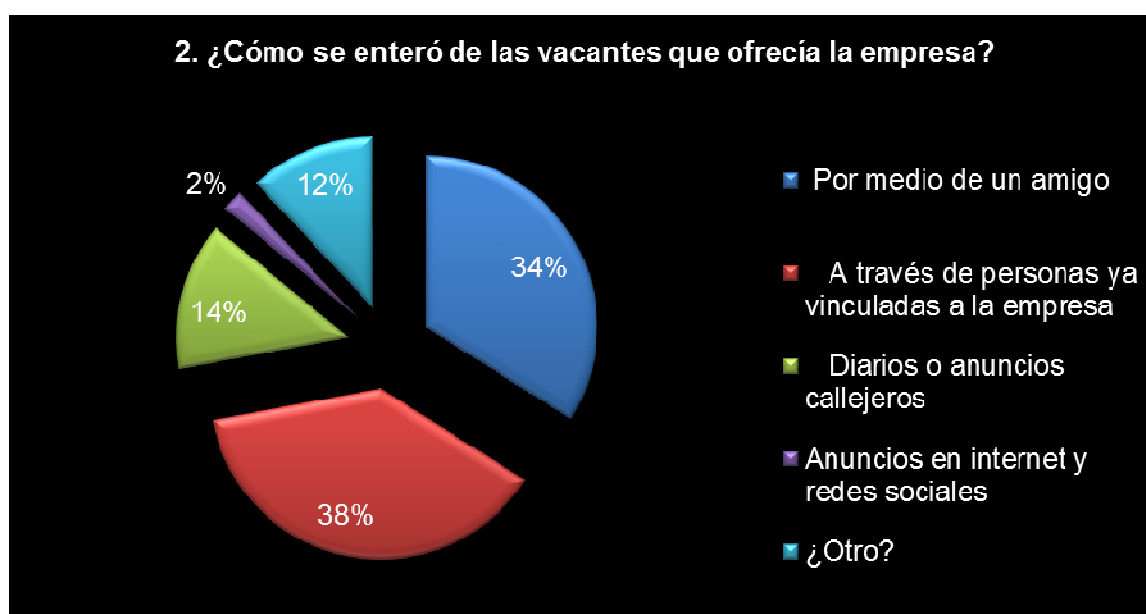


Fuente: Los autores

El 22% equivalente a 10 de los vendedores encuestados admiten que están vinculados en la empresa desde hace 0 a 1 año, el 13% equivalente a 6 hace parte de la organización hace 1 a 2 años donde ya saben cuál es su cargo y sus responsabilidades como vendedores, el 34% equivalente a 20 trabajadores hacen parte desde hace 2 a 5 años, el 31 % que corresponde a 14 personas que ya hacen parte de la empresa por más de 5 años, lo que quiere decir que tienen

un amplio conocimiento del objeto social de la empresa, que es la de realizar actividades comerciales. Expresa que conocen su cargo y responsabilidades a la perfección.

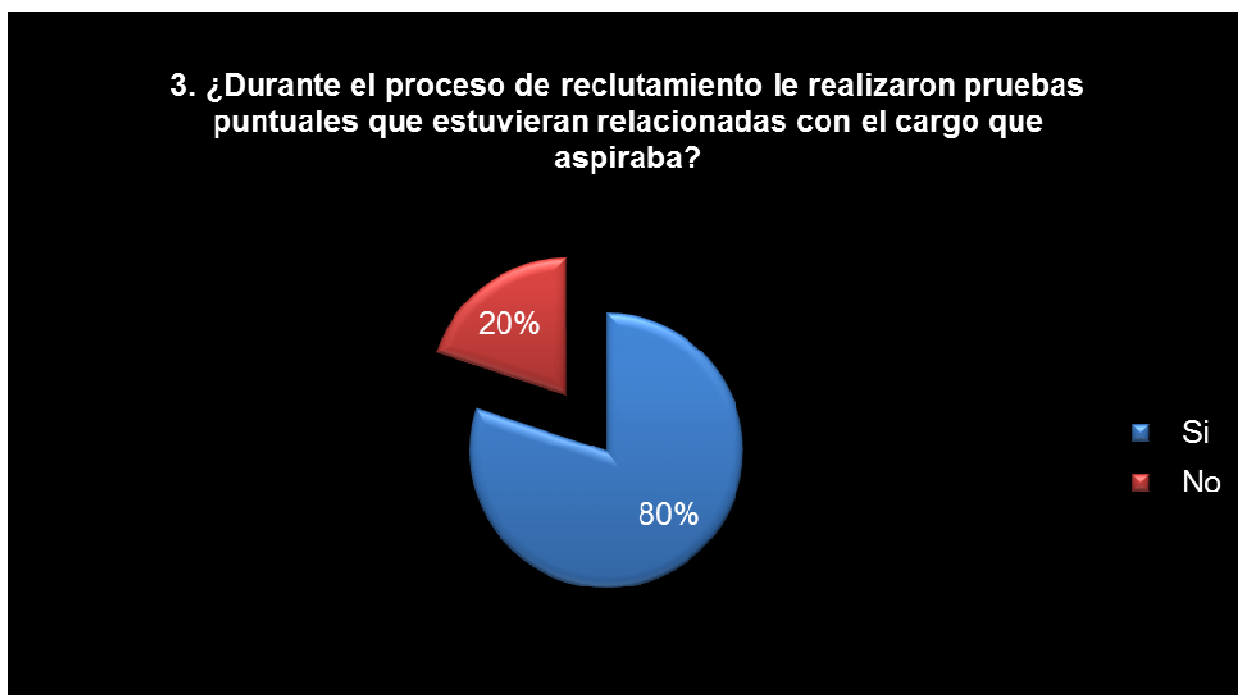
Gráfico 2: Resultados Pregunta 2



Fuente: Los autores

El 38%, o sea 17 Trabajadores dicen que se enteraron por medio de un amigo, el 42% equivalente a 19 afirman que a través de personas ya vinculadas a la empresa, el 5% que corresponden a 7 Personas, se enteraron por diarios o anuncios callejeros el 2 % 1 persona por medio de internet y redes sociales y el 13% equivalente a 6 personas se enteraron por otro medio.

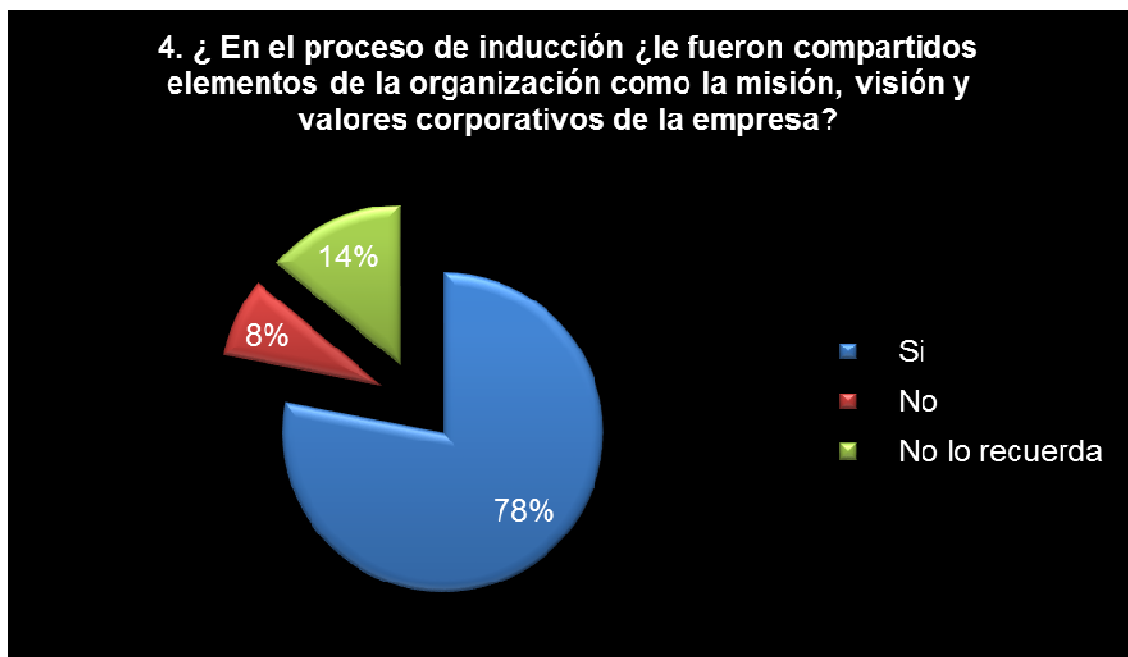
Gráfico 3: Resultados Pregunta 3



Fuente: Los autores

El 78% que corresponden a 40 de los trabajadores dicen durante el proceso de reclutamiento si les hicieron pruebas puntuales que estuvieran relacionados con el cargo que aspiraban. Y el 10 % que equivalen a 10 personas dicen que no.

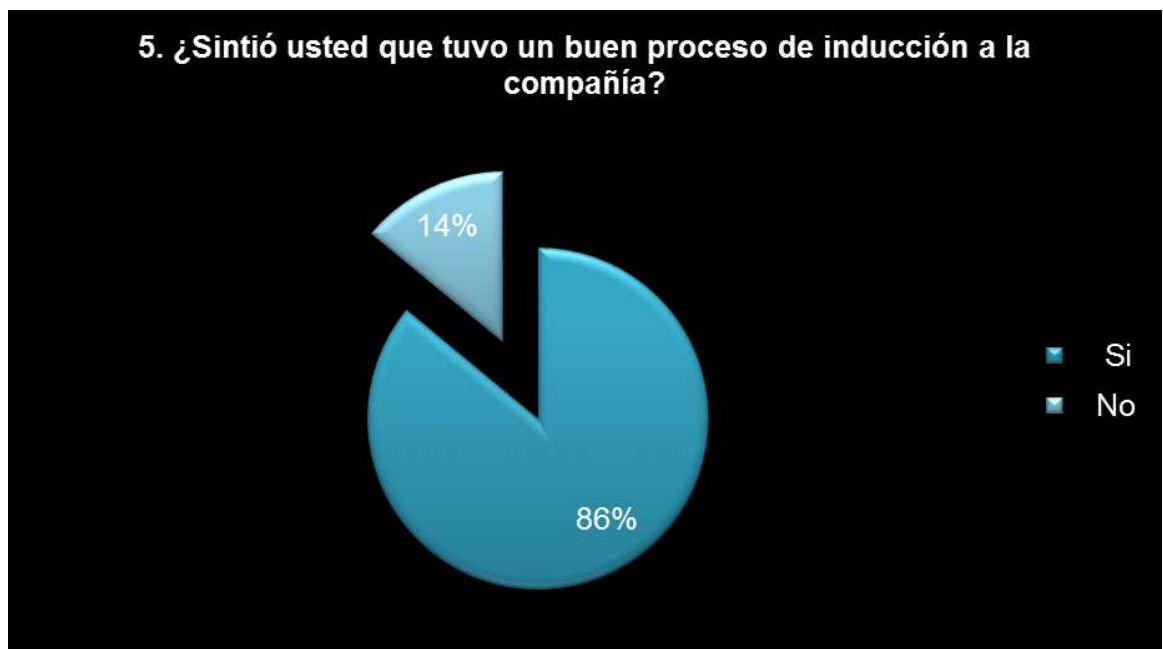
Gráfico 4: Resultados Pregunta 4



Fuente: Los autores

El empleo ideal se refiere a que el puesto de trabajo sea ajustado al nivel de formación, al horario y a las expectativas de ingreso por eso es importante que los empleados conozcan los elementos de la organización como la misión visión y valores corporativos. El 87% que corresponde a 39 trabajadores afirma que si tuvieron un proceso de inducción y que si le fueron compartidos dichos elementos, el 8% equivalente a 4 Dicen que no le fueron compartidos los elementos organizacionales y el 14 % 7, dice que no lo recuerda.

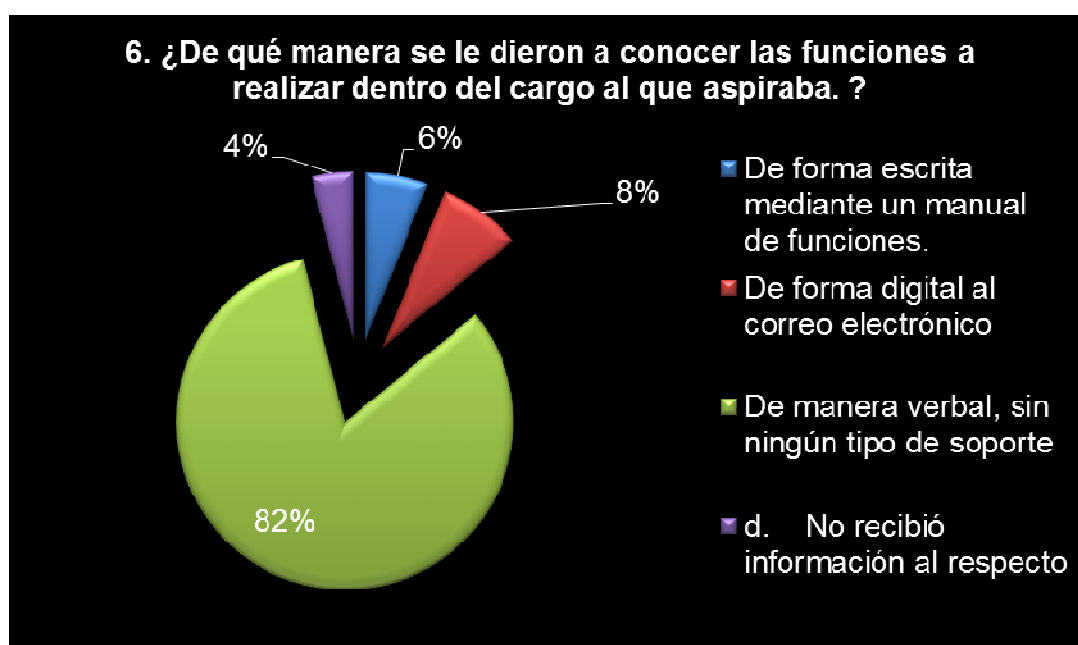
Gráfico 5: Resultados Pregunta 5



Fuente: Los autores

El 86% equivalente a 43 de los vendedores encuestados admiten que conocen su cargo y responsabilidades como vendedores, lo que quiere decir que tienen un amplio conocimiento del objeto social de la empresa, que es la de realizar actividades comerciales. El 14% que corresponde a 7 trabajadores, expresa que no tuvo un buen proceso de inducción para realizar su cargo y responsabilidades en la compañía.

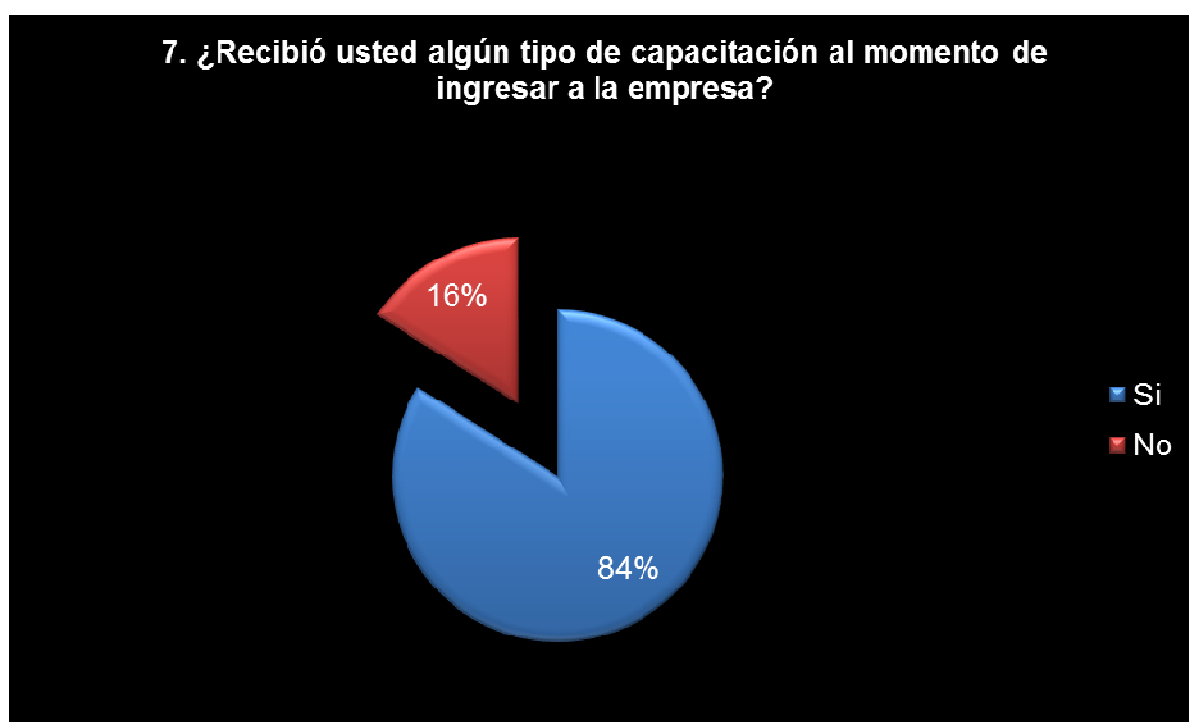
Gráfico 6: Resultados Pregunta 6



Fuente: Los autores

El 7 % equivalente a 3 Personas ya vinculados en la empresa afirman que las funciones a realizar se les dieron a conocer de forma escrita o de un manual de funciones el 8% equivalente a 4 de trabajadores fue de forma digital o por correo electrónico, la mayoría del personal ya vinculado 91 % que corresponden a 41 trabajadores aseguran que fue de manera verbal y sin ningún tipo de soporte y el 4%2 , afirman que no recibieron información al respecto.

Gráfico 7: Resultados Pregunta 7



Fuente: Los autores

El empleo ideal se refiere a que el puesto de trabajo sea ajustado al nivel de formación, al horario y a las expectativas de ingreso. El personal vinculado recibe capacitaciones de acuerdo al aprendizaje nuevo que requiera la empresa respecto al producto desconocido que llega. El 84 % que corresponde a 42 del personal si recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa y el 16 % equivalente a 8 trabajadores han dicho que no.

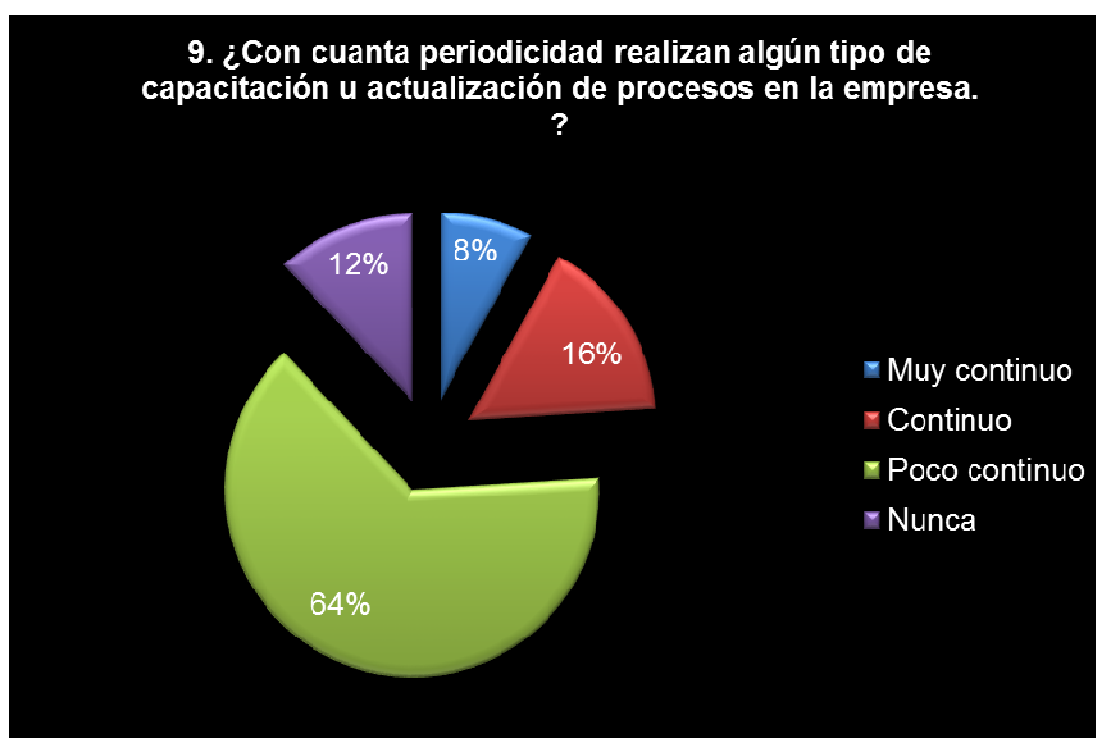
Gráfico 8: Resultados Pregunta 8



Fuente: Los autores

En este caso se obtuvo que el 36% o sea 16 de los trabajadores, hayan recibido capacitaciones las cuales consideran que fue excelente. El 30% que equivale a 15 trabajadores, responde que muy buena, él 16% que corresponde a 8 trabajadores dicen que es buena, el 2 % que corresponde a 1 trabajador dicen que es regular, el 4% que equivalen a 2 dicen que es mala y 16 %que corresponden a 8 trabajadores afirman que no recibieron capacitación.

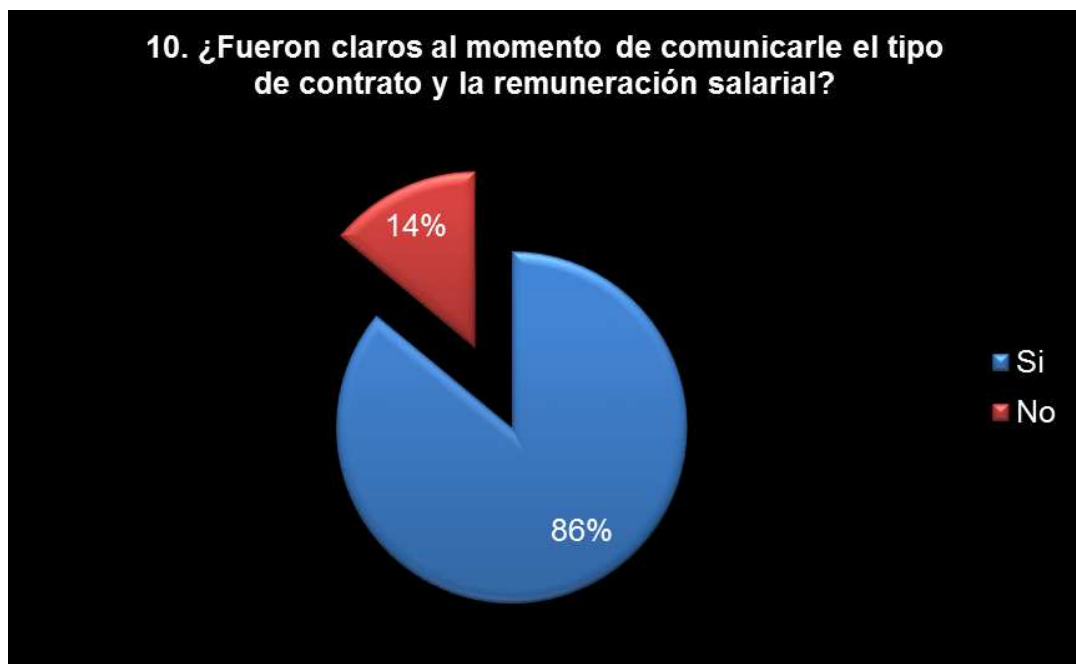
Gráfico 9: Resultados Pregunta 9



Fuente: Los autores

En esta pregunta se obtuvo que el 8%, 4 de los trabajadores, reciben muy buena capacitación que les facilitan el trabajo, El 16% que equivale a 8 trabajadores, responden que la capacitación es continua, el 64% que equivale a 32 de los trabajadores dice que es poco continuo y el 12% que a 6 de los trabajadores dicen que nunca reciben dicha capacitación.

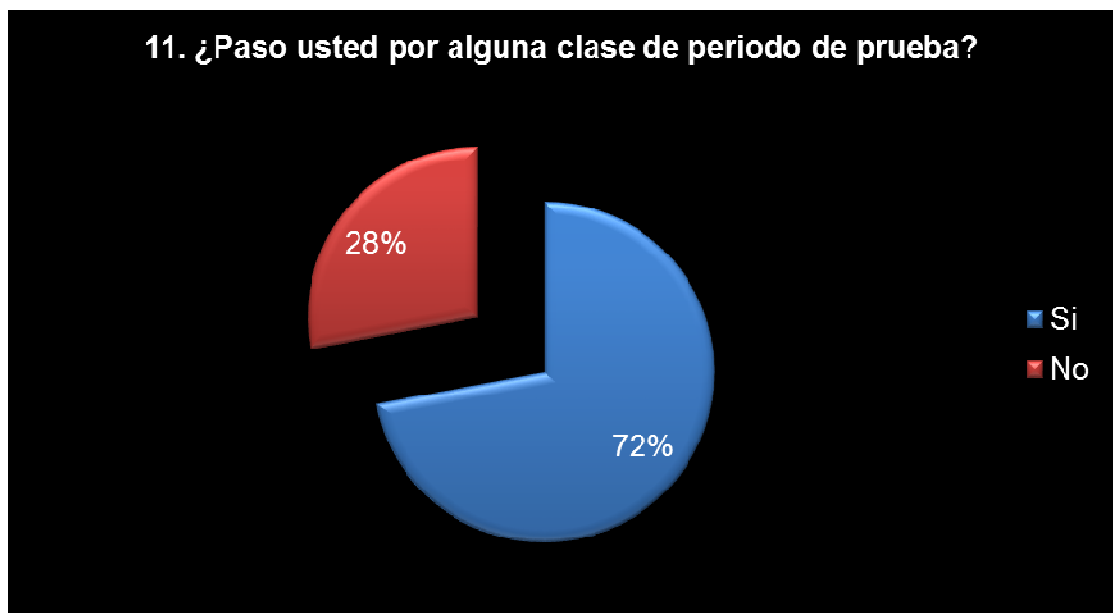
Gráfico 10: Resultados Pregunta 10



Fuente: Los autores

La comunicación es vital entre personal y jefe, debe existir un buen canal de comunicación entre estos, lo que nos muestra finalmente un excelente resultado. En este caso el 86 % o sea 43 trabajadores encuestados dicen que sí tuvieron buena comunicación al momento de hacer el contrato, y el 14 % que corresponde a 7 trabajadores afirman que no fueron claros al momento de hacer el contrato.

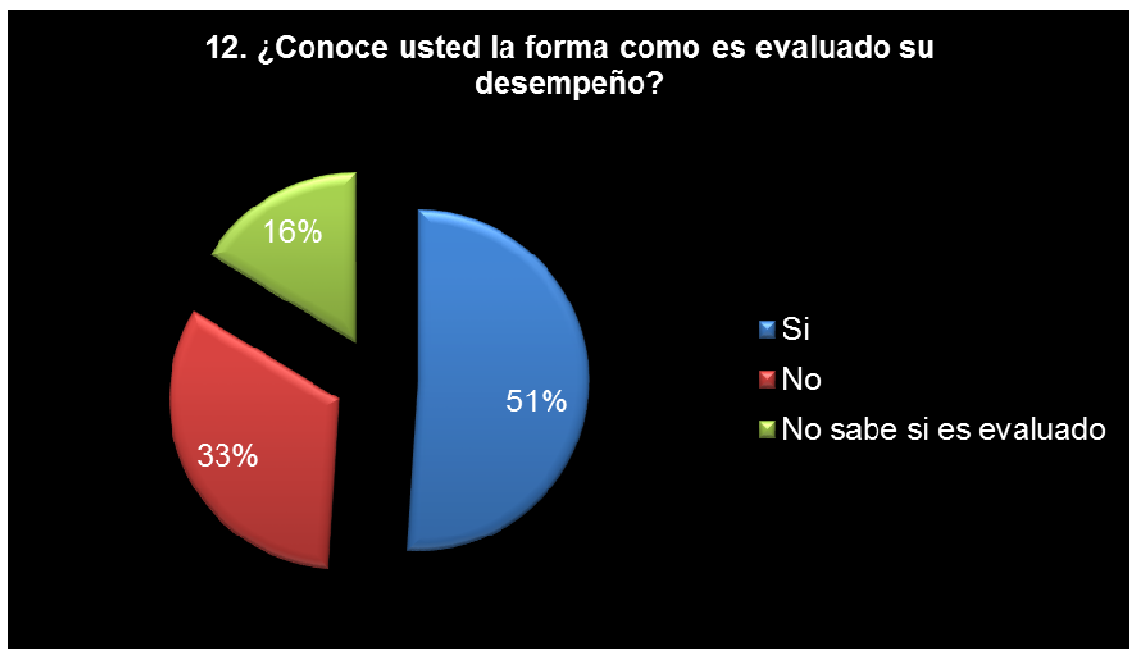
Gráfico 11: Resultados Pregunta 11



Fuente: Los autores

En este caso vemos que los trabajadores dicen que el 72% que equivale a 36 trabajadores si han pasado por periodo de prueba mientras que el 28 % que corresponde a 14 trabajadores no pasaron por un periodo de prueba para continuar la labor de la empresa.

Gráfico 12: Resultados Pregunta 12



Fuente: Los autores

Los trabajadores de las empresas afirma que un 51% equivalente a 25 trabajadores dicen que si conocen la forma en que los evalúan, mientras que un 33% que corresponden a 16 trabajadores han dicho que no son evaluados y el 16% 8, no saben cómo son evaluados.

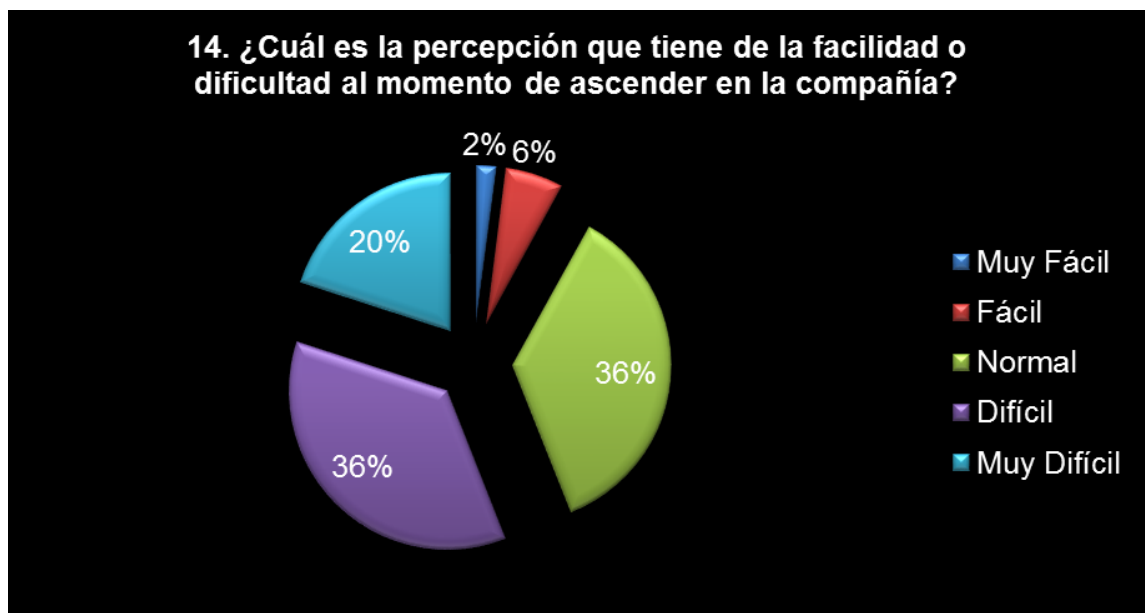
Grafico 13: Resultados Pregunta 13



Fuente: Los autores

Un buen ambiente laboral permite que el empleado tenga una actitud positiva en el desarrollo de sus labores, por eso es importante que los empleados conozcan las funciones de la organización, en este caso el 24% que corresponde a 12 trabajadores perciben un ambiente laboral agradable ya que si recibieron el manual de funciones, mientras que el 76% que corresponde a 38 trabajadores opinan que no.

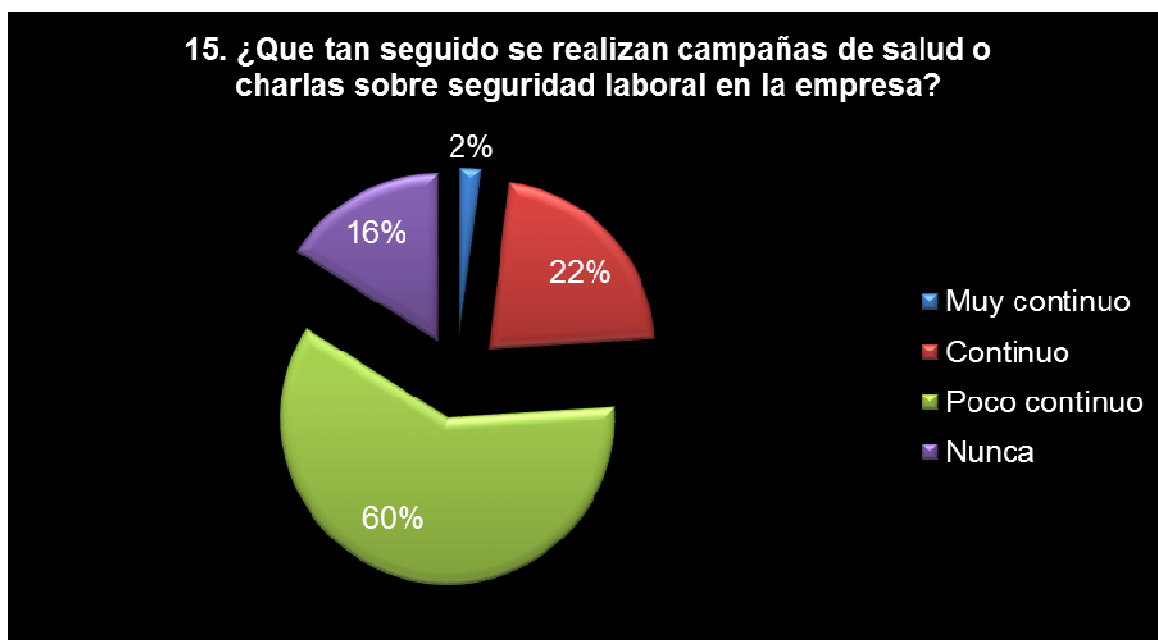
Gráfico 14: Resultados Pregunta 14



Fuente: Los autores

El apoyo o acompañamiento que la empresa debe hacer a su personal es fundamental para el éxito o logro de metas ya que la percepción de ascender. Arroja que él 2% correspondiente a 1 trabajadores sienten muy difícil poder ascender en la organización, el 6% que equivale a 3 trabajadores opinan que es fácil él 36 % correspondiente a 18 trabajadores considera que es normal mientras que él.36 % que corresponde a 18 trabajadores dicen que es difícil y el 20% 10, trabajadores lo ven muy difícil por eso a cada uno se le hace un acompañamiento para que para todo sea igual al momento de poder ascender.

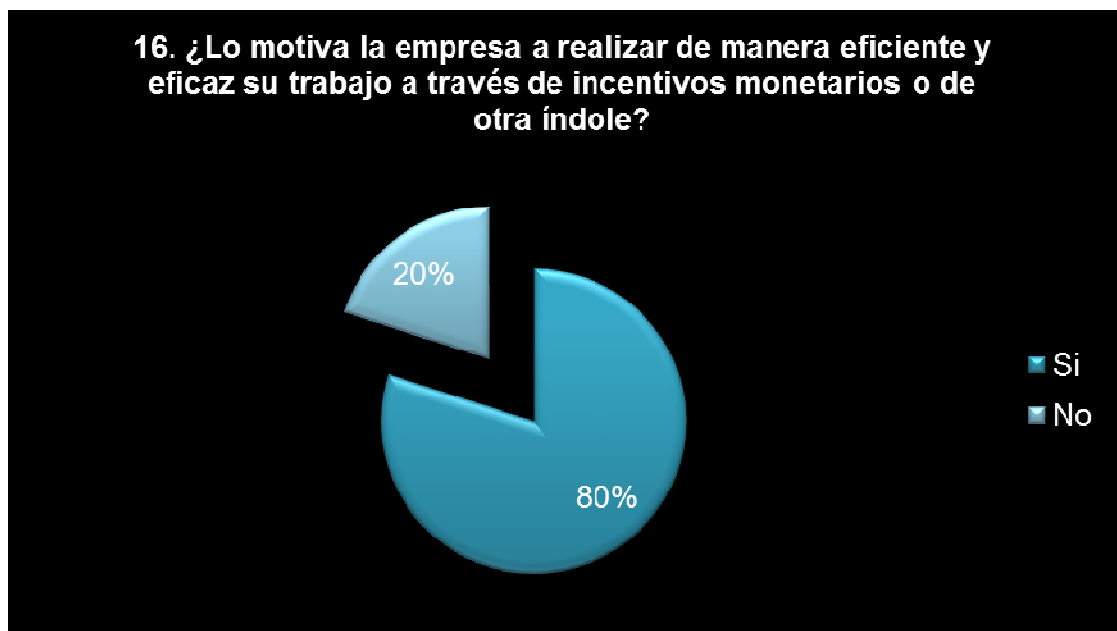
Gráfico 15: Resultados Pregunta 15



Fuente: Los autores

Las campañas de salud o charlas sobre seguridad laboral son buenas ya que ayudan al buen desempeño y evita accidentes laborales, es un factor determinante en el éxito de una organización. En esta pregunta el 2% equivalente a 1 trabajadores afirma tener muy continuas charlas sobre seguridad laboral con sus compañeros, el 22% que corresponde a 11 trabadores respondieron que es continuo el 60%, equivalente a 30 trabajadores opinan que es poco continuo y el 16% que corresponden a 8 de los trabajadores responden que nunca reciben estas campañas de salud o seguridad laboral .

Gráfico 16: Resultados Pregunta 16



Fuente: Los autores

La motivación hace parte del trabajo, por lo tanto, cuando un empleado recibe un incentivo tiende a mejorar su desempeño laboral. En las empresas caicedonitas hay un 80% correspondiente a 40 de los trabajadores encuestados que expresa estar motivado y recibe incentivos por su labor, y el 20 % equivalente a 10 colaboradores, opinan que poseen esa motivación para laborar.

Gráfico 17: Resultados Pregunta 17



Fuente: Los autores

El 40% que corresponde a 20 trabajadores afirman que si se hacen actividades de esparcimiento para la familia y el 60% que equivalen a 30 dicen que no.

6.3. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

El grupo de trabajadores de las 10 empresas en Caicedonia Valle del Cauca ha entregado una información muy importante que refleja cómo estamos el área de gestión humana en las empresas caicedonitas.

El éxito de las empresas va ligado a la importancia de la gestión humana de las organizaciones, las empresas encuentran habilidades para responder

favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano y mediante estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

- **Diseño metodológico y evaluación del diagnóstico.** Durante el proceso de planeación del diagnóstico de la implementación de los procesos de gestión humana en 10 empresas de Caicedonia valle del cauca, se tuvieron en cuenta varios aspectos de vital relevancia que optimizaran y coadyuvaran a la fidelidad de la información recolectada durante las fases de muestreo, observación y aplicación tanto de la entrevista a los encargados de la parte de gestión humana como de las encuestas realizadas a los trabajadores de dichas empresas.

Teniendo en cuenta lo anterior, cabe destacar que los elementos resultantes de la observación cuentan veracidad, ya que esta se desarrolló de manera previa y teniendo en cuenta algunos indicadores como la realización de varias tareas, lo que podría dar entender que no existe un manual de funciones que especifique las labores que debe llevar a cabo cada colaborador o la altísima tasa de rotación son factores que pueden evaluarse mediante la observación directa de las empresas.

La metodología utilizada para la elaboración de las entrevistas y las encuestas dirigidas a los encargados del área de gestión humana y la parte operativa de las 10 empresas Caicedonitas.

Durante la fase de entrevistas, se encontraron algunos inconvenientes, dentro de los cuales resalta la falta de una persona idónea para la realización del trabajo de gestión humana, ya que, al momento de aplicar las mismas, en la mayoría de casos se debieron hacer al gerente de la empresa, y en otras incluso, al copropietario de estas; primer punto que podría dar entender que no hay una estructura organizacional diseñada para muchas de estas empresas.

Mediante la aplicación de las entrevistas, se pretende construir un puente de comunicación que nos orientara a la manera como, tanto las directivas como los trabajadores percibían los procesos de talento humano en las diferentes organizaciones, para lo cual, se tomaron 2 empresas por sector, y de esta manera poder realizar un comparativo que evidenciara las diferencias existentes entre los conceptos de una y otra empresa que tuvieran un perfil parecido dentro del mercado caicedonita.

En lo que concierne a las encuestas. La gran parte de empresas en Caicedonia son PYMES, por lo cual, se dio a la tarea de buscar aquellas que tuvieran un

número mínimo de 5 empleados con el fin de obtener información relevante y brindar objetividad al proceso de diagnóstico.

Para el desarrollo de este proceso, se elaboró de manera previa un cuestionario que abarcara gran parte del tema de investigación, en este caso, las percepciones de los trabajadores frente a la manera como se llevan a cabo los procesos de gestión de humana dentro de su empresa. A diferencia de las entrevistas, en la encuestas los trabajadores estaban limitados a escoger únicamente entre las opciones que se planteaban allí.

Consideramos que si bien las entrevistas pueden llegar a ser subjetivas en algún momento, el diagnostico no se basa únicamente en estas. Son las encuestas el soporte para la realización de la tarea investigativa, ambas se complementan y permiten la valoración de resultados con los cuales se construyen tanto la matriz DOFA como la propuesta de mejoramiento y constituyendo en su totalidad el diagnóstico para el desarrollo sistémico de un proceso investigativo.

- **Recolección y tabulación de la información obtenida.** El modelo utilizado para la entrevista contaba con un total de 30 preguntas, previo al desarrollo de estas, se tomaban algunos datos dentro de los cuales se encontraban el tiempo que llevaba funcionando la empresa, el número de trabajadores, misión, visión, objetivos y si la empresa poseía un organigrama definido.

7. PROPUESTA DE PLAN PARA EL MEJORAMIENTO INTEGRAL DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

DIAGNÓSTICO PARA MATRIZ D.O.F.A SOBRE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN 10 EMPRESAS DE CAICEDONIA – VALLE DEL CAUCA

Tabla 5: Matriz DOFA

PROCESO	Actividades por procesos de gestión humana	EMPRESAS ENTREVISTADAS										Total de empresas evaluadas	Variables de la matriz D.O.F.A			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		D	O	F	A
RECLUTAMIENTO	Se cuenta con procedimientos para la identificación de necesidades de una vacante?	D	D	F	F	F	F	F	F	F	F	10	20%	0%	80%	0%
	Se lleva un proceso de reclutamiento dentro de su empresa?	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	10	0%	0%	100%	0%
	Se utiliza el reclutamiento interno	F	-	-	F	-	-	F	F	-	F	10	0%	0%	50%	0%
	Se utiliza el reclutamiento Externo	-	F	F	-	F	F	-	-	F	-	10	0%	0%	50%	0%
	Medios que se utilizan para el reclutamiento:															
	Voz a Voz	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	10	0%	0%	100%	0%
	Se tiene definido un proceso de perfiles	D	F	F	F	F	F	F	F	F	F	10	10%	0%	90%	0%
SELECCIÓN DE PERSONAL	Se cuenta con un procedimiento de selección de personal	D	D	D	F	D	D	D	D	F	F	10	70%	0%	30%	0%
	Se cuenta con indicadores de evaluación de personal	D	F	F	D	D	F	D	D	D	D	10	70%	0%	30%	0%
	Qué herramientas son utilizadas para el proceso de selección:															
	Entrevista	F	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	0%	0%	10%	0%
	Inducción	-	F	F	F	-	F	F	-	-	-	10	0%	0%	50%	0%
	Análisis de Hojas de vida	-	F	-	-	F	-	-	F	F	F	10	0%	0%	50%	0%
	Observación	-	-	-	-	F	-	-	-	-	--	10	0%	0%	10%	0%
	Tipo de contratación:															
	Directivo	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	10	0%	0%	100%	0%

INDUCCIÓN	Se cuenta con una plataforma estratégica	D	F	D	D	D	D	D	D	F	F	10	70%	0%	30%	0%
	Tipo de procesos que emplean para dar inducción al personal nuevo:															
	Capacitación	F	-	-	-	F	-	-	-	-	-	10	0%	0%	20%	0%
	Recorrido institucional	-	F	-	-	-	-	-	-	-	-	10	0%	0%	10%	0%
	Presentación de manuales	-	-	F	-	-	F	-	-	-	-	10	0%	0%	20%	0%
	Práctica	-	-	-	F	-	-	-	F	F	-	10	0%	0%	30%	0%
	No aplica inducción	-	-	-	-	-	-	D	-	-	D	10	20%	0%	0%	0%
	Se cuenta con una persona especializada en inducción	F	D	D	F	D	F	F	D	F	F	10	40%	0%	60%	0%
CAPACITACIÓN	Se Cuenta con un proceso definido de Capacitación	F	F	D	D	F	F	F	D	D	F	10	40%	0%	60%	0%
	Se Cuenta con un fondo para el apoyo a la educación	D	D	D	F	D	D	D	D	D	D	10	90%	0%	10%	0%
	La empresa busca los medios para el desarrollo de habilidades de sus empleados	F	F	F	F	F	F	D	F	F	D	10	20%	0%	80%	0%
EVALUACIÓN	Se cuenta con un proceso de evaluación laboral	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	10	100%	0%	0%	0%
BIENESTAR LABORAL	Los empleados se encuentran afiliados a la caja de compensación familiar	F	F	D	D	F	F	F	F	F	F	10	20%	0%	80%	0%
	Los empleados se encuentran afiliados a la ARP	F	F	D	D	F	F	F	F	F	F	10	20%	0%	80%	0%
	Se cuenta con un programa de Salud Ocupacional	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	10	100%	0%	0%	0%
MOTIVACIÓN	Es importante para la empresa mantener trabajadores motivados	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	10	0%	0%	100%	0%
	Qué Incentivos se utilizan para la motivación:															
	Remuneración económica	F	-	-	F	F	-	D	-	F	F	10	10%	0%	50%	0%
	Actividad Recreativa	-	F	F	-	-	-	D	-	-	-	10	10%	0%	20%	0%
	Asignación de tiempo libre	-	-	-	-	-	F	D	F	-	-	10	10%	0%	20%	0%
	Se cuenta con un programa de ascender en cargo vacantes	D	F	D	D	D	D	D	D	D	F	10	80%	0%	20%	0%

Fuente: Los autores

MATRIZ D.O.F.A SOBRE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN 10 EMPRESAS DE CAICEDONIA – VALLE DEL CAUCA

Tabla 6: Análisis Matriz DOFA

D ✓ Carecen del diseño y documentación de un procedimiento de selección de personal. ✓ No cuenta con la identificación de indicadores de evaluación de personal. ✓ No se tiene establecida la plataforma estratégica. ✓ No se cuenta con un fondo para educación que permita garantizar el subsidio de la educación continua de los empleados. ✓ No se cuenta con un programa de evaluación laboral ✓ Carecen del diseño, elaboración y desarrollo de un programa de salud ocupacional. ✓ No implementa el programa de ascenso del personal a vacantes institucionales. ✓ Los programas, procesos o procedimientos existentes en la empresa y considerados como fortalezas deben ser ajustados y dinamizados.	O ✓ Gran capacidad de adaptación a los cambios que les ofrezca crecimiento empresarial, siendo conscientes que talento humano es uno de los factores determinante en alcanzar el éxito. ✓ Alta oferta de perfiles administrativos avalados por la universidad del Valle, que garantiza la calidad del personal. ✓ Apoyo de la Cámara y Comercio en cuanto a asesorías que promueven el desarrollo de los diferentes procesos administrativos. ✓ La generación de un clima organizacional favorable y estable que garantice eficiencia y eficacia de los procesos. ✓ Eliminación de barreras comerciales que permitan generar contratación con otros inversionistas. ✓ Generar prestigio y credibilidad de la empresa entre los clientes actuales y potenciales.
F ✓ Se cuenta con procedimientos para la identificación de necesidades de una vacante.	A III ✓ La globalización. ✓ Penetración de empresarios con procesos diseñados y dinamizados. ✓ Incremento de % en demandas laborales

✓ Se cuenta con procedimientos para el reclutamiento de personal. ✓ Se aplica el método de reclutamiento tanto interno como externo. ✓ El medio de reclutamiento más utilizado es el voz a voz. ✓ Se cuenta con un proceso definido de perfiles. ✓ Los métodos que más se utilizan es el análisis de hojas de vida y la práctica para el proceso de selección. ✓ Se utiliza el tipo de contratación directa. ✓ Se tiene establecido una persona responsable de la inducción. ✓ Se utilizan en bajos porcentajes de participación los diferentes métodos de inducción tales como: Capacitación, Recorrido institucional, Presentación de manuales, Práctica. ✓ Se cuenta con procesos de capacitación. ✓ La empresa busca medios para el desarrollo de las habilidades de sus empleados. ✓ La empresa se ajusta a la normatividad laboral teniendo afiliados a sus empleados a la caja de compensación familiar y ARP. ✓ Se tiene en cuenta incentivos para promover la motivación, como primera instancia se utiliza la remuneración económica, seguida por la actividad recreativa y posteriormente por la asignación de tiempo libre.	✓ Incremento de % de accidentes y enfermedades laborales que afectan la secuencia de los procesos. ✓ Crecimiento lento del mercado. ✓ Las empresas se limitan hacer inversión en procesos de Gestión del Talento Humano debido a los bajos recursos financieros.
--	--

Fuente: Los autores

Tabla 7: Consolidación de Problemas Comunes

NÚMERO DE EMPRESAS	PROBLEMA FUNDAMENTAL	PROCESO AFECTADO
10 / 10	En relación al proceso de salud ocupacional, ninguna de la organizaciones tomadas para la realización del diagnóstico presenta este elemento estructurado adecuadamente	Bienestar Laboral.
10 / 10	La herramienta común utilizada para el reclutamiento del personal de todas las empresas es el voz a voz, por ende, al momento de la lanzar al mercado una oferta laboral esta no llegaría a todos los posibles aspirantes.	Reclutamiento
9 / 10	Un problema muy común en estas empresas es la carencia de elementos que permitan a los empleados complementar	Inducción

	efectivamente su proceso de acoplamiento a su cargo.	
9 / 10	La selección del personal se realiza apoyada en herramientas que podrían generar resultados subjetivos que pueden afectar negativamente la eficacia de este proceso.	Selección
7 / 10	La misión, la visión y los objetivos organización son elementos que no se encuentran definidos, lo hace que de cierta manera, las empresas pierdan parte de aquello que define su razón de ser en el mercado.	Inducción.
6/10	Falta de procesos claros de capacitación es una constante común en las empresas elegidas; En algunos casos estas se presentan de manera informal.	Capacitación

5 / 10	Para la mayoría de organizaciones, tener un sistema de rotación de empleados asegura el correcto funcionamiento de los procesos productivos en caso de presentarse la ocurrencia de eventos no programados o ausentismos justificados o no.	Capacitación.
3 / 10	La afiliación de los empleados a cajas de compensación familiar y aseguradoras de riesgos laboral son elementos tanto motivacionales como de seguridad que logran incentivar a los empleados a realizar una mejor labor dentro de la empresa, sin embargo, en 3 de las 10 empresas no tienen a todos sus empleados dentro de estas	Bienestar laboral y motivación.

Fuente: Los autores

Tabla 8: Formato Plan de Mejoramiento



PLAN DE MEJORAMIENTO PARA 10 EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE CAICEDONIA

Código: P02-FT-08
Fecha: 2011-05-06
Versión: 2
Página: 1 de 3

PROCESO Gestion del Talento Humano

FECHA DE ACTUALIZACIÓN 13 de abril de 2015

No.	CONSECUTIVO DEL PROBLEMA	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	TIPO DE ACCIÓN	CAUSA DEL PROBLEMA	FUENTE	ACTIVIDADES A REALIZAR	META (S)	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	DPGH-A01	Ninguna de la Empresas Tomadas para la revision presenta procesos de Salud Ocupacional	Preventiva	Desconocimiento de la importancia fundamental de la implemtacion de procesos de S.O	Primarias (análisis de entrevistas) - DOFA - Secundarias (observación)	Creacion de procesos y políticas de Salud Ocupacional	Disminucion del Riesgo de Accidentes Laborales	Dpto de Gestion Humana	
2	DPGH-A02	Todas las empresas elegidas para el diagnostico presentan unicamente como medios para el reclutamiento del personal el voz a voz.	Correctiva	Carencias en la identifiac de medios para la divulgacion de la oferta laboral	Primarias (análisis de entrevistas) - DOFA - Secundarias (observación)	Estudio de las diferentes herramientas disponibles para el reclutamiento	Consecucion de mas variedad y precision en los perfiles de los aspirantes	Area de comunicaciones institucionales - Dpto de Gestion del Talento humano	
2	DPGH-A02	9 de 10 empresas carecen de herramientas que permitan el acoplamiento efectivo del nuevo trabajador a su cargo	Correctiva	Desconocimiento de elementos como manuales de procesos e instructivos para trabajos especificos.	Primarias (análisis de entrevistas) - DOFA	Elaboracion de manuales de procesos especificos y creacion de instructivos para la realizacion de las actividades de los diferentes cargos.	Facilitar la articulacion del empleado con su nuevo puesto de trabajo - Caracterizacion de los procedimientos de los puestos de trabajo	Coordinador del area de Gestion humana - Administrador o Gerente según corresponda	Para cargos operativos que no posean un nivel amplio de dificultad no es totalmente necesario realizar instructivos de trabajo
3	DPGH-A03	9 de las 10 empresas seleccionadas no poseen herramientas claras de selección del personal	correctiva	Desconocimiento de todas las herramientas disponibles para el proceso de selección de personal	Primarias (análisis de entrevistas) - DOFA	Indagar sobre los elementos a disposicion del empleador e implementar algunos de estos para realizar de manera mas eficaz la selección del personal.	Realizacion de la Selección del personal con las características mas adecuadas para ocupar la vacante	Coordinador Dpto de Gestion Humana - Asistente de RH (según aplique)	



PLAN DE MEJORAMIENTO PARA 10 EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE CAICEDONIA

Código: P02-FT-08
 Fecha: 2011-05-06
 Versión: 2
 Página: 2 de 3

PROCESO Gestion del Talento Humano

FECHA DE ACTUALIZACIÓN 13 de abril de 2015

No.	CONSECUTIVO DEL PROBLEMA	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	TIPO DE ACCIÓN	CAUSA DEL PROBLEMA	FUENTE	ACTIVIDADES A REALIZAR	META (S)	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
4	DPGH-A04	7 de la empresas escojidas presentan debilidades en la estructuracion de los elementos organizacionales	correctiva	Problemas en la creacion de elementos de identidad organizacionales	Primarias (análisis de entrevistas) - DOFA	Crear elementos que definan la identidad de la empresa tales como mision, vision y los objetivos organizacionales	consolidacion de la imagen filial que identifique la organizacion	Coordinador administrativo - Gerente (según corresponda)	independientemente del tamaño de la empresa, estos elementos son parte fundamental de toda organización
5	DGPH-A05	7 empresas evaluan el desempeño laboral unicamente bajo observacion	correctiva	Carencia de formatos y formularios diseñados para evaluar el desempeño laboral	Primarias (análisis de entrevistas) - DOFA	Diseñar formatos y formularios especificos para la evaluacion del desempeño en los diferentes puestos de trabajo	Panorama Claro de la manera como se estan ejecutando las actividades correspondientes a cada puesto de trabajo	Jefes de Dpto o Seccion - Gerencia	
6	DGPH-A06	6 empresas no presetan un proceso de capacitacion establecido	correctiva	Falta de interes por desarrollar nuevas habilidades en sus trabajadores	Primarias (análisis de entrevistas) - DOFA	-Crear un programa de capacitaciones periodicas - Implementar un fondo para la educacion de los empleados	desarrollar habilidades en los trabajadores que ayuden al mejoramiento de los procesos productivos de la empresa	Coordinador administrativo - Gerente	el SENA es una institucion que ofrece muchas ventajas para la empresa en terminos de capacitacion del personal



PLAN DE MEJORAMIENTO PARA 10 EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE CAICEDONIA

Código: P02-FT-08
Fecha: 2011-05-06
Versión: 2
Página: 3 de 3

PROCESO Gestion del Talento Humano

FECHA DE ACTUALIZACIÓN 13 de abril de 2015

No.	CONSECUTIVO DEL PROBLEMA	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	TIPO DE ACCIÓN	CAUSA DEL PROBLEMA	FUENTE	ACTIVIDADES A REALIZAR	META (S)	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
7	DGPH-A07	5 empresas no tienen implementado una tecnica de rotacion de puestos	correctiva	Desconocimiento de la importancia de las tecnicas de rotacion de personal	Primarias (análisis de entrevistas) - DOFA - Secundarias (observación)	Generar una tecnica efectiva de rotacion del personal en todos los departamentos tanto a nivel administrativo como operativo	-disminuir el riesgo de fallas en los diferentes procesos productivos y administrativos por la ocurrencia de eventos no programados -Cubrir adecuadamente la ausencia en determinados puestos de trabajos generados por periodos de vacaciones o licencias de cualquier tipo	-Coordinador administrativo -Coordinador operativo	
8	DPGH-A08	3 Empresas no tienen a todos sus empleados a cajas de compensacion familiar y ARL.	preventiva	- Percepcion Erronea de la importancia de estos elementos. - Desinterés por parte de los empleadores	Primarias (análisis de entrevistas) - DOFA	Realizar el proceso de afiliación a cajas de compensacion familiar y Aseguradoras de riesgo laborales.	-Garantizar atención medica a todos los empleados. -Motivar a los empleados a través de todos los beneficios que presentan las diferentes cajas de compensacion familiar		

Elaborado por: Paula Andrea Ramirez Ospina
Andres Felipe Tabares Giraldo

Fuente: los autores

8. CONCLUSIONES

Las personas, como eje fundamental de las empresas, representan el factor de éxitos de la gran mayoría de las organizaciones actuales, sin embargo, no se puede pensar en el éxito de una organización únicamente amparado en ellas. Debe existir un elemento articulador entre las personas y los procesos que se llevan a cabo en las empresas, es precisamente en este punto en el cual aparece la figura de la dirección, la cual converge y apoya para que exista armonía entre quienes integran la fuerza de trabajo y las actividades laborales propias de la organización.

En términos generales, la gestión del talento aparece como el área dedicada a la generación de métodos que permitan modular las empresas y sus procesos de manera que estos deben estar claramente establecidos y estructurados ya que, las decisiones que se tomen en dicha área, se verán reflejadas continuamente en el desarrollo, funcionamiento y los resultados que tendrá la empresa.

Como primer elemento que compone el área de gestión humana se encuentra la fase de reclutamiento de personal, encargada de promover la vinculación del nuevo personal necesario para satisfacer de manera efectiva las necesidades que surjan en la organización. Este proceso implica la generación de actividades sistemáticas y aplicadas. En la empresas tomadas para la realización del presente diagnostico existe una clara deficiencia en esta primera etapa, ya que, la gran mayoría de ellas no cuenta con procesos estructurados o herramientas que permitan tomar las decisiones más acertadas al momento de reclutar nuevo personal.

Igualmente sucede con los procesos relacionados a la inducción y la capacitación de nuevo personal. Entendiendo estos dos elementos, como la puerta de entrada a la organización y la vía para el crecimiento laboral de los empleados que pueden resultar en el aprendizaje de nuevas habilidades que tal vez resulten de ayuda para la empresa en el futuro. Las graves falencias que presentan muchas de estas compañías pueden repercutir en el desarrollo adecuado de las actividades laborales, y por ende, afectar el desempeño regular vienen presentando cada uno de estas al no promover el uso de variadas estrategias diseñadas para cumplir eficazmente con estos dos elementos de vital importancia.

De la misma manera que con la capacitación y la inducción. Las empresas seleccionadas para esta labor, evidencian fallas en muchos otros elementos constitutivos de área de gestión del talento humano tales como evaluación del

personal, bienestar laboral y salud ocupacional; lo que podría llevar a pensar que para la dirección de estas empresas, la concordancia entre el personal y la empresa no es un factor de importancia y que por ende, no es necesario su desarrollo.

La construcción de la Matriz DOFA a través de los resultados arrojados por las encuestas y las entrevistas se convierte en una herramienta clave para identificar tanto los fallos como los aciertos que presentan las organizaciones tenidas en cuenta para la realización del proyecto y que permiten un primer acercamiento a la manera correcta de cómo se deben llevar a cabo los procesos de gestión del talento humano.

Una propuesta de mejoramiento formulada específicamente para mitigar los problemas que puedan presentarse en las empresas tomadas para el estudio representan un factor fundamental para el desarrollo organizacional y empoderamiento de procesos productivos que presenten debilidades por errores que pueden presentarse en la administración del talento humano de las diferentes empresas.

Como punto final, se aclara que, el objetivo principal del presente proyecto es identificar de manera precisa las falencias existentes en estas 10 empresas y proponer un plan de mejoramiento por procesos en una primera etapa, el cual sirva para mitigar las consecuencias que a futuro conlleven la falta de procesos establecidos o en su defecto, la implementación errónea de los elementos de la gestión humana.

BIBLIOGRAFÍA

British Industrial revolution and the ideological revolution: science, neoliberalism and history. History of science. Vol. 52(2), 178 – 199.

CALDERON, G. (2006). *Competencias distintivas en las PYMES, un aporte desde la gestión humana.* Revista Innovar Vol. 16 (27).

CHIAVENATO, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración.* Bogotá: Mc

DRUCKER, P. (1957) *La Gerencia de Empresas.* Primera Edición. Buenos Aires, suramericana. pp. 368 - 377

RAMIREZ, C. (2006). *Fundamentos de administración.* Bogotá: ECOE ediciones Ltda.

MACIAS, H. (2007). *Principios clásicos de la administración: hacia el enfoque normativo y prescriptivo de la teoría administrativa.* Espíteme. Vol. 11. Universidad del Valle de México. México DF.

MAYO, E. (1933). *Los problemas humanos de una civilización industrial.* Prensa de la universidad de Harvard. Nueva york: The Macmillan Co.

QUINTERO, C. (2012). *Anuario estadístico 2012.* Caicedonia ASHWORTH, W. (2014). *The*

TAYLOR, F. W. (1969). *Principios de la Administración Científica* (11° edición). México: Herrero Hnos. S. A.

RAMIREZ, C. (2006). *Fundamentos de administración*. Bogotá: ECOE ediciones Ltda.

WEBER, M. (1993). *Economía y sociedad*, México: Fondo de Cultura Económica

WEBGRAFÍA

<http://www.caicedonia-valle.gov.co/index.shtml>

UNIVERSIDAD ICESI. *La Gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y la investigación*. [En línea]. <http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/221>. [Citado el 02 de Diciembre de 2014].

ANEXOS

ANEXO A DISEÑO DE LAS ENTREVISTAS

DIAGNÓSTICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN 10 EMPRESAS DE CAICEDONIA – VALLE DEL CAUCA

A continuación, se hace relación del modelo realizado para la entrevista y las encuestas, las cuales, pretenden obtener la información necesaria para el desarrollo de un diagnóstico de la manera como se llevan a cabo los procesos de gestión humana en cada una de las empresas seleccionadas.

En relación al reclutamiento.

1. ¿Cómo logran saber exactamente lo que la empresa necesita al momento de lanzar al mercado laboral una oferta de trabajo?
2. ¿Cuál es la manera como se lleva a cabo el proceso de reclutamiento del personal necesario para el funcionamiento de la empresa? ¿Usan reclutamiento externo o interno?
3. ¿Cuáles son los medios utilizados para realizar el proceso de reclutamiento?
4. Desde la perspectiva organizacional ¿Cuáles son los perfiles que mas encajan en la empresa?

La selección del personal.

1. ¿La empresa tiene un procedimiento concreto para la selección del personal?
2. ¿Existen indicadores que evalúen la idoneidad del personal reclutado para cubrir el puesto de trabajo requerido por la empresa?
3. ¿Cuáles son las herramientas utilizadas por la empresa para la selección de personal?
4. En caso de realizar entrevistas de trabajo. ¿son estas preparadas previamente y de acuerdo al perfil buscado para desempeñar un cargo determinado?
5. ¿La empresa tiene un proceso de contratación directo o indirecto?
6. ¿Cuál es el tipo de contrato que usa la empresa para los nuevos trabajadores?

Inducción de personal.

1. ¿está claramente definida la misión, la visión y los objetivos corporativos de la empresa?
2. Cómo es el proceso de inducción de los seleccionados para ocupar un cargo en la empresa
3. ¿se encuentra delimitado el tiempo que tiene presupuestado la organización para la realización del proceso de inducción?
4. ¿hay una persona encargada específicamente de la inducción de los nuevos colaboradores?
5. ¿Cuáles son los medios utilizados por la empresa para realizar el acoplamiento efectivo del nuevo colaborador a su puesto de trabajo?

Capacitación del personal.

1. ¿existe un proceso definido para la capacitación tanto del personal nuevo como de los ya vinculados?
2. ¿tienen actualmente implementada o piensan a futuro desarrollar una técnica de rotación de puestos?
3. ¿la empresa ha pensado alguna vez en crear un fondo para la educación técnica de los trabajadores?
4. ¿se preocupa la empresa por desarrollar habilidades en sus trabajadores que quizás pueda necesitar en un futuro?

Evaluación por competencias.

1. ¿tiene la empresa un método de evaluación establecido?
2. De tenerlo ¿existe un formulario diseñado para la evaluación del desempeño laboral específico o general?
3. Aparte de la evaluación escrita ¿que otras herramientas son utilizadas para la medición del desempeño de los trabajadores?
4. Tienen planteada una periodicidad para la realización de dicha tarea
5. Que características del trabajador en relación a su desempeño en el cargo tienen en cuenta para la realización de la evaluación

Bienestar Laboral.

1. ¿La empresa afilia a sus empleados a cajas de compensación familiar?
2. ¿están los empleados afiliados a una ARL?
3. ¿Cómo se manejan los procesos de salud ocupacional en la organización?

Motivación.

1. ¿para la empresa es importante motivar a sus trabajadores?
2. ¿Qué tipo de incentivos utilizan para promover el buen quehacer de las labores de sus trabajadores?
3. ¿existe la posibilidad de ascender o realizar algún tipo de plan de carrera?

**ANEXO B
DISEÑO DE LA ENCUESTA**

**DIAGNÓSTICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN
HUMANA EN 10 EMPRESAS DE CAICEDONIA – VALLE DEL CAUCA**

Fecha:

Empresa:

Encuesta:

1. ¿Hace cuánto trabaja en la empresa?

- a. De 0 a 1 año
- b. De 1 a 2 años
- c. De 2 a 5 años
- d. Más de 5 años

Respuesta: _____

2. ¿Cómo se enteró de las vacantes que ofrecía la empresa?

- a. Por medio de un amigo
- b. A través de personas ya vinculadas a la empresa
- c. Diarios o anuncios callejeros
- d. Anuncios en internet y redes sociales
- e. ¿Otro?

Respuesta: _____

3. ¿Durante el proceso de reclutamiento le realizaron pruebas puntuales que estuvieran relacionadas con el cargo que aspiraba?

- a. Si

- b. No

Respuesta: ____

4. ¿En el proceso de inducción ¿le fueron compartidos elementos de la organización como la misión, visión y valores corporativos de la empresa?

- a. Si
- b. No
- c. No lo recuerda

Respuesta: ____

5. ¿Sintió usted que tuvo un buen proceso de inducción a la compañía?

- a. Si
- b. No

Respuesta: ____

6. ¿De qué manera se le dieron a conocer las funciones a realizar dentro del cargo al que aspiraba. ?

- a. De forma escrita mediante un manual de funciones.
- b. De forma digital al correo electrónico
- c. De manera verbal, sin ningún tipo de soporte
- d. No recibió información al respecto

Respuesta: ____

7. ¿Recibió usted algún tipo de capacitación al momento de ingresar a la empresa?

- a. Si
- b. No

Respuesta: ____

8. ¿De haberla recibido. ¿Cómo considera usted que fue la capacitación?

- a. Excelente
- b. Muy buena

- c. Buena
- d. Regular
- e. Mala
- f. No recibió capacitación

Respuesta: ____

9. ¿Con cuanta periodicidad realizan algún tipo de capacitación u actualización de procesos en la empresa. ?

- a. Muy continuo
- b. Continuo
- c. Poco continuo
- d. Nunca

Respuesta: ____

10. ¿Fueron claros al momento de comunicarle el tipo de contrato y la remuneración salarial?

- a. Si
- b. No

Respuesta ____

11. ¿Paso usted por alguna clase de periodo de prueba?

- a. Si
- b. No

Respuesta: ____

12. ¿Conoce usted la forma como es evaluado su desempeño?

- a. Si
- b. No
- c. No sabe si es evaluado

Respuesta: ____

13. ¿Al iniciar las labores ¿le fue entregado un manual de funciones del cargo?

- a. Si

b. No

14. ¿Cuál es la percepción que tiene de la facilidad o dificultad al momento de ascender en la compañía?

- a. Muy Fácil**
- b. Fácil**
- c. Normal**
- d. Difícil**
- e. Muy Difícil**

15. ¿Qué tan seguido se realizan campañas de salud o charlas sobre seguridad laboral en la empresa?

- a. Muy continuo**
- b. Continuo**
- c. Poco continuo**
- d. Nunca**

16. ¿Lo motiva la empresa a realizar de manera eficiente y eficaz su trabajo a través de incentivos monetarios o de otra índole?

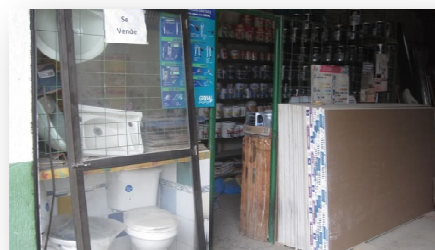
- a. Si**
- b. No**

17. ¿Realiza la empresa actividades de esparcimiento para usted y su familia?

- a. Si**
- b. No**

ANEXO C
FOTOGRAFÍAS EMPRESAS

MATERIALES EL CEDRO







EL CAMPEON





TIPOGRAFÍA ATALAYA



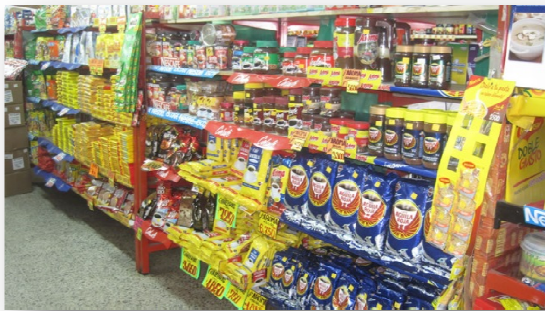
ELECTRODOMÉSTICOS DULCE HOGAR



LAY 7

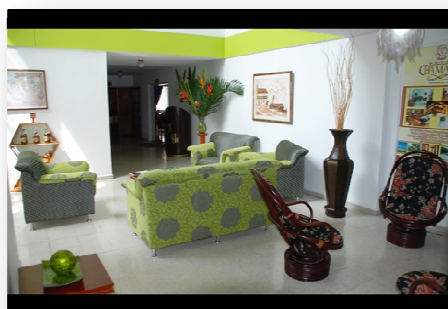


SURTITODO IDEAL



HOTEL CHAMANA





COMERCIALIZORA LA 16



TODOPLAST



ANEXO D

Se dispone junto con este trabajo el material auditivo de evidencia de grabaciones de las entrevistas practicadas a las 10 empresas del Municipio de Caicedonia, Valle del Cauca.