

**OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN LA DISTRIBUIDORA Y CACHARRERIA TINOCO DE PALMIRA**

**ANGÉLICA MARÍA ESPITIA SERNA
PAOLA ANDREA NOREÑA GIL**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PALMIRA
2009**

**OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN LA DISTRIBUIDORA Y CACHARRERIA TINOCO DE PALMIRA**

**ANGELICA MARIA ESPITIA SERNA
PAOLA ANDREA NOREÑA GIL**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar por el Título de
Administrador de Empresas

**Director
Esp. VICTOR HUGO LEAL LONDOÑO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PALMIRA
2009**

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Palmira, 08 de Junio de 2009

DEDICATORIA

A Dios por darnos la vida e iluminarnos el camino que hace brillar nuestra existencia en éxitos y triunfos.

A nuestros Padres, quienes han llenado nuestra vida de amor y han derrochado sobre nosotras, ternura y abnegación que con sus esfuerzos y voluntad sembraron el interés para lograr nuestras metas y objetivos.

AGRADECIMIENTOS

Por su contribución durante el desarrollo y culminación de la presente carrera universitaria, expresamos los más sinceros agradecimientos:

Especialmente a nuestro Director de trabajo de Grado Víctor Hugo Leal, quien nos brindo su ayuda incondicional en cada una de las cosas que necesitamos, nos impulso a trabajar arduamente para lograr nuestros objetivos, permitiendo así que hoy sean una realidad.

A la universidad y profesores quienes durante toda la carrera estuvieron aportando conocimientos y ánimo para que hoy logremos nuestro sueño de ser profesionales en Administrador de empresas.

A la Dra. María Fernanda Coordinadora del programa de Administración de Empresas por habernos brindado su colaboración y acompañamiento, por su contribución durante el desarrollo y culminación de la presente carrera.

A mi hermana por brindarme su apoyo y confianza en los momentos de arduo trabajo.

A mi esposo por todo el amor y ternura que despiertan en mí las ganas de salir adelante y triunfar.

Y a todos aquellos que con el comentario más pequeño nos dieron una luz sobre el camino a seguir.

CONTENIDO

	Pág.
0. INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	8
2. JUSTIFICACION	9
2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
2.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	10
2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	11
2.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	13
2.5 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	14
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. MARCO DE REFERENCIA	17
4.1 MARCO CONTEXTUAL	17
4.1.1 Antecedentes Históricos de la Empresa	17
4.1.2 Actualidad de la Empresa y Distribuidora y Cacharrería Tinoco	18

4.2 MARCO TEORICO	22
4.2.1 Teoría de las Relaciones Humanas de la Administración	23
4.2.2 Administración Del Talento Humano	31
4.2.2.1 Planeación Estrategia Del Talento Humano	35
4.2.2.2 Proceso de Admisión de Personas	39
4.2.2.3 RECLUTAMIENTO	41
4.2.2.4 SELECCIÓN	43
4.2.2.5 Descripción del Proceso de Selección	44
4.2.2.6 CONTRATACION	48
4.2.2.7 INDUCCION	48
4.3 PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS	52
4.3.1 Socialización Organizacional	53
4.3.2 Diseño, Descripción y Análisis de Cargos	55
4.3.3 DISEÑO DE CARGOS	55
4.3.4 DESCRIPCION DE CARGOS	57
4.3.5 ANALISIS DE CARGOS	58
4.3.6 EVALUACION DE DESEMPEÑO	60
4.3.7 Métodos de Evaluación de Desempeño	62
4.3.8 Método de Escala Grafica	63
4.4 SISTEMA DE COMPENSACION DE LOS EMPLEADOS	66
4.4.1 Administración del Sistema Compensación	66
4.4.2 Entrenamiento y Capacitación	69

4.4.3 ENTRENAMIENTO	69
4.4.4 CAPACITACION Y DESARROLLO	75
4.4.5 PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN	76
4.4.6 ADMINISTRACION DEL CAMBIO	79
4.5 PROCESO DE MANTENIMIENTO DE PERSONAS	80
4.5.1 Aspectos Seguridad e Higiene	82
4.5.2 Comportamiento Organizacional	83
4.5.3 Cultura Organizacional	86
4.6 MARCO CONCEPTUAL	87
4.7 MARCO LEGAL	89
4.7.1 La Capacidad Para Contratar	90
4.7.2 Ejecución y Efectos del Contrato	90
5. METODOLOGIA	94
5.1 TIPO DE INVESTIGACION	94
5.2 METODOS DE RECOLECCION DE INFORMACION	95
5.2.1 Observación Directa y Entrevista	95
5.2.2 Cuestionario Administración de Talento Humano	96
5.2.3 Estructura Del Cuestionario	97
5.3 POBLACION	98
5.4 MUESTRA	98

6. PRESENTACION, RESULTADOS OBTENIDOS DISTRIBUIDORA Y CACHARRERIA TINOCO	100
6.1 Resultados en los Procesos de Administración De Talento Humano	100
6.2 Establecimiento de la Brecha Medidos y Exigidos Teóricamente	119
6.2.1 Brecha Existente Entre Los Procesos De Desarrollo Organizacional	119
6.2.3 Brecha Existente Entre los Procesos de Aplicación De Personas	121
6.2.4 Brecha Existente Entre Los Procesos de Compensación	123
6.2.5 Brecha Existente Entre Los Procesos de Desarrollo Organizacional	124
6.2.6 Brecha Existente Entre Los Procesos de Condiciones Laborales y Psicológica	125
7. CONCLUSIONES	128
8. RECOMENDACIONES	131
9. BIBLIOGRAFIA	135
ANEXOS	137

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Rango de Valores Numérico por nivel de Evidencias	96
Tabla 2.	Resultados Reclutamiento	100
Tabla 3	Resultados Reclutamiento	101
Tabla 4.	Resultados Selección	102
Tabla 5.	Resultados Selección	103
Tabla 6.	Resultados Orientación	104
Tabla 7.	Resultados Orientación	105
Tabla 8.	Análisis de Cargos	105
Tabla 9.	Socialización	106
Tabla 10.	Evaluación de Desempeño	106
Tabla 11.	Evaluación de Desempeño	107
Tabla 12.	Remuneración	107

Tabla 13.	Remuneración	108
Tabla 14.	Incentivación	108
Tabla 15.	Incentivación	109
Tabla 16.	Entrenamiento	110
Tabla 17.	Desarrollo de Personal	112
Tabla 18.	Relaciones Personales	113
Tabla 19.	Direccionamiento	114
Tabla 20.	Motivación	115
Tabla 21.	Higiene Laboral Física	116
Tabla 22.	Higiene laboral de Psicológica	117
Tabla 23.	Higiene laboral de Principios	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Organigrama Distribuidora y Cacharrería Tinoco	19
Figura 2.	Brecha existente entre los procesos de Admisión de Personas	119
Figura 3.	Brecha existente entre los procesos de Aplicación de Personas	121
Figura 4.	Brecha existente entre los procesos de Compensación	123
Figura 5.	Brecha existente entre los procesos de D.O.	124
Figura 6.	Brecha existente Procesos de Mantenimiento	125
Figura 7.	Brecha existente entre los procesos Mantenimiento Condiciones Laborales	126

LISTAS DE ANEXOS

ANEXO A. FICHA TÉCNICA	138
ANEXO B. CUESTIONARIO PARA MEDIR LOS PROCESOS DE ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	139
ANEXO C. TABULACION DE ADMISIÓN DE PERSONAS	147
ANEXO D. TABULACION DE APLICACIÓN DE PERSONAS	149
ANEXO E. TABULACION DE COMPENSACIÓN	151
ANEXO F. TABULACION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	153
ANEXO G. TABULACION DE CONDICIONES LABORALES (HIGIENE LABORAL DE PRINCIPIOS)	155
ANEXO H. TABULACION DE CONDICIONES LABORALES (HIGIENE LABORAL DE PSICOLOGICA)	157

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años los directivos de las empresas en nuestro país se han ido concientizando acerca de la imperiosa necesidad de implementar una serie de procesos administrativos, que faciliten el logro de sus objetivos organizacionales, entendiendo que para dicho logro son fundamentales los colaboradores con su talento. Lo anterior ha llevado a muchos empleadores a implementar una administración del talento humano, que conciba al colaborador no como un medio para la realización del trabajo, sino al contrario, el trabajo como un medio para la realización del colaborador.

Este es el nuevo enfoque de la administración contemporánea, un enfoque con alcances más humanos, centrado tanto en resultados como en procesos y proyectos, a través del cual la transacción colaborador empresa, no se limita a una simple prestación de servicios a cambio de una retribución salarial sino también a la asunción de una serie de procesos empresariales que apuntan al crecimiento y el desarrollo personal de los colaboradores, y por tanto, a que las expectativas de la empresa y las del colaborador se satisfagan mutuamente.

No establecer con claridad unos procesos de administración del talento humano, dificulta el desarrollo de la actividad empresarial, y representa un riesgo para la competitividad de las empresas y para la estabilidad de los colaboradores que las constituyen. En consideración a lo anterior, los directivos empresariales deberían poner en práctica las medidas necesarias que contribuyan al mejoramiento continuo de sus organizaciones, pero también al de sus colaboradores, pues de su eficiencia dependerá el nivel de competitividad alcanzado por éstas.

Por lo anteriormente expuesto en el presente trabajo de grado se identifican los diferentes procedimientos de cada uno de los procesos de la administración del talento humano actuales de la empresa Distribuidora y Cacharrería Tinoco, de la ciudad de Palmira, para poder sugerir los cambios o modificaciones que permitan su optimización. Si la organización implementa dichas modificaciones, podría beneficiarse y hacer de la transacción individuo empresa una transacción más recíproca.

Al momento de plantear una problemática a resolver, es necesario justificarla para resaltar su relevancia, pertinencia e importancia. Es así como seguidamente se plantean una serie de argumentos justificativos, haciendo especial énfasis en la importancia que tiene la competitividad de las organizaciones, en un contexto globalizado como el actual, el cual es cada vez más exigente; así como también la importancia del crecimiento de los colaboradores para garantizar una mayor eficiencia. No es desconocido que los rápidos avances tecnológicos, la cantidad y velocidad con que ocurren los cambios y la cada vez más sorprendente capacidad creativa e innovadora de algunas personas, exige que las organizaciones hagan mejoramiento continuo y puedan garantizar su permanencia en unos mercados que hoy por hoy son mucho más inestables.

Para efectos de tener una mayor claridad sobre la problemática en la empresa, primeramente, en un marco contextual de referencia, se describe a grosso modo la empresa objeto de estudio y en la cual se llevó a cabo el trabajo de campo para la obtención de la información requerida. Se hace un recuento histórico de la misma y una descripción de su estado actual: estructura y forma cómo se practican los diferentes procedimientos de los procesos de la administración del talento humano que llevan a cabo. Lo anterior con base en observación directa y algunas entrevistas.

Pero al igual que se debe justificar la problemática, también se debe hacer una revisión de antecedentes investigativos al respecto, pues ello permite tener una claridad sobre cómo ha venido siendo abordada la problemática por otros investigadores. Por tanto se ofrece información acerca de una serie de investigaciones que tienen estrecha relación con la temática del presente trabajo de grado, dándole mayor soporte, peso y realce a la misma. En algunas de dichas investigaciones, entre otras tantas cosas, se formularon planes estratégicos para el mejoramiento continuo de los departamentos de talento humano, se efectuaron asesoría en planificación estratégica y desarrollo por competencias, etc.

En cuanto a la justificación del contexto teórico del presente trabajo de grado, se destaca la teoría de la administración del talento humano de Idalberto Chiavenato, por ser considerado una de las máximas autoridades al respecto, y por tanto, quien mejor información ofrece al respecto. Para este autor la administración del talento humano cumple un papel fundamental en las organizaciones ya que su objetivo es “contribuir con la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal”¹. Lo anterior delimita la problemática del presente trabajo de grado, dado que subyace a ella la relación entre la administración del talento humano y la eficiencia del colaborador.

Por consiguiente en la presentación de su teoría se incluyen todos y cada uno de los diferentes procesos de la administración del talento humano por él planteados y sus diferentes procedimientos entre los cuales se pueden citar en esta introducción algunos como: Admisión de Personas, Desarrollo Organizacional, Orientación de Personal, etc. De igual manera se definen una serie de conceptos técnicos, propios de la administración del talento humano, bajo la connotación en que fueron empleados, no solamente para contextualizar teóricamente el trabajo,

¹ CHIAVENTAO, Idalberto. Administración de recursos humanos

sino también para facilitar una mejor comprensión de lo planteado en él para quienes lo revisen sin estar del todo familiarizados con la conceptualización de esta área temática.

De manera complementaria a los planteamientos teóricos de Chiavenato, y solamente en algunos procesos como el de la admisión de personal, se agregan postulados teóricos de autores como: GRADOS, Jaime A., quien hace un excelente planteamiento sobre procesos tales como: reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal; igualmente ACEVEDO, Alejandro; LOPEZ, Alba y MORGAN, Henry, quienes específicamente profundizan sobre el proceso de la entrevista; y para el proceso de Desarrollo Organizacional SILICEO, Alfonso y DE FARIA, Mello. Finalmente, y para el caso específico del análisis de puestos, se referencia a REYES, Agustín.

Retomando el tema de la administración del talento humano, ésta implica la modificación de una serie de comportamientos, creencias, actitudes y aptitudes tanto de los directivos como de los colaboradores. Por tanto es necesario un cambio sustancial en la cultura organizacional de cualquier empresa que desee implementarlos. De aquí que como parte del contexto teórico se plantea una concepción de ésta, definiéndola como aquella manera tradicional y habitual de pensar, sentir y actuar ante las situaciones que afronta la organización. Para la cultura, los valores son fundamentales pues éstos son todos aquellos elementos que ella estima en alto grado y que predominan sobre otros al tomar decisiones, solucionar conflictos o ejecutar las tareas. La cultura organizacional tiene así sus raíces en la historia de cada organización, como resultado de las tradiciones acumuladas que se refuerzan mutuamente y se transmiten a los miembros de la organización.

Tal y como puede apreciarse en los planteamientos anteriores, cambiar la cultura organizacional de una empresa, es de gran complejidad y por ello, en muchas

ocasiones, se prefiere hacer un continuismo de la existente sin hacer cambios sustanciales aún cuando se identifique que se requieren. Por ello abordar el tema del cambio y la frecuente actitud de resistencia al mismo, son temas de mucha importancia que también hacen parte de la sustentación teórica del presente documento. Se hace referencia, por ejemplo, a una serie de características personales requeridas para poder tener capacidad de cambio, tales como: adaptabilidad, flexibilidad, receptividad, sentido de identidad y capacidad de integración.

Respecto a la justificación práctica se resalta la importante que tiene este tipo de actividades académicas, pues no solamente facilitan el desarrollo de competencias y habilidades en los futuros profesionales, quienes así pueden confrontar sus conocimientos teóricos con la práctica en un contexto real, sino también el mejoramiento continuo de las empresas objeto de estudio, ya que se asume con ésta un compromiso de responsabilidad social. Las instituciones académicas establecen de esta manera un vínculo con su entorno, buscando su desarrollo, es decir; una transacción que permita el mejoramiento de la calidad de vida en la región a la cual pertenece dicha institución.

Por otro lado se justifica lo institucional por cuanto la Universidad del Valle se compromete a aportar al contexto empresarial de la región, ya que acrecienta de esta manera su posicionamiento y contribución al desarrollo de este importante sector, dejando su nombre en alto como siempre lo ha hecho.

Se hace el planteamiento metodológico empleado para poder dar cumplimiento a los diferentes objetivos. Un estudio cualitativo y descriptivo da cuenta de ello, en el que se detallan las diferentes fases del proceso investigativo. Posteriormente se ofrecen los resultados obtenidos, con su análisis y conclusiones, a partir de las cuales, se hicieron las sugerencias pertinentes.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Distribuidora y Cacharrería Tinoco, tal como se menciona más adelante en los antecedentes históricos de la misma, y sobre todo en la descripción del diagnóstico inicial, empezó como un negocio de supervivencia económica, logrando crecer y posicionarse en el mercado. Su estrategia para lograrlo ha sido reactiva ante las diferentes problemáticas que se presentan (día a día), es decir; sin una planificación estratégica proactiva, lo cual dificulta el logro de los objetivos organizacionales.

Adicionalmente la Distribuidora y Cacharrería Tinoco, es una empresa de naturaleza familiar, con una estructura informal y cuyo manejo administrativo y operativo es realizado con base en el ensayo y error. En la fase exploratoria, se pudo identificar que de la misma forma se manejan los diferentes procesos de la administración del talento humano.

En el procedimiento de selección, por ejemplo, se pudo identificar que en pocas ocasiones se hace uso de medios divulgativos como periódicos para ofertar las vacantes y no se recurre a empresas de empleos temporales para conseguir el personal, éste es elegido por el propietario con dos criterios: una aptitud matemática que le permita desempeñarse bien y que ya haga parte de la empresa. En el área que más se ha podido detectar que el proceso de selección ha mostrado falencias es el de las ventas, ya que el personal encargado de éstas, no ha tenido el desempeño esperado.

Se pudo constatar que no existen manuales de funciones para cada cargo, los cuales son necesarios para que los colaboradores conozcan cuáles son los diferentes procedimientos a seguir y sus responsabilidades en el desempeño de sus labores.

Por otra parte el criterio utilizado para el proceso de evaluación del desempeño es el monto de las ventas, y para el proceso de mantenimiento del personal, el único factor tenido en cuenta es la bonificación sobre el salario; al respecto los trabajadores han manifestado su insatisfacción.

En lo concerniente a la higiene y seguridad del trabajador se observó que en las instalaciones de la organización el personal cuenta con lo suficiente y necesario para la prevención de imprevistos laborales. En cuanto a capacitación del personal, reciben el entrenamiento inicial de la inducción, pero no son capacitados posteriormente para estar preparados para el cambio y las exigencias del medio.

En lo que tiene que ver con el cambio la gerencia es renuente al mismo pues se considera que la organización se ha mantenido gracias a la experiencia y conocimientos empíricos de su propietario.

Como puede apreciarse en lo descrito anteriormente hay una serie de procedimientos en la administración del talento humano, los cuales si se comparan con los propuestos en la teoría administrativa, distan mucho de lo idóneo a la hora de hacerse competitivos en el mercado. La permanencia de empresa podría verse amenazada de esta manera, dadas las exigencias que impone el contexto de la globalización, de la apertura de mercados y el libre comercio, etc. Es por ello que en la presente investigación se decidió responder al siguiente problema de investigación que se formula a continuación:

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

La investigación presente tiene como propósito fundamental responder a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los procedimientos de la administración del Talento Humano que deben implementarse en la Distribuidora y Cacharrería Tinoco para así optimizar los procesos?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Para poder resolver la pregunta de investigación se hace necesario responder a una serie de preguntas que subyacen a ésta y que están inmersas en la misma. Las preguntas son:

¿Cuáles son los procedimientos actuales de la administración del talento humano, de la Distribuidora y Cacharrería Tinoco de la ciudad de Palmira?

¿Cuál es la brecha existente entre los procedimientos actuales de administración del talento humano de la Distribuidora y Cacharrería Tinoco de la ciudad de Palmira y los planteados por la administración del talento humano?

¿Cuáles son los cambios que deben hacerse en los procedimientos actuales de la administración del talento humano de la Distribuidora y Cacharrería Tinoco de la ciudad de Palmira para su optimización?

2. JUSTIFICACIÓN

2.1 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

En la actualidad las organizaciones comerciales están aplicando modernos enfoques administrativos con el firme propósito de lograr una mayor competitividad en el mercado, a partir de una mayor eficiencia de sus colaboradores, dadas las exigencias que plantean los constantes cambios, lo cual se convierte en un gran reto para las mismas. Por consiguiente, la importancia de saber adoptar procesos para lograrlo se constituye en una labor fundamental del liderazgo empresarial actual. No asumir este gran cambio podría traer consecuencias a la organización.

Entre los procesos importantes hoy por hoy reconocidos para este logro son los de la administración del talento humano, dado que son las personas con su talento quienes en últimas logran los objetivos de las organizaciones y hacen de éstas organizaciones más competitivas. De ahí la importancia que tiene este tipo de investigaciones pues resalta una vez más la necesidad de que las organizaciones presten mayor atención a su denominado por algunos “sistema invisible” como lo es el talento humano. De igual manera se contribuye con el desarrollo y fortalecimiento de una de las empresas de la región que viene aportando al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros conciudadanos con la generación de empleo.

El impacto social de aportes como este al sector empresarial de la región permite dar continuidad a la sostenibilidad de la calidad de vida de quienes actualmente usufructúan de pertenecer al grupo de asalariados y garantiza la inclusión de otros tantos más. Se contribuye con una sensibilización del sector empresarial para que

éste asuma una mayor responsabilidad social y tomen conciencia que la generación de empresas no es solamente un medio de sostenimiento individual de quienes asumen el riesgo de aportar su capital inicial, sino también un medio para el desarrollo económico de una región y el mejoramiento de su calidad de vida.

De esta manera se contribuye con un cambio cultural de nuestro medio que apunte a la concepción de hacer empresa y no simplemente negocios que resuelven la situación económica de una familia.

Se reafirma también con este tipo de prácticas el valor de los constructos teóricos llevados a la realidad, como agentes de cambio cultural y la introyección en el bagaje experiencia de los mismos por parte de los profesionales que hacen su aplicación. Metodológicamente hablando contribuye a que otros investigadores se puedan sustentar en estos modelos empleados para conocer y medir algunas realidades del medio en el cual hay objetos de estudio característicos de la esencia de sus profesiones.

2.2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El soporte teórico de la presente propuesta gira en torno a la administración del talento humano, y muy específicamente hablando, a algunos de los diferentes procesos inmersos en ella. Por tal motivo aspectos como la selección de personal con todos sus procedimientos de rigor como: diseño y análisis de cargos, convocatoria, reclutamiento, etc., son de obligatoriedad, al igual que los diferentes constructos teóricos sobre el desarrollo organizacional, por cuanto éste es el encargado de la formación y entrenamiento de los colaboradores en la búsqueda de mejorar la competitividad y proactividad de las organizaciones.

Este tipo de estudios es importante en la medida que contribuye a un mayor reconocimiento de lo teórico y una mejor comprensión de su importancia. Una

formación empírica requiere un complemento ideal como es el conocimiento de los sustratos teóricos que sustentan resultados. De igual manera las distintas definiciones y todo lo concerniente al acervo teórico sobre procesos de la administración del talento humano ayuda a la estructuración de un bagaje conceptual mucho más amplio y que permite comprender nuevas realidades, sacando a muchos del letargo en el que se encuentran como es el de seguir reaccionando sin asumir una postura proactiva y visionaria.

2.3 JUSTIFICACION METODOLOGICA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación, se hizo un estudio tipo descriptivo cualitativo. Descriptivo por que se busca, como su nombre lo indica, hacer una descripción detallada de una serie de procedimientos asumidos en la administración del talento humano actual de la empresa objeto de investigación. Además se decide que es descriptivo, pues tal y como lo afirma SAMPIERI, Roberto², es un estudio sobre el cual “la literatura nos muestra que hay piezas y trozos de teoría con apoyo empírico moderado”. Agrega además este autor: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”³.

Cualitativo porque se trata de medir una serie de conceptos (características) y no variables (cuantificables).

Antes de llevar a cabo la medición fue necesaria una fase de diagnóstico, empleando técnicas de recolección de datos tales como la observación directa y la entrevista. La Observación porque es el proceso mediante el cual, a través del

² SAMPIERI, Roberto y Otros. Metodología de la Investigación. Edit. McGraw Hill. 2.000. p.70.

³ SAMPIERI, Roberto y Otros. Metodología de la Investigación. Edit. McGraw Hill. 2.000. p.57.

sentido de la vista, se percibe de manera deliberada los rasgos existentes y pertinentes para el proceso de investigación. Con este método se logra obtener la información de manera directa y con poca distorsión, además permite que seamos partícipes y críticos de los procesos. Para el caso específico de esta investigación, se observaron los procesos de la Administración del talento humano.

Para cumplir con parte de los objetivos de la presente investigación, se efectuó una entrevista estructurada (ver anexo B), al propietario de la empresa. Se empleó esta técnica por ser una de las más cómodas, prácticas y flexibles para acceder a la información requerida en investigaciones como ésta. La entrevista, tal y como se afirma en la literatura, es “una situación interpersonal (cara a cara) en la cual una persona (el entrevistador) hace a la persona entrevistada (encuestado) preguntas diseñadas para obtener respuestas pertinentes al problema que se investiga⁴”.

Se inició a partir de la identificación de la historia y el desarrollo actual de la Distribuidora y Cacharrería Tinoco, se exploró en otras fuentes de la empresa como: libros, revistas y proyectos que fueron llevados a cabo anteriormente al presente estudio, en la empresa.

Para poder llevar a cabo la descripción de los diferentes procesos de la administración del talento humano actuales, fue necesario la aplicación de un cuestionario, tal y como se justifica a continuación:

Hay que mencionar que el cuestionario es el mismo empleado para las entrevistas, solamente que a algunos colaboradores se les aplicó de manera

⁴ KERLINGER, Fred, N. Investigación del Comportamiento. México: Edit. Mc Graw Hill, Tercera Edición, 1997.

escrita y para otros sirvió de base para hacer contacto directo verbal. Se define como un instrumento de recolección de información que se hace a través de formularios, los cuales se aplican para obtener información sobre el problema de investigación. Para este caso, los formularios fueron aplicados a treinta y seis (36) trabajadores. La estructura de dicho cuestionario se muestra en el marco metodológico.

2.4. JUSTIFICACION PRÁCTICA

Este estudio busca complementar la literatura administrativa y los conceptos propuestos por los diferentes autores en políticas de recurso humano con la realidad que se vive en la empresa Distribuidora y Cacharrería Tinoco; y así poder determinar qué tanto se asemejan las actividades diarias de dicha empresa a los procesos en recursos humanos planteados por los diferentes autores.

Siendo conocedoras de que las teorías administrativas han influido al logro de las practicas eficientes en las empresas, y que han logrado ser adoptadas y reconocidas no solo por su trayectoria si no porque son un ejemplo de éxito al poner en practica los modelos y conocimientos teóricos, nuestro principal propósito es proporcionar recomendaciones apoyadas en la investigación, la descripción y el análisis de las políticas de recurso humano. De manera que estas prácticas ejercidas por la Distribuidora y Cacharrería Tinoco sean las más adecuadas y así logre obtener una solidez, un reconocimiento y un prestigio hacia sus clientes.

Las políticas de recurso humano por ser una estrategia, sugieren cambios en la actitud y el comportamiento de quienes se encargan de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal, es por ello que es sumamente importante determinar si dichas actitudes y comportamientos son idóneos para implementarlo.

Por consiguiente es que en esta investigación se pretende identificar una serie de políticas de recurso humano idóneas, las cuales se sugerirá que sean implementadas, y a partir de ahí, se puedan establecer las diferentes estrategias de dirección de dicho recurso.

2.5 JUSTIFICACION INSTITUCIONAL

Por ser la Distribuidora y Cacharrería Tinoco una empresa de tipo comercial en la que los procesos de comercialización y atención al cliente deben estar garantizados, con base en el adecuado manejo que se le debe dar a ciertos procesos como admisión de personal (reclutamiento, selección e inducción); Aplicación de personas (diseño de cargos y evaluación del desempeño) y Desarrollo Organizacional (entrenamiento, capacitación, manejo del cambio y comunicación), y por carecer de este tipo de programas, es que se ha escogido dicha empresa para llevar a cabo este estudio. Lo anterior sumado a que las condiciones para acceder a la empresa y poder realizar nuestro trabajo ya estaban dadas.

Se ha elegido además a la Cacharrería Tinoco por tratarse de una institución de nuestra ciudad y porque a pesar de su crecimiento no cuenta aún con unas políticas de manejo idóneo de su recurso humano, el cual pudiera garantizarle una mayor competitividad en el mercado y por tanto un mayor desarrollo. Lograr lo anterior como consecuencia de la implementación de nuestra propuesta sería fundamental pues podría facilitar la incorporación de más personal a la empresa y la generación de más empleo en la región.

Por mencionar otras razones institucionales diremos que en cuanto al propietario se refiere se le dará a éste la oportunidad de que conozca algunas teorías basadas en las políticas de recurso humano que le serán de gran ayuda y que podrán implementar en su organización si así lo desea.

En cuanto a los clientes éstos serían afortunados al recibir un trato y una información acorde con lo que ellos necesitan; en lo que respecta al beneficio de los empleados tendrían la oportunidad de demostrar sus habilidades en el desempeño de cargos específicos y de esta manera conseguir una motivación adecuada.

Finalmente el beneficio para la Universidad del Valle sería continuar mostrando su importancia como generadora de cambio en la región, dadas las diferentes, numerosas y variadas intervenciones de sus estudiantes en el sector empresarial, al igual que seguirían abriéndose puertas para futuras intervenciones de otras estudiantes que así lo requieran. Se le daría una continuidad al mejoramiento de esa imagen que ha sido respetada por su calidad en la educación que proporciona a sus estudiantes y por la ética profesional que éstos han mostrado en sus intervenciones. En el caso nuestro específicamente hablando consideramos que hemos logrado especializarnos en un tema específico como son las políticas de recurso humano.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Determinar los procedimientos para la optimización de los procesos de la administración del Talento Humano en la Distribuidora y Cacharrería Tinoco.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar cuáles son los procedimientos actuales de la administración del talento humano, de la Distribuidora y Cacharrería Tinoco de la ciudad de Palmira.
- Determinar la brecha existente entre los procedimientos actuales de administración del talento humano de la Distribuidora y Cacharrería Tinoco de la ciudad de Palmira y los planteados por la administración del talento humano.
- Identificar los cambios que deben hacerse en los procedimientos actuales de la administración del talento humano de la Distribuidora y Cacharrería Tinoco de la ciudad de Palmira para optimizar los procesos de la administración del talento humano

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

Es importante para contextualizar mejor la presente investigación hacer una descripción de la empresa objeto de estudio en cuanto a sus antecedentes y su situación actual. Inicialmente se resumen sus antecedentes históricos y la estructura organizacional.

4.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA

La empresa Distribuidora y Cacharrería Tinoco inició sus labores en el año 1981 en la Kra. 26 # 26-10 con un capital familiar que alcanzó para surtir una pequeña estantería y una vitrina con productos variados de cacharro tales como: elementos de aseo, pinzas, agujas, tijeras y corta uñas, entre otros. Solamente se contaba con dos empleados directos los cuales ayudaban en el manejo y administración del negocio.

Transcurridos año y medio de iniciar sus labores se dio un salto importante en cuanto a capital e infraestructura: se contrató más personal y se modificó la forma de hacer las compras; anteriormente se hacían a mayoristas, luego se pasó a proveedores de diferentes empresas. Tal cambio se dio con el ánimo de satisfacer a sus principales clientes de la ciudad de Palmira y del Departamento del Valle del cauca; los cuales con el pasar de los tiempos se fueron fidelizando pese a la competencia fuerte que tenía.

En el año de 1995 la empresa vio la necesidad de ampliar su sede, en la cual actualmente laboran un total de 55 empleados directos, hombres y mujeres, con diferentes cargos que ayudan al buen desempeño de la institución. Tal expansión se dio gracias a las exigencias de la clientela que cada vez fue mayor debido a la gran variedad de productos que se ofrecía, a la calidad de su servicio y a los precios bajos.

4.1.2 ACTUALIDAD DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y CACHARRERIA TINOCO

En la actualidad se trata de una empresa bien consolidada en el mercado del Municipio de Palmira, contando ya con una misión y visión importantes.

Misión: CACHARRERIA Y DISTRIBUIDORA TINOCO., Está encaminada a lograr el bienestar de los trabajadores que hacen parte de la organización y a implementar políticas que satisfagan sus necesidades. Al igual que ofrecer un excelente servicio al cliente con una gran variedad de productos que puedan cumplir con sus expectativas.

Visión: CACHARRERIA Y DISTRIBUIDORA TINOCO., Su visión es llegar a atender a clientes de todas las poblaciones del Valle del Cauca para finales del 2010, ofreciéndoles variedad de productos.

Generalidades: Su razón social es “**Distribuidora y Cacharrería Tinoco**”, su actividad económica es comercial y su objeto social es la compra y venta de artículos en general, tiene como Nit el 16.251.471-0 y está ubicada en la Kra 25 #

27-30, barrio Las Delicias, en el Municipio de Palmira, Departamento del Valle del Cauca.

Organigrama: A continuación se expondrá el esquema del organigrama actual de la empresa, al menos como nos fue explicado. Sin embargo es probable que en términos funcionales o prácticos no sea así.

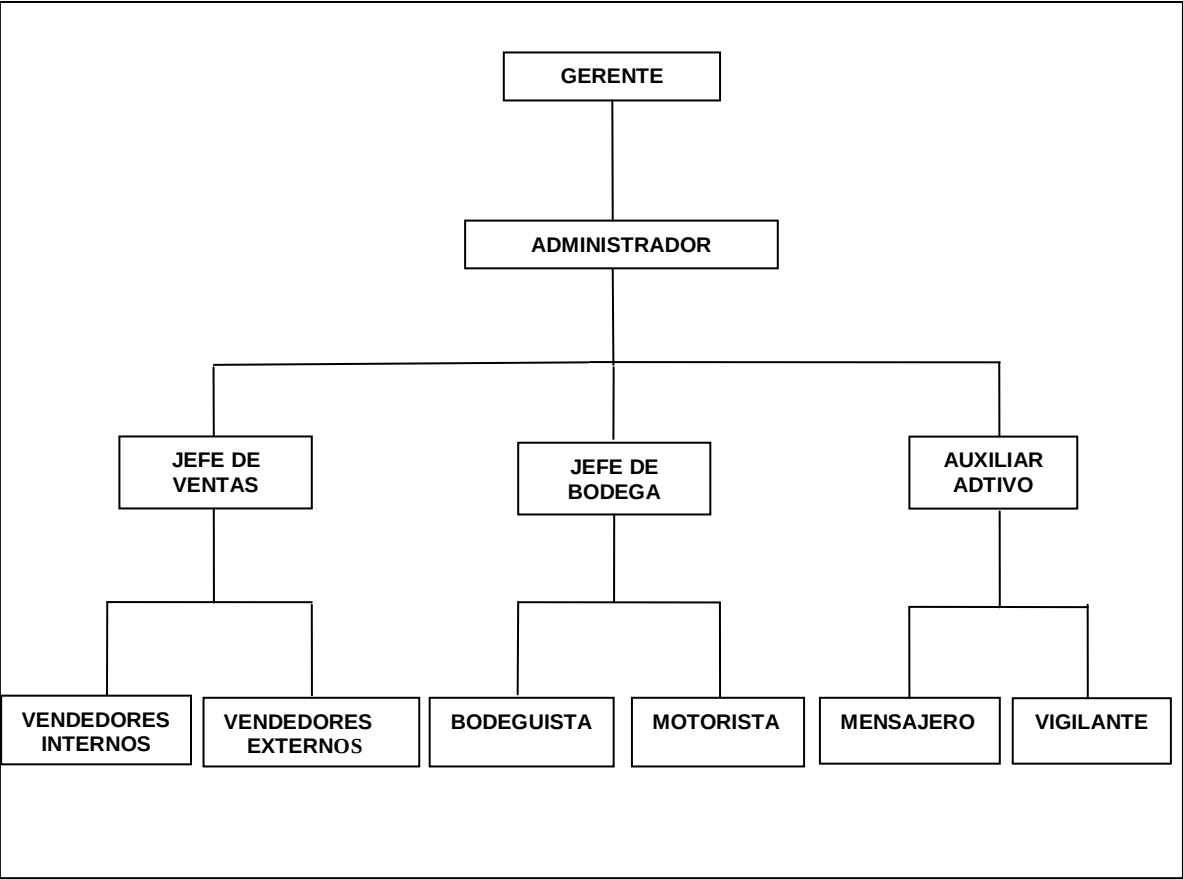


Figura 1. Organigrama de la empresa. Fuente: Distribuidora y Cacharrería Tinoco

Distribución del personal: La empresa cuenta en la actualidad, como ya se había mencionado anteriormente, con 55 empleados directos distribuidos de la siguiente manera:

Sección Administrativa: Compuesta por un total de seis (6) personas, dos (2) hombres y cuatro (4) mujeres.

Sección Operativa: Compuesta por un total de treinta y cinco (35) personas, de las cuales cuatro (4) son hombres y treinta y uno (31) son mujeres.

Sección de Ventas: Compuesta por un total de doce (12) personas, seis (6) hombres y seis (6) mujeres.

Sección de Transportes: Compuesta por un total de seis (6) personas, todas ellas de sexo masculino.

Principales procesos y operaciones: Se mostrarán algunos de los procesos más importantes observados para el funcionamiento actual de la empresa, tanto administrativos como operativos:

Procesos Administrativos: Entre los principales procesos administrativos se cuenta con los siguientes:

Nómina: De este proceso se encarga un funcionario el cual cumple con las siguientes funciones: Liquidación del tiempo laborado por cada trabajador, descuento de algunos préstamos hechos por la empresa a sus colaboradores, presentación de la nómina al jefe inmediato, autorización de la nómina, firma de la misma por parte de los empleados y entrega del pago quincenal a cada trabajador.

Cartera: Son cinco funcionarios encargados de: Recibir facturas del departamento de despachos, archivarla en orden alfabético, revisar a diario las facturas archivadas para saber cuáles están vencidas, entregar las facturas vencidas al

cobrador para realizar los cobros correspondientes a los clientes, recibir del cobrador los recibos realizados (sea por cancelación o abono de la factura vencida) y realizar los asientos de los recibos en el libro de cuentas.

Procesos Operativos: Los más importantes y definidos son:

Despachos: Se encargan de las siguientes funciones: Recibir los pedidos que traen los vendedores externos, verificar la cartera de cada uno de los clientes a los cuales se le va a despachar la mercancía, solicitar autorización al propietario sobre los plazos de pago de quienes han manejado correctamente su cartera, separar mercancía a despachar en cada pedido, facturar pedidos, empacar la mercancía separada y facturada, y despachar los pedidos con los mensajeros a los diferentes barrios de la ciudad de Palmira.

Almacenamiento de mercancía: Encargados del control de existencia de las mercancías, elaboración de órdenes de salida de la mercancía, autorización de la orden de parte del empleador, entregar la orden al mensajero, despacho de la mercancía por el encargado de la bodega, transporte de la mercancía al almacén, entrega de la mercancía a la encargada de bodega del almacén y almacenamiento de la mercancía en su debido estante;

Transportes: Carga y entrega de pedidos, cobro de facturas, firmas de facturas a crédito, entrega del dinero recaudado y de las facturas firmadas por los clientes a cartera.

Ventas: Visitar los clientes ya sea para cobros o para tomar nuevos pedidos, promocionar los productos, hacer descuentos, entrega de facturas y dinero

recaudado de los cobros al supervisor de ventas y llevar las facturas de los pedidos a despachos.

Respecto a los diferentes procedimientos de los procesos de gestión del talento humano, éstos se describirán en el capítulo correspondiente a los resultados obtenidos, ya que son consecuencia de la fase exploratoria de obtención de información a partir del estudio de caso, las entrevistas y las encuestas realizadas.

4.2 MARCO TEORICO

Para el presente trabajo investigativo es importante recalcar que el mismo se enmarca dentro de la teoría de las relaciones humanas de la administración. Ya hemos mencionado en pasajes anteriores acerca de la evolución que ha tenido el concepto de recurso humano, a través de una serie de períodos en los cuales los cambios han suscitado la necesidad de replantear el concepto como tal. Es así como el concepto evolucionó desde “personal”, hasta talento humano, pasando por recurso y capital humano. Una de las razones para lo anterior, además de los numerosos cambios ocurridos en el entorno económico, social y político, fue las nuevas posturas teóricas en la administración. Quizá la postura que tuvo una mayor determinación fue la asumida por la teoría de las relaciones humanas de la administración, la cual se plantea a continuación.

4.2.1 TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Una serie de cambios como el desarrollo de algunas disciplinas científicas como la psicología industrial y del trabajo y la sociología, conjuntamente con el declive de Europa centro-occidental en el liderazgo del mundo, y el ascenso de los Estados Unidos como potencia mundial, al igual que la gran depresión económica que azotó el mundo alrededor de 1929 intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones, desencadenándose un interés por las organizaciones como entes sociales, constituidas por grupos sociales, los cuales deben abordarse como tales. El énfasis dejó de ser la tarea y la estructura organizacional para centrarse en las personas que trabajan. Se hizo necesario humanizar y democratizar la administración, adicionalmente, por una serie de circunstancias como el desarrollo de la filosofía de John Dewey, la psicología de Kurt Lewin y la experiencia y conclusiones de los estudios realizados en la planta de Hawthorne; circunstancias que se constituyeron en capitales para el humanismo en la administración.

Es así como surge la teoría de las relaciones humanas de la administración, o también llamada escuela humanística de la administración, desarrollada en los Estados Unidos por George Elton Mayo⁵ (1880-1949) y en la cual se promueve un énfasis en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. Esta teoría surge como una reacción y oposición a la teoría clásica de la administración, que había surgido en Francia en 1916 y que se llegó a considerar como una práctica que deshumaniza el trabajo, ya que su mayor énfasis está puesto en la aplicación autocrática de métodos rigurosos, científicos y precisos por parte de los trabajadores. Se deja así atrás la preocupación por las máquinas, los métodos de trabajo y por las estructuras formales de las organizaciones, aspectos éstos promovidos por la teoría clásica de Taylor y su propuesta autocrática del manejo de las organizaciones.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: 2002. Edit. McGraw Hill.. p. 136.

Bajo la nueva perspectiva de la teoría humanística, se plantean las organizaciones como entes sociales, constituidas por grupos sociales, debiendo por tanto primar los aspectos psicológicos y sociales.

Las organizaciones se ocuparon del análisis del trabajo y de la adaptación del trabajador al trabajo. Por tanto el énfasis estaba puesto en la verificación de las características humanas requeridas para cada tarea y en los procesos que garantizarían una selección mucho más objetiva y científica de los colaboradores para las organizaciones. Surgen entonces inquietudes por una serie de procesos como la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga. Hoy día todos estos procesos han sido reunidos en los llamados procesos de la administración del talento humano. Así, por ejemplo, la selección hace parte del proceso de admisión de personas, la orientación y los métodos de trabajo, del de aplicación de personas y los de accidentes y fatiga del proceso de mantenimiento de personas.

Como puede apreciarse la teoría de las relaciones humanas realza una serie de factores que giran en torno de la persona humana, con lo cual surge el interés por una serie de ellos sobre el entorno laboral que promueven la productividad de los colaboradores. Es así como el estudio de las características de la personalidad, y en general los aspectos individuales y sociales del trabajo, se constituyen en un fin para las organizaciones. De igual manera se hizo importante la influencia de los estilos del direccionamiento en la producción de los colaboradores, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, el liderazgo, las comunicaciones, las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización. Se podría mencionar que como consecuencia de esta nueva postura el trabajador dejó de ser un medio para la realización del trabajo y el trabajo se convirtió en un medio para la realización de la persona.

Vale la pena mencionar que un aspecto decisivo y fundamental para el desarrollo de la teoría de las relaciones humanas fueron las conclusiones de los estudios de Hawthorne en los que se pudo constatar primeramente que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador, como afirmaba la teoría clásica, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean, es decir; depende de la integración social. Hay por tanto una relación directamente proporcional entre la integración del grupo de trabajo y la disponibilidad para producir, lo cual enfatiza en la necesidad que tienen los colaboradores de las organizaciones de ser integrados con sus respectivos grupos de trabajo. Este quizá fue el inicio de lo que hoy por hoy se denomina integración y orientación de personas en las organizaciones.

Otro aspecto importante que se desprende de esta conclusión es que para el análisis del comportamiento de los colaboradores, es importante tener en cuenta la influencia que ejercen los grupos pues el individuo se apoya por completo en ellos, no actuando como individuos sino como miembros de éstos. Un aporte valiosísimo para esta postura fue el que hizo Kurt Lewin quien verificó posteriormente que el individuo tendería a resistirse al cambio siempre y cuando éste signifique apartarse de los parámetros del grupo, de ahí su dependencia a los miembros de dichos grupos.

Con base en esta última apreciación de Lewin, la administración de las organizaciones empieza a dejar atrás la percepción atomística de la organización, es decir; que para provocar cambios en el comportamiento individual, no se puede tratar a los colaboradores individualmente, como si fueran seres aislados, sino como miembros de grupos de trabajo. No se puede dejar de mencionar aquí que quizá estos planteamientos dieron origen a una visión mucho más holística y sistemática de las organizaciones.

Tomando otra de las conclusiones a las que se llegó con los estudios de Hawthorne es importante mencionar lo concerniente a las recompensas y sanciones sociales. El hecho que la productividad de un colaborador que esté muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, genere riesgo en las relaciones de amistad con sus compañeros, genera un condicionamiento de su productividad a los estándares que el grupo define como aceptables y bajo los cuales se evalúa a sus integrantes como buenos compañeros, o por el contrario, como compañeros desleales.

Simultáneamente a la conclusión sobre este condicionamiento se descubrió que el hombre no es motivado o incentivado hacia la eficiencia como lo pensaban los autores clásicos a partir de estímulos salariales y económicos y sí como lo pensaba Elton Mayo y sus seguidores quienes creían que la motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del colaborador y que lo más importante como factor de motivación es el reconocimiento, la aprobación social y la participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven.

No se debe pasar por alto que lo anterior también fue identificado por Abraham Maslow⁶ en su teoría de las necesidades básicas, en la cual también reconoce bajo las necesidades de estima, la importancia del reconocimiento. Igualmente hoy por hoy, y quizá con base en lo encontrado en Hawthorne, se menciona lo referente a la estimulación intrínseca (recompensas sociales y morales) como muy superior a la hora de motivar que la extrínseca (dinero), sobre todo en el manejo de los Kaizen (programas de mejoramiento continuo) en el Japón. En pocas palabras se afirma que la estimulación con base en recompensas genera colaboradores interesados que solamente producen por lo que recibirán a cambio (cultura mercenaria) y no por convicción o reto personal.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: 2002. Edit. McGraw Hill.. p. 137.

Quizá también con este concepto de “hombre social” de Elton Mayo⁷, se da inicio a procesos de gestión del talento humano como el de compensación de personas, sobre todo en lo concerniente a beneficios sociales.

Igualmente los estudios de Hawthorne permitieron otras posturas frente a la estructura formal de las organizaciones asumida por los clásicos quienes se preocuparon exclusivamente por los aspectos formales de la organización como la autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos, principios generales de administración, departamentalización, etc. Las organizaciones también empezaron a ser vistas como organizaciones sociales compuestas por grupos sociales informales (comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, etc.), los cuales constituyen la organización humana de la empresa, la que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección.

Estos grupos informales establecen sus normas de comportamiento, sus códigos para premiar o sancionar, sus objetivos, su escala de valores, sus creencias y costumbres, las cuales cada participante debe asimilar e integrar a sus prácticas y comportamientos. Igualmente, al relacionarse entre sí, se establecen vínculos afectivos y se generan sentimientos a partir de los cuales se tiende a establecer patrones de interacción imprescindibles para la aceptación. Quizá podríamos homologar lo anterior con el concepto de cultura organizacional, otro de los fenómenos hoy por hoy tenido en cuenta por la gestión del talento humano moderna como factor que incide en la forma en que se pueden alcanzar los objetivos de una organización.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: 2002. Edit. McGraw Hill.. p. 140.

Como puede apreciarse en los últimos planteamientos, en las organizaciones el comportamiento de un individuo influye el comportamiento de los demás, y éstos a su vez influyen en el del individuo.

Adicionalmente estos comportamientos individuales y grupales se ven influidos por el ambiente, es decir; para el caso de las organizaciones, por el entorno organizacional. Surge por tanto otra inquietud y es quizá la del clima organizacional como factor que incide en los comportamientos deseados o no de los colaboradores. Este es otro de los fenómenos que hoy atañen a la administración actual y que está implícito en las responsabilidades de los actuales procesos de compensación de personas, desarrollo organizacional y mantenimiento o retención de personas. Serían ellos los encargados de lograr el clima favorable para un óptimo desempeño de los colaboradores.

Procedimientos como los de la comunicación se constituyen en protagonistas indispensables para la armonía de los grupos, las habilidades para la solución y negociación de conflictos, el manejo de los cambios y el estilo de direccionamiento, son entre otros, algunos de esos procedimientos que facilitarían la generación de un clima idóneo para las organizaciones. En definitiva son las relaciones humanas y la comprensión de la naturaleza de las mismas lo que permite a la gestión del administrador obtener mejores y óptimos resultados de sus colaboradores. Vale la pena mencionar aquí la expresión de Cardenas De Santamaría, Connie, quien en su artículo “Responsabilidades de un Buen Jefe”, publicado en la Revista Dinero del año 2001, afirma: “Comprender para exigir es más importante que exigir para producir”⁸. Por tanto la comprensión de las relaciones humana facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

Finalmente, y como muy importante también, debe considerarse la conclusión sobre la importancia del contenido del cargo en la eficiencia del colaborador. La teoría clásica consideraba que para que los trabajadores fueran eficientes era necesario la mayor especialización, a cambio en la teoría de las relaciones humanas, Elton Mayo con sus colaboradores verificaron que la especialización extrema no es garantía de mayor eficiencia y sí lo es el contenido y la naturaleza del trabajo pues influyen de manera decisiva en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.

Quizá de aquí nace la inquietud por el análisis de cargos y por las posibilidades que debe tener el colaborador de innovar sus funciones y modificarlas permanentemente, más que seguir al pie de la letra los estándares. Claro está que de dichos cambios no deben afectar la productividad y por tanto tienen que ser ajustados.

Toda vez que quedaron sentadas las bases de la teoría de las relaciones humanas, se generó tal inquietud que gran cantidad de investigadores y teóricos, se dedicaron a generar estrategias y a planear las nuevas formas de administrar el talento humano en las organizaciones. Es así como en nuestros tiempos, algunos autores versados en la materia se han dedicado a desarrollar una serie de procesos a partir de los cuales se debe planificar la gestión humana, de manera articulada con la planeación estratégica general de la organización. A continuación se esbozará inicialmente la concepción de administración del talento humano y luego los diferentes procesos de la misma, los cuales corresponden a uno de los más importantes estudiosos y teóricos del tema como es Idalberto Chiavenato, quien se ha dedicado a desarrollar nuevos planteamientos sobre cómo administrar el talento humano y al respecto a escrito numerosos textos, entre ellos: Introducción a la teoría general de la administración, administración de recursos

humanos y tal vez la considerada más nueva y actualizada publicación, en la cual el concepto de recurso ya es modificado por el de talento, llamada Gestión del Talento Humano.

Finalmente, y retomando lo de la importancia hoy por hoy del estilo de direccionamiento en las organizaciones, para la motivación de los colaboradores, nos parece interesante mencionar aquí nuevamente un pasaje del escrito de Cárdenas De Santamaría, Connie, quien para definir lo que es un buen jefe, dice:

Es quien vela para que sus colaboradores se formen personal y profesionalmente con su trabajo. Exige con rigor, pero respeta la libertad y la autonomía. Distingue entre errores por irresponsabilidad y fallas por equivocación, y responde con exigencia ética en el primer caso y exigencia de conocimiento en el segundo. Sabe que su responsabilidad humana requiere más tiempo y energía que todas las demás funciones⁹.

8. Cárdenas de Santamaría Connie. Responsabilidad de un buen Jefe. Revista Dinero 2001. Pág. 15.

9. Cárdenas de Santamaría Connie. Responsabilidad de un buen Jefe. Revista Dinero 2001. Pág. 16.

4.2.2. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Así como se ha mencionado en algunos apartes anteriores de este documento, que son muchos los cambios a los que se ven enfrentadas hoy las empresas, exigiendo éstos que las mismas se hagan mucho más competitivas, la administración del talento humano no ha escapado a la necesidad de hacer cambios sustanciales. De hecho anteriormente se le denominaba administración del recurso humano y no del talento humano. Una prueba de lo anterior es lo que expresa CHIAVENATO, Idalberto en su texto Gestión del Talento Humano:

La gestión del talento humano es una de las áreas que ha experimentado más cambios y transformaciones en los últimos años. En la actualidad la visión del área es totalmente diferente de su configuración tradicional, cuando recibía el nombre de administración de recursos humanos (ARH). Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio y el intenso movimiento en búsqueda de la calidad y productividad, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las organizaciones, que la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas, se deriva de las personas que laboran en ellas¹⁰.

Como puede apreciarse en lo expresado por este autor, el énfasis de la administración del personal, hoy por hoy, está encaminado, acorde con los planteamientos de la teoría de las relaciones humanas, al desarrollo y crecimiento del colaborador como persona y como profesional, pues son las personas las que colaboran en las organizaciones y las que fortalecen la competitividad, garantizando su futuro.

10. CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: 2002. Edit. McGraw Hill p.6

De ahí la importancia de que los diferentes procesos de la administración del talento humano se deban encaminar hacia la persona del colaborador como un fin en sí mismo y no como un medio para la realización del trabajo.

Chiavenato plantea que hacer referencia a las organizaciones no es otra cosa que referirse a las personas que las representan, las cuales tienen su personalidad y le dan personalidad a la organización. En la teoría de las relaciones humanas recordemos que se habla de grupos informales para referirse a las colectividades que se forman como consecuencia de la interacción. Siendo así, las personas se constituyen en el factor más importante para alcanzar la competitividad requerida por las organizaciones y para su permanencia en los mercados de alta competencia como los actuales. No basta con que una persona sepa hacer algo sino que se requiere que lo quiera hacer, que se sienta motivada a hacerlo y a hacerlo en la empresa para la cual presta sus servicios. De aquí la importancia de procesos como el de compensación de personas, sobre el cual se hará una ampliación más adelante.

Es entonces muy importante que la gestión del talento humano se disponga a centrarse en las personas como el fin mismo de las organizaciones. Fin que consiste en sus posibilidades de crecimiento, de realización personal, en general, de total satisfacción. El comportamiento de las personas en las organizaciones pasa a ser el centro de la atención de las directivas y la alta gerencia pues en últimas es de éste que dependen los logros de los objetivos corporativos. Así lo plantea Chiavenato cuando afirma:

La manera como las personas se comportan, deciden, actúan, trabajan, mejoran sus actividades, cuidan los clientes y asumen los negocios de las empresas, varía ampliamente, y esa variación depende, en gran parte, de las directrices de las organizaciones respecto de cómo manejar a las personas en sus actividades¹¹.

11. Administración de Recursos Humanos. Colombia: 2002. Edit. McGraw Hill p.35

Con lo anteriormente expuesto se justifica aún más el énfasis que en la presente investigación se hace sobre el concepto “talento”, entendido éste como todas aquellas características, habilidades y competencias del personal, a través de las cuales éste logra dinamizar la organización y sobre todo aportarle mayor valor. Por tanto estas habilidades y competencias, se pueden y deben mejorar a partir de la forma como se les trate por parte de la organización. La labor también está comprometida con el desarrollo integral de la personalidad del mismo, pues ésta se puede mejorar para convertir al colaborador en una mejor persona. Si se tiene en cuenta además que las personas pasan la mayor parte de su tiempo y de sus vidas en las organizaciones, éstas están llamadas a convertirse en un ambiente propicio y llamativo para que los colaboradores deseen desempeñarse bien y permanecer en ellas. Lo contrario puede generar altos índices de ausentismos y poca motivación para desempeñar sus cargos.

Pero no se trata simplemente de cambiar un término por otro, si bien es claro que el lenguaje es sinónimo de actitud, tal y como se afirma en la programación neurolingüística, las palabras utilizadas implican una percepción, una forma de apreciación y toda una connotación que promueve ciertos comportamientos y no otros. Así detrás de la palabra “talento” se implica una connotación en la cual el colaborador no es un medio, como se concebiría con la palabra “recurso”, no es algo que fácilmente se puede sustituir en las organizaciones, muy por el contrario con la palabra “talento” se concibe a un colaborador como un fin, como un socio de las organizaciones que debe ser considerado fundamental en éstas y que por tanto hay que capacitarlo para que esté en condiciones de afrontar los cambios futuros y sacar adelante las mismas.

Sin embargo antes de empezar a hacer las descripciones sobre los procesos de la gestión del talento humano, es importante abordar el concepto de administración

del talento humano, su definición tal y como es aplicada en este trabajo y cuáles son sus principales objetivos.

Para lo anterior, y siguiendo con la misma línea de definiciones anteriores, tomaremos a CHIAVENATO, Idalberto quien al respecto manifiesta:

La administración del talento humano es un área en la que confluyen varias disciplinas: psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc. Y cuyos objetivos son primeramente: Crear, mantener y desarrollar un conjunto de talentos humanos, con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización; en segundo lugar: Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena del talento humano y el logro de los objetivos individuales; y tercero: Alcanzar eficiencia y eficacia con el talento humano disponible¹².

Tal vez esta naturaleza contingente de la administración del talento humano es la que conlleva a la complejidad de implementar sus procesos y que por tanto, solamente sean las grandes empresas las que tengan personal encargado de llevar a cabo la aplicación de dicha administración. Un claro ejemplo de esto es lo que sucede con las mipymes de nuestro país, que debido a su tamaño y condición financiera no tienen establecido con claridad un área de talento humano dentro de su estructura organizacional, estas a su vez son pequeñas y simples y están determinadas por la gerencia general en donde el dueño es el encargado de enfrentarse a todos los roles organizacionales lo cual provoca inoperancia y retraso en la toma de decisiones.

12. Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia: 2002. Edit. McGraw Hill p.38

Es por esto que en este tipo de empresas no es de vital importancia procurar el desarrollo y el crecimiento del talento humano sino por el contrario inculcar la productividad y el rendimiento laboral de los empleados

Nuevamente cabe mencionar aquí la importancia que tiene una administración del talento humano después de conocer sus principales objetivos. Al mencionar que se trata de desarrollar habilidades, se hace énfasis en la capacitación a la que hay que encaminar al personal de las empresas, y cuando se habla de motivación, de una serie de directrices de compensación y mantenimiento de los estados motivacionales para que la productividad y el valor agregado del personal sea mayor y de esta manera den mucho más de lo que se les exige o de lo que su cargo exige para el cumplimiento del mismo. Podría sacarse como conclusión que del estado de satisfacción del trabajador depende en gran parte su nivel de productividad, y otros aspectos como el sentido de pertenencia, el empoderamiento, la alineación, etc.

Tantos factores fundamentales vistos que dependen de la administración del talento humano, conllevan a que ésta no pueda ser una práctica cualquiera, al azar, y mucho menos, aislada de la administración general de una organización. Lo anterior implica que la administración del talento humano debe ser planeada estratégicamente al interior y simultáneamente de la planeación estratégica general de la organización. En pocas palabras, la planeación estratégica del talento humano tiene como principio rector el proceso a través del cual se van a lograr los objetivos institucionales, los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos. Vale la pena entonces hacer una breve ampliación sobre lo que se entiende por planeación estratégica del talento humano.

4.2.2.1. Planeación Estratégica Del Talento Humano

Tal y como se mencionó en el último párrafo, el talento humano se debe planear estratégicamente y para ello dicha planeación debe articularse con la planeación estratégica general de la organización.

Esta última tiene como objetivo la proactividad de la organización, es decir; la formulación del futuro de la misma, a través de una serie de acciones que conducen al logro de sus objetivos.

Al respecto de la planeación estratégica DAVID, Fred R. en su texto la Gerencia Estratégica plantea lo siguiente:

La planeación estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la misma, el establecimiento de una misión, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa.¹³

Acorde con el planteamiento anterior se puede afirmar que las organizaciones no existen porque sí simplemente y que tienen un fin, y que para llegar a él se deben establecer una serie de estrategias. Por tanto la planeación estratégica del talento humano no debe desarrollarse aisladamente de su finalidad, sino por el contrario, de manera articulada con ésta. Debe planificarse un talento humano que conozca y se identifique con la misión de la organización, para que emprenda gustosamente el logro de las metas que posibilitan su cumplimiento, que dirija todos sus intereses hacia la visión de la organización y se prepare constantemente para alcanzarla y que se comprometa con el cumplimiento de unas políticas.

13. Fred R. DAVID, Gerencia Estratégica Colombia: 2002. Edit. McGraw Hill., p. 70.

Al ser las personas quienes deben lograr la finalidad de las organizaciones, éstas se constituyen en el capital más importante de las mismas y por ello su planificación también es de vital importancia, sobre todo si se hace de manera articulada con la planificación general. Aquí podemos citar a CHIAVENATO, Idalberto, quien manifiesta lo siguiente:

Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de gestión del talento humano. En otras palabras, cómo traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de talento humano, lo cual se logra mediante la planeación estratégica del talento humano. La planeación estratégica del talento humano debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización. Casi siempre la primera busca la manera de integrar la función del talento humano en los objetivos globales de la empresa¹⁴.

Del texto anterior se puede deducir que la planeación estratégica del talento humano no es otra cosa que lograr que la función del talento humano contribuya con la consecución de los objetivos organizacionales, a la par que se debe favorecer o contribuir la consecución de los objetivos individuales de los colaboradores (alineación). Sin embargo vale la pena mencionar que la planeación estratégica tanto la general como la del talento humano, en ocasiones, es concebida como de grandes organizaciones solamente y no de la posibilidad o viabilidad de las pequeñas y medianas empresas, dejando esta labor para cuando tengan el crecimiento aparentemente óptimo para hacerlo.

14. Gestion del Talento Humano. Colombia 2002. MgGrill. P. 28

Lo anterior es un paradigma incorrecto por cuanto se afirma por los expertos que desde un comienzo las organizaciones pueden y deben planificarse para el logro de sus objetivos.

Si bien es cierto que en la literatura se mencionan varios modelos de planeación del talento humano, tales como el adaptativo, el integrado y el autónomo o aislado, el recomendado, dadas las circunstancias actuales del entorno y sus exigencias, es el modelo integrado, en el cual, tal y como ya se venía mencionando, la planeación estratégica del talento humano se articula con la planeación estratégica general de la organización. De esta manera el modelo permite que:

El foco se concentre en una síntesis entre planeación empresarial y planeación del talento humano. Los gerentes de línea y los profesionales de talento humano trabajan como socios para garantizar un proceso integrado de planeación del talento humano y cuyo resultado es un plan que destaca las prácticas de talento humano prioritarias para la obtención de los resultados empresariales.¹⁵

Finalmente mencionaremos que existen tres orientaciones para la planeación estratégica del talento humano y que la más importante dado el énfasis del presente trabajo es la planeación. Lo anterior dado que ésta está enfocada, como su nombre lo indica, a una planificación orientada hacia el futuro, en medio de un ambiente mucho más dinámico y cambiante, por tanto, incierto. Con esta planeación se logra la anticipación de eventos que puedan ocurrir e ir identificando acciones apropiadas.

Una vez resaltada la importancia que tiene la planeación estratégica del administración del talento humano, y la forma en que ésta debe hacerse, es importante describir y definir cada uno de los diferentes procesos que la integran.

15. CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: 2002. Edit. McGraw Hill.. p. 10.

4.2.2.2 Proceso De Admisión De Personas

Tal vez una de las necesidades prioritarias de cualquier organización hoy por hoy es la de obtener la persona idónea para el cargo idóneo para la empresa idónea. Lo anterior significa que debe escoger muy bien su personal para poder garantizar que la persona va a desempeñar óptimamente su cargo, además que lo va a querer hacer, y sobre todo lo va a querer hacer para la empresa que lo contrató. De esta manera el proceso de selección de personal es aquel que se encargará, de manera muy específica, de dicho objetivo. Lo anterior significa que se deben tener en cuenta una serie de capacidades, toda vez que se desea tener el mejor talento humano al interior de las organizaciones, las cuales apunten al saber, saber hacer, saber ser y saber estar. Obsérvese que estas cuatro categorías de competencias tienen en cuenta, por un lado, lo profesional, lo técnico, el conocimiento, y por otro, lo personal, las habilidades sociales y de integración, la capacidad de trabajo en equipo, sus valores, principios, hábitos, y en general, todo aquello que tiene que ver con el ser persona. No olvidemos que la teoría de las relaciones humanas enfocan al colaborador como un ser humano, más que como un ser que cumple con unas tareas y las desempeña eficaz y eficientemente.

Otro aspecto importante del proceso de admisión de personas es que éste se constituye en una estrategia de alinear correctamente al personal a la organización. La razón de ello es que cuando se selecciona, teniendo en cuenta que se debe hacer coincidir los valores, principios, y en general toda la filosofía de la organización, con los valores, principios y la filosofía de la persona, se está logrando desde un comienzo una consistencia que conlleva al sentido de pertenencia y a generar buenas expectativas tanto de la organización hacia el individuo, así como de éste hacia la organización. Del cumplimiento de estas expectativas depende que la “luna de miel” que casi siempre hay en el momento inicial: organización-colaborador, perdure ojalá todo el tiempo durante sus estancia en la organización.

Son éstas razones de peso para resaltar la importancia que tiene este proceso, y que tal vez por ello, más que por el orden lógico implicado entre los demás procesos de la administración del talento humano, ocupe el primer lugar entre ellos.

De manera genérica se puede decir entonces que el proceso de admisión de personas se constituyen en el camino de acceso de las personas a las organizaciones, pero solamente de aquellas con capacidades que le permitan no solamente adaptarse rápidamente a la organización, sino también que le permitan sentir un gran interés por desempeñarse en dicha organización, lo cual es posible cuando sus características personales son consistentes con las organizacionales. Sentirse elegido entre otros candidatos ya genera de por sí un sentimiento de responsabilidad y compromiso con la organización ya que fue considerado idóneo entre varios para desempeñarse en el cargo y para pertenecer a la organización; es sentirse meritorio.

Finalmente, como resultado de un proceso de selección idóneo, la transacción individuo–organización será mucho más recíproca en cuanto a que el individuo podrá satisfacer sus expectativas respecto a la organización, y ésta a su vez satisfará la suya respecto al individuo. Lo anterior sugiere entonces que el proceso de admisión de personas es de doble vía, es decir; no solamente la empresa escoge, las personas también eligen las organizaciones donde quieren desempeñarse bien.

Vale la pena agregar, que si bien los procedimientos técnicos para tal fin son estandarizados, cada proceso de selección es relativo a las organizaciones, y que por tanto algunas de ellas emplean procesos tradicionales ya superados, mientras que otras acuden a procesos muy modernos y sofisticados. Sea cual sea el modelo, el proceso de admisión de personas se constituye de dos procedimientos, los cuales se enuncian a continuación:

4.2.2.3. Reclutamiento: Algunos teóricos como GRADOS, Jaime A., definen el reclutamiento como: “La técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno”¹⁶. Lo anterior significa que se debe hacer de manera proactiva y no reactiva, es decir; se puede mantener personal reclutado y no esperar a que sea necesario hacerlo por motivos solamente de vacante.

En otros textos se menciona que el reclutamiento es el conjunto de procedimientos cuyo objetivo es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Se puede decir que es un sistema que utilizan las empresas para mostrarle al mercado laboral que se necesita personal para que se desenvuelva en funciones específicas dentro de una organización; éste consiste en establecer ciertas necesidades latentes las cuales necesitan ser suplidas y optimizadas por el talento humano mas capacitado para lograr dicho objetivo.

El propósito por tanto del reclutamiento dentro de la empresa es tomar en forma grupos de candidatos lo bastante amplios para clasificar a las personas mas calificadas que necesitan para cubrir un cargo de trabajo y elaborar un banco de datos que facilite la operación del mismo.

En cuanto a la forma en que éste se puede efectuar, se plantea que puede llevarse a cabo a través de dos fuentes, entendiendo por fuente de reclutamiento las áreas del mercado que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades. Estas son:

16. GRADOS, Jaime A. Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal. México: Edit. Manual Moderno. Tercera Edición, 2003. P. 209

- **Reclutamiento Interno:** También se le conoce como fuente interna, y son consideradas aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno. En otras palabras es cuando se presenta la vacante y la empresa intenta ocuparla con alguno de sus empleados, el cual se infiere que posee las capacidades y cualidades propias para el desempeño del cargo. La forma en que puede hacerse es a través de la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal). Algunas de las ventajas de esta forma de reclutamiento es que el empleado ya conoce la empresa, motiva y fomenta la lealtad y la posibilidad de éxito, suele ser menos costoso.

Otra fuente que puede ser considerada interna, es aquella llamada como archivo o cartera de personal, la cual está constituida por las solicitudes de los candidatos que concursaron en reclutamientos anteriores y que fueron archivados en una base de datos computarizados o en carpeta física, y que no fueron utilizados por haberse cubierto la vacante en mención. De igual manera, si la política empresarial así lo permite, se puede buscar entre familiares y/o recomendados de los actuales trabajadores que reúnan las características o requisitos del puesto vacante.

- **Reclutamiento Externo:** Al igual que en el caso anterior, también se le conoce como fuente externa y se presenta cuando en la organización existe una determinada vacante que se intenta llenar con una persona extraña. Este tipo de reclutamiento exige una intensa búsqueda del personal adecuado apoyándose en empresas especializadas en el reclutamiento de personal (empresas de empleos temporales), a través de bolsas de empleos o agencias de colocación quienes suministran los candidatos para que sea la empresa la que se encargue del proceso, bien sea por personal especializado interno o por asesores externos contratados.

Podrían mencionarse universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, institutos, asociaciones profesionales, out-sourcing, etc.

En lo concerniente a las políticas de reclutamiento, hay que agregar, que:

Sea cual sea la fuente, un punto importante a tener en cuenta en este proceso, son los requisitos que la empresa determina antes de buscar el personal idóneo, de acuerdo a su conveniencia, con el fin de salvaguardar ciertos intereses que se deben tanto a factores internos como externos¹⁷.

4.2.2.4. Selección: De manera muy general se puede entender por proceso de selección aquel que, valiéndose de una serie de técnicas, se encamina hacia la obtención de la persona idónea para el cargo idóneo. La selección es entonces escoger entre los candidatos reclutados a aquellos que tengan las mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. De esta manera CHIAVENATO, Idalberto, lo define como:

El proceso a través del cual se realiza la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o aquel en el que se escoge entre los candidatos reclutados a los más idóneos, para ocupar los cargos existentes de una organización o para mantener y aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal¹⁸.

Según lo anteriormente planteado por este autor, la selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: Los requisitos del cargo (exigencia que debe cumplir el ocupante) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.

17. CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill, 2002 p. 21

18. CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, p. 185

La primera variable la suministra el análisis y la descripción del cargo, la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Como puede apreciarse en estos planteamientos, el proceso de selección es sumamente importante para las empresas no solamente porque con él se puede reducir costos, sino también porque reduce riesgos tales como que la empresa se convierta en un “escampadero”, es decir; que el personal solamente esté en ella de paso hasta conseguir otro puesto u empresa que le llene más sus expectativas. Igualmente en la empresa se podría presentar una alta rotación de personal, lo cual es delicado si se tiene en cuenta que quienes salen llevan consigo información valiosa de la misma. Adicionalmente la empresa no podría garantizar un óptimo desempeño de sus colaboradores.

A continuación consideramos necesario hacer una breve descripción de este proceso, de tal manera que el mismo logre ser exitoso.

4.2.2.5. Descripción del Proceso de Selección: En un proceso de selección de personal, es necesario que en la empresa existan procedimientos tales como el de elaboración de perfiles, lo cual significa que un especialista debe definir las características de personalidad acordes con las necesidades tanto del cargo como de la empresa. Dichas características se refieren de manera más específica al área intelectual (factores de capacidad en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc.), de personalidad (factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc.) y habilidad (condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor a desempeñar).

Posteriormente a la elaboración del perfil, se debe estructurar una batería psicológica (conjunto de pruebas psicotécnicas para medir o evaluar la brecha del aspirante entre sus competencias actuales y las requeridas para el cargo), con base directamente en los datos contenidos en el perfil.

El proceso de selección comienza con una requisición o solicitud hecha por el departamento que requiere llenar la vacante a través de un formato debidamente estructurado, en el cual hay entre otros datos: datos personales, datos escolares, experiencia ocupacional, datos familiares y referencias personales.

Posteriormente se lleva a cabo una entrevista en la que se confrontan los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de su conducta. Simultáneamente se le proporciona al candidato información respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc.

Según ACEVEDO, Alejandro y LÓPEZ, Alba, la entrevista es:

Un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o los entrevistados a los cuales se les aplican determinados cuestionarios de aptitud y actitud con el fin de determinar sus capacidades intelectuales y su comportamiento ante determinadas situaciones. Los resultados arrojados por la entrevista permiten a los miembros de la organización contratar al personal adecuado para el proceso selectivo. Los candidatos reclutados deberán someterse a una nueva entrevista de clasificación la cual es más rápida y superficial que la anterior y sirve para seleccionar a los candidatos que continúan en el proceso y que posiblemente serán elegidos por la organización¹⁹.

La entrevista de selección no es una entrevista cualquiera sino una entrevista estructurada y por tanto debe ser dirigida por personal entrenado para ello. No se trata, como suele ocurrir, de que la haga cualquier persona en la empresa por el solo hecho de tener un cargo directivo.

19. ACEVEDO, Alejandro y LÓPEZ, Alba. El proceso de la Entrevista. Edit. Limusa, México: 2004. P.33

Muchas veces son los gerentes, en el caso de empresas formales, o los propietarios, en el caso de empresas informales, quienes las hacen sin tener la habilidad suficiente para hacerlas de manera óptima.

Dejando atrás lo de la entrevista y retomando lo de la descripción del proceso de selección, hay que agregar que durante el mismo se hacen una serie de evaluaciones, tal y como se resume a continuación:

1. Evaluación Técnica: Consistente en evaluar todos aquellos conocimientos adquiridos en planteles educativos, o los adquiridos en empleos anteriores, y en general todos aquellos conocimientos que puedan ser útiles en su desempeño óptimo en el cargo ofrecido por la vacante. Esta evaluación debe ser previa a la psicológica;

2. Evaluación Psicológica: Es considerada la etapa más importante del proceso de selección ya que en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato;

3. Evaluación Socioeconómica: Esta evaluación permite identificar las condiciones en las que se desenvuelve el aspirante y es de suma importancia pues proporciona información no solamente sobre el nivel económico del mismo, sino también sobre su condición de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las laborales. Se acostumbra para este proceso, en algunas empresas, llevar a cabo una visita domiciliaria, hecha por un trabajador social, para detectar el entorno familiar y las condiciones mencionadas anteriormente²⁰.

Para finalizar el proceso de selección propiamente dicho, se lleva a cabo una investigación sobre las referencias laborales para constatar si el candidato efectivamente trabajó en las empresas que mencionó y en general sobre todos los datos particulares suministrados por el mismo.

Dado que la selección de personal es un sistema de comparación y de toma de decisiones, es necesario que se apoye en estándares o criterios determinados para que tenga mayor validez, los cuales son las características del cargo.

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill. 2002. P. 26

Para esto es necesario obtener una amplia información sobre la vacante, la que es obtenida haciendo uso de cinco procedimientos, tal y como lo plantea CHIAVENATO, Idalberto en su texto Administración de Recursos Humanos:

1. **Descripción y Análisis de Cargo:** Lo importante para la selección es tener claro los aspectos propios del cargo y los requisitos necesarios que debe cumplir el aspirante a dicho cargo.
2. **Aplicación de la Técnica de los Incidentes Críticos:** Esta técnica identifica las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos aspirantes.
3. **Requerimiento del Personal:** Se debe hacer una verificación de los datos registrados en el requerimiento a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo.
4. **Análisis del Cargo en el Mercado:** Apoyarse en las empresas que se asemejen en los cargos para así comparar contenido requisitos características de los ocupantes para el nuevo cargo que se va a diseñar.
5. **Hipótesis del Trabajo:** En el caso de que no se logre aplicar ninguno de los puntos anteriores se debe recurrir a la hipótesis de trabajo es decir hacer una aproximación del contenido de las exigencias del cargo con relación al ocupante²¹.

Una vez terminada la descripción detallada del proceso de selección, y entendiendo que éste no puede ser considerado exitoso sino se complementa de manera idónea y coherente con los de contratación e inducción, incluso el de mantenimiento, se continúa con la descripción del de contratación, del cual solamente se expondrán algunas consideraciones muy genéricas y específicas:

21 CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill. 1995. p.192

4.2.2.6. Contratación: En general es considerada, tal y como se afirma en el Texto Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción, de GRADOS, Jaime A., como la “etapa en la que se formaliza definitivamente la aceptación del candidato como parte integral de la empresa, y cuyas normas están regidas por el régimen laboral existente vigente”²². Por tanto estas normas legales, las políticas empresariales contractuales inmersas en la Ley laboral y las necesidades del momento, son las que definen la forma de vinculación del candidato.

Tal y como ya se había mencionado anteriormente, el procedimiento de inducción es un complemento ideal para garantizar los resultados obtenidos en el de selección. Por tanto se describirá como sigue:

4.2.2.7. Inducción: Se menciona en la literatura que de las primeras experiencias que viva un empleado en las organizaciones, dependerá en gran medida su rendimiento y adaptación, de ahí que sea fundamental este proceso y como tal se define de la siguiente manera. Según Grados, Jaime A., la inducción es: “Un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que busca inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos”²³. Este proceso inicia desde que la persona tiene su primer contacto con la empresa.

Si recordamos que las primeras impresiones tienden a ocupar el campo de conciencia y que suelen ser más duraderas, entonces cobra especial importancia que en la inducción se haga todo lo posible porque esta primera impresión sea la más favorable o positiva posible.

22 .CHIAVENATO,Idalberto. Administracion de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill. Tercera edición, 1995.p.192

23. GRADOS Jaime A. Reclutamiento,Selección, Contratacion e Induccion del personal. Mexico: Manual Moderno, 2003 p. 252

Son muchas las ventajas para las empresas que se mencionan como consecuencia de un adecuado proceso de inducción, entre ellas se tiene:

Reduce costos de reclutamiento y selección; se pueden detectar necesidades de capacitación; puede servir como la primera evaluación de desempeño; el individuo tiene la posibilidad de identificarse con la organización y sus procedimientos; crea una actitud favorable hacia la empresa; hace que la persona se sienta perteneciente al grupo; acelera su integración al grupo, subgrupo y ambiente laboral; valora la tarea específica de su puesto; acepta con mayor facilidad la autoridad; conjunta los objetivos de la organización y los personales; se compromete moralmente con la organización; la reacción del trabajador a la organización será de máximo rendimiento, satisfacción propia, colaboración y cooperación entusiasta; la mayoría de los empleados cumplirá con las reglas si durante la inducción comprenden su significado; permite afinar los perfiles; cierra muchos procesos; cuida los aspectos legales y verifica aspectos de seguridad e higiene²⁴.

Pero no se puede olvidar que para lograr un buen proceso de inducción es necesario nombrar a un tutor idóneo y no solamente a aquel que es muy diestro en el puesto que corresponde a la vacante que se va a llenar. Se requiere de un tutor que tenga competencias de enseñanza. Por lo anteriormente expuesto es indispensable que el tutor cumpla con un perfil integral con competencias sociales, de generosidad y de dominio.

Entre las habilidades sociales o de interacción se deben tener las siguientes: liderazgo, comunicación eficaz, buen humor, comprensión, pedagogía, sociabilidad, retroalimentación y simpatía; en cuanto a las de generosidad: reconocimiento, confianza, humildad, escucha activa, empatía y compromiso, y finalmente, entre las de dominio: prudencia, seguridad, eficiencia, decisión, organización y perseverancia.

24. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill Tercera Edición, 1995 p.27

En pocas palabras tutor no puede ser solamente aquel que tiene un muy buen dominio del cargo en el que se va a inducir. Sobre todo éste no puede omitir en la inducción la transmisión de la cultura organizacional, para solamente centrarse en hacer una inducción al puesto de trabajo. Hacerlo de esta manera significaría impedir el proceso de socialización organizacional posterior, y como consecuencia, un inducido que desconoce aspectos tan fundamentales como la misión, la visión, los objetivos organizacionales y en general la cultura organizacional en la cual se va a desempeñar.

Vale la pena mencionar además que así como la inducción tiene grandes ventajas para la empresa, también las tiene en cuanto al puesto de trabajo. Estas son:

Facilita las labores del individuo; labora con mayor seguridad; evita fricciones sobre la manera de desarrollar su trabajo y sobre el exacto cumplimiento de sus obligaciones; modifica las actitudes del personal, despertando en ellos sentimientos más favorables con respecto al puesto y a la empresa; evita interrupciones por preguntas sobre información (datos específicos, reglamentos, políticas, etc.); ahorra tiempo en lograr estándares de calidad y cantidad de producción; disminuye el porcentaje de accidentes e incrementa el porcentaje de aceptación de las normas de seguridad²⁵.

Otra de las diferentes dificultades que se suelen presentar en el proceso de inducción, además de la ya mencionada como es la falta de idoneidad del tutor que induce al colaborador, es el tiempo insuficiente que acostumbran las empresas para hacerla, ya que suele ser muy corta, bien porque el inducido aprende rápido, o bien porque simplemente tienen la necesidad de empezar rápidamente con el ejercicio del cargo.

25. CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw Hill 1995 p.27

En promedio se dice que este proceso debe tomar mínimo un mes y ser evaluado en doble dirección, es decir; tanto al inducido en su proceso de aprendizaje como al tutor en su proceso de enseñanza.

De igual manera algunos autores, sobre todo del área de la psicología o ingeniería industrial, manifiestan que antes de que llegue el nuevo empleado se deben tener en cuenta algunos problemas típicos como son:

1. El empleado finge conocer el puesto de antemano cuando no es cierto y ello puede ocurrir por inadecuada evaluación del cargo a la hora de la selección, o por que el empleado se nos prepara y se logra colar.
2. Hay riesgo de aprendizaje de malos hábitos transmitidos por el tutor y por ello en el proceso debe participar el jefe directo.
3. Problemas de desempeño debido al ritmo de trabajo del puesto anterior o a las exigencias del jefe anterior.
4. Problemas de seguridad industrial ya sea porque no posee el implemento o lo emplea mal.
5. Pérdida de la confianza para desempeñar el puesto ya que hay cargos míticos que le generan al que empieza una expectativa pesimista.
6. Lentitud en la adquisición de habilidades y conocimientos para desempeñarse y por ello se debe tener una curva de aprendizaje porque hay personas que aprenden a ritmos diferentes. Cuando una persona empieza usa más tiempo para menos unidades y luego cuando pasa el tiempo hace más unidades en menos tiempo²⁶.

Para asegurar que el nuevo empleado ya domina el puesto de trabajo, se deben tener en cuenta varios aspectos: Asegurarse que el empleado haya comprendido todas las instrucciones, bien sea a través del parafraseo o de la práctica directa de lo que se le está pidiendo;

26. SHULTZ,D.P. Psicología Industrial. Mexico. Editorial McGraw Hill. 2005 p.102

comprobar los conocimientos y habilidades para desempeñarse; comprender su necesidad por demostrar sus habilidades; definir en qué área puede tomar sus propias decisiones y en qué otras ceñirse al pie de la letra. Lo anterior da confianza en el desempeño. Finalmente se deben prever los problemas potenciales que se puedan presentar.

Como método generalizado para el proceso de inducción o enseñanza de un nuevo puesto, se han estandarizado una serie de pasos como se describe a continuación:

1. Describir paso a paso cómo realizar el trabajo gráficamente, con un diagrama de flujo, video, etc. Si el trabajo es complejo se debe sectorizar y darlo en segmentos.
2. Demostrar el trabajo en pasos concretos.
3. Pida al trabajador que demuestre la secuencia: se sabe en qué áreas se requiere refuerzo.
4. Realimentar mostrando paciencia y elogiando al trabajador.
5. Establecer fecha de revisión²⁷.

Una vez finalizada la descripción de los diferentes procedimientos requeridos en el proceso de admisión de personas, se pasará a describir los respectivos al proceso de Aplicación de Personas, el cual incluye la orientación de las personas, el diseño de cargos y la evaluación del desempeño.

4.3. PROCESO DE APLICACIÓN DE PERSONAS

Mediante este proceso se busca emplear la fuerza de trabajo, obtenida en el proceso de admisión de personas, dentro de la empresa. Por lo tanto es el proceso a través del cual los nuevos miembros son integrados en la organización, luego destinados a sus cargos y posteriormente evaluados en cuanto a su desempeño. Lo primero entonces a describir sería el procedimiento de socialización organizacional.

27. CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw Hill 1995 p.31

4.3.1. Socialización Organizacional: Es a través de este procedimiento que la organización trata de adaptar a los nuevos miembros al contexto en el que se van a desempeñar. En cuanto a las opciones de socialización, Chiavenato, Idalberto, hace una amplia exposición en su texto Gestión del Talento Humano, de la siguiente manera:

Integración Formal: El nuevo empleado es segregado y diferenciado para hacer explícito su rol de novato, aunque se formaliza la socialización. Es el caso de programas específicos de integración y orientación.

Integración Informal: Ubica al nuevo empleado inmediatamente en su cargo, con poca o ninguna atención especial.

Integración Individual o Colectiva: Los nuevos miembros pueden socializarse individualmente o agruparse y procesarse a través de un conjunto idéntico de experiencias, como en el servicio militar.

Seriado o Aleatorio: La seriada utiliza papeles que entrenan y estimulan al nuevo empleado, como los programas de aprendizaje y tutorías. La aleatoria no utiliza papeles, y los nuevos empleados deben actuar por su propia cuenta.

Uniforme o Variable: El programa fijo establece fases estandarizadas de transición de la etapa de aspirante a la etapa de empleado. El variable se realiza espontáneamente sin estar sujeto a procedimientos determinados.

Refuerzo o Eliminación: La primera confirma y apoya ciertas cualidades y calificaciones del nuevo empleado como ingredientes necesarios para desempeñar el cargo con éxito. Por eliminación intenta eliminar o neutralizar ciertas características indeseables del reclutamiento y adaptarlo al nuevo papel que va a desempeñar²⁸.

28 CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill. 2002. p. 152

De igual manera en el mismo texto se describen los diferentes métodos de socialización organizacional tal y como se hace a continuación:

Proceso Selectivo: La socialización se inicia en las entrevistas de selección mediante las cuales el candidato conoce su futuro ambiente de trabajo, la cultura predominante en la organización, los colegas de trabajo, las actividades desarrolladas, los desafíos y recompensas, el gerente y el estilo de administración, etc.

Contenido del Cargo: El nuevo empleado debe recibir tareas suficientemente exigentes y capaces de proporcionarle éxito al comienzo de su carrera en la organización, para recibir después tareas gradualmente más complicadas y desafiantes.

Supervisor como Tutor: El nuevo empleado puede acogerse a un tutor capaz de cuidar su integración en la organización. Este representa el punto de unión con la organización y la imagen de la empresa. El tutor los acompaña y orienta durante el período inicial en la organización. Para que la función del tutor genere una buena imagen de la organización, es necesario que éste realice cuatro funciones básicas junto al nuevo empleado: a) Transmitir al nuevo empleado una descripción clara de la tarea que debe realizar, b) Proporcionar toda la información técnica para ejecutar la tarea, c) Negociar con el nuevo empleado las metas y los resultados que debe alcanzar, y d) Dar retroalimentación adecuada al desempeño del nuevo empleado.

Grupo de Trabajo: La integración del nuevo empleado puede ser atribuida a un grupo de trabajo que pueda generarle un efecto positivo y duradero. Los grupos de trabajo tienen fuerte influencia sobre las creencias y actitudes de los individuos respecto de la organización y de cómo deben comportarse.

Programa de Integración: Programa formal e intensivo de entrenamiento inicial para familiarizarlos con el lenguaje usual de la organización, los usos y costumbres internas, la estructura de la organización, principales productos y servicios, misión, visión y objetivos de la organización²⁹.

29 CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill, 2002.P.30

4.3.2. Diseño, Descripción y Análisis de Cargos: El diseño, la descripción y el análisis de cargos representan la base fundamental de cualquier trabajo de ARH, pues se constituyen en una herramienta básica que ayuda al reclutamiento, la selección de personal, la capacitación, la administración de salarios, la evaluación de desempeño, la higiene y la seguridad del trabajo. Como puede apreciarse son muchos los procesos que dependen de estos tres procedimientos de la administración de recursos humanos, de ahí la importancia que las empresas tengan claridad sobre cómo implementarlos. Comenzaré por definir y hacer claridad acerca del procedimiento del diseño de cargos.

4.3.3. Diseño de Cargos: En el texto Gestión del Talento Humano de Chiavenato, se plantea que el diseño “incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Es un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”³⁰. Se plantea además que los componentes del mismo son: el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización. Es a partir del diseño de cargos que se definen las competencias del colaborador.

Como condición para diseñar un cargo hay que definir cuatro condiciones básicas:

- a. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
- b. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- c. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir; quién es su superior inmediato.

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill. 2002. P.152.

d. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir; quiénes son sus subordinados³¹.

Es importante hacer un breve recuento de los diferentes modelos de diseño de cargos mencionados en la literatura. Tres son los modelos conocidos: El primero de ellos es el clásico o tradicional, el segundo es el modelo humanístico y el tercero el situacional o contingente. A continuación se hará una breve reseña de cada uno.

Modelo Clásico Tradicional: Se gestó a comienzos del siglo XX y sus principales actores fueron Taylor, Gantt y Gilbreth quienes lo hicieron a partir de la división del trabajo y la fragmentación de las tareas, estableciendo de esta manera una separación rígida entre el pensar (gerencia) y el ejecutar (obrero). En este modelo la eficiencia era la máxima preocupación y funciona dentro del enfoque de sistema cerrado y esencialmente se sintetiza de la siguiente manera: “la organización y las personas funcionan dentro de una lógica sencilla y mecánica en que el trabajador y el cargo reciben el mismo tratamiento que las máquinas”³².

Vale la pena resaltar que este modelo se proyectó para alcanzar las siguientes ventajas: reducción de costos (obreros con calificaciones y salarios mínimos), estandarización de las actividades (homogeneidad de las tareas) y apoyo a la tecnología (aplicación del principio de línea de montaje).

31 CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill. 2002. P.167

32 CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill. 2002. P.40

Modelo Humanístico: Suele también llamarse modelo de relaciones humanas, surgido como consecuencia de los experimentos de Hawthorne en la década de 1930. Entre sus principales objetivos estuvo sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, pasar de una organización formal a una informal, cambiar la jefatura por el liderazgo, los incentivos salariales por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el grupal y el organigrama por el sociograma. Se menciona que este modelo sustituyó el énfasis en las tareas y la estructura organizacional por el énfasis en las personas y los grupos sociales.

Modelo Situacional o Contingente: Este modelo considera simultáneamente tres variables: las personas, la tarea y la estructura organizacional. Por tanto el diseño de cargos se adecua a éstas. En este modelo el diseño de cargos no se basa en la suposición de la y permanencia de los objetivos y procesos organizacionales, sino en el dinamismo, el cambio continuo y la revisión del cargo como responsabilidad básica del gerente o de su equipo de trabajo. El modelo se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener: variedad, autonomía, significado de las tareas, identidad con la tarea y retroalimentación.

Ahora pasaré a describir el proceso de descripción de cargos que es el segundo proceso de la Aplicación de personas:

4.3.4. Descripción de Cargos: La descripción de cargos consiste en listar todas y cada una de las diferentes tareas o funciones de un cargo (qué hace el empleado), y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa. Entre algunas de las informaciones específicas que se deben obtener están: la periodicidad con que se deben hacer algunas tareas (cuándo y con qué frecuencia las hace), los diferentes métodos empleados para su ejecución (cómo las hacen), los objetivos del cargo (para qué las hace) y la justificación de lo que se hace (por qué las hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, de los deberes y de las responsabilidades que comprende.

En síntesis la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir; hacia los aspectos intrínsecos de los mismos.

Para llevar a cabo la descripción de los cargos existen una serie de formatos pero se conserva en todos ellos una tipicidad en cuanto a la información que deben contener. Al final en los anexos de esta investigación se puede apreciar uno de los formatos, el cual será sugerido para la empresa objeto de este trabajo. Finalmente, y antes de pasar a la evaluación del desempeño, se describirá lo que significa el análisis de cargos.

4.3.5. Análisis de Cargos: En el texto el análisis de puestos de REYES, Ponce, se plantea que “el análisis de puestos obedece a la necesidad urgente de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, siendo indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien”³³. Se agrega además en este texto que este proceso permite, entre otras cosas, saber con exactitud en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto, se determinan las labores encomendadas a ser vigiladas por los supervisores, los trabajadores pueden realizar su trabajo mejor y con mayor facilidad, se pueden establecer las diferentes responsabilidades de cada uno de los colaboradores y se sabe con exactitud cuáles son las actividades que se deben estimular y coordinar en busca de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

³³ REYES, Ponce Agustín. El Análisis de Puestos. Mexico: Editorial Limusa S.A. 2004. P.5

En caso contrario, es decir; de no contar con el análisis de puestos, podrían generarse muchas consecuencias nefastas para las organizaciones, entre las cuales se mencionan las siguientes:

Incertidumbre sobre las obligaciones que corresponde a cada colaborador, desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo, se dificulta la exigencia sobre el exacto cumplimiento de las obligaciones del colaborador, da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo, se facilita que se eludan las responsabilidades o que exista fuga de obligaciones, obliga a realizar una selección y adiestramiento de personal puramente empírico y posiblemente lleno de defectos, entorpece la planeación y distribución de las labores, dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas e impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo³⁴.

Como puede apreciarse en el texto inmediatamente anterior el análisis de cargos es útil para muchos procedimientos que facilitan la administración de recursos humanos y hacen de ella un proceso exitoso. Prescindir de él sería prácticamente echar al traste la planeación estratégica del recurso humano, encaminado hacia la misión y la visión de la organización.

Ahora bien, es necesario entender cómo es este proceso en cuanto a la forma en que debe llevarse a cabo. El análisis del cargo exige recopilar una serie de información, la cual debe estar orientada a responder las siguientes inquietudes: Cuáles son los requisitos intelectuales necesarios para el cargo, cuáles son los requisitos físicos, cuáles las responsabilidades implícitas y cuáles las condiciones de trabajo.

34 CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill.2002.P.40

Toda esta información es recopilada a través de una serie de formatos, los cuales varían de acuerdo a diferentes modelos existentes, sin embargo cualquiera de ellos apunta a la obtención de una información más o menos similar que simplemente permita inferir las diferentes características y/o competencias requeridas para desempeñar los diferentes cargos.

En conclusión, tal y como lo afirma Chiavenato, Idalberto, “el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que las tareas o atribuciones imponen al trabajador. En pocas palabras cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el trabajador para el desempeño adecuado del cargo”³⁵.

4.3.6. Evaluación del Desempeño: Hace ya muchos años que las organizaciones se vienen preocupando no solamente por medir, sino también por evaluar y controlar varios aspectos como: los resultados, el desempeño y los factores críticos de éxito. Según CHIAVENATO, Idalberto, la evaluación del desempeño es definida de la siguiente forma:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, y sobre todo, su contribución al negocio de la organización³⁶.

35 CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill. 1995. P. 241

36 CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill. 2002. P. 198

En general se dice que existen seis preguntas fundamentales que deben responderse en la evaluación del desempeño y las cuales se constituyen en los pilares de la misma; ellas son: ¿Por qué se debe evaluar? ¿Qué desempeño se debe evaluar? ¿Cómo se debe evaluar? ¿Quién debe evaluar? ¿Cuándo se debe evaluar? Y ¿Cómo se debe comunicar la evaluación?

Entre las principales razones que justifican la evaluación del desempeño, se mencionan: las personas necesitan retroalimentación respecto a las cosas que hacen, para saber cómo lo está haciendo, permite a la organización saber cómo se desempeñan sus colaboradores, y por tanto, tener una idea de sus potencialidades, proporciona información con la cual se pueden sustentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados; permite comunicar a los empleados qué deben modificar en su comportamiento, actitudes, habilidades o conocimientos y posibilita que los subordinados conozcan la percepción que el jefe tiene de ellos.

Frente a qué desempeños se deben evaluar, no solamente hay que evaluar el desempeño en el cargo, sino también el alcance de metas y objetivos. Respecto a cómo debe hacerse, es fundamental entender que con ella se debe buscar mejorar el desempeño del colaborador y, que por tanto, debe hacerse referencia al comportamiento o a los hechos y no dirigirse a la personalidad del colaborador y debe ser aceptada por ambos, evaluador y evaluado, con acuerdos y compromisos que generen ganancia tanto para la organización como para el colaborador.

En cuanto a quién debe hacer la evaluación, se dice que es el director de recursos humanos quien debe encargarse, sin embargo en la contemporaneidad se manifiesta que debe aprender a hacerla cualquier jefe o gerente pues debe hacerla el jefe inmediato del colaborador.

La frecuencia de la evaluación del desempeño, si es formal, se recomienda cada año. Lo anterior no es una camisa de fuerza, pues puede hacerse de manera más frecuente, cada seis meses o quizá cada mes, de forma más puntual y específica y siempre y cuando se le de la oportunidad al colaborador de planear sus descargos. El cuándo de la evaluación del desempeño debe hacerse siempre que se considere pertinente para mejorar la productividad del colaborador o cuando las circunstancias de cambio así lo exijan.

Finalmente para comunicar la evaluación del desempeño es necesario, en primer lugar, avisar con tiempo al colaborador para que éste prepare su informe, colocar fecha y hora concertada que disminuya la tensión y expectativa por largas esperas, se debe generar un clima de confianza y escuchar activamente al colaborador y por último elaborar compromisos mutuos, jefe y colaborador, para alcanzar los objetivos planteados y fechas de revisión de avances y de cumplimiento definitivo.

4.3.7. Métodos de Evaluación del Desempeño: En el texto de Administración de Recursos Humanos de CHIAVENATO, Idalberto, se plantea al respecto lo siguiente:

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no solo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas aéreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación del desempeño humano sirve a determinados objetivos trazados con base en las políticas de recursos humanos. Como éstas políticas varían de acuerdo con la empresa, no es extraño que cada empresa desarrolle su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados. Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal. Hay varios métodos de evaluación del desempeño,

cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse en varios sistemas de evaluación del desempeño como también estructurar cada uno de estos en un método diferente, adecuado al tipo y a las características de los evaluados y al nivel y a las características de los evaluadores³⁷.

Con base en lo planteado por CHIAVENATO, podemos afirmar entonces que no existe una forma estándar de evaluación del desempeño, y que por tanto, las organizaciones deben ajustar el método a sus necesidades y características de la misma. Como son muchos los métodos de evaluación del desempeño, en este marco teórico describiremos solamente el de la escala gráfica, por considerársele por los expertos como el más utilizado.

4.3.8. Método de Escala Gráfica: Como se dijo anteriormente, es el método tradicional más utilizado, junto al de selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación. En apariencia se trata de un método simple pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar el subjetivismo y el prejuicio del evaluador, lo cual podría causar interferencias considerables.

Este método “evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, utilizando un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de tales factores”³⁸. CHIAVENATO, plantea al respecto lo siguiente:

37 CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill. 1995. P. 268

38 CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill. 2002. P. 205

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Cuanto mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Por otro lado, en este factor se dimensiona un desempeño, que va desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o muy satisfactorio³⁹.

El tipo de escalas que se mencionan son: las escalas gráficas continuas, las semicontinuas y las discontinuas. Una escala muy útil, sobre todo cuando las empresas desean comparar la evaluación del desempeño de los trabajadores, es la de atribución de puntos, sin embargo es criticada con base en el argumento que ésta reduce toda la compleja gama de desempeño de un colaborador a un simple número sin ningún significado. Entre las principales ventajas que se le atribuyen al método de escala gráfica, se tienen las siguientes:

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple;
2. posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir; de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas;
3. exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente⁴⁰.

39 CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill. 1995. P. 270

40 CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill. 1995. P. 273

De igual manera que se le atribuyen unas ventajas a este método, también se muestran algunas desventajas tal y como sigue:

- 1.** No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado;
- 2.** Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su “campo psicológico”. Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al halo efecto o efecto de estereotipación. Este efecto hace que los evaluadores consideren a un empleado como óptimo o excelente en todos los factores. Este mismo efecto es el que lleva a un evaluador muy exigente a considerar a todos sus subordinados como mediocres o débiles en todos los aspectos;
- 3.** Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones;
- 4.** Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores; tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados⁴¹.

Una vez terminada la descripción del proceso de Aplicación de Personas, procederemos a describir el proceso de compensación de personas.

41. CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill. 1995. P. 273

4.4. SISTEMA DE COMPENSACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Se entiende por compensación todas aquellas formas de pago o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo. Este sistema consta de dos componentes básicos, uno de ellos es la parte de los pagos directos que son dados en forma de sueldos, salarios, incentivos, bonos, y comisiones, y por otro lado, los pagos indirectos en forma de beneficios económicos como son los seguros, las vacaciones que son pagadas por el empleador. Sin embargo uno de los aspectos más importantes mencionado para que el sistema de compensación sea exitoso, es la administración del mismo y por ello se plantea a continuación.

4.4.1 Administración del Sistema de Compensación: Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es la que se relaciona con la **Política de Salarios**. El nivel de salarios es el elemento esencial tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo como en las relaciones de la organización con sus propios empleados. Por lo anteriormente expuesto es básico que en este marco teórico se defina lo que es administración de salarios, tal y como se hará a continuación:

En una organización, cada función o cada cargo tienen su valor. Solo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado. La Administración de compensación es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores. En consecuencia, la administración de salarios, puede definir como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

Consideramos que es fundamental aquí, cuando se ha mencionado en el texto anterior, que dichas estructuras deben ser justas y equitativas, estipular en qué sentido es que deben serlo.

Se plantea por tanto que deben ser justas y equitativas con relación a: “los salarios con respecto a los demás cargos de la propia empresa, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios; y los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios”⁴².

Una vez expuesto de manera muy breve lo concerniente al proceso de Mantenimiento de personas, pasaremos por otro importante proceso de administración de recursos humanos como es el de desarrollo organizacional o desarrollo de personal.

PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS

Hoy por hoy es muy acertado afirmar que la educación es la base del crecimiento y la realización humana. Tal y como lo afirma SILICEO, Alfonso, “la capacitación y el desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales”⁴³.

Y es justamente de estos procesos educativos de los que se encarga el proceso de desarrollo de personas en las organizaciones y suele considerársele como un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización mediante una administración basada en la colaboración y la efectividad de la cultura de la empresa.

⁴² CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill. 1995. P. 305

⁴³ SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa Editores. 2002. P.15

Debemos agregar además que el proceso de desarrollo organizacional de personas tiene a su cargo cuatro subprocesos que son: entrenamiento y capacitación, programas del cambio y programas de comunicación. El proceso de desarrollo organizacional consta de cuatro etapas:

- 1. Recolección y análisis de datos:** Es una de las actividades más difíciles del desarrollo organizacional, incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos o sus sistemas.
- 2. Diagnóstico organizacional:** Aquí se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementar las metas, y los objetivos de la organización.
- 3. Acción de intervención:** Es la fase de acción planeada en el proceso de desarrollo organizacional que le sigue a la fase diagnóstico.
- 4. Evaluación:** Es la etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado, el resultado de la evaluación involucra la modificación del diagnóstico esto conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, y nueva implementación⁴⁴.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto se considera de vital importancia hacer uso de estas cuatro etapas para la implementación de las políticas para el desarrollo del recurso en cualquier organización.

Ahora bien nos ocuparemos de cada uno de los subprocesos mencionados sobre los cuales es directamente responsable el proceso de desarrollo de personas. El primero es de entrenamiento y capacitación.

44. SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. México: 2002. Edit. Limusa. P. 45

4.4.2. Entrenamiento y Capacitación: En algunos autores se tiende a diferenciar entre entrenamiento y capacitación, sin embargo otros lo toman como una sola forma de lograr que el personal se desempeñe con suficiencia en sus cargos y estén preparados para asumir los cambios futuros.

4.4.3. Entrenamiento: Algunos especialistas en administración lo definen como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares. Otros le dan una interpretación más amplia, definiendo el entrenamiento como una preparación para mejorar el desempeño en el cargo y a su vez para una nivelación intelectual mediante la educación general. Finalmente otro grupo de autores considera que hay que diferenciar entre entrenamiento y capacitación, pues el primero es para preparar a la persona para el cargo y el segundo para el ambiente dentro o fuera del trabajo.

De manera muy general se considera que el entrenamiento debe contener o involucrar cuatro tipos de cambio de comportamiento:

- **Transmisión de informaciones:** El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.
- **Desarrollo de Habilidades:** Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de un entrenamiento a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

- **Desarrollo o Modificación de Actitudes:** Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.
- **Desarrollo de Conceptos:** El entrenamiento puede estar conducido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios⁴⁵.

Al programa de entrenamiento se le atribuyen unos objetivos principales que en la literatura son casi generalizados. Estos son:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

45. CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recurso Humano, Mc Graw Hill. p. 416 - 7

3. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia⁴⁶.

No se podría concebir un proceso de entrenamiento si éste no estuviese estructurado por etapas sucesivas y planeadas para lograr los objetivos propuestos. Por ello describiremos las cuatro que se mencionan en la literatura al respecto:

➤ **Diagnóstico:** Es la determinación de las necesidades del entrenamiento. Este diagnóstico puede efectuarse en tres diferentes niveles de análisis: a) análisis de la organización total (sistema organizacional), que es la determinación del lugar dentro de la organización donde deberá darse énfasis al entrenamiento, b) análisis de los recursos humanos (sistema de entrenamiento), aquí se trata del análisis de la fuerza de trabajo, es decir, determinar si los empleados debidamente posicionados son capaces de desarrollo mediante entrenamiento o si se hace necesaria la adquisición de nuevo personal y c) análisis de las operaciones y tareas (sistema de adquisición de habilidades), el cual es considerado el enfoque más limitado en la determinación de necesidades. Este se hace al nivel del cargo, teniendo como base los requisitos exigidos por el cargo a su ocupante.

➤ **Programación del entrenamiento:** Determinar los diferentes medios a través de los cuales se pueden subsanar las necesidades percibidas.

46. CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recurso Humano, Mc Graw Hill. P 417.

Para llevar a cabo esta programación, es necesario tener en cuenta una serie de preguntas básicas: Cuál es la necesidad, Dónde fue señalada por primera vez, Ocurre en otras áreas o sectores, Cuál es su causa, se trata de una necesidad mayor, Cómo resolverla, por separado o combinada con otras, Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla, La necesidad es inmediata, Cuál es su prioridad con respecto a las demás, La necesidad es permanente o temporal, Cuántas personas y cuántos servicios alcanzará, Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento, Cuál es el costo probable del entrenamiento y quién va a ejecutarlo. Como puede apreciarse se trata prácticamente de la planeación del entrenamiento.

➤ **Implementación y ejecución:** Es llevar a la práctica el proceso planeado en la etapa anterior. En este procedimiento se ven implicados una serie de binomios que se describen a continuación. El primero de ellos es el de instructor (persona situada en cualquier nivel jerárquico de la empresa, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos de manera organizada a los aprendices) y aprendiz (personas de cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesitan aprender o, eventualmente, mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo); el otro binomio es el de instrucción (enseñanza organizada de cierta tarea o actividad) y aprendizaje (incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido).

➤ **Evaluación de resultados:** Es determinar si los objetivos propuestos en cuanto al desarrollo de alguna competencia o habilidad, o la adquisición del algún conocimiento, se cumplió. En pocas palabras se refiere a la eficiencia del proceso.

Para lograr lo anterior se necesita “determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados y demostrar si los resultados del mismo presentan relación con la consecución de las metas de la empresa”⁴⁷.

En general son bastantes los medios a través de los cuales se puede determinar las necesidades del entrenamiento. A continuación los mencionaremos sin detenernos en ellos: Evaluación del desempeño, observación, cuestionarios, solicitud de supervisores y gerentes, entrevistas con supervisores y gerentes, reuniones interdepartamentales, examen de empleados, modificación del trabajo, entrevistas de salida, análisis de cargos e informes periódicos.

Capacitación: Según **DESSLER GARY**, la capacitación se refiere a:

Los métodos que se usan para proporcionar a los empleados, nuevos y actuales, las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Por consiguiente, capacitar podría significar enseñar a un operador de máquina a operar una nueva, a un nuevo vendedor a vender el producto de la empresa o a un nuevo supervisor a entrevistar y a evaluar a los empleados⁴⁸.

Obsérvese que según esta definición de capacitación, prácticamente que se está equiparando con la de entrenamiento, es decir; no se aprecia una diferencia significativa, lo que hace parecer que serían lo mismo.

47. CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recurso Humano, Mc Graw Hill. P. 441

48. DESLER GARY, Administración del personal, Octava Edición, Prentice Hall. P. 249

Sin embargo hay quienes reservan el concepto de capacitación a la acción a través de la cual simplemente se imparten conocimientos, más de carácter teórico y técnico, que de carácter práctico, que sería la misión propia del entrenamiento.

Otros autores equiparan la capacitación con el concepto de educación, es el caso de SILICEO, Alfonso, quien plantea lo siguiente:

La comunicación o educación, es la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad. La etimología del vocablo educación, es *exducere*, *educere*, *educare*, raíces que significan respectivamente: obtener lo mejor de alguien, desarrollar la sabiduría interna, alimentar, criar, formar y embellecer⁴⁹.

Se menciona además sobre capacitación en otros textos que dos son los puntos básicos que destacan el concepto de capacitación: a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria, b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

La capacitación, al igual que el entrenamiento, están ligados al desarrollo de las organizaciones. Se manifiesta, por ejemplo, que ante circunstancia como las que vive el mundo de hoy, nuestro comportamiento se modifica y nos enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo.

49. SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Edit. Limusa 2002. P. 15

Por lo tanto las empresas se ven obligadas a emplear instrumentos o mecanismos que le garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno, y es precisamente uno de esos mecanismos la capacitación de la fuerza laboral. Haremos aquí un pequeño énfasis en este asunto:

4.4.4. Capacitación y Desarrollo: La capacitación es, en esencia, un proceso de aprendizaje en donde están inmersos 5 pasos necesarios para que estos puedan dar el resultado esperado, el primero de ellos es el **Análisis de las necesidades**, el cual va dirigido a la identificación de habilidades específicas para el desempeño del trabajo que se necesitan para mejorar el desempeño y la productividad; el segundo es el **Diseño de la Instrucción**, que es el recabar en la búsqueda de métodos y medios que se adapten a la enseñanza de lo que se quiere; el tercero la **Validación**, cuya tarea es introducir la capacitación ante un público representativo, el cuarto es la **Aplicación**, en donde se refuerza el éxito obtenido mediante un taller en el cual se concentran los conocimientos y habilidades adicionales a la capacitación y el quinto y último paso es la **Evaluación y el Seguimiento**, en donde se tiene en cuenta el éxito del programa aplicado en cuanto al aprendizaje, comportamiento, y resultados obtenidos.

Para finalizar el tema de la capacitación, nos parece muy importante agregar al respecto que hoy en día se plantea la necesidad de una capacitación integral. Y en esta definición sobre lo que es capacitación integral, pareciera hacerse una mayor claridad sobre la diferencia entre capacitar y entrenar. La capacitación hace énfasis en conocimientos para que el colaborador sepa y por tanto debemos responder a un qué?, qué vamos a dar a conocer o que se necesita saber? El entrenamiento es el desarrollo de habilidades para que pueda y por lo tanto la pregunta que debemos responder es cómo?.

En conclusión la capacitación más el entrenamiento hace parte de la llamada formación dura, que viene del latín “trahere” que significa arrastrar, es decir; que sepa, que pueda y que sepa hacer. Y para que sea verdaderamente integral se requiere que tanto la capacitación como el entrenamiento logren también una formación blanda, o sea, que el colaborador sea y sepa estar. La formación dura más la blanda constituyen en síntesis la formación integral.

Para dar cubrimiento total al proceso de desarrollo organizacional, es preciso terminar haciendo la descripción de dos procedimientos más que lo constituyen como son la comunicación y el manejo del cambio. Empezaremos entonces con la comunicación.

4.4.5. Programas de Comunicación: Se dice en la literatura que el comportamiento organizacional ocurre dentro de las organizaciones por medio de unas variables dentro de las cuales está la comunicación, como una de las consideradas variables fundamentales. Por ello cada día son más las empresas que se hacen conscientes de la importancia de la comunicación eficaz en casi todos los campos de las mismas. Aspectos como la solución de conflictos, la negociación, el servicio al cliente, el clima organizacional, el liderazgo, la motivación laboral, las relaciones públicas, la creatividad, la innovación, el manejo adecuado del cambio, y en general la calidad de vida de los colaboradores en la organización, dependen directamente de este tipo de comunicación.

Es además una herramienta fundamental para entrevistar y para evaluar el desempeño, de igual manera para mantener la productividad de los colaboradores, por cuanto se dice que la vaguedad en la comunicación atenta contra la productividad. Por lo anteriormente expuesto es que cada vez más empresas contratan los servicios de comunicadores sociales, con énfasis en comunicación empresarial, para que se encarguen de elaborar los planes

estratégicos para el manejo de las comunicaciones al interior y hacia el exterior de las mismas.

Sin duda alguna la comunicación es aquella que le imprime dinámica a las organizaciones, cuando posibilita y asegura que todos sus miembros puedan enlazarse e integrarse. Toda organización por tanto funciona es a partir de los procesos de comunicación. Se asegura de esta manera que:

La comunicación es fundamental para el funcionamiento conexo, integrado y consistente de una organización cualquiera. la comunicación es un aspecto crítico, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información sobre las cosas. Además todas las funciones administrativas, como planear, organizar, dirigir y controlar, sólo se pueden poner en práctica por medio de la comunicación, la cual es indispensable para el buen funcionamiento de la organización⁵⁰.

Por lo anteriormente expuesto, y por muchos motivos más que saltan a la vista, uno de ellos, que las organizaciones son sociedad de información, es que uno de los fines más importantes del desarrollo organizacional es asegurar y facilitar el proceso de la comunicación.

Sin embargo, a pesar que hemos justificado plenamente la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones, no hemos hecho aún una definición de lo que significa comunicación, y sobre todo, comunicación empresarial. “La palabra comunicación viene del latín *communis*, que significa “hacer común”. Así podemos definir la palabra comunicación como el proceso de transmitir información y de hacer que ésta sea comprendida por medio del uso de símbolos comunes entre dos o más personas”⁵¹.

50. CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. Mexico: 2004. P. 406

51. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill. P. 70

Muy importante, una vez se ha definido lo que es comunicación, definir lo que es comunicación organizacional: “Es el proceso que permite a la entidades intercambiar información y establecer un entendimiento común”⁵². Ahora es importante conocer cuáles son los propósitos de la comunicación en las organizaciones: 1. Control: sirve para controlar el comportamiento de las personas; 2. De motivación: sirve porque aclara a los colaboradores lo que deben hacer, evalúa la capacidad de su desempeño y las orienta respecto a lo que procede hacer para mejorarlo, pero sobre todo, para la retroalimentación y el reconocimiento; 3. Expresión de emociones: Sirve para que los colaboradores expresen sus sentimientos de satisfacción o de frustración y 4. Información: Facilita la toma de decisiones al proporcionar a las personas lo que necesitan para tomarlas, transmitiéndoles datos.

Existen unos canales de comunicación empresarial, a través de los cuales fluye ésta, encontrándonos usualmente con tres canales tipificados así: Comunicación descendente: son los mensajes e información enviada por la cúpula a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo, de ahí su nombre. Uno de sus principales inconvenientes es la distorsión de la información; Comunicación ascendente: Los mensajes fluyen desde los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Uno de sus principales barreras es la filtración de la información; y el tercer canal es el horizontal: Permite el intercambio lateral o diagonal de los mensajes entre pares o colegas. Se plantea que es uno de los mejores canales de comunicación hoy por hoy. El canal dependerá del tipo de organización y del tipo de direccionamiento.

52. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México. Mc. Graw Hill, 2002. P. 70

4.4.6. Administración del Cambio: Es una de las labores tal vez más complejas de la administración de recursos humanos por cuanto es por todos sabido la resistencia inherente de los seres humanos a éste. Se habla del miedo al cambio y de las dificultades de algunos individuos para asumirlo o adaptarse a él. Desafortunadamente lo único constante que hay es el cambio, y por tanto es imperioso que aprendamos a asumirlo y a adaptarnos a él. Por tanto una de las labores importantes del desarrollo organizacional es desarrollar en los colaboradores la capacidad de la resiliencia, entendida ésta como la capacidad de adaptarse fácilmente al cambio. Hay que mencionar aquí la importancia una vez más de la comunicación en este proceso.

El cambio definitivamente debe ser planeado y debe dar tiempo a los colaboradores para que lo asuman ya que se trata de un proceso. Cambio significa pasar de un estado a otro diferente; transición de una situación a otra. Por tanto el cambio implica transformación, interrupción, perturbación y ruptura. Todo lo anterior indica que el cambio genera duelo, y los duelos requieren de tiempo para ser superados.

Una de las formas precisamente de lograr la adaptación rápida al cambio suministrar la mayor cantidad de información posible sobre la importancia del cambio, las razones del mismo, y sobre todo, las implicaciones en cuanto a beneficios y desventajas para los colaboradores. Explicar la lógica del cambio reduce la incertidumbre, y por ello es necesario llenar todos los vacíos de información al respecto; hay que reducir la amenaza del cambio, pues éste modifica el statu quo, lo cual nos incomoda pues nos saca de la comodidad de lo previsible.

Son muchas las razones que se manifiestan acerca del por qué de la resistencia al cambio. Sintetizando enunciaremos algunas:

Perturba las rutinas establecidas pues el cambio nos saca de la comodidad, la rutina no exige esfuerzo, ni pensamiento; perturba las relaciones establecidas; genera inseguridad por temor a lo desconocido; se pierde control y puede ocasionar pérdidas económicas.

Entendiendo de la necesidad constante de las organizaciones hoy por hoy, no solamente de adaptarse de manera constante a los cambios, sino también de hacer cambios, es fundamental que la nueva administración o administración contemporánea de la administración de recursos humanos se ocupe muy especialmente del manejo del cambio, haciendo de los colaboradores personas altamente resilientes.

Otro de los factores fundamentales del cambio es el manejo de la creatividad e innovación empresarial, la cual no implica otra cosa que no sea el cambio constante en búsqueda de lograr los valores agregados necesarios para ser altamente competitivos en mercado de alta competencia como los actuales.

Finalmente dentro de esta descripción de los diferentes procesos de la administración del talento humano, está el proceso de Mantenimiento de personas, el cual se describe a continuación:

4.5. PROCESO DE MANTENIMIENTO DE PERSONAS

Las organizaciones deben esforzarse por retener y/o mantener a sus colaboradores; retener en el buen sentido de la palabra, haciendo énfasis en aspectos fundamentales como la motivación y la satisfacción, y el deseo de producir. Se trata entonces de una serie de cuidados especiales, los cuales se pueden traducir en compensaciones bien sean de índole económico, o en beneficios sociales, de higiene y de seguridad en el trabajo.

Algunos autores suelen reunir las compensaciones salariales y los beneficios sociales en un solo sistema llamado de recompensas encaminado a mantener a los colaboradores satisfechos y motivados.

Antes de proseguir con la descripción de este proceso, consideramos importante antes definir el concepto de motivación, dado que en este proceso es de amplia importancia y uso:

Motivación: Son muchísimas las definiciones que se pueden encontrar al respecto, sin embargo hablaremos de **VROOM**, quien plantea lo siguiente:

La motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultado que representa una cadena de relaciones entre modos y fines. De este modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo elevar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo)⁵³.

Sin embargo así como las organizaciones tienen su sistema de recompensas, de igual manera tienen el de castigos, mejor llamado actualmente de sanciones. En el primero se incluyen todas aquellas acciones o estrategias benéficas para los colaboradores que estimulan ciertos comportamientos que a su vez benefician a la organización, y en el segundo, aquellas que tratan de lograr lo contrario, es decir; impedir ciertos comportamientos que atentan contra las diferentes políticas empresariales trazadas con el fin de lograr sus objetivos corporativos.

53. CHIAVENATO. Idalberto Administración de Recurso Humano. Mc Graw Hill. P. 59.

Entre los diferentes beneficios o recompensas se suelen definir no solamente los salarios, sino también “las pensiones, descansos, promociones hacia posiciones más elevadas (mayor salario y beneficio)”⁵⁴. De igual manera se suelen considerar recompensas como “la garantía de seguridad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones que lleven a un progreso, a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios notables”⁵⁵. Ambos sistemas están diseñados para inducir al individuo a trabajar en beneficio de la organización.

De igual manera se mencionó al comienzo de esta descripción del sistema de mantenimiento, que no se trataba solamente de compensaciones económicas y/o beneficios sociales, sino también de condiciones de seguridad e higiene laboral, por ello pasamos entonces a hacer una breve descripción al respecto.

4.5.1. Aspectos de Seguridad e Higiene: No solamente por ser una estrategia de compensación que conlleva a la motivación y satisfacción del colaborador, la seguridad y la higiene también son un asunto de Ley. Por ello existe el artículo del Código Sustantivo del Trabajo, el cual legisla y reglamenta todo lo concerniente a estos dos aspectos, de tal manera que obligan a las organizaciones a su cumplimiento. A continuación se enuncia su contenido:

Art. 348 del Código Sustantivo del Trabajo: Todo empleador o empresa están obligados a suministrar y a acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores; hacer practicar los exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud y la moral de los trabajadores a su servicio⁵⁶.

54. CHIAVENATO. Idalberto Administración de Recurso Humano. Mac. Graw Hill. P. 59.

55. RAYMOND. Teorías de la Administración. Mc Graw Hill. P. 129.

56. Código Sustantivo del Trabajo, 2007 , Momo Ediciones. P. 111.

La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales y por lo general está ligada a un **plan organizado** en donde está involucrada la prestación de servicios médicos, enfermería, primeros auxilios y va de acuerdo al tamaño de la empresa.

Los **Servicios médicos adecuados** están integrados por todos los exámenes médicos de admisión, primeros auxilios, supervisión en cuanto a higiene y salud, exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo esto con el fin de garantizar un óptimo estado de salud de los trabajadores, es decir; un adecuado estado de salud tanto físico como mental de ellos y la eliminación de las causas de la enfermedad profesional que está derivada de cada función específica del trabajador.

Una vez finalizada la descripción de los diferentes procesos de administración del talento humano, es necesario agregar en este marco teórico, de manera menos detallada y amplia, lo concerniente al comportamiento organizacional, por tratarse de una de las variables que están inmersas en la implementación de procesos.

4.5.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Sintetizando lo que se expone en algunos textos, se podría definir como comportamiento organizacional al campo de estudio que busca prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas. Por otra parte el estudio del comportamiento organizacional se dice:

Está orientado a los comportamientos observables (conversar, trabajar), aborda acciones internas como (pensar, decidir, y percibir), estudia el comportamiento de las personas como individuos y como miembros de grupos sociales y a su vez analiza el comportamiento de las mismas. Esto con el fin de mejorar el desempeño de las personas dentro de las organizaciones, por esto el

comportamiento organizacional se debe abordar desde tres enfoques: enfoque macro, es decir, el nivel organizacional, el enfoque intermedio que es el nivel grupal y el enfoque micro que es nivel individual⁵⁷.

El comportamiento organizacional está entonces, según el planteamiento anterior, predeterminado por los miembros que integran la organización y a partir de los problemas más recurrentes que se van presentando, teniéndose que tomar las medidas respectivas. De acuerdo con ellas se deduce que la gente podría llegar a comportarse de una manera determinada, y para lograr un efecto positivo, los gerentes deben estar bien preparados y conocer el manejo adecuado de su organización y a su vez el comportamiento de las personas que la integran, con el propósito de indagar más acerca de los factores motivadores, situaciones de conflicto, niveles de ausentismo y rotación del personal, niveles de satisfacción, y relaciones interpersonales.

Es importante resaltar que la disciplina del comportamiento organizacional busca ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar un nivel de desempeño alto y que a su vez pretende que la persona se sienta importante, necesaria e indispensable para la empresa, cuando se alcanza dicho objetivo se puede estar seguro que la persona estará en nuestras compañías no por el salario sino por que ha encontrado un nivel de satisfacción alto y porque se siente gustosa de hacer parte de la organización y así se estaría garantizando altos niveles de competitividad en el mercado.

Es importante que las organizaciones que buscan mejorar el comportamiento de las personas tengan claro que este cambio se realizará en tres etapas:

57. CHIAVENATO. Idalberto. Comportamiento Organizacional. México. 2004. P. 8

La primera se llama descongelación y ocurre cuando la necesidad del cambio provoca que la persona o el grupo empiecen aceptarlo, dejando de lado las viejas ideas y prácticas para aprender nuevas. La segunda etapa es el cambio que se presenta cuando los miembros de la organización descubren y adoptan nuevos valores e ideas que les proporcionan pensamientos y patrones de conducta distintos a los que se traían. Por último está la etapa de la recongelación, que ocurre cuando es incorporado de manera positiva el nuevo patrón de comportamiento basado en mecanismos de apoyo y refuerzo, para así convertirse en una norma. Se asegura también en la literatura que hay que hacerles un seguimiento e ir midiendo los niveles de aceptación por parte de los colaboradores con indicadores para saber cómo se está comportando el personal respecto a las mismas.

En cuanto a la función fundamental que cumple el comportamiento organizacional, se menciona que se hace para que haya unicidad y criterio en la toma de decisiones, independientemente del carácter de las personas, para alcanzar las metas y objetivos, para en culturizar a las personas de la organización y para la satisfacción de los empleados, para describir las estrategias, para cumplir las metas, para servir de guías de control, para delegar la toma de decisiones y buscar dar consistencia y uniformidad en las decisiones sobre los problemas recurrentes.

Todas las funciones mencionadas anteriormente solo se pueden conseguir en la medida que éstas sean difundidas por que es necesario que las personas primeramente estén dispuestas hacer parte del cambio y luego sí que adopten los nuevos comportamientos y que lo interioricen, y para que no tengan dificultades o problemas con la organización.

Finalmente como última temática constituyente del marco teórico se menciona someramente el tema de cultura organizacional en la cual se enmarca de manera general y amplia la presente investigación.

4.5.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Según CHIAVENATO, Idalberto la cultura organizacional “Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización”⁵⁸. Lo que nos indica que la cultura organizacional es la identidad de la organización lo que hace la diferencia entre las empresas del mercado, el comportamiento de quienes la integran, las normas, creencias y la manera de alcanzar objetivos.

La cultura organizacional muestra aspectos importantes de sus miembros, las políticas, directrices, su estructura organizacional, sus creencias y mitos. Cada organización establece su cultura de acuerdo a las creencias de sus fundadores y a la actividad social de la empresa, es necesario que cada valor, creencia, normas, filosofías sean interiorizados diariamente por los integrantes de la organización con el fin de hacer más competitivas a las organizaciones, una buena cultura permite involucrar a los empleados en el cumplimiento de misión, fortalecer los hábitos de trabajo y así mantener una elevada productividad, la cultura organizacional puede aumentar o disminuir los niveles de desempeño de los trabajadores ya que esta puede ser interiorizada por sus miembros de forma positiva o negativa, muchas personas se sienten atacadas por la cultura de la organización para la cual laboran ya que en ocasiones van en contra de sus intereses personales.

58. CHIAVENATO, Idalberto. Gestión Talento Humano. Colombia. Mc Graw Hill. 2002. P. 143

Una excelente cultura organizacional permite aceptar los cambios del micro y del macro ambiente por que las personas están en completa disposición de asimilar, interiorizar y de ejercer los cambios pertinentes a nuevas normas, funciones, tecnología y a nuevos patrones de desempeño dependiendo de la situación. Podemos decir que la cultura organizacional es el estandarte de las compañías modernas ya que se tiene más presente que el clima donde se desarrollen las actividades sea el adecuado y se le permita el libre desempeño del ser a las personas que trabajan para las empresas.

4.6. MARCO CONCEPTUAL

A continuación relacionaremos algunas definiciones de los términos empleados en la literatura de esta investigación, y los cuales podrían ser de difícil entendimiento para algunas personas que no estén familiarizadas con el argot o vocablo de la administración:

CARGO: Conjunto de funciones (tareas y atribuciones previamente determinadas) que ocupa una posición normal dentro del organigrama.

CONTRATACION: Es el proceso final al reclutamiento y selección que permite la creación de vínculos laborales entre el empleado y la empresa contratante.

FUENTES: Es el medio mediante el cual la organización busca conseguir los candidatos para ejecutar el reclutamiento. Estas fuentes pueden ser de carácter interno o externas

REQUISICION: Solicitud de personas para la prestación de un servicio en determinada área de la empresa. Suele hacerse en épocas de vacantes.

RECLUTAMIENTO: Es el conjunto de procedimientos orientados atraer candidatos que se encuentren potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, un sistema de información mediante el cual la organización ofrece y divulga al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar

SALARIO: Remuneración fija o variable que recibe un trabajador como contraprestación directa del servicio; cualquiera que sea la forma o denominación que adopte.

SELECCIÓN: Es la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado o en sentido más amplio, escoger entre los individuos reclutados los mas óptimos, para ocupar las vacantes existentes en la empresa tratando de mantener o aumentar la eficiencia o el rendimiento del personal.

REGLAMENTO DE TRABAJO. Es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio.

ROTACION DEL PERSONAL. Fluctuación del personal entre una organización y el ambiente que se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que sale de ella.

DIVISION DEL TRABAJO. Se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo. Se propone producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Tiende lograr la especialización de las funciones, así se eleva el rendimiento obteniéndose mayor producción y niveles de calidad.

DISCIPLINA. Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación un correcto comportamiento.

REMUNERACION DEL PERSONAL. Debe haber una justa retribución para los empleados y para la organización.

UNIDAD DE DIRECCION. Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.

CENTRALIZACION. Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.

JERARQUIA. La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles mas inferiores ya la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.

ORDEN. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.

4.7 MARCO LEGAL

Al establecerse una propuesta ésta debe reglamentarse y sustentarse a través de un marco legal, el cual entra a regir las posibilidades de operatividad de la misma; hacer lo contrario podría ocasionar infracciones a la ley y problemas jurídicos. Es por ello que a continuación se presentarán las normas jurídicas que enmarcan esta propuesta.

Referente a las directrices de desarrollo del talento humano se encuentran reglamentaciones en el código sustantivo del trabajo así:

4.7.1 La Capacidad para Contratar : En cuanto a la parte humana de la administración, el Artículo 31, denominado Trabajo sin Autorización, vela por el bienestar de los menores de edad, ya que ordena lo siguiente: “Si se estableciere una relación de trabajo con un menor sin sujeción a lo preceptuado a lo anterior, el empleador estará sujeto al cumplimiento de todas las obligaciones inherentes al contrato, pero el respectivo funcionario de trabajo puede, de oficio o a petición de parte, ordenar la cesación de la relación y sancionar al empleador con multas.

Es importante tener en cuenta las diferentes normas que reglamentan las obligaciones del empleador, pues muchas de éstas son trasgredidas a la hora de no tener en cuenta muchos de los procesos de la administración del talento humano.

4.7.2 La Ejecución y Efectos del Contrato

Artículo 57. OBLIGACIONES ESPECIALES DEL EMPLEADOR: A continuación se nombrarán algunas obligaciones especiales del empleador contemplado en el Código Sustantivo del Trabajo. Muchas de ellas concernientes a algunos de los procesos de administración del talento humano. En este caso específico al de mantenimiento de personas: seguridad.

- Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados a las materias primas necesarias para la realización de las labores.
- Procurar a los trabajadores locales elementos apropiados y adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que garanticen razonablemente la seguridad y la salud.

- Pagar la remuneración pactada en las condiciones, periodos y lugares convenidos. En este el proceso es el de compensación de personas.
- Guardar absoluto respecto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.

Otros de los artículos que tienen que ver con seguridad e higiene son:

DOTACIÓN PARA LOS TRABAJADORES: Artículo 230. SUMINISTRO DE CALZADO Y VESTIDO DE LABOR: Todo empleador que habitualmente ocupe uno (1) o más trabajadores permanentes, deberá suministrar cada cuatro (4) meses, en forma gratuita, un (1) par de zapatos y un (1) vestido de labor al trabajador, cuya remuneración mensual sea hasta dos (2) meses el salario mínimo más alto vigente. Tiene derecho a esta prestación el trabajador que en las fechas de entrega de calzado y vestido haya cumplido más de tres (3) meses al servicio del empleador.

Por otro lado existen una serie de prohibiciones que también están relacionadas con algunos procesos de la administración del talento humano. Así se tiene:

Artículo 59. PROHIBICIONES A LOS EMPLEADORES:

- Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores, sin autorización previa escrita de estos para cada caso, o sin mandamiento judicial.
- Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores en el ejercicio de su derecho de asociación.

El reglamento de trabajo también define lineamientos de algunos procesos de administración del talento humano. Algunos de ellos son:

Reglamento de Trabajo: Artículo 158. JORNADA ORDINARIA: La jornada ordinaria de trabajo es la que convengan a las partes, o a la falta de convenio, la máxima legal.

Artículo 159. TRABAJO SUPLEMENTARIO: Trabajo suplementario o de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria, y en todo caso el que excede de la máxima legal.

Artículo 161. DURACION JORNADA MAXIMA: La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana, salvo en las siguientes excepciones:

- a) En las labores que sean especialmente insalubres o peligrosos, el gobierno puede ordenar la reducción de la jornada de trabajo de acuerdo con los dictámenes al respecto:

Todos los anteriores artículos son concernientes al proceso de aplicación de personas.

Importantísimo es todo lo concerniente a la maternidad de la mujer. Para ello existe la PROTECCION DE LA MARTENIDAD: Artículo Adicionado por el Artículo 33 de la ley 50 de 1990: La maternidad gozara de la protección especial del Estado.

Artículo 236. DESCANSO REMUNERADO EN LA EPOCA DE PARTO: Toda trabajadora en estado de embarazo tiene una licencia de 12 semanas en la época de parto remunerada con el salario que devengue al entrar a disfrutar del descanso. Para los efectos de la licencia de que trata este artículo, la trabajadora debe presentar al trabajador un certificado médico, en el cual debe constar:

- El estado de Embarazo de la trabajadora.
- La indicación del día probable de parto.
- La indicación del día desde cual debe pensar la licencia, teniendo en cuenta que, por lo menos, a de iniciarse 2 semanas antes del parto.

5. METODOLOGIA

5.1. TIPO DE INVESTIGACION

Tal y como se mencionó en la justificación metodológica, la presente investigación es un estudio de campo, descriptivo cualitativo. En el cual fue necesario tener en cuenta una serie de fases metodológicas las cuales se describen a continuación:

- **Fase de Diagnóstico:** En esta fase se hizo una exploración con el objetivo de tener una visión general de la empresa, su historia y su actualidad: estructura organizacional, cargos, etc. De igual manera en esta etapa se hizo entrevistas al propietario para identificar la forma como se llevan a cabo los procesos de la administración del talento humano.
- **Fase de Diseño del Cuestionario:** Se determinaron los diferentes procesos de la administración del talento humano, con cada uno de sus procedimientos, acorde con los lineamientos de CHIAVENATO, Idalberto, propuestos en el texto Gestión del Talento Humano, y se plantearon los reactivos para medirlos. Posteriormente se llevó a cabo una prueba piloto del cuestionario, con 10 colaboradores para poder ajustar la validez de contenido tanto interno como externo del mismo. Se hicieron los ajustes pertinentes.
- **Fase de Medición:** El cuestionario, el cual se describe en los métodos empleados, fue aplicado de manera auto administrada, a una muestra de 36 colaboradores de la Empresa Cacharrería Tinoco, con el fin de recolectar la

información requerida para cumplir con el objetivo general propuesto y poder cumplir con las exigencias del tipo de investigación (descriptivo).

- **Fase de Tabulación y Análisis de Resultados:** En esta fase se totalizaron las respuestas obtenidas para cada uno de los diferentes ítems de respuesta, luego se tabularon por categorías y se hicieron las ponderaciones del caso. Finalmente se pasó al análisis de la información tabulada.
- **Fase de Conclusiones y Recomendaciones:** A partir de los análisis realizados se dedujeron las conclusiones pertinentes y se hicieron las recomendaciones respectivas.

5.2 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para recopilar la información necesaria para la presente investigación, se emplearon los siguientes métodos:

5.2.1. Observación Directa y Entrevista

Es el proceso mediante el cual se utiliza los sentidos los cuales ayudan a percibir deliberadamente ciertos rasgos del proceso de investigación, con el cual se logra obtener la información de manera directa y sin ningún tipo de distorsión.

Por otra parte la entrevista logra recolectar información confidencial, la cual debe hacerse de una manera bien estructurada que permita obtener la información que se desea.

Para la fase de resultados, se empleó la observación directa y una entrevista estructurada a las cuatro (4) personas que integran el personal administrativo, incluyendo al propietario de la misma.

5.2.2. Cuestionario de Procesos de Administración de Talento Humano

Para poder identificar cuáles son los procesos de administración de talento humano empleados actualmente en la empresa y cuáles no, se empleó un instrumento tipo cuestionario semiestructurado, de preguntas cerradas, única respuesta, y algunas de múltiple respuesta (ver anexo B), algunas respuestas obedecen a una escala Likert, con las siguientes opciones de respuesta: Nunca (1), Casi Nunca (2), Algunas Veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Para efectos de poder establecer las brechas entre los procesos actuales y los sugeridos por la administración del talento humano, se asignó a cada respuesta un valor numérico, tal y como se ilustra en la tabla No. 1 de abajo. Igualmente se determinaron unos rangos con estos valores numéricos por nivel de procedimiento. Así se tiene un nivel bajo, uno medio y uno alto:

Tabla 1. Rangos de valores numéricos por nivel de procedimiento. Fuente: Elaboración propia

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Nivel Bajo		Nivel Medio	Nivel Alto	

Los criterios bajo los cuales se elaboraron los diferentes enunciados del cuestionario se muestran a continuación en la estructura del mismo:

5.2.3. Estructura del Cuestionario: Para la elaboración del presente instrumento se tuvieron en cuenta los cinco (5) procesos de la administración del talento humano: Proceso de Admisión de Personas, Proceso de Aplicación de Personas, Proceso de Compensación, Proceso de Desarrollo Organizacional y Proceso de Mantenimiento. Para cada uno de estos Procedimientos se definieron una serie de variables (procedimientos) que son en últimas las que serán medidas por los diferentes enunciados del cuestionario. Los procedimientos son:

- **Proceso de Admisión de Personas:** *Reclutamiento* (preguntas 2 a 7); *Selección* (preguntas 8 a 14 y la 16).
- **Aplicación de Personas:** *Orientación* (preguntas 19, 20, 22 y 24); *Análisis de cargos* (preguntas 1 y 61); *Socialización* (preguntas 17 y 21) *Evaluación de desempeño* (preguntas 23 y 25).
- **Compensación:** *Remuneración* (preguntas 26, 27, 31 y 32) e *Incentivación* (preguntas 28 a 30).
- **Desarrollo Organizacional:** *Entrenamiento* (preguntas 33 a 36, 39 y 40) y *Desarrollo de Personas* (preguntas 37, 38 y 41 a 43)
- **Mantenimiento de Personal:** *Percepción Direccionamiento* (preguntas 44 a 48); *Estilo Direccionamiento* (preguntas 49 a 52, 55 y 60); *Motivación* (preguntas 56 a 59); *Higiene Laboral Fisiológica* (preguntas 62 a 65); *Higiene Laboral Psicológica* (preguntas 66 a 69) e *Higiene Laboral de Principios* (preguntas 70 y 71).

Para definir la brecha existente entre los procedimientos de administración del talento humano actuales aplicados por la distribuidora y Cacharrería Tinoco y los propuestos como idóneos por la administración del talento humano, se estipuló como punto crítico de aceptación del procedimiento un porcentaje del 80% de los colaboradores que hayan calificado el procedimiento con una calificación entre 4 y 5, es decir; que el procedimiento se lleve a cabo Casi Siempre y/o Siempre.

Para considerar si hay o no una diferencia significativa entre un porcentaje inferior al considerado crítico (80%) se estipuló como porcentaje mínimo el 75%. De esta manera si el procedimiento fue calificado entre 4 y 5 por el 75% de los colaboradores, se considerará que no hay diferencia significativa y que por tanto es aceptado como un procedimiento que sí se cumple. Si el porcentaje fuere inferior al 75% entonces se considerará como un procedimiento que no se aplica.

5.3 POBLACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación, se trabajó con la población del personal administrativo (4 personas) y de colaboradores (51 personas) pertenecientes a la empresa Distribuidora y Cacharrería Tinoco, es decir; una población de 55 sujetos. De éstos 16 son hombres y 39 mujeres, con edades que oscilan entre los 20 y 45 años de edad. Su nivel de escolaridad es básica primaria y secundaria. (Ver ficha técnica).

5.4 MUESTRA

El grupo objeto estuvo compuesto por 4 personas del personal administrativo (11%), 2 hombres y dos mujeres y 32 colaboradores (80%), 16 hombres y 16 mujeres. De esta manera se garantizó la igualdad de géneros y la representatividad del personal administrativo y del personal de colaboradores.

En total la muestra fue de 36 personas (58% de la población total), 18 hombres y 18 mujeres.

Para la selección de la muestra se tuvo en cuenta el criterio de *muestra probabilística* (todos los miembros de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos) y así poder generalizar los resultados a toda la población.

Para garantizar lo anterior, se hizo una *selección aleatoria* de los sujetos. Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación por encuestas como es en este caso.

6. PRESENTACION, ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA MEDICION DE LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

6.1 Presentación de los resultados obtenidos en la medición de los procesos de administración del talento humano

A continuación se mostrarán una serie de tablas en las cuales se tabularon las diferentes respuestas ofrecidas por la muestra al responder el cuestionario aplicado. El orden de presentación está acorde con los diferentes procesos de administración del talento humano así: Admisión de personas, Aplicación de Personas, Compensación, desarrollo Organizacional y Mantenimiento, tal y como se hizo en el análisis anterior de los resultados obtenidos en el estudio exploratorio. Vale la pena aclarar que se encontrarán, en los resultados de los procesos: Admisión, Aplicación y Compensación, dos tablas diferentes pues la primera es la correspondiente a la escala Likert y la segunda a la tabulación de las preguntas con múltiple respuesta.

Tabla No. 2 Resultados Reclutamiento. Elaboración Propia

ADMISION DE PERSONAS (Reclutamiento)	1		2		3		4		5		PONDERACION
2. Cuando se requiere personal se ofrece la información suficiente y necesaria sobre la empresa y el cargo para que las personas determinen si es donde desean trabajar.	0	0%	0	0%	0	0%	36	50%	0	0%	144
4. cuando se convoca personal se ofrece una información que sea muy seductora y atractiva	0	0%	18	50%	18	50%	0	0%	0	0%	90

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se puede considerar que la empresa solo contrata personal cuando se presenta una vacante ya que el 100% de los encuestados respondieron la opción siempre. En relación a si la información en la convocatoria es lo suficientemente clara y precisa sobre la empresa y el cargo a ocupar, el 100% responde casi siempre; y frente a si la información es seductora y atractiva, hay una división exacta del 50% en las respuestas algunas veces y casi nunca.

Tabla No. 3 Resultados Reclutamiento. Elaboración Propia

ADMISION DE PERSONAS (Reclutamiento)	A		B		C		D		E	
3. la decisión de contratar personal se toma cuando	36	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
5. Se convoca personal cuando	36	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
6. Cuando se requiere llenar una vacante se convoca preferiblemente a personal	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	0	0%
7. Cuando se requiere personal a través de que medios se convoca	18	50%	5	14%	3	8%	5	14%	5	14%

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede apreciar que la empresa únicamente contrata personal cuando se presenta una vacante ya que el 100% de los encuestados así lo respondieron. El personal que se convoca es tanto interno como externo y finalmente, el medio más empleado para hacer las convocatorias son los clasificados en el periódico (50%), y el segundo lugar lo comparten las agencias de empleos, recomendados por los empleados y por amigos, con un 14% cada uno. El medio menos empleado son los carteles y avisos ya que solo fue elegido por el 8% de los encuestados.

Tabla No. 4 Resultados Selección. Elaboración Propia.

ADMISION DE PERSONAS (Selección)	1		2		3		4		5		PONDE- RACION
9. Al momento de seleccionar se comparan los requisitos exigidos por el cargo y las características físicas, mentales y de conocimiento del aspirante	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	0	0%	108
10. la empresa tiene identificadas las características físicas e intelectuales requeridas para cada uno de los cargos?	18	50%	18	50%	0	0	0	0%	0	0%	54
12. Para la selección de personal se emplean algunas técnicas y o pruebas de selección?	0	0%	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	144

En esta tabla podemos apreciar que el 100% de las personas estuvieron de acuerdo cuando afirman que en algunas veces se comparan los requisitos exigidos por el cargo con las características mentales del aspirante; por otro lado encontramos opiniones divididas con un 50% en lo que tiene que ver con la empresa, que casi nunca toma en cuenta las características físicas requeridas para cada uno de los cargos; finalmente el 100% de las personas afirman que casi siempre realizan alguna pruebas técnicas para el proceso de selección.

Tabla No. 5 Resultados Selección. Elaboración Propia.

APLICACIÓN DE PERSONAS (selección)	A		B		C		D		E		F	
8.A la hora de seleccionar el personal requerido se tiene en cuenta preferiblemente: a. Los conocimientos requeridos por el cargo b. Las características de su personalidad c. Habilidades, capacidades y destrezas para desempeñarse bien. d. Las recomendaciones de otras personas influyentes e. Su hoja de vida y experiencia f. La percepción obtenida en la entrevista.	6	17%	7	19%	10	28%	5	14%	6	17%	2	6%
11. la (s) persona (s) encargada (s) de seleccionar el personal es (son)	36	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
13. La persona que determina si se requiere o no personal para personal es?	36	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
14. Que técnicas o pruebas son empleadas para seleccionar el personal	18	50%	18	50%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
16.Si la entrevista es una técnica para hacer la selección esta debe cumplir con ciertas cosas	0	0%	36	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

En esta grafica se aprecia claramente que el proceso de selección está a cargo del propietario de la empresa (Gerente General), dado que el 100% de los encuestados así lo afirman. Frente a las competencias que son tenidas en cuenta a la hora de seleccionar el personal, son las aptitudinales (habilidades, capacidades y destrezas), es decir; las competencias del saber hacer, con un 28%, las principales. Al respecto, y en segundo lugar, están las características de la personalidad (competencias del ser), con un 19%. Vale la pena resaltar que estas últimas no tienen una ventaja significativa sobre las competencias del saber y su trayectoria curricular, ambas con un 17%. Los criterios de selección menos tenidos en cuenta, al parecer son la percepción en la entrevista (14%) y el tráfico de influencias con el 6%.

Tabla No. 6 Resultados Orientación. Elaboración Propia

APLICACIÓN DE PERSONAS (Orientación)	1		2		3		4		5		PONDERA- CION
18. Al ingresar a la empresa el personal nuevo, se le hace entrega de un manual en el que se les especifica sus responsabilidades, funciones, forma de hacer las cosas y los resultados esperados por la empresa en su desempeño.	18	50%	18	50%	0	0%	0	0%	0	0%	54
19. Cuando se genera cambios en la empresa, el personal recibe la orientación necesaria y suficiente para poder desempeñarse de forma adecuada	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	0	0%	108
20. Al ingresar personal nuevo a la empresa, se le dan a conocer los valores, principios, creencias y normas de la empresa.	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	0	0%	108
22.cuando ingresa una persona se le asigna un tutor para que lo entrene	0	0%	0	0%	18	50%	18	50%	0	0%	126

En lo que respecta a si en la orientación se dan a conocer los valores, principios, creencias y normas de la empresa, la respuesta está compartida, con el mismo porcentaje (50%), entre casi siempre y algunas veces. Finalmente frente al manejo del cambio, el 100% de los encuestados afirma que solamente algunas veces reciben la orientación necesaria y suficiente para desempeñarse adecuadamente.

Tabla No. 7 Resultados Orientación. Elaboración Propia

APLICACIÓN DE PERSONAS (Orientación)	A		B		C		D		E	
24. cuando la persona es contratada por el Gerente de la Empresa. Quien tiene la responsabilidad de hacer la inducción del cargo	0	0%	18	50%	18	50%	0	0%	0	0%

Según lo muestran los resultados el propietario de la empresa es el encargado preferiblemente de llevar a cabo la orientación e inducción del personal nuevo, el 50% de los encuestados así lo afirman; y cuando no lo hace éste se trata de un empleado antiguo sobresaliente quien lo hace lo afirma el 50% restante

Tabla No. 8 Análisis de Cargos. Elaboración Propia

APLICACIÓN DE PERSONAS (Análisis de Cargos)	1		2		3		4		5		PONDERACION
61. la empresa cuenta con un manual de funciones para cada cargo, en el que se estipula que hace el trabajador, cuando lo hace, donde lo hace, como lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace	36	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	36

Se puede notar que en este proceso sobre el análisis de cargos, los empleados de la empresa tienen la opinión dividida en lo que respecta a si la empresa conoce el perfil de personalidad requerido para los cargos, con un 50% que responde algunas veces y un 50% que responde que no. El 100% de las personas encuestadas manifiestan que la empresa no cuenta con un manual de funciones para cada cargo.

Tabla No. 9 Socialización. Elaboración Propia

APLICACIÓN DE PERSONAS (Socialización)	1		2		3		4		5		PONDE- RACION
17. Al contratar el personal se le posiciona en sus labores y se le clarifica su papel y los objetivos de la empresa	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	0	0%	108
21. Al ingresar personal nuevo a la empresa se les ofrece un proceso optimo de socialización, integración y adaptación a la empresa y a sus compañeros de trabajo	0	0%	0	0%	18	50	18	50%	0	0%	126

En este grafico se puede ver de nuevo opiniones divididas en las cuales los empleados manifiestan que casi siempre (50%) y algunas veces (50%), al personal nuevo se les ofrece un proceso de socialización e integración óptimo con sus compañeros y una adaptación a la empresa. En cuanto a sí los colaboradores nuevos son posicionados en sus labores y se les clarifica su papel y los objetivos de la empresa, responden que algunas veces en un 100%.

Tabla No. 10 Evaluación de Desempeño. Elaboración Propia

APLICACIÓN DE PERSONAS (Evaluación de Desempeño)	1		2		3		4		5		PONDE- RACION
23. los trabajadores son evaluados para darles retroalimentación y que conozcan así su desempeño	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	0	0%	108

En esta tabla se aprecia que los empleados manifestaron, en un 100%, que algunas veces los son evaluados para darles una retroalimentación para que así estos conozcan y mejoren su desemp

Tabla No. 11 Evaluación de Desempeño. Elaboración Propia

APLICACIÓN DE PERSONAS (Evaluación de Desempeño)	A		B		C		D		E	
25. la frecuencia con que son evaluados los conocimientos de los empleados con respecto al cargo que desempeña	0	0%	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%

En esta tabla se interpreta que los empleados manifestaron, en un 100%, que nunca son evaluados.

Tabla No. 12 Remuneración. Elaboración Propia

COMPENSACION (Remuneración)	1		2		3		4		5		PONDE- RACION
26. Considera que el salario para cada cargo esta acorde con las responsabilidades, exigencias y funciones del mismo	0	0%	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	144
27. Existe una remuneración salarial diferencial acorde para cada cargo, de tal manera que a mayor responsabilidad y exigencia mayor sea el salario devengado	0	0	0	0%	18	50	18	50%	0	0%	126

Según lo mostrado en la tabla de resultados, el 100% de los encuestados afirma que casi siempre el salario está acorde con las responsabilidades, exigencias y funciones de cada cargo. Mientras tanto la opinión está dividida entre que casi siempre y algunas veces el salario es diferencial dependiendo del grado de responsabilidades del mismo.

Tabla No. 13 Remuneración. Elaboración Propia

COMPENSACION (Remuneración)	A		B		C		D		E	
31. Cuando un trabajador ingresa a la empresa su salario es	36	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
32. la modalidad de contrato al ingresar a la empresa es	36	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Entre tanto, respecto a qué tipo de salario recibe el trabajador, el 100% afirma que es por unidad de tiempo disponible para la empresa, porcentaje éste que es el mismo a la hora de afirmar que el tipo de contrato es a tiempo definido.

Tabla No. 14 Incentivación. Elaboración Propia

COMPENSACION (Incentivación)	1		2		3		4		5		PONDE- RACIO
28. Cuando algún colaborador tiene los logros adicionales o sobrepasa el cumplimiento de sus estándares se le otorga una compensación adicional o especial	0	0%	0	0%	18	50%	18	50%	0	0%	126

Según los resultados obtenidos en cuanto a la incentivación, un 50% afirma que casi siempre reciben compensación adicional cuando tienen logros adicionales o sobrepasan los estándares y el otro 50% afirma que solamente en algunas veces ocurre. La forma de compensación siempre es de naturaleza económica con un 100% que responde esta opción. Afirman además que la remuneración de los trabajadores incluye reconocimientos, desarrollo, seguridad y promociones, con un 100%.

Tabla No. 15 Incentivación. Elaboración Propia

COMPENSACION (Incentivación)	A		B		C		D		E	
29. Si se le da una compensación al colaborador esta se hace preferiblemente	36	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
30. La remuneración de los trabajadores incluye	0	0%	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%

La forma de compensación siempre es de naturaleza económica con un 100% que responde esta opción. Afirman además que la remuneración de los trabajadores incluye reconocimientos, desarrollo, seguridad y promociones, con un 100%.

Tabla No. 16 Entrenamiento. Elaboración Propia

DESARROLLO ORGANIZACIONAL (Entrenamiento)	1		2		3		4		5		PONDERACION
33. El entrenamiento y/o capacitación del personal se efectúa cuando hay alguna necesidad o problema que resolver	0	0%	18	50%	18	50%	0	0%	0	0%	90
34. Cuando se va a llevar a cabo una capacitación se le consulta al personal sobre sus necesidades al respecto	0	0%	0	0%	18	50%	18	50%	0	0%	126
35. La empresa lleva a cabo capacitaciones para mejorar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre la organización sus productos, servicios, políticas, directrices, reglas y sus clientes	0	0%	0	0%	18	50%	18	50%	0	0%	126
36. La empresa lleva a cabo capacitaciones para mejorar las habilidades y destrezas de los trabajadores y que puedan mejorar en la ejecución y operación de tareas, manejo de equipos y herramientas	0	0%	0	0%	18	50%	18	50%	0	0%	126
39. La empresa cuenta con un programa de entrenamiento	36	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%	36
40. Cuando se ha llevado a cabo algún tipo de capacitación, se ha evaluado los resultados obtenidos	18	50%	9	25%	9	25%	0	0%	0	0%	63

Según los resultados se aprecia que el 100% de los colaboradores responde que la empresa no cuenta con un programa de entrenamiento. Se hace capacitación o entrenamiento algunas veces o casi nunca cuando es necesario porque se presenta algún problema, el 50% respondió que algunas veces y el otro 50% que casi nunca. A pesar del poco entrenamiento, cuando éste se hace se consulta al personal sobre sus necesidades al respecto casi siempre 50% y algunas veces

50%. De igual manera dichas capacitaciones son pertinentes para mejorar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre la organización, los productos, servicios, las políticas y directrices, reglas y clientes, a lo cual responden el 50% casi siempre y el otro 50% algunas veces. Igual comportamiento se presenta cuando se trata de entrenamiento para el desarrollo de las habilidades y destrezas de los trabajadores para mejorar la ejecución y operación de tareas, manejo de equipos y herramientas, 50% casi siempre y 50% algunas veces. Finalmente hay que decir que el 50% afirma que dichas capacitaciones o entrenamientos no son evaluados para medir su efectividad pues el 50% afirma que nunca se hace, el 25% dice que casi nunca y el otro 25% que algunas veces.

Tabla No. 17 Desarrollo de Personal. Elaboración Propia

DESARROLLO ORGANIZACIONAL (Desarrollo de Personal)	1		2		3		4		5		PDCION
37. La empresa lleva a cabo capacitaciones para desarrollar comportamientos deseados en los colaboradores o para modificar comportamientos indeseados	0	0%	0	0%	18	50%	18	50%	0	0%	126
38. La empresa lleva a cabo un estudio acerca de las diferentes necesidades que tiene el personal para ser capacitado de manera acorde con ellas	0	0%	18	0%	18	50%	0	0%	0	0%	90
41. La empresa apoya y respalda las nuevas ideas de los colaboradores o los cambios propuestos por ellos cuando pueden parecer benéficos para la organización	18	50%	18	50%	0	0%	0	0%	0	0%	54
42. La empresa cuenta con algún programa que incentive o estimule las sugerencias de los trabajadores	0	0%	18	50%	18	50%	0	0%	0	0%	90
43. La empresa apoya o respalda el estudio de sus trabajadores en instituciones de formación académica	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	0	0%	108

En cuanto a la modificación de hábitos de trabajo de desfavorables a favorables, se aprecia que es poco el interés de hacerlo ya que el 50% afirma que solamente se hace algunas veces y el otro 50% que casi nunca. Igualmente ocurre a la hora de evaluar, por parte de la empresa, las necesidades que tiene el personal para ser capacitado acorde con ellas, pues también el 50% afirma que algunas veces y el otro 50% que casi nunca.

Respecto a si la empresa respalda y apoya las nuevas ideas de los colaboradores o los cambios propuestos por ellos cuando pueden parecer benéficos para la organización, hay una opinión dividida entre casi nunca 50% y nunca 50%.

A la pregunta de si la empresa cuenta con algún programa que incentive o estimule las sugerencias de los trabajadores, las respuestas fueron el 50% algunas veces y el 50% casi nunca, y finalmente, en cuanto a si la empresa apoya

o respalda el estudio de sus trabajadores en instituciones de formación académica, respondieron que esto ocurre solamente algunas veces el 100%.

Tabla No.18 Relaciones Personales. Elaboración Propia

MANTENIMIENTO CONDICIONES LABORALES (Relaciones personales)	1		2		3		4		5		PONDERACION
44. Cree usted que generalmente los trabajadores no sienten placer por su trabajo y que tratan de evitarlo a toda costa	0	0%	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	144
45. Cree usted que en general a los trabajadores hay que controlarlos, dirigirlos e incluso amenazarlos con castigos para que se esfuercen en alcanzar los objetivos organizacionales	0	0%	0	0%	18	50%	18	50%	0	0%	126
46. Considera usted que para que sus trabajadores alcancen los objetivos organizacionales hay que ofrecerles recompensas adicionales al salario	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	0	0%	108
47. Cree usted que sus trabajadores tienen la suficiente capacidad como para emplear su imaginación, innovación y creatividad en la solución de los problemas de la empresa	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	0	0%	108
48. Confía usted en sus trabajadores	0	0%	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	100

Según los resultados obtenidos el 100% de los colaboradores afirman creer que casi siempre no sienten placer por su trabajo y que tratan de evitarlo a toda costa. Frente a si consideran que a ellos hay que controlarlos, dirigirlos e incluso amenazarlos con castigos para que se esfuercen en alcanzar los objetivos organizacionales, responden el 50% que casi siempre y el otro 50% que algunas veces. De la misma forma consideran, el 100%, que para alcanzar los objetivos empresariales es necesario que se les ofrezca recompensas adicionales al salario. Frente a la capacidad innovadora para resolver problemas el 100% considera que la tienen algunas veces, lo cual contrasta con el resultado obtenido en cuanto a si se confían en los trabajadores pues el 100% afirma que casi siempre.

Tabla No.19 Direccionamiento. Elaboración Propia

MANTENIMIENTO DE CONDICIONES (Direccionamiento)	1		2		3		4		5		PONDERACION
49. Cree usted que sus trabajadores se sienten libres como para discutir o analizar sus trabajos con los directivos	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	0	0%	108
50. Considera usted que las decisiones están centradas en el personal directivo únicamente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	36	100%	180
51. Considera usted que algunas decisiones se delegan a los subordinados de la empresa	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	36	100%	180
52. Los trabajadores están involucrados o participan en la fijación de objetivos organizacionales	0	0%	36	100%	0	0%	0	0%	0	0%	72
55. La empresa cuenta con normas claras para imponer la disciplina y manejar los conflictos	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	0	0%	108
60. Explica usted a sus trabajadores las razones por las cuales no implementa o pone en practica las sugerencias hechas por ellos	0	0%	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	144

Respecto al direccionamiento, los trabajadores solamente algunas veces (100%) manifiestan sentirse libres como para discutir o analizar sus trabajos con los directivos. En cuanto a la toma de decisiones, el 100% considera que éstas siempre las toman los directivos; curiosamente también el 100% considera que siempre hay algunas decisiones que les son delegadas por los directivos. Frente a si los trabajadores son involucrados en la fijación de objetivos empresariales, el 100% afirman que casi nunca y a la pregunta de si la empresa cuenta con normas claras para imponer la disciplina y manejar los conflictos el 100% manifiesta que algunas veces. Finalmente los trabajadores opinan que casi siempre (100%) se les explica las razones por las cuales no se implementa o ponen en práctica las sugerencias hechas por ellos.

Tabla No.20 Motivación. Elaboración Propia

MANTENIMIENTO DE CONDICIONES (Motivación)	1		2		3		4		5		PONDERACION
53. La empresa le comunica a sus trabajadores su filosofía y les solicita sugerencias y opiniones al respecto	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	0	0%	108
54. La empresa responde a las necesidades de sus trabajadores brindándoles asistencia	0	0%	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	144
56. La empresa cuenta con los programas de reconocimiento para los empleados que proporcionen contribuciones extraordinarias	0	0%	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	144
57. La empresa presta al trabajador con problemas personales asistencia interna o externa para que los pueda superar exitosamente	0	0%	0	0%	0	0%	36	100%	0	0	144
58. Cuando un trabajador hace una sugerencia pertinente e interesante, esta ha sido implementada	0	0%	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%	72
59. Considera usted que sabe escuchar a sus trabajadores	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	0	0%	108

Los resultados muestran que solamente algunas veces la empresa les comunica a sus trabajadores su filosofía y les solicita sugerencias y opiniones al respecto, lo cual lo afirman el 100% de los trabajadores. Definitivamente la empresa responde a las necesidades de sus trabajadores brindándoles asistencia casi siempre (100%), de igual manera la empresa cuenta con los programas de reconocimiento para los empleados que proporcionen contribuciones extraordinarias (100%); Sin embargo contrasta el resultado con el hecho que los trabajadores consideran que casi nunca (100%) las ideas sugeridas por ellos han sido implementadas y que son escuchados solamente algunas veces (100%).

Tabla No.21 Higiene Laboral Física. Elaboración Propia

MANTENIMIENTO DE CONDICIONES (Higiene Laboral Física)	1		2		3		4		5		PONDERACION
62. considera que las condiciones de iluminación son optimas para cada tipo de actividad desempeñada	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	36	100%	180
63. Considera que las condiciones de ventilación son adecuadas para cada tipo de actividad desempeñada	0	0%	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	144
64. considera que las condiciones de temperatura son las adecuadas para cada tipo de actividad desempeñada	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	0	0%	108
65. Considera que las condiciones ambientales de trabajo garantiza los niveles de ruido soportables para cada una de las actividades desempeñadas	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	0	0%	108

Según los resultados obtenidos en cuanto a la higiene laboral física, las condiciones de luminosidad son óptimas, pues el 100% afirma que siempre, las condiciones de ventilación también el 100% afirma que casi siempre, las de temperatura y las de ruido algunas veces (100%).

Tabla No.22 Higiene Laboral Psicológica. Elaboración Propia

MANTENIMIENTO DE CONDICIONES (Higiene Laboral Psicológica)	1		2		3		4		5		PONDERACION
66. Considera que en la empresa se dan relaciones interpersonales agradables	0	0%	36	100%	0	0%	0	0%	0	0%	72
67. considera que las actividades de los trabajadores suelen ser agradables y motivantes	0	0%	0	0%	36	100%	0	0%	0	0%	108
68. Considera que los directivos de la empresa suelen consultar algunas decisiones y dar participación a los trabajadores en la toma de decisiones	18	50%	18	50%	0	0%	0	0%	0	0%	54
69. Considera que en la empresa sus directivos se ocupan por eliminar las posibles fuentes de estrés de los trabajadores	0	0	18	50%	18	50%	0	0%	0	0%	90

En la parte de la higiene laboral psicológica, los resultados muestran que las relaciones interpersonales en la empresa no son agradables pues el 100% afirma que casi nunca ocurre que sean agradables. Frente a si consideran que las actividades de los trabajadores suelen ser agradables y motivantes, el 100% afirma que algunas veces únicamente. En cuanto a si considera que los directivos de la empresa suelen consultar algunas decisiones y dar participación a los trabajadores en la toma de decisiones, el 100% afirma que nunca, y finalmente, considera el 50% que algunas veces en la empresa sus directivos se ocupan por eliminar las posibles fuentes de estrés de los trabajadores y el otro 50% que casi nunca lo hacen.

Tabla No. 23 Higiene Laboral de principios. Elaboración Propia

MANTENIMIENTO DE CONDICIONES (Higiene Laboral de Principios)	1		2		3		4		5		PDCION
70. Considera que las maquinas y equipos empleados por los trabajadores son adecuados para sus características	0	0%	0	0%	18	50%	18	50%	0	0%	126
71. Hay en la empresa algún programa de salud ocupacional con el que se busque minimizar las enfermedades laborales de los trabajadores	36	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	36

En esta última tabla los resultados obtenidos muestran que hay una división de la opinión en cuanto a si las maquinas y equipos empleados por los trabajadores son adecuados para sus características, ya que el 20% afirma que casi siempre, mientras que el otro 50% afirma que algunas veces. En lo que si son enfáticos es en afirmar que no hay en la empresa algún programa de salud ocupacional con el que se busque minimizar las enfermedades laborales de los trabajadores, pues el 100% afirma que nunca.

6.2. ESTABLECIMIENTO DE LA BRECHA ENTRE LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO MEDIDOS Y LOS EXIGIDOS TEÓRICAMENTE.

6.2.1. Brecha existente entre los procesos de admisión de personas

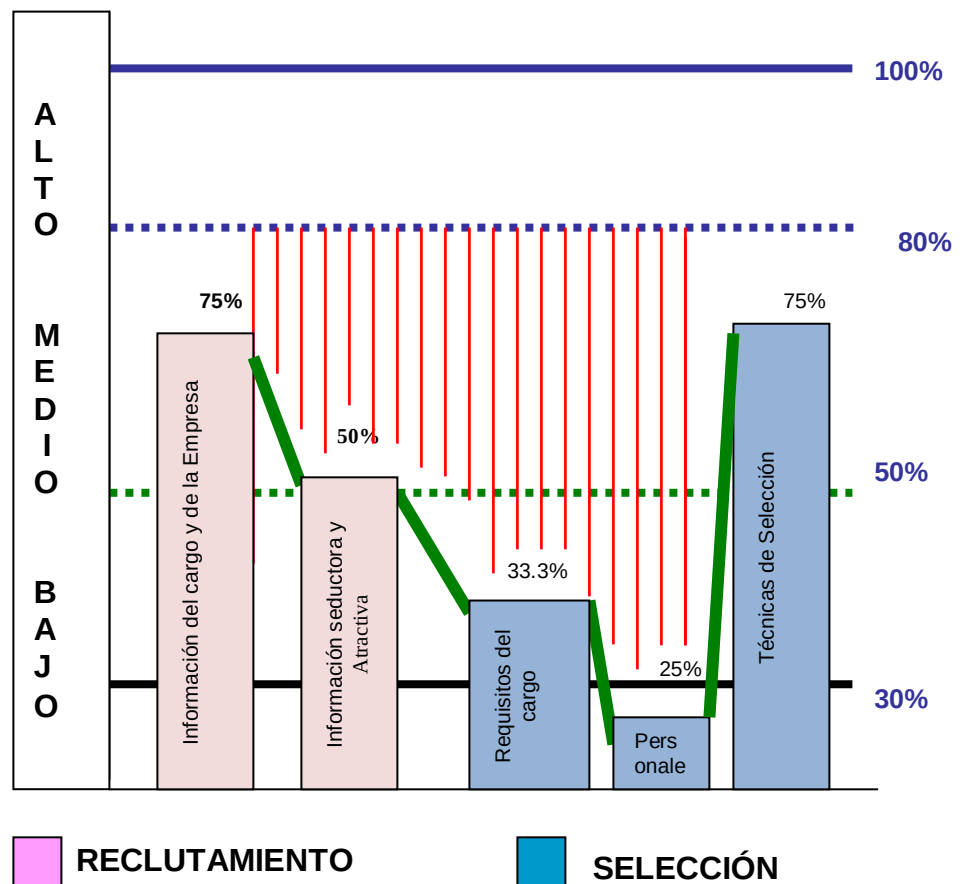


Figura: 2 Brecha existente entre los procesos de administración de Talento Humano medidos y exigidos teóricamente en Admisión de Personas. Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en la figura (2), para el proceso de admisión de personas se ilustra que una de las variables de reclutamiento no existe una brecha ya que los empleados manifestaron que se les proporciona una adecuada información sobre la empresa por otro lado hay una brecha por debajo de lo requerido (50%) en que la oferta es poco seductora y atractiva.

Igualmente ocurre con la variable de selección que con un nivel bajo del 33.3% demuestra que estos procesos no son los óptimos y que no cumplen con el porcentaje exigido del 75%, en el proceso de identificación de características hay una brecha del 25% lo cual indica que no es óptimo.

6.2.2. Brecha existente entre los procesos de aplicación de personas

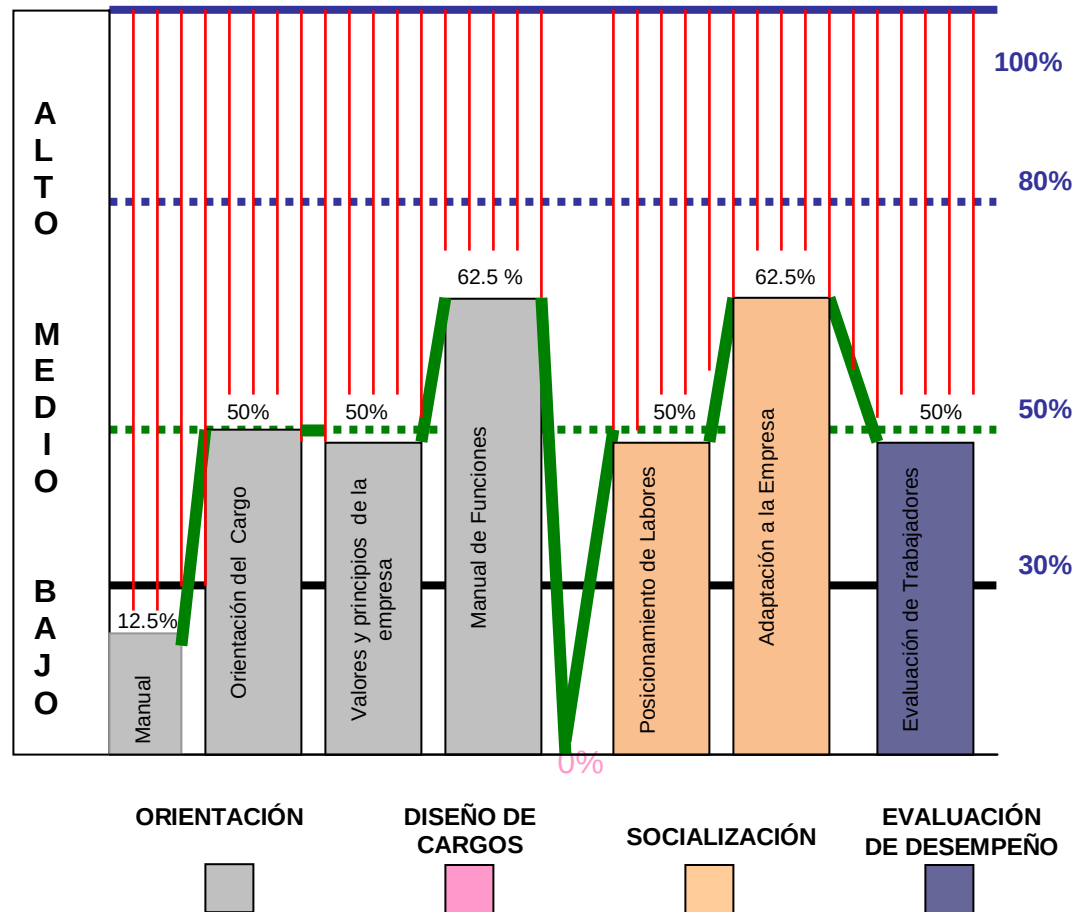


Figura: 3 Brecha existente entre los procesos de administración de Talento Humano medidos y exigidos teóricamente en Aplicación de personas. Fuente: Elaboración Propia.

Para el caso del proceso aplicación de personas el cual cuenta con cuatro variables como: orientación que en este caso esta en un nivel medio con un 62.5%, la variable diseños de cargos en el nivel alto medio el cual no significa que sea una variable optima sino que por el contrario nos indica el faltante de llevar adecuadamente bien este proceso dentro de la empresa; en la variable socialización que esta en 62.5% nos indica que no es idónea y por ultimo la variable evaluación de desempeño que tiene el 50% nos demuestra que no se cumple como se debería con este.

En conclusión podemos ver como la organización en el proceso de aplicación de personas tiene en su mayoría faltantes que impiden que se cierren brechas existentes en la misma.

6.3.3 Brecha existente entre los procesos de compensación

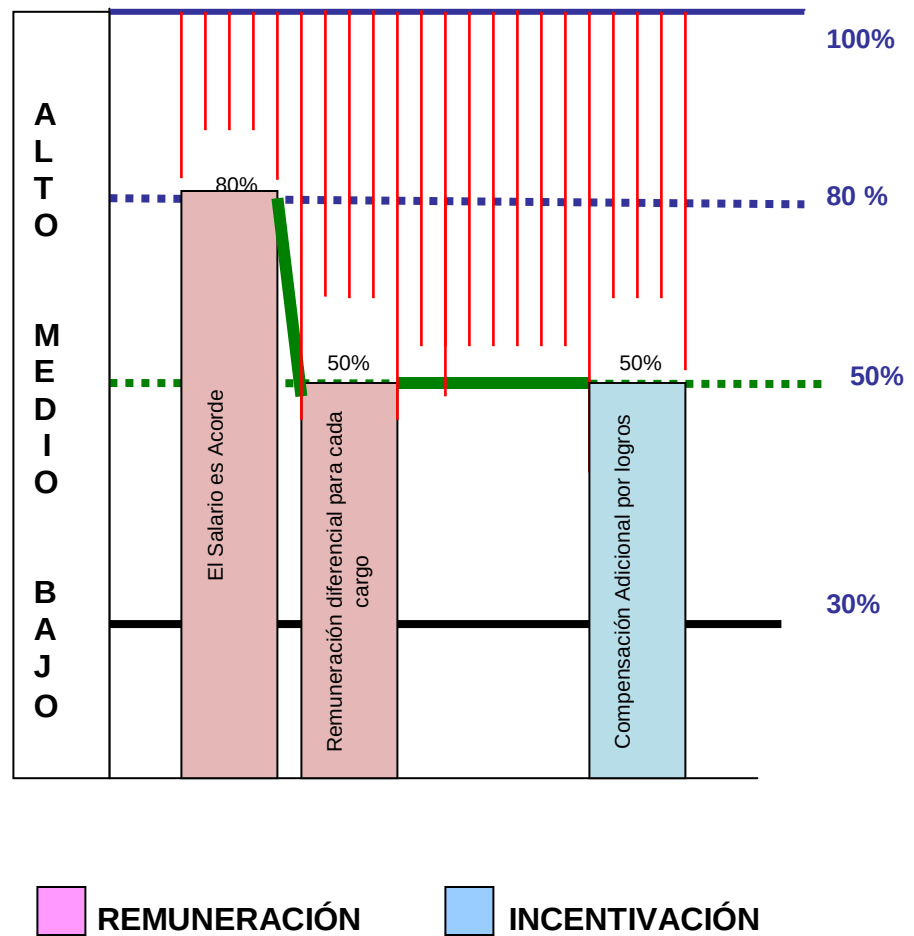


Figura: 4 Brecha existente entre los procesos de administración de Talento Humano medidos y exigidos teóricamente en Compensación. Fuente: Elaboración Propia.

En las variables de remuneración e incentivación pudimos encontrar que en la parte de remuneración se cuenta con un 80% que indica que es óptimo y en la incentivación encontramos que se encuentra en término medio con un 50% que demuestra que si se trabaja en este aspecto la empresa podría lograr el porcentaje exigido.

6.3.4. Brecha existente entre los procesos de desarrollo organizacional

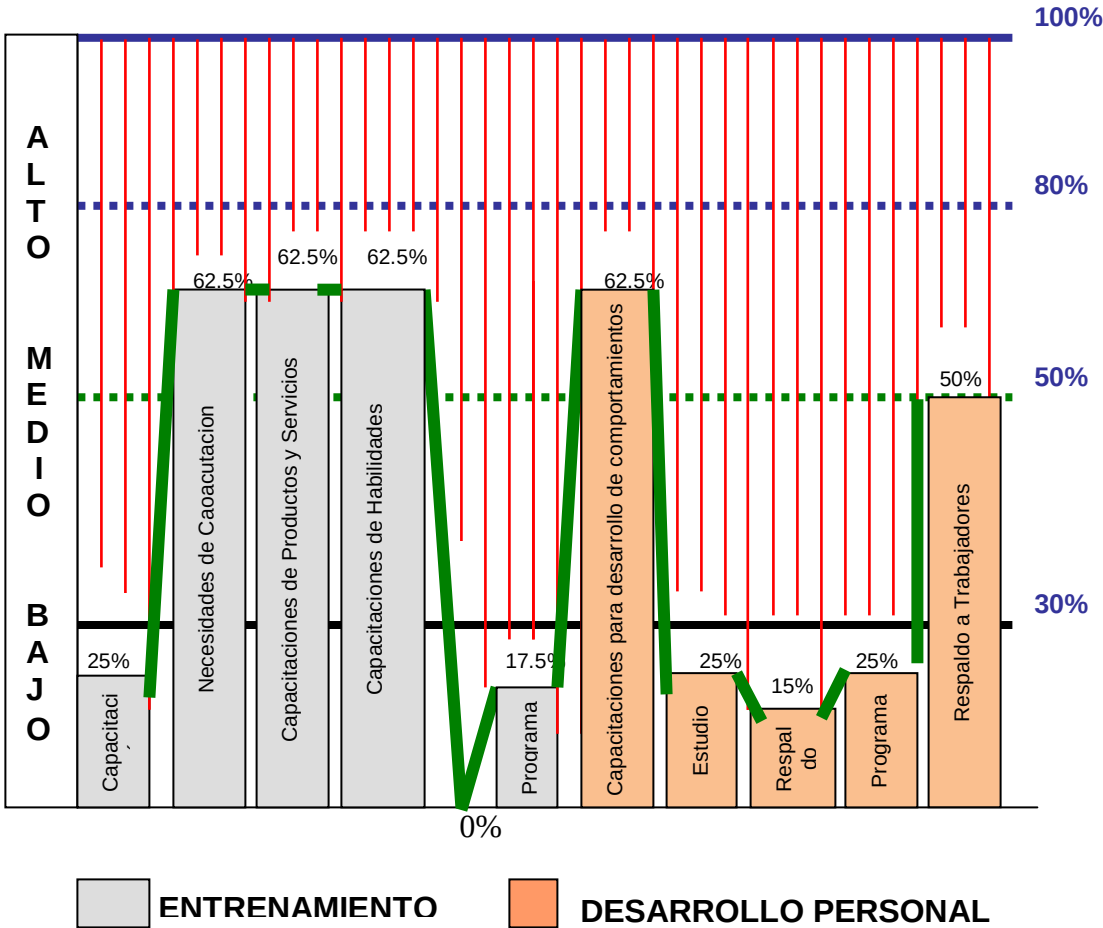


Figura: 5 Brecha existente entre los procesos de administración de Talento Humano medidos y exigidos teóricamente en el Desarrollo Organizacional. Fuente: Elaboración Propia.

Cuenta con dos variables entrenamiento en el nivel bajo con un 25% y desarrollo personal en el nivel medio con un 62.5% podemos observar que ninguna de las dos variables son optimas y que por el contrario existe una brecha significativa frente al rango mínimo exigido del 75%.

6.3.5 Brecha existente entre los procesos de mantenimiento de condiciones laborales (higiene laboral de principios – higiene laboral psicológica)

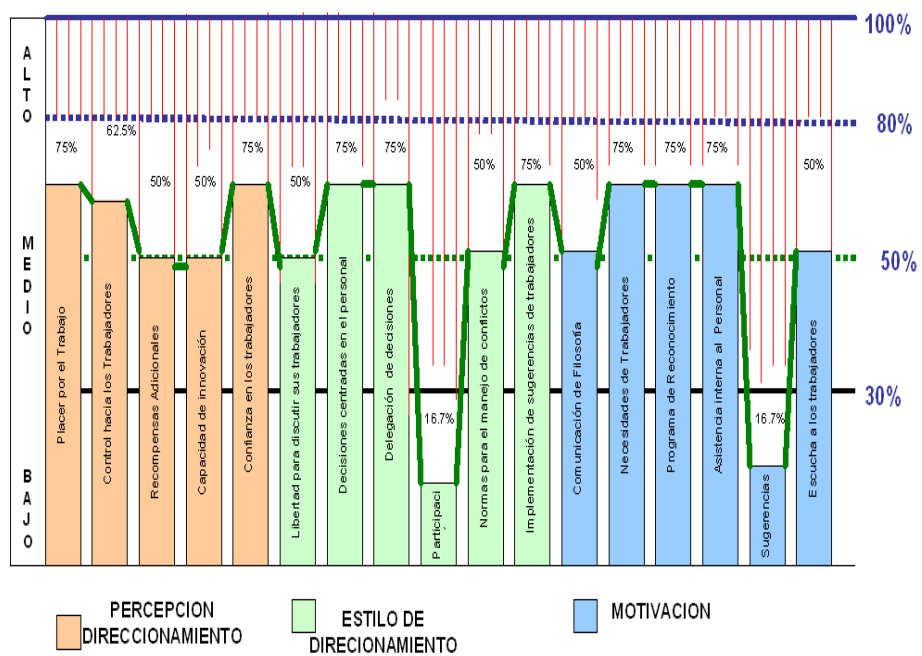


Figura: 6 Brecha existente entre los procesos de administración de Talento Humano medidos y exigidos teóricamente en Mantenimiento y Condiciones Laborales. Fuente: Elaboración Propia.

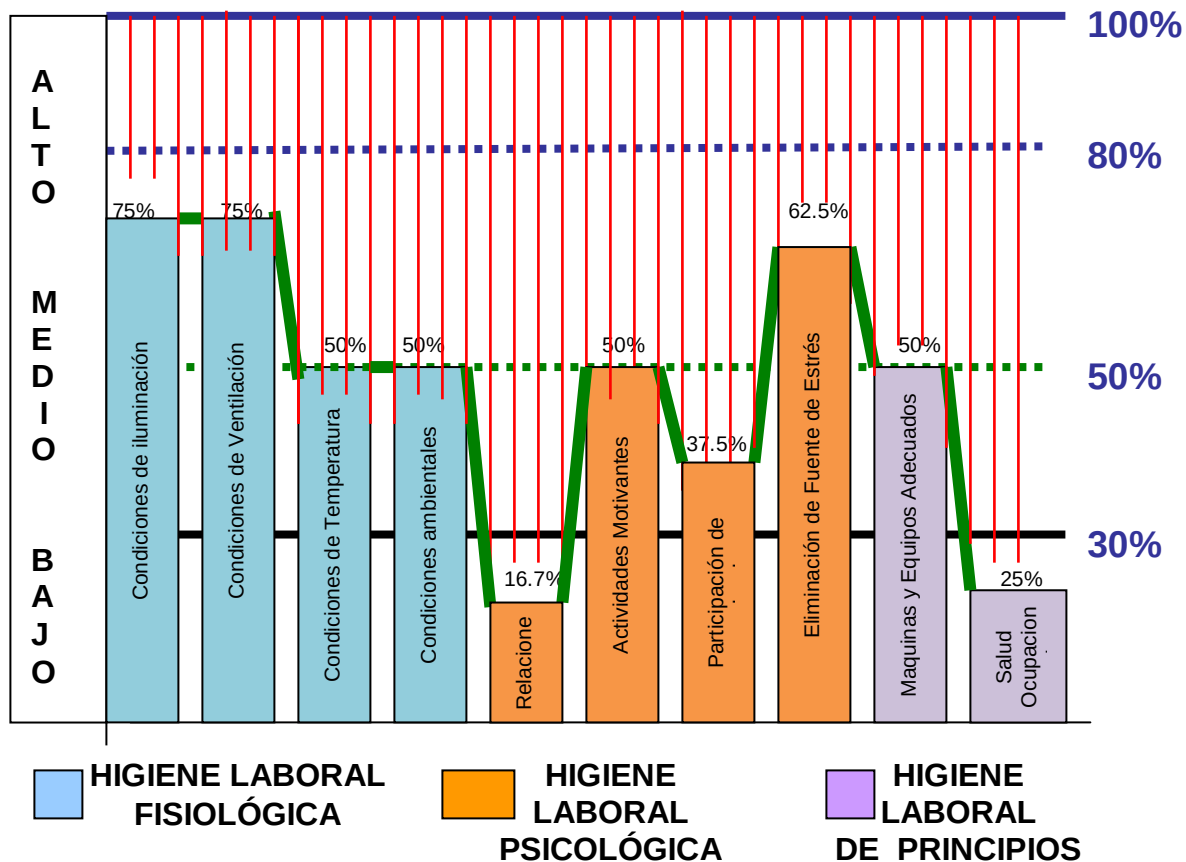


Figura: 7 Brecha existente entre los procesos de administración de Talento Humano medidos y exigidos teóricamente en Mantenimiento y Condiciones Laborales. Fuente: Elaboración Propia.

Este proceso cuenta con 6 variables percepción de direccionamiento esta en el nivel medio con un 50% que indica que las opiniones están divididas, en la variable estilo de direccionamiento se está en el nivel bajo con un 16.7% que nos indica que dicha variable no es optima frente al porcentaje establecido, igualmente la motivación se encuentra en nivel medio con un 50%, higiene laboral física 50% en el nivel medio, higiene laboral psicológica se estableció en un nivel bajo con un porcentaje del 37.5%, y por último la variable del 50% al igual que las otras en un nivel medio.

Lo anterior nos demuestra que en este proceso se ha identificado una brecha significativa lo que impide que esta empresa pueda realizar estos procesos de manera óptima.

7. CONCLUSIONES

Encontramos que la empresa Distribuidora y Cacharrería Tinoco no tiene bien definidos los procesos de administración del talento humano ya que la mayoría de procesos son realizados de forma empírica, es así como hasta el momento no se han establecido unas políticas claras y eficientes para la admisión de personas, en la organización se llenan las vacantes internamente y cuando no obtienen los resultados esperados se recurre al reclutamiento externo el cual es realizado de un modo poco formal por que, hace poco uso de medios como el periódico, oficinas de empleos temporales, entre otros; por su parte en la selección del personal no tienen en cuenta un cuestionario estructurado que les permita medir las capacidades intelectuales del candidato.

En proceso de aplicación de personas es necesario que se adopte la cultura de orientar al nuevo personal en sus funciones, de manera correcta que el gerente se dé a la tarea de explicar detalladamente cómo se deben realizar las tareas y para esto es necesario que se establezca un manual de funciones ya que esto le permite al empleado apropiarse de manera responsable del cargo que va a desempeñar.

Por otro lado es necesario medir el nivel de desempeño de los empleados, ya que este patrón es fundamental para determinar la productividad de los empleados y a su vez esto permite que los empleados demuestren sus aptitudes, sus inquietudes, y realicen aportes benéficos para la organización aparte de que con la evaluación de desempeño se le demuestra a los colaboradores que son importantes para la organización al realizarse una mutua retroalimentación entre empleado vs organización.

En la compensación, a esta empresa le corresponde manejar los salarios de acuerdo a lo fijado por el gobierno, establecer el salario mínimo legal vigente a lo

ya estipulado por que con esto se estaría garantizando que los trabajadores obtengan mayores beneficios a demás que esto les permita trabajar motivadamente.

Al proceso de desarrollo organizacional le convendría contar con mayor atención se deben realizar capacitaciones que les permita medir desempeño del personal para que de esta manera se cierren las brechas permitiéndoles así tener una visión más clara del desempeño laboral de sus empleados, también por que se identificarían personas con altos potenciales, nuevas ideas que les serian de gran ayuda a la empresa Distribuidora y Cacharrería Tinoco por que se estaría integrando con el personal y tendrían una relación más productiva entre el empleado y la empresa.

Se verían grandes beneficios si se reconocen la importancia del SER (empleados) porque de esta manera su clima organizacional seria el adecuado ya que proporcionaría que el personal no tuviera una alta rotación sino que por el contrario el empleado se sienta satisfecho con la labor que desempeña.

En lo que corresponde al proceso de mantenimiento de las condiciones laborales, les sería oportuno romper con paradigmas acerca de la confianza y el trato hacia los empleados, estos tienen que ser tratados con respeto se les puede dar la oportunidad de que manifiesten sus opiniones acerca de la organización, se les concede un apoyo para que alcancen sus objetivos personales porque esto les permite tener un crecimiento como personas.

Por otra parte es importante que se establezca un programa de salud ocupacional ya que este les permitiría minimizar los riesgos de que los colaboradores adquieran enfermedades laborales que les impidan cumplir con sus obligaciones.

Y ya para concluir sería importante que la empresa Distribuidora y Cacharrería Tinoco implemente estos procesos de administración del talento humano porque sus empleados cuentan con el nivel óptimo como para su implementación. Por

tanto, y dando respuesta a la pregunta de esta investigación. ¿Cuáles son los procedimientos de la administración del Talento Humano que deben implementarse en la Distribuidora y Cacharrería Tinoco para así optimizar los procesos? Podemos determinar que los procedimientos mencionados a lo largo de nuestra investigación serían los adecuados para que la empresa Distribuidora y cacharrería tinoco los adopte y los ponga en funcionamiento y con ellos podrían lograr tener un mejoramiento en toda la parte administrativa.

8. RECOMENDACIONES

A nivel administrativo y de procesos según lo pudimos identificar en esta investigación, la Distribuidora y cacharrería Tinoco, podría establecer estrategias de direccionamiento y de mejoramiento encaminadas a fortalecer aspectos básicos organizativos en cuanto a planeación, seguimiento, control de procesos y desarrollo organizacional, lo que permitirá lineamientos para la toma de decisiones, delegación de responsabilidades, involucramiento de su talento humano a todos los niveles de su estructura, de esta manera alcanzará mejores niveles de productividad, competitividad y posicionamiento en el mercado.

En la parte de selección del personal se le sugiere que identifiquen el perfil del cargo, con sus respectivas obligaciones para que así este proceso sea rápido y efectivo y así se evitarían caer en procedimientos de ensayo y error, por otra parte se les propone hacer mas uso de medios como lo son las empresas de empleos temporales, periódicos, carteles o avisos para dar a conocer sus vacantes, también se aconseja que el proceso de reclutamiento se realice más a menudo con el fin de crear un banco de datos (mercado laboral) tanto interno como externo, para así suplir las necesidades de personal requeridas con personas óptimas que le proporcionen valor a la empresa y así se evitarían buscar personal cuando se necesita por que tendrían ya una base de datos conformada y tendrían un proceso rápido, oportuno y poco des gastador para el encargado del proceso de selección (reclutamiento).

Además es necesario que se cuente con cuestionarios estructurados que les permitan medir el nivel de capacidades intelectuales, físicas, de los candidatos.

Diseñar, evaluar e implementar un esquema de entrevistas estructuradas acordes con los objetivos de la empresa que les permita medir realmente lo que se

requiere como perfil del cargo para que de esta manera se ocupe la vacante con la persona adecuada.

Se le recomienda que su sistema de planificación de personal se base en el pronóstico de ventas que tenga la comercializadora actualmente.

En la aplicación de personas se les plantea que creen un plan de inducción al personal nuevo para que haya un mayor compromiso para con la empresa y el cargo, entre tanto, es conveniente identificar las capacidades intelectuales y físicas de los nuevos colaboradores en Distribuidora y Cacharrería Tinoco, ya que así la empresa le quedara mas fácil establecer planes de capacitación que se orienten a un tema de capacitación específico, para así obtener resultados a corto y mediano plazo. Además la persona que está próxima a retirarse de la empresa podría hacer uso de su experiencia para capacitar a su sucesor con el fin de maximizar la productividad en la empresa, tanto personal como colectiva. Si es posible, la persona que hace la vacante debe informar cual de sus compañeros está en condiciones de suplir está.

Es preciso resaltar, que para la organización resultará beneficioso, tanto para el trabajador como para la empresa, planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del individuo, con el propósito de incrementar la eficiencia demostrada en el desempeño de su puesto de trabajo y por ende al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización

También se les sugiere establecer bonificaciones adicionales ya sean económicas o en especie para así hacer sentir al empleado parte importante de la organización.

A su vez se propone que las actividades no sean tan rutinarias ya que con esto se está permitiendo que el empleado no realice la actividades de forma adecuada, se desmotive y busque un nuevo lugar en donde se les permita desarrollarse y escalar como persona, el gerente debe buscar que esta situación tenga un mejoramiento porque de lo contrario no estaría logrando lo expuesto en la misión y en la visión de la organización.

Finalmente se le sugiere a la empresa Distribuidora y Cacharrería Tinoco, tener en cuenta los programas de capacitación, éstos se deben llevar a cabo al menos dos veces al año para así garantizar que los colaboradores sigan un ciclo de retroalimentación permanente, generando que en cada empleado se creen habilidades y de esta manera lograr el perfil idóneo; a través de procesos de educación, participación, trabajo de alta responsabilidad individual, compromiso, entre otras.

DESCRIPCION DEL CARGO

DESCRIPCION DEL CARGO		
Nombre del Cargo:	Fecha de Elaboración: / /	Fecha de Revisión: / /
Código:		
Departamento:	Unidad o Dependencia:	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:		
ANALISIS DEL CARGO: A. Requisitos Intelectuales: • Educación • Experiencia • Aptitudes B. Requisitos Físicos: • Esfuerzo Físico D. Condiciones de Trabajo: • Ambiente • Seguridad		

Tabla 17. Descripción de Cargos. Fuente: Elaboración propia.

9. BIBLIOGRAFIA

ACEVEDO, Alejandro y LÓPEZ, Alba. El proceso de la Entrevista. Edit. Limusa, México: 2004. P.33

CHIAVENATO Idalberto, Administración recursos humanos, segunda edición Mc Graw Hill, paginas 27, 31, 35, 38, 59, 70, 185,241, 268, 270, 273, 305, 416, 417y 441

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: 2002. Edit. McGraw Hill.. p. 136, 140

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: 2002. Edit. McGraw Hill paginas, 6, 10, 21, 26, 30, 40, 143, 192, 152, 167,198, 205

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. México: 2004.Editorial Mc Graw Hill. Páginas. 8 y 406

Código sustantivo del trabajo, edición actualizada año 2007, Momo ediciones, página, 111

Cárdenas de Santamaría Connie. Responsabilidad de un buen Jefe. Revista Dinero 2001. Páginas. 15 y 16

DESSLER Gary, Administración de personal, Octava edición, Prentice Hall,
Páginas 9, 249

Fred R. DAVID, Gerencia Estratégica Colombia: 2002. Edit. Mc Graw Hill. Página. 70

GRADOS, Jaime A. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México: Edit. Manual moderno. Tercera Edición, 2003. p.209 y 252

HERNANDEZ, Roberto Sampiere; FERNANDEZ Collado; Carlos; Baptista Lucio Pilar; Metodología de la investigación, Tercera Edición, Mc Graw Hill, Página 57

KERLINGER, Fred, N. Investigación del comportamiento. México: Edit. Mc Graw Hill, Tercera Edición, 1997

KOONIZ Harold, WEIHRICH Heinz, Administración una perspectiva global decima edición, Mc Graw Hill, página 168

RAYMOND, E., Miles. Teorías de la administración: Implicaciones del comportamiento y el desarrollo. Tokio: McGraw Hill, 1975. p.129. Citado en: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Colombia: Mc Graw Hill, página 59

REYES PONCE Agustín. El análisis de puestos. México: Editorial Limusa S.A. 2004, página 5

SAMPIERI, Roberto y Otros. Metodología de la Investigación. Edit. McGraw Hill. 2.000. páginas 70 y 57

SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. México: Edit. Limusa Editores, 2002. página 15, 45

SCHULTZ, D. P. Psicología industrial. México: Editorial McGraw Hill. 2005. Página 102

ANEXO A.

FICHA TECNICA

ENCUESTA DE IDENTIFICACION DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS PARA LA DISTRIBUIDORA Y CACHARRERIA TINOCO SEGÚN NORMATIVIDAD DEL SENA

REALIZADO

POR: ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ANGELICA MARIA ESPITIA SERNA
PAOLA ANDREA NOREÑA GIL

UNIVERSO: Operarios (36) De La Distribuidora y Cacharrería Tinoco

TOTAL POR GENERO

Sexo Femenino 18

Sexo Masculino. 18

Rango de Edades. 20-45

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

Menos de Dos Años.12

Menos de Un Año. 24

TEMAS A LOS QUE SE REFIERES: Identificación de evidencias típicamente situaciones generales en el puesto de trabajo de los operarios de la Distribuidora y Cacharrería Tinoco.

TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS: Cuestionario de 16 Enunciados

TIPO DE MUESTRA: Probabilística

Fecha que se realizo: 27 de Febrero del 2008

ANEXO B.

GUIA DE ENTREVISTA Y CUESTIONARIO PARA MEDIR LA BRECHA EXISTENTE ENTRE LOS PROCESOS DE ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA Y CACHARRERIA TINOCO Y LAS PROPUESTAS POR LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DE IDALBERTO CHIAVENATO

A continuación se presenta un cuestionario de 71 preguntas las cuales son de tipo cerrado, permitiendo así que los participantes puedan responder a dichas: preguntas de manera rápida y sin ningún tipo de presión ya que no se exige el nombre de la persona que respondió la encuesta, además 17 preguntas de ellas son tipo ABC y de fácil comprensión para los participantes, las cuales se presentan a continuación. Fuente Elaborado por: Víctor Hugo Leal Londoño

1. La empresa conoce las características humanas importantes requeridas para cada cargo:
 - a) Si
 - b) Algunas Veces
 - c) No

2. La decisión de contratar personal se toma cuando:
 - a) Hay una vacante
 - b) Se prevé cambios que ameritan nuevas competencias en el personal
 - b) Se identifica la necesidad de agregar nuevos valores y activos a la empresa

3. Se convoca personal cuando:

- a) Hay una vacante
- b) Continuamente

4. Cuando se requiere llenar una vacante se convoca preferiblemente a personal:

- a) Que trabaja en la empresa
- b) Externo a la empresa
- c) Tanto de la empresa como por fuera de ella

5. Para responder esta pregunta se pueden marcar varias opciones en orden de importancia dándole el mayor número a la más importante y así sucesivamente, la numeración va desde 1 a 5. Cuando se requiere personal se convoca a través de los siguientes medios:

- a) Clasificados en periódicos
- b) Agencias de empleos
- c) Carteles o avisos
- d) Recomendados de empleados
- e) Recomendados de amigos

6. Para responder esta pregunta se pueden marcar varias opciones en orden de importancia dándole el mayor número a la más importante y así

sucesivamente, la numeración va desde 1 a 6. A la hora de seleccionar al personal requerido se tiene en cuenta preferiblemente:

- a) Los conocimientos requeridos por el cargo
- b) Las características de su personalidad
- c) Las habilidades, capacidades y destrezas para desempeñarse bien
- d) Las recomendaciones de otras personas influyentes
- e) Su hoja de vida y experiencia
- f) La percepción obtenida en una entrevista

7. La (s) persona (s) encargada (s) de seleccionar el personal es (son):

- a) El propietario de la empresa
- b) Personal externo contratado para ello
- c) Personal interno encargado

8. La persona que determina si se requiere o no personal contratar más personal es:

- a) El propietario
- b) Un analista de cargos
- c) Un grupo de socios
- d) Un departamento de personal.

9. Escoja de las siguientes técnicas y/o pruebas las que son empleadas para seleccionar el personal. Pueden marcarse varias opciones:

- a) Entrevista
- b) Pruebas de conocimiento
- c) Test psicológicos

d) Técnica de simulación

10. Si la entrevista es una técnica para hacer la selección, ésta:

a) Sigue un derrotero

b) Es libre sin derrotero definido

11. Cuando la persona es contratada por el Gerente de la Empresa ¿Quién tiene la responsabilidad de hacer la Inducción del cargo?

a. El Gerente de la Empresa

b. Un Empleado Antiguo destacado en el cargo al que se ingresa

c. Un experto entrenado para inducir a nuevos empleados.

d. Ninguna de las Anteriores

12. La frecuencia con que son evaluados los conocimientos de los empleados con respecto al cargo que desempeña es:

a) Cada Mes

b) Cada Seis Meses

c) Cada Año

d) Nunca son evaluados

13. Si se le da una compensación al colaborador, ésta es preferiblemente:

a)Económica

b) Social

c) Personal

d) Todas

e) Ninguna

14. La remuneración de los trabajadores incluye:

- a) Remuneración básica (salario mensual o por actividades)
- b) Incentivos salariales (bonificaciones, participaciones, recompensas)
- c) Beneficios sociales (seguros de vida, de salud, subsidios, vacaciones extras)
- d) No financieras (reconocimiento, oportunidades de desarrollo, seguridad, promociones)
- e) Todas las anteriores

15. Cuando un trabajador ingresa a la empresa, su salario es:

- a) Por unidad de tiempo (tiempo disponible para la empresa)
- b) Por resultados (cantidad de piezas u obras producidas)
- c) Por tareas (sujeto a un número de horas en las que debe culminar la tarea)
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores. ¿Cuál?

16. La modalidad de contrato al ingresar a la empresa es:

- a) A tiempo definido
- b) A tiempo indefinido

Para las 47 preguntas restantes los participantes deberán tener en cuenta la siguiente escala que les permitirá contestar rápidamente las preguntas

OPCIONES DE RESPUESTA

1	NUNCA
2	CASI NUNCA
3	ALGUNAS VECES
4	CASI SIEMPRE
5	SIEMPRE

Examine cuidadosamente cada frase y coloque en la columna de la derecha el número que corresponda a la opción de respuesta seleccionada de la escala.

1	Cuando se requiere personal se ofrece la información suficiente y necesaria sobre la empresa y el cargo como para que las personas determinen si es dónde desean trabajar?	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
2	Cuando se convoca personal se ofrece una información que sea muy seductora y atractiva?	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
3	Al momento de seleccionar el se comparan los requisitos exigidos por el cargo y las características físicas, mentales y de conocimiento del aspirante?	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4	¿La empresa tiene identificadas las características personales, físicas e intelectuales requeridas para cada uno de los cargos?	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
5	¿Para la selección de personal se emplean algunas técnicas y/o pruebas de selección?	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
6	Al contratar el personal, se le posiciona en sus labores y se le clarifica su papel y los objetivos de la empresa	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
7	Al ingresar a la empresa el personal nuevo, se les hace entrega de un manual en el que se les especifica sus responsabilidades, funciones, forma de hacer las cosas y los resultados esperados por la empresa en su desempeño	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
8	Cuando se generan cambios en la empresa, el personal recibe la orientación necesaria y suficiente para poder desempeñarse de manera adecuada	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
9	Al ingresar personal nuevo a la empresa, se le dan a conocer los valores, principios, creencias y normas de la empresa	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
10	Al ingresar personal nuevo a la empresa, se les ofrece un proceso óptimo de socialización, integración y adaptación a la empresa y a sus compañeros de trabajo	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
11	Cuando ingresa una persona se le asigna un tutor para que lo entrene	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
12	Los trabajadores son evaluados para darles retroalimentación y que conozcan así su desempeño	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
13	Considera que el salario para cada cargo está acorde con las responsabilidades, exigencias y funciones del mismo	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

14	Existe una remuneración salarial diferencial acorde para cada cargo, de tal manera que a mayor responsabilidad y exigencia, mayor sea el salario devengado	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
15	Cuando algún colaborador tiene logros adicionales o sobrepasa el cumplimiento de sus estándares, se le otorga una compensación adicional o especial	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
16	El entrenamiento y/o capacitación del personal se efectúa cuando hay alguna necesidad o problema que resolver	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
17	Cuando se va a llevar a cabo una capacitación se le consulta al personal sobre sus necesidades al respecto	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
18	La empresa lleva a cabo capacitaciones para mejorar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre la organización, sus productos, servicios, políticas, directrices, reglas y sus clientes	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
19	La empresa lleva a cabo capacitaciones para mejorar las habilidades y destrezas de los trabajadores y que puedan mejorar en la ejecución y operación de tareas, manejo de equipos y herramientas	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
20	La empresa lleva a cabo capacitaciones para desarrollar comportamientos deseados en los colaboradores o para modificar comportamientos indeseados	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
21	La empresa lleva a cabo un estudio acerca de las diferentes necesidades que tiene el personal para ser capacitado de manera acorde con ellas	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
22	La empresa cuenta con un programa de entrenamiento	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
23	Cuando se ha llevado a cabo algún tipo de capacitación, se ha evaluado los resultados obtenidos	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
24	La empresa apoya y respalda las nuevas ideas de los colaboradores o los cambios propuestos por ellos cuando pueden parecer benéficos para la organización	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
25	La empresa cuenta con algún programa que incentive o estimule las sugerencias de los trabajadores	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
26	La empresa apoya o respalda el estudio de sus trabajadores en instituciones de formación académica	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
27	Cree usted que generalmente los trabajadores no sienten placer por su trabajo y que tratan de evitarlo a toda costa	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
28	Cree usted que en general a los trabajadores hay que controlarlos, dirigirlos e incluso amenazarlos con castigos para que se esfuercen en alcanzar los objetivos organizacionales	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
29	Considera usted que para que sus trabajadores alcancen los objetivos organizacionales hay que ofrecerles recompensas adicionales al salario	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
30	Cree usted que sus trabajadores tienen la suficiente capacidad como para emplear su imaginación, innovación y creatividad en la solución de los problemas de la empresa	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
31	Confía usted en sus trabajadores	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
32	Cree usted que sus trabajadores se sienten libres como para discutir o analizar sus trabajos con los directivos	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
33	Considera usted que las decisiones están centradas en el personal directivo únicamente	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
34	Considera usted que algunas decisiones se delegan a los subordinados de la empresa	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
35	Los trabajadores están involucrados o participan en la fijación de objetivos organizacionales	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

36	La empresa le comunica a sus trabajadores su filosofía y les solicita sugerencias y opiniones al respecto	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
37	La empresa responde a las necesidades de sus trabajadores brindándoles asistencia	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
38	La empresa cuenta con normas claras para imponer la disciplina y manejar los conflictos	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
39	La empresa cuenta con programas de reconocimiento para los empleados que proporcionen contribuciones extraordinarias	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
40	La empresa presta al trabajador con problemas personales asistencia interna o externa para que los pueda superar exitosamente	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
41	Cuando un trabajador hace una sugerencia pertinente e interesante, ésta ha sido implementada	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
42	Considera usted que sabe escuchar a sus trabajadores	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
43	Explica usted a sus trabajadores las razones por las cuales no implementa o pone en práctica las sugerencias hechas por ellos	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
44	La empresa cuenta con un manual de funciones para cada cargo, en el que se estipula qué hace el trabajador, cuándo lo hace, dónde lo hace, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
45	Considera que las condiciones de iluminación son óptimas para cada tipo de actividad desempeñada	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
46	Considera que las condiciones de ventilación son adecuadas para cada tipo de actividad desempeñada	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
47	Considera que las condiciones de temperatura son las adecuadas para cada tipo de actividad desempeñada	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
48	Considera que las condiciones ambientales de trabajo garantiza los niveles de ruido soportables para cada una de las actividades desempeñadas	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
49	Considera que en la empresa se dan relaciones interpersonales agradables	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
50	Considera que las actividades de los trabajadores suelen ser agradables y motivantes	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
51	Considera que los directivos de la empresa suelen consultar algunas decisiones y dar participación a los trabajadores en la toma de decisiones	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
52	Considera que en la empresa, sus directivos se ocupan por eliminar las posibles fuentes de estrés de los trabajadores	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
53	Considera que las máquinas y equipos empleados por los trabajadores son adecuados para sus características	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
54	Hay en la empresa algún programa de salud ocupacional con el que se busque minimizar las enfermedades laborales de los trabajadores	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

ANEXO C: TABULACION DE ADMISION DE PERSONAS

NUMERO DE PERSONAS ENCUESTADAS	RECLUTAMIENTO		SELECCIÓN		
	ITEMS		ITEMS		
	2	4	9	10	12
1	4	3	3	2	4
2	4	2	3	1	4
3	4	2	3	2	4
4	4	2	3	1	4
5	4	2	3	2	4
6	4	2	3	2	4
7	4	2	3	2	4
8	4	2	3	1	4
9	4	2	3	1	4
10	4	2	3	1	4
11	4	2	3	2	4
12	4	2	3	1	4
13	4	2	3	1	4
14	4	2	3	2	4
15	4	2	3	2	4
16	4	2	3	1	4
17	4	2	3	2	4
18	4	3	3	1	4
19	4	3	3	2	4
20	4	3	3	1	4
21	4	3	3	2	4
22	4	3	3	2	4
23	4	3	3	2	4
24	4	3	3	1	4
25	4	3	3	1	4
26	4	3	3	2	4
27	4	3	3	1	4
28	4	3	3	2	4
29	4	3	3	1	4
30	4	3	3	1	4
31	4	3	3	1	4
32	4	3	3	2	4
33	4	3	3	2	4
34	4	3	3	1	4
35	4	3	3	2	4
36	4	2	3	1	4
ponderación	144	90	108	54	144

RESULTADOS CONSOLIDADOS EN ADMISION DE PERSONAS

NIVEL DE DESEMPEÑO	RECLUTAMIENTO		SELECCIÓN	
BAJO	18	25%	36	33.3.%
MEDIO	18	25%	36	33.3%
ALTO	36	50%	36	33.3%
TOTAL	72	100%	108	100%

ANEXO D: TABULACION DE APLICACION DE PERSONAS

NUMERO DE PERSONAS ENCUESTADAS	ORIENTACION				DISEÑO DE CARGOS	SOCIALIZACION		EVALUACION DE DESEMPEÑO
	ITEMS				ITEMS	ITEMS		ITEMS
	18	19	20	22	61	17	21	23
1	1	3	3	4	1	3	3	3
2	2	3	3	3	1	3	4	3
3	1	3	3	4	1	3	3	3
4	2	3	3	3	1	3	4	3
5	2	3	3	3	1	3	3	3
6	1	3	3	4	1	3	4	3
7	1	3	3	4	1	3	3	3
8	2	3	3	3	1	3	4	3
9	1	3	3	4	1	3	3	3
10	2	3	3	3	1	3	4	3
11	2	3	3	3	1	3	3	3
12	1	3	3	4	1	3	4	3
13	1	3	3	4	1	3	3	3
14	1	3	3	4	1	3	4	3
15	2	3	3	3	1	3	3	3
16	2	3	3	3	1	3	4	3
17	1	3	3	4	1	3	3	3
18	2	3	3	3	1	3	4	3
19	1	3	3	4	1	3	3	3
20	2	3	3	3	1	3	4	3
21	1	3	3	4	1	3	3	3
22	2	3	3	3	1	3	4	3
23	1	3	3	4	1	3	3	3
24	1	3	3	4	1	3	4	3
25	2	3	3	3	1	3	3	3
26	2	3	3	3	1	3	4	3
27	1	3	3	4	1	3	3	3
28	1	3	3	4	1	3	4	3
29	2	3	3	3	1	3	3	3
30	2	3	3	3	1	3	4	3
31	1	3	3	4	1	3	3	3
32	1	3	3	4	1	3	4	3
33	2	3	3	3	1	3	3	3
34	2	3	3	3	1	3	4	3
35	2	3	3	3	1	3	4	3
36	1	3	3	4	1	3	3	3
PDCION	54	108	108	126	36	108	126	108

RESULTADOS CONSOLIDADOS EN APLICACIÓN DE PERSONAS

NIVEL DE DESEMPEÑO	ORIENTACION		DISEÑO DE CARGOS		SOCIALIZACION		EVALUACION DE DESEMPEÑO	
BAJO	36	25%	36	100%	0	0%	0	0%
MEDIO	90	62.5%	0	0%	54	75%	36	100%
ALTO	18	12.5%	0	0%	18	25%	0	0%
TOTAL	144	100%	36	100%	72	100%	36	100%

ANEXO E: TABULACION DE COMPENSACION

NUMERO DE PERSONAS ENCUESTADAS	REMUNERACION		INCENTIVACION
	ITEMS		ITEMS
	26	27	28
1	4	4	3
2	4	3	3
3	4	4	3
4	4	3	4
5	4	3	4
6	4	4	4
7	4	4	4
8	4	4	3
9	4	3	4
10	4	3	4
11	4	3	3
12	4	3	3
13	4	4	4
14	4	4	3
15	4	4	4
16	4	3	3
17	4	4	4
18	4	3	3
19	4	3	4
20	4	4	3
21	4	3	4
22	4	4	3
23	4	3	4
24	4	4	3
25	4	3	4
26	4	4	3
27	4	3	4
28	4	4	3
29	4	3	4
30	4	3	3
31	4	4	4
32	4	4	3
33	4	3	4
34	4	4	3
35	4	3	4
36	4	4	3
PONDERACION	144	126	126

RESULTADOS CONSOLIDADOS EN COMPENSACION

NIVEL DE DESEMPEÑO	REMUNERACION		INCENTIVACION	
BAJO	0	0%	0	0%
MEDIO	18	25%	18	50%
ALTO	54	75%	18	50%
TOTAL	72	100%	36	100%

ANEXO F: TABULACION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

NUMERO DE PERSONAS ENCUESTADAS	ENTRENAMIENTO						DESARROLLO DE PERSONAL				
	ITEMS						ITEMS				
	33	34	35	36	39	40	37	38	41	42	43
1	3	4	3	4	1	3	3	2	1	3	3
2	3	3	4	4	1	1	4	2	1	3	3
3	2	3	3	3	1	2	3	2	1	3	3
4	3	4	4	4	1	1	3	2	1	3	3
5	2	4	3	3	1	1	4	3	2	3	3
6	3	3	3	4	1	3	4	3	2	3	3
7	2	3	4	3	1	2	3	2	1	3	3
8	2	4	3	4	1	2	4	2	1	3	3
9	3	3	4	4	1	1	3	3	2	2	3
10	2	3	3	3	1	1	3	3	2	3	3
11	3	4	4	4	1	1	3	2	1	2	3
12	2	3	4	3	1	3	4	2	1	3	3
13	3	4	3	4	1	3	4	2	1	2	3
14	2	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3
15	2	3	4	3	1	2	4	3	2	2	3
16	3	4	4	4	1	2	4	3	2	3	3
17	2	4	3	3	1	1	4	3	2	2	3
18	3	4	4	4	1	1	3	2	1	3	3
19	2	3	3	4	1	2	3	2	2	2	3
20	3	3	3	3	1	2	4	3	2	2	3
21	2	4	4	4	1	1	4	2	1	2	3
22	3	3	3	3	1	3	4	2	1	3	3
23	2	4	4	4	1	1	4	3	2	2	3
24	3	3	4	3	1	3	3	2	1	3	3
25	3	3	3	3	1	1	3	3	2	2	3
26	2	4	3	4	1	2	3	3	2	2	3
27	2	4	4	3	1	1	4	2	1	2	3
28	3	3	4	4	1	3	3	3	2	3	3
29	2	3	3	3	1	1	4	2	1	3	3
30	3	4	4	4	1	1	4	3	2	2	3
31	2	4	3	3	1	1	3	3	2	2	3
32	2	3	4	4	1	3	4	3	2	2	3
33	3	4	3	3	1	1	3	2	1	3	3
34	3	4	4	3	1	1	4	3	2	2	3
35	2	3	3	4	1	3	3	2	1	2	3
36	3	4	4	3	1	1	3	3	1	2	3
PONDERACION	90	126	126	126	36	63	126	90	54	90	108

RESULTADOS CONSOLIDADOS EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

NIVEL DE DESEMPEÑO	ENTRENAMIENTO		DESARROLLO DEL PERSONAL	
BAJO	81	37.5%	71	40%
MEDIO	81	37.5%	90	50%
ALTO	54	25%	18	10%
TOTAL	216	100%	180	100%

**ANEXO G: TABULACION DE CONDICIONES LABORALES
(Higiene Laboral de De Principios)**

NÚMERO DE PERSONAS ENCUESTADAS	PERCEPCION Y DIRECCIONAMIENTO					ESTILO DE DIRECCIONAMIENTO						MOTIVACION					
	ITEMS					ITEMS						ITEMS					
	44	45	46	47	48	49	50	51	52	55	60	53	54	56	57	58	59
1	4	3	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
2	4	4	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
3	4	3	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
4	4	4	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
5	4	3	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
6	4	4	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
7	4	3	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
8	4	4	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
9	4	3	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
10	4	4	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
11	4	3	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
12	4	3	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
13	4	4	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
14	4	4	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
15	4	3	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
16	4	4	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
17	4	4	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
18	4	3	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
19	4	3	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
20	4	4	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
21	4	3	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
22	4	4	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
23	4	3	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
24	4	4	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
25	4	3	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
26	4	4	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
27	4	4	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
28	4	3	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
29	4	3	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
30	4	4	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
31	4	3	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
32	4	3	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
33	4	4	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
34	4	4	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
35	4	3	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
36	4	4	3	3	4	3	5	5	2	3	4	3	4	4	4	2	3
PONDERACION	144	126	108	108	144	108	180	180	72	108	144	108	144	144	144	72	108

**RESULTADOS CONSOLIDADOS EN MANTENIMIENTO DE CONDICIONES
LABORALES (Higiene Laboral de Principios)**

NIVEL DE DESEMPEÑO	RECEPCION Y DIRECCIONAMIENTO		ESTILO DE DIRECCIONAMIENTO		MOTIVACION	
BAJO	0	0%	36	16.7%	36	16.7%
MEDIO	90	50%	72	33.3%	72	33.3%
ALTO	90	50%	108	50%	108	50%
TOTAL	180	100%	216	100%	216	100%

**ANEXO H: TABULACION DE CONDICIONES LABORALES
(HIGIENE LABORAL PSICOLOGICA)**

NÚMERO DE PERSONAS ENCUESTADAS	HIGIENE LABORAL FISIOLÓGICA				HIGIENE LABORAL PSICOLÓGICA				HIGIENE LABORAL PRINCIPIOS	
	ITEMS				ITEMS				ITEMS	
	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71
1	5	4	3	3	2	3	2	3	4	1
2	5	4	3	3	2	3	1	2	3	1
3	5	4	3	3	2	3	2	3	4	1
4	5	4	3	3	2	3	1	2	3	1
5	5	4	3	3	2	3	2	3	4	1
6	5	4	3	3	2	3	2	2	3	1
7	5	4	3	3	2	3	1	3	4	1
8	5	4	3	3	2	3	1	2	3	1
9	5	4	3	3	2	3	2	3	4	1
10	5	4	3	3	2	3	2	3	4	1
11	5	4	3	3	2	3	2	3	4	1
12	5	4	3	3	2	3	1	2	3	1
13	5	4	3	3	2	3	1	2	3	1
14	5	4	3	3	2	3	1	2	4	1
15	5	4	3	3	2	3	2	3	4	1
16	5	4	3	3	2	3	1	2	3	1
17	5	4	3	3	2	3	2	3	4	1
18	5	4	3	3	2	3	1	2	3	1
19	5	4	3	3	2	3	1	2	3	1
20	5	4	3	3	2	3	2	3	4	1
21	5	4	3	3	2	3	1	2	3	1
22	5	4	3	3	2	3	2	3	4	1
23	5	4	3	3	2	3	1	2	3	1
24	5	4	3	3	2	3	1	2	3	1
25	5	4	3	3	2	3	2	3	4	1
26	5	4	3	3	2	3	2	3	4	1
27	5	4	3	3	2	3	1	2	3	1
28	5	4	3	3	2	3	2	3	4	1
29	5	4	3	3	2	3	1	2	3	1
30	5	4	3	3	2	3	1	2	3	1
31	5	4	3	3	2	3	2	3	4	1
32	5	4	3	3	2	3	1	2	3	1
33	5	4	3	3	2	3	2	3	4	1
34	5	4	3	3	2	3	2	3	4	1

35	5	4	3	3	2	3	1	2	3	1
36	5	4	3	3	2	3	2	3	3	1
PONDERACION	180	144	108	108	72	108	54	90	126	36

**RESULTADOS CONSOLIDADOS EN MANTENIMIENTO DE CONDICIONES
LABORALES (HIGIENE LABORAL
PSICOLOGICA)**

NIVEL DE DESEMPEÑO	HIGIENE LABORAL FISIOLOGICA		HIGIENE LABORAL PSCOLOGICA		HIGIENE LABORAL DE PRINCIPIOS	
BAJO	0	0%	90	62.5%	36	50%
MEDIO	72	50%	54	37.5%	18	25%
ALTO	72	50%	0	0%	18	25%
TOTAL	144	100%	144	100%	72	100%

