

**PROPUESTA DE CREACIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA SAGAN**

ZAMARA XIMENA BURBANO GUERRERO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**PROPUESTA DE CREACIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA SAGAN**

ZAMARA XIMENA BURBANO GUERRERO

**Trabajo de grado presentado para optar el título de
Administrador de Empresas**

**MBA. OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ
Asesor**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

“Las ideas y conclusiones expresadas en este trabajo son responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1 del acuerdo No. 234 del 11 de octubre de 1996, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, noviembre de 2008

DEDICATORIA

Mi triunfo va dedicado a mi hijo Miguel Alejandro, quien cuya sola presencia me recuerda constantemente que la vida es una bendición un honor y una alegría, El ha sido la persona que ha soportado con paciencia momentos de ausencia, El me ha dado la fortaleza para seguir adelante, El es mi motor y mi única inspiración.

Gracias hijo por tu Paciencia y Amor

ZAMARA XIMENA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de culminar mis estudios universitarios y por haber permitido alcanzar mis más grandes ideales para mi desarrollo y progreso personal y profesional

Agradezco a mi Madre quien siempre me alentó a ver la mas alta visión contenida en mi corazón, gracias a su apoyo incondicional, a su colaboración y dedicación, Ella ha sido el pilar que me ha mantenido firme en la consecución de este logro, sin su ayuda este sueño jamás se hubiera cristalizado.

Agradezco a mi gran Amigo, José Luís Dorado quien con su amistad incondicional, cariño y colaboración ha enriquecido mi vida, El se ha involucrado y se ha hecho participé de este momento de felicidad.

RESUMEN

La Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño es la máxima asociación gremial agropecuaria de carácter departamental, integrada por agricultores, ganaderos, que tiene por objeto la defensa y representación de los agricultores y ganaderos a nivel departamental, actualmente carece del departamento de talento humano y se hace necesario crearlo ya que este es el encargado de promover el mejoramiento, bienestar y desarrollo del personal que presta sus servicios en la organización.

Partiendo de la premisa de que la Gerencia de Talento Humano, no es más que un sistema que pertenece al sistema total conocido como la Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño, se dice entonces que el sistema propuesto a la Sociedad, está basado en subsistemas dirigidos a organizar y coordinar las actividades del área de Talento humanos, así como establecer funciones, para la optimización de la gestión en esta organización.

El proyecto brinda la oportunidad de reflexionar ante la necesidad de fortalecer los valores del colaborador e incentivar sus capacidades profesionales y sus aptitudes como resultado de la experiencia, más aún en esta época donde se trata de reivindicar la imagen del empleado y donde es inminente restablecer el lugar que le corresponde. Es imprescindible implementar la valoración del trabajo ya que el colaborador es, ante todo, un ser humano con sentimientos y virtudes, y estos incentivos ayudarían a fortalecer su autoestima, generando una mejor participación en su entorno.

ABSTRACT

The Society of Farmers and Cattlemen of Nariño are the maximum agricultural union association of departmental character, integrated by farmers, cattlemen that he/she has for object the defense and the farmers' representation and cattlemen at departmental level, at the moment lack the department of human talent and it becomes necessary to create it since this it is the one in charge of promoting the improvement, well-being and the personnel's development that he/she lends their services in the organization.

Leaving of the premise that the Management of Human Talent, is not more than a system that belongs to the well-known total system as the Society of Farmers and Cattlemen of Nariño, is said then that the system proposed to the Society, it is based on subsystems directed to organize and to coordinate the activities of the area of Talent humans, as well as to establish functions, for the optimization of the administration in this organization.

The project offers the opportunity to meditate in the face of the necessity of to strengthen the collaborator's values and to motivate its professional capacities and its aptitudes as a result of the experience, stiller in this time where it is to claim the employee's image and where it is imminent to reestablish the place that corresponds him. It is indispensable to implement the valuation of the work since the collaborator it is, above all, a human being with feelings and virtues, and these incentives would help to strengthen their self-esteem, generating a better participation in their environment.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	13
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	14
1.1 SAGAN SOCIEDAD DE AGRICULTORES Y GANADEROS DE NARIÑO... 14	14
1.1.1 Misión.....	14
1.1.2 Visión	14
1.1.3 Objetivos de SAGAN	14
1.1.4 Estructura orgánica de SAGAN	16
2. TÍTULO	17
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
2.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	17
2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
2.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.4.1 General.	18
2.4.2 Específicos.....	18
2.5 JUSTIFICACIÓN	19
2.6 LIMITACIONES.....	19
3. MARCO DE REFERENCIA.....	20
3.1 MARCO TEÓRICO	20
3.2 MARCO LEGAL	22
4. METODOLOGÍA	24
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	24

4.2	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	24
4.3	NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	24
4.3.1	Población	24
4.3.2	Muestra	24
4.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	24
4.5	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	25
4.5.1	Análisis de Resultados.....	25
4.5.2	Ausencia de un archivo de personal elegible.....	25
4.5.3	Desarrollo.....	25
5.	LA PROPUESTA	29
5.1	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	29
5.1.1	Objetivo General.....	29
5.1.2	Objetivos Específicos propuestos y Desarrollados	29
5.2	ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	29
6.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	31
6.1	SELECCIÓN DE COLABORADORES.....	31
6.2	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS COLABORADORES	34
6.3	EVALUACIÓN DE LOS COLABORADORES	36
6.4	VINCULACIÓN DE COLABORADORES	39
7.	OBSERVACIONES FINALES	41
8.	CONCLUSIONES	43
	BIBLIOGRAFÍA.....	44

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE SAGAN	26

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Organigrama de SAGAN	16
Gráfica 2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE SAGAN	26

INTRODUCCIÓN

El talento humano es una de las más poderosas armas con que cuenta una empresa para alcanzar las metas y los objetivos que se ha propuesto, es por ello que este trabajo propone la creación de la oficina de talento humano para la empresa SAGAN (Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño), con el fin de mejorar las condiciones laborales que ofrece la empresa.

Mediante la observación participante y la encuesta se llega a determinar que el sistema de reclutamiento no es el correcto, que hace falta un archivo, falta de oportunidades de ascenso, entre otros aspectos que llevan a proponer mecanismos que le permitan a la empresa hacer una buena gestión de sus colaboradores como es la búsqueda de personal con excelentes cualidades laborales y humanas, un correcto sistema de gestión del talento humano, que garantice no solo unas buenas condiciones para el personal, sino la correcta motivación para que desempeñen sus funciones en beneficio del progreso de la empresa.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 SAGAN SOCIEDAD DE AGRICULTORES Y GANADEROS DE NARIÑO

La Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño es la máxima asociación gremial agropecuaria de carácter departamental, integrada por agricultores, ganaderos, con el objeto de “promover el adelanto y defender, por medio de la discusión pública, los intereses del sector”. Es una entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro, financiada por el programa acción social de la presidencia de la república y por USAID entidad de Estados Unidos, cuyo propósito esta dirigida a enseñar, capacitar y organizar a comunidades que se encuentran en estado de vulnerabilidad por diferentes problemáticas sociales.

El papel fundamental de SAGAN es el de llevar la representación y vocería de los productores del agro. En este sentido realiza actividades de articulación interna de intereses y sirve de interlocutora ante otros grupos sociales y ante el Estado.

1.1.1 Misión. La sociedad tiene por objeto la defensa y representación de los agricultores y ganaderos a nivel departamental, tendiendo por objetivo al pequeño productor, promueve su desarrollo tecnológico, buscando su eficiencia económica y mayor competitividad.

La investigación de SAGAN se proyecta dentro del marco de las variables políticas económicas, sociales y técnicas que inciden en la producción.

1.1.2 Visión. Fortalecer el gremio de la producción AGRÍCOLA y GANADERA con productores más eficientes y con mejor calidad de vida generando mayor desarrollo económico para sus regiones y mejor calidad de sus productos para el país, de esta manera contribuyendo al desarrollo del pequeño productor.

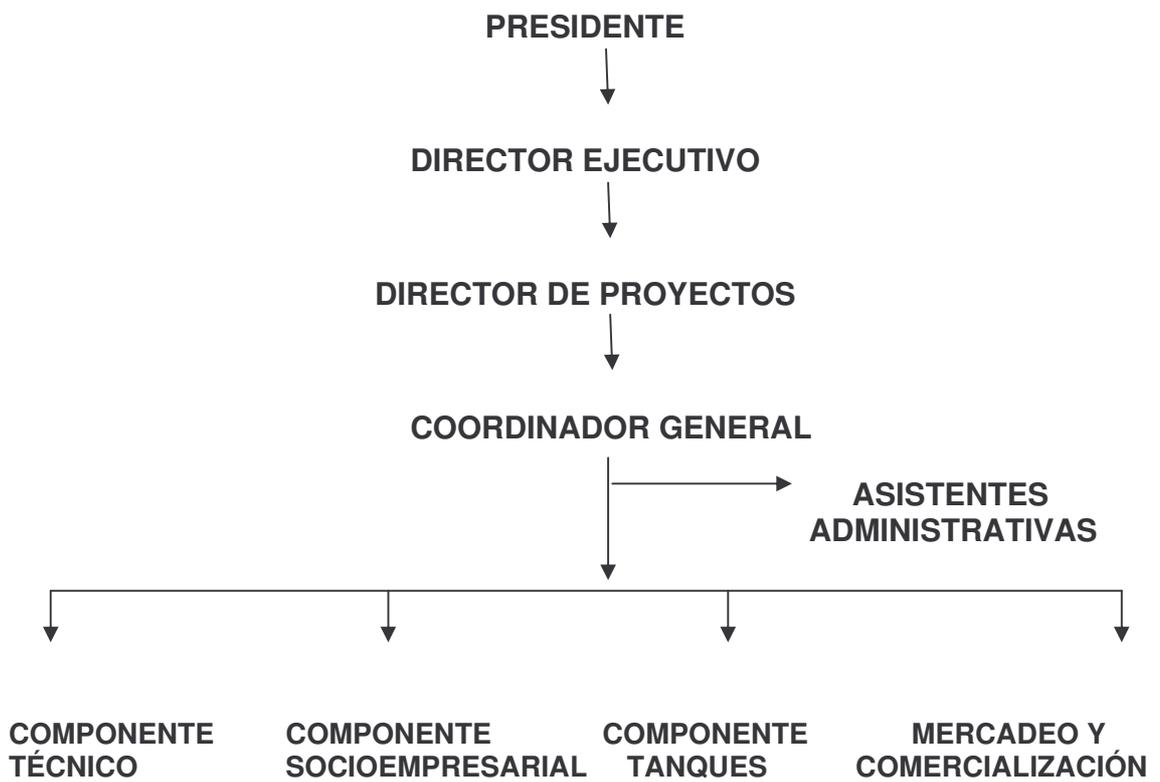
1.1.3 Objetivos de SAGAN

- Promover el desarrollo agropecuario departamental y el bienestar del campesino nariñense.
- Representar y defender los intereses de los productores agropecuarios rurales.

- Cooperar y concertar con el Gobierno en la formulación de una política agropecuaria moderna y de desarrollo rural sostenible, así como en la ejecución de los programas que se adelanten para desarrollarla.
- Aportar elementos para el establecimiento de una organización institucional que permita a Nariño alcanzar unos niveles adecuados de rentabilidad, competitividad, sostenibilidad y seguridad alimentaria.
- Establecer una permanente asesoría y cooperación con el Gobierno Departamental en busca del equilibrio en las negociaciones comerciales, multilaterales y en los procesos de integración económica y el comercio internacional.
- Velar por la adopción de una adecuada y moderna legislación agropecuaria a nivel departamental y nacional.
- Promover la investigación científica y la difusión de más avanzados y nuevos métodos de cultivos.
- Fomentar la asociación y cooperación de quienes se dedican a las actividades rurales.
- Velar por la conservación del medio ambiente, defender los recursos naturales y su aprovechamiento departamental.
- Fomentar la asociación y cooperación de quienes se dedican a las actividades de acopio de leche en los diferentes municipios

1.1.4 Estructura orgánica de SAGAN

Gráfica 1. Organigrama de SAGAN



Fuente: esta investigación

2. TÍTULO

PROPUESTA DE CREACIÓN DEL AREA DE TALENTO HUMANO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN EN LA EMPRESA SAGAN

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Es evidente que el mundo de los negocios ha cambiado y el cambio ha sido radical, no solo con la reformulación de nuevos conceptos, sino también con la creación de nuevos contenidos. Esto indica claramente que los activos más valiosos ya no son los activos tangibles tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los “stocks” y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en las competencias laborales que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina Talento Humano y comprende todos aquellos conocimientos tácticos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

2.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño carece del Departamento de talento humano y se hace necesario crearlo ya que esta es la encargada de promover el mejoramiento, bienestar y desarrollo del personal que presta sus servicios en la organización, realizando los estudios de investigaciones de servicio social y adiestramiento de personal, a fin de satisfacer dichas necesidades.

2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño es una organización que adolece de un sinnúmero de ventajas competitivas para el desarrollo como institución, las cuales les impide desempeñarse eficientemente, pues, se mira específicamente que las actividades del Departamento de Talento humano se ejecutan mecánicamente con una metodología de hace veinte años, donde al colaborador se lo trata como un código más o una máquina que cumple un horario y devenga un salario sin la oportunidad de alguna motivación o incentivo; además la oficina de talento humano no cumple con la orientaciones de una dependencia que gerencia el talento humano que permita realizar el proceso de selección de personal.

A través de la observación directa realizada por la investigadora, gracias a que labora como Asistente Administrativa de esta organización, desde el mes de septiembre de 2007; se logró detectar que a pesar que SAGAN se encuentra en una buena posición en el mercado, no cuenta con un óptimo departamento de talento humano, lo cual ha causado fallas a nivel de la funcionabilidad del mismo, entre las que se destacan las siguientes:

Las funciones de reclutamiento, selección y desarrollo de personal no son realizadas de la forma más idónea.

En el proceso de reclutamiento, se obvian procedimientos técnicos necesarios para atraer a los solicitantes mejor calificados, (publicación en prensa, bolsas de trabajo, entre otras), y ocupar los puestos vacantes. Así mismo, se detectó que gran parte de las funciones correspondientes al área de; reclutamiento y selección de personal, son realizadas por los Coordinadores de los diferentes proyectos, lo cual indica que no existe un criterio único para la selección de personal para cargos vacantes; esta situación impide el ingreso a la organización de personal de alta calidad.

De la misma manera no se distingue una planificación del adiestramiento del personal, que permita adecuar el trabajador al puesto, al mismo tiempo de mantenerlo actualizado en cuanto a la nuevos conceptos y tecnologías presentes en el mercado. Por tanto no despliega beneficios que logren incentivar al personal a cumplir con sus labores.

2.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1 General. Proponer la creación del área de talento humano para la optimización de la gestión en empresa SAGAN.

2.4.2 Específicos

- Diagnosticar los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo del Talento Humano en La Sociedad de ganaderos y Agricultores de Nariño.
- Formación y capacitación de los empleados a través del área de Talento Humano en La Sociedad de ganaderos y Agricultores de Nariño.
- Evaluar los procedimientos que se realizan en el área de Talento Humano en La Sociedad de ganaderos y Agricultores de Nariño

- Diseñar un sistema para mantener actualizados la base de datos de los empleados por medio del departamento de Talento humano de La Sociedad de ganaderos y Agricultores de Nariño.

2.5 JUSTIFICACIÓN

Este trabajo se hace con la finalidad de que la Sociedad SAGAN cuente con el departamento de Talento Humano para mejorar las condiciones laborales que la empresa ofrece y de igual manera recibir los beneficios de este departamento.

Se aplicaron procesos, normas y procedimientos así como la aplicación de soportes de la actividad llegando a la solución de los problemas de la Sociedad.

2.6 LIMITACIONES

El lugar en donde se realizó la investigación son las Oficinas de la Sociedad SAGAN.

La viabilidad de realizar un excelente trabajo dentro de esta sociedad si va a tener un impacto que cambiará la visión de la misma con óptimos resultados.

El tiempo estipulado para desarrollar este trabajo fue el tiempo laborado de la investigadora dentro de esta empresa.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO

Por lo general, un área de talento humano se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

En el momento de su creación, la unidad administrativa de recursos humanos suele ser pequeña y lo dirige un ejecutivo de nivel medio, es común que se limite a llevar los registros de los colaboradores actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y, en algunos casos colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados. A medida que crece la organización y su demanda, el área de recursos humanos adquiere más importancia y complejidad.

En toda empresa por pequeña que sea, siempre habrá por lo menos una persona, que además de sus tareas que realice, se dedique a acciones de personal, como por ejemplo: llenado de planillas, control de asistencia, llevado de files o carpetas de los colaboradores, etc.; sin embargo las empresas medianas y grandes han visto la necesidad de crear unidades o áreas administrativas especializadas de personal, para que desarrollen funciones específicas propias del área, estas funciones de administración de recursos humanos pueden tomarse en 2 sentidos:

Como parte de la labor propia de todo jefe, para con sus subordinados; es decir cumpliendo acciones de personal, a parte de las labores propias de su puesto o cargo, afirmándose que existen en una empresa tantos jefes de personal, cuantos jefes existen.

Como la función de un técnico especializado, son conocimientos específicos adquiridos por estudios o experiencias, se dedica en toda empresa a administrar las actividades del recurso humano, con la respectiva autoridad funcional.

“Toda empresa para su efectiva administración en los recursos humanos, debe trabajar en base a un Programa de Recursos Humanos, que le permitirá conocer en forma sistemática a las personas que laboran, bajo los siguientes aspectos:

A. Conocimiento del curriculum de cada persona respecto a:

- Estudios realizados

- Formación general y humanística adquirida.
- Experiencia Profesional realizada.
- Experiencia laboral fuera de la empresa.
- Promoción y resultados obtenidos.

B. Conocimiento de las capacidades de cada persona referido a:

- Capacidad de conocimientos.
- Capacidad y habilidad para desarrollarse en puestos que impliquen tomar decisiones y coordinar grupos.
- Capacidad de mando y gestión.
- Capacidad en solucionar problemas.
- Capacidad en actuar en forma responsable.
- Capacidad para actuar en puestos de línea o como Staff.”¹

Además del conocimiento de las capacidades de cada colaborador, el programa debe desarrollar los aspectos potenciales. Ello significa que existen colaboradores cuyos conocimientos y habilidades permiten realizar una mayor cantidad y calidad de trabajo. El objetivo de una evaluación del potencial es detectar las potencialidades de los colaboradores. Se puede detectar nivel de concentración y atención, nivel de razonamiento lógico, creatividad, organización, capacidad de trabajo bajo presión, calidad en el trabajo, empatía, impulsividad, extroversión – introversión, capacidad de trabajo en equipo, iniciativa, dinamismo y liderazgo entre otros.

Tener un panorama claro de las potencialidades permite a la empresa aprovechar al máximo las cualidades desconocidas de su personal. La reubicación de colaboradores basada en la evaluación de potencial permite aumentar la productividad de la empresa y al mismo tiempo la satisfacción del personal. Este proceso también facilita la promoción interna dentro de la empresa.

No permita que los talentos que usted posee dentro de su empresa sigan ¡durmiendo o desperdiciándose!

¹ AYALA VILLEGAS, Sabino. Administración de recursos humanos. Lima. 2001. Pág. 21

Uno de los últimos pasos del programa consistirá, como consecuencia de la comparación entre puesto y personas, en saber de éstas, tanto sus capacidades actuales, como sus capacidades potenciales.

Los resultados principales que podemos resumir del manejo de un buen programa de personal serían:

- Conocimiento de cada colaborador, su historia y su presente realidad
- Conocimiento de lo que un colaborador puede hacer ahora y en el futuro en función de sus capacidades.
- Distancia que existe entre lo que el puesto demanda del colaborador y lo que este efectivamente hace.
- Plan de formación para cada colaborador.
- Plan de puestos a los que puede acceder.
- Información de un archivo de personal, que le permita tomar decisiones para cambios internos de forma inmediata.

Todo este proceso sirve para una buena asignación de recursos humanos, respondiendo una exigencia empresarial actual, por cuanto el colaborador dentro de una empresa debe desarrollarse en equipos de trabajo multifuncionales y multidisciplinarios.

3.2 MARCO LEGAL

- Legislación Agropecuaria – Leyes.
- No. 016 de 1990 Sistema Nacional de Crédito Agropecuario.doc (Size: 63488)
- No. 160 de 1994 Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo.doc (Size: 240128)
- No. 363 de 1997 Reforma Estatutos de Fondos Ganaderos.doc (Size: 55296)
- No. 398 de 1997 Administradores de Empresas Agropecuarias.doc (Size: 30184)
- No. 607 de 2000 Asistencia Técnica Directa Rural.doc (Size: 77312)

- No. 905 de 2004 Modifica Ley 590 de 2000 sobre Mipymes.doc.
- No. 101 de 1993 Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pes.doc (Size: 185856)

4. METODOLOGÍA

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la naturaleza el estudio está enmarcado dentro de la modalidad de un proyecto factible, debido a que se orientó a proporcionar solución o respuesta a problemas planteados en una determinada realidad.

4.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El estudio se fundamenta en una investigación descriptiva, ya que los datos se recogen de manera directa de la realidad en su ambiente natural. De igual manera se considera una investigación descriptiva, ya que los datos fueron recogidos con distintas técnicas e instrumentos en la propia institución donde se desarrolló la investigación.

4.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Se considera la investigación de carácter descriptivo ya que los datos obtenidos en La Sociedad de Ganaderos y Agricultores de Nariño y sus distintas situaciones planteadas en la investigación, son descritos e interpretados según la realidad planteada en la organización.

4.3.1 Población. A los efectos de alcanzar los objetivos de la presente investigación, la población correspondiente a este estudio está conformada por la totalidad de las personas que integran el área en estudio, la cual asciende a un número de 35 personas.

4.3.2 Muestra. En este parámetro tomamos la totalidad de los empleados de SAGAN específicamente los 35 colaboradores del proyecto Lácteo II es una muestra directa la cual por medio de una técnica de encuesta nos arrojará los resultados que queremos mostrar en este proyecto.

4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recolección de dato: cadas en la investigación fueron; la observación directa. Además debe mencionarse que la observación fue de tipo participante debido a que la investigadora forma parte de la organización objeto de

estudio. Y a modo de complemento en la aplicación de esta técnica se utilizó como instrumento una lista de chequeo en el cual se plasmaron todos los datos recopilados. La observación aplicada en este trabajo de grado permitió la búsqueda de los datos necesarios que conllevaron a resolver la situación planteada.

En segundo lugar, la técnica de la encuesta cuyo objeto es de interactuar de forma directa con el recurso humano de la organización, para obtener opiniones importantes. La utilización de esta técnica se materializó a través de un cuestionario, elaborado a fin de recoger la información para la presentación de la investigación. En este caso, se utilizó un cuestionario, de donde a través de este instrumento se pretende demostrar la validez y la realidad de la situación planteada; este está integrado por diez (10) preguntas de las cuales nueve son cerradas y una abierta con dos alternativas de respuesta (Si, No).

4.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de realizarse un análisis detallado, de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, se procedió a agrupar las conclusiones en torno a las áreas de diagnóstico contemplados en los objetivos de la investigación, como son; reclutamiento, selección y desarrollo del recurso humano dentro de La Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño, enfocadas estas solo en las debilidades que cada uno de estos aspectos presenta.

4.5.1 Análisis de Resultados. Reclutamiento Selección Se evidencia, desaprobación por parte del personal que labora en la organización, en relación al correcto procedimiento de reclutamiento, debido a que se considera que la forma para ingresar a la Sociedad es solo a través de las referencias, ofrecidas por el personal interno de la organización, al conocer sobre alguna vacante lo que se lo podría llamar Padrinazgo político.

4.5.2 Ausencia de un archivo de personal elegible. En el proceso de selección empleado por la Sociedad SAGAN se evidencio no poseer técnicas establecidas para estos fines; entre las que se destacan; ausencia de pruebas de selección, niveles de entrevistas, y exámenes pre-empleo.

No se da el adecuado uso de la socialización, debido a que la utilizada no se maneja como medio para adaptar el personal a la organización y ni al puesto de trabajo.

4.5.3 Desarrollo. Carencias de estrategias que persigan la capacitación, formación y adiestramiento del personal, en especial con el personal administrativo.

Ausencia de planes de ascenso al personal.

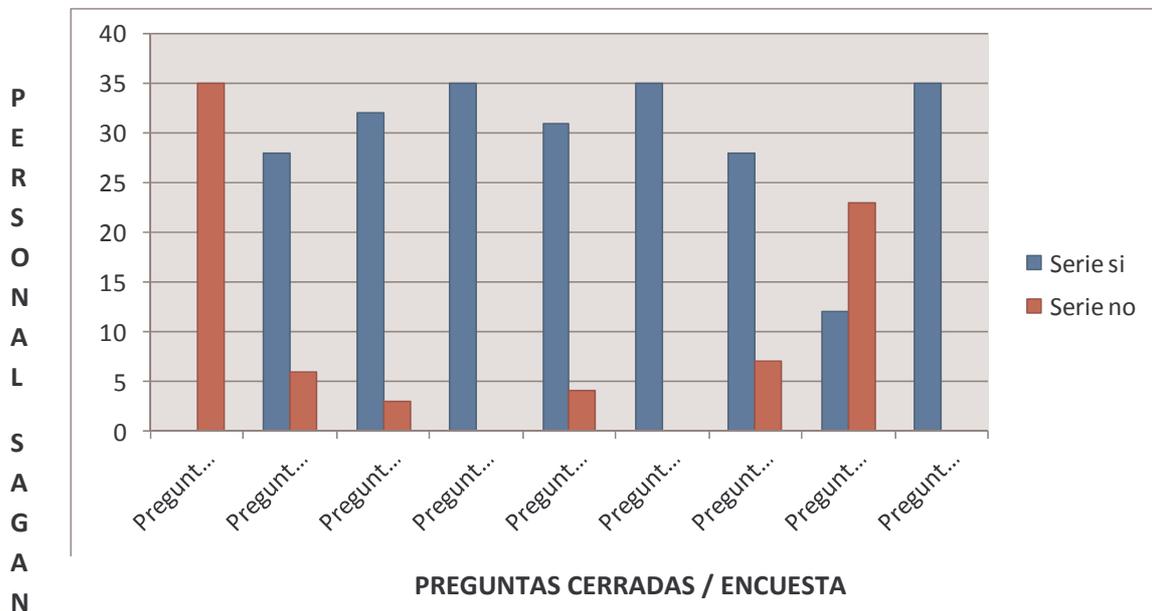
La remuneración suministrada al personal, debe someterse a consideraciones de ajuste, ya que en su mayoría los empleados manifestaron que la retribución ofrecida por la institución, no cubre sus expectativas.

Cuadro 1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE SAGAN

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9
SI	0	28	32	35	31	35	28	12	35
NO	35	7	3	0	4	0	7	23	0

Fuente: esta investigación. Año 2008

Gráfica 2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE SAGAN



Fuente: esta investigación. Año 2008

En la primera pregunta SAGAN tiene Departamento de recursos humanos el 100% de los encuestados contestaron que no, es aquí donde surge la necesidad de la creación del Departamento de Talento Humano.

La segunda pregunta, existe capacitación del personal a vincular? el 80% de la población respondió afirmativamente, por que al momento de ser vinculado a la empresa se realizo una capacitación a la parte técnica que iba a labora en el proyecto, el 20% restante respondió que no, ya que es la parte administrativa, a quien no se realiza ningún proceso de capacitación previa

En la tercera pregunta SAGAN hace actualización de conocimientos a los empleados contratados, observamos que el SI representa el 91%, que es como en la pregunta anterior la parte técnica quien recibe dicha actualización y el NO representado en el 8.6% quienes son la parte Administrativa las personas que carecen de la actualización de conocimientos.

Pregunta cuatro el 100% de la población encuestada responde que si se hace evaluación del desempeño, este proceso se lo hace de forma mensual y es la manera que tiene la empresa para medir las metas que el personal y el proyecto en general deben cumplir.

La empresa cuenta con 5 componentes los cuales están distribuidos así:

Componente Técnico, Componente Socio empresarial, componentes tanques, comercialización y mercadeó y la parte Administrativa, de los cuales el componente técnico y tanques debe cumplir con profesionales tales como: Medico Veterinario, Zootecnista, Agrónomos etc. El socio empresarial conformado por profesionales en Psicología, sociología, y trabajo social. En la pregunta quinta: Se tiene en cuenta el perfil del empleado para la respectiva ubicación del cargo? el 89% de la población respondió afirmativamente, esto se debe a que para desempeñar labores de la parte técnica deben tener un perfil específico, el cual si se esta cumpliendo. El 11% respondió negativamente, ya que para ocupar los cargos de los componentes de comercialización y administrativo no se tiene en cuenta el perfil, los cuales deben tener conocimientos en mercadeó y en manejo de empresas.

En la pregunta seis la totalidad de la población el 100% considera que si es necesario que en nuestra empresa exista Departamento de Recursos Humanos, por que esta oficina genera bienestar a los empleados, ayuda a la resolución de conflictos y mejora las condiciones laborales de los empleados.

En la pregunta siete el 80% de la población considera que para ser vinculado a esta empresa si se maneja la política y opinan que se maneja la burocracia, los empleados están convencidos que para ser escogido por una empresa deben tener en cuenta las habilidades, las destrezas el nivel de educación, las competencias de cada persona.

En la pregunta ocho el 34 % se encuentra cómodo con el lugar de trabajo y el 66% piensan que el lugar de trabajo no presta las condiciones mas optimas, consideran que las oficinas están muy retiradas del centro de la ciudad, que sus instalaciones son muy pequeñas para la gran cantidad de personas que ahí laboramos, además de ser un lugar frio y húmedo lo que ocasiona enfermedades constantes de lo empleados.

En la pregunta nueve el 100% de la población aseguran que si existiera un manual de funciones los procesos y procedimientos serian más cortos, menos complicados y cada una de las personas tendría bien delimitadas sus funciones a realizar.

La última pregunta se la realizo de carácter abierto con el fin de conocer más a fondo la opinión de los empleados de SAGAN, quienes afirman que el mejor incentivo para un empleado es ser reconocido por su desempeño laboral, ser tenido en cuenta por su rendimiento, capacidad de resolución y manejo de conflictos, opinan que al personal debe dársele capacitación, formación y adiestramiento constante, valorar los resultados logrados, reconocer las fortalezas en las cuales se desempeña mejor cada empleado y dar la oportunidad de que el empleado sea parte activa de la empresa.

5. LA PROPUESTA

Sistema de Gerencia de Recursos Humanos para la optimización de la gestión en el la sociedad SAGAN.

5.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

5.1.1 Objetivo General. Diseñar un Sistema de Gerencia de Recursos Humanos que optimice la gestión en el en la Sociedad SAGAN.

5.1.2 Objetivos Específicos propuestos y Desarrollados

- Diagnosticar los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo del Talento Humano en La Sociedad de ganaderos y Agricultores de Nariño.
- Formación y capacitación de los empleados a través del área de Talento Humano en La Sociedad de ganaderos y Agricultores de Nariño.
- Evaluar los procedimientos que se realizan en el área de Talento Humano en La Sociedad de ganaderos y Agricultores de Nariño
- Diseñar un sistema para mantener actualizados la base de datos de los empleados por medio del departamento de Talento humano de La Sociedad de ganaderos y Agricultores de Nariño.

5.2 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

Toda la información obtenida a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos fue procesada con la intención de proporcionarle a la Sociedad SAGAN una propuesta de mejoras para el control de las actividades inherentes a la contratación, selección y desarrollo del personal que labora en la misma.

Se estructura la propuesta basada en las condiciones actuales de la organización y obteniendo las referencias necesarias para el control de personal. De esta manera la propuesta esta fundamentada en recomendaciones, para los puntos críticos detectados en función de los resultados obtenidos, correspondientes a distintas áreas que intervienen en la gestión del control del personal.

Partiendo de la premisa de que la Gerencia de Recursos Humanos, no es más que un sistema que pertenece al sistema total conocido como la Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño, se dice entonces que el sistema propuesto a la Sociedad, está basado en subsistemas dirigidos a organizar y coordinar las actividades del área de recursos humanos, así como establecer funciones, para la optimización de la gestión en esta organización.

Los seis subsistemas que conforman al Sistema de Gerencia de Recursos Humanos para SAGAN, son: análisis de la descripción de puestos, reclutamiento selección e incorporación, mantenimiento de registros, información del desempeño, capacitación y entrenamiento, y por ultimo, la remuneración y beneficios, todos ellos interactúan entre si, para conseguir el objetivo común que todos persiguen, que es, el de ser el Sistema de Gerencia de Recursos Humanos que optimice la gestión en SAGAN.

6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.1 SELECCIÓN DE COLABORADORES

El proceso

Los procesos de selección deberán estar orientados a la búsqueda, identificación, vinculación y ubicación de los candidatos más idóneos, desde el punto de vista técnico y humano, para proveer los cargos vacantes.

La búsqueda de empleados excelentes debe ser el principal propósito de los procesos de selección. Esta excelencia del empleado deberá operacionalizarse en términos de un talento humano que se caracterice por su calidad personal, sus competencias técnicas y sociales y su compromiso y capacidad de servicio.

El insumo esencial del proceso de selección es la información que obtengan los seleccionadores sobre las condiciones de los empleos, sobre las calidades de los aspirantes a los mismos y sobre la adecuación y armonización de estas dos variables. Todo proceso de selección deber implicar, en consecuencia, un diseño consistente básicamente en:

- Un análisis objetivo de la misión, las funciones y las actividades esenciales de los cargos para que SAGAN puedan cumplir muy bien su misión.
- Una identificación de las condiciones requeridas en los aspirantes para el desempeño exitoso de cada puesto, en relación con sus aptitudes, su personalidad y sus competencias específicas.
- Selección de los instrumentos para la valoración correcta de cada uno de los concursantes de acuerdo con las condiciones requeridas, instrumentos que deberán tener estudios previos de su confiabilidad y validez.
- La acertada ubicación de los empleados, por otra parte, deber ser considerada como una extensión lógica del proceso de selección y condición indispensable para que ellos le puedan dar sentido a su vida laboral, comprometerse con SAGAN a la que se vinculan y trascender en el servicio a los beneficiarios. Esta es la razón por la cual las entidades no deberán ahorrar esfuerzo para llevar a cabo, de acuerdo con los parámetros que SAGAN determine, acciones de inducción y re inducción, programadas con pedagogía y al alcance del nivel educativo de los empleados, de manera que puedan derivar de ellas el

máximo beneficio, en términos de aprendizaje, motivación, compromiso y sentido de pertenencia.

La ubicación de los empleados deberá hacerse teniendo como punto de referencia el sentido del servicio que presta SAGAN y el cargo mismo.

En relación con el proceso de selección, por otra parte, se deberá prestar especial atención al período de prueba de manera que este adquiera su verdadero sentido, es decir, el de ser un lapso en el que el empleado reciba el entrenamiento próximo indispensable para el desempeño efectivo del puesto; conozca los procedimientos más adecuados para realizar bien el trabajo, así como los equipos, herramientas y útiles disponibles, en el que demuestre su capacidad de adaptación progresiva al área y su inserción e integración a la cultura organizacional.

Es necesario, así mismo, que SAGAN trabaje por fortalecer en sus empleados la mentalidad de la calidad y del servicio, de tal modo que ellos adquieran la conciencia de que su permanencia en la Sociedad, una vez haya superado exitosamente el período de prueba, se vea condicionada a la vigencia de su mérito.

SAGAN deberá, igualmente, propiciar explícitamente una cultura en la que se valore al ser humano, por sí mismo, independientemente de las condiciones de salud o de las diferencias de raza, religión, edad, o condición social.

En consecuencia, deberán garantizar a las personas con limitaciones motrices, sensoriales o perceptivas, la igualdad de oportunidades para el acceso, promoción y permanencia en los cargos en los que ellas puedan dar un rendimiento satisfactorio, de acuerdo con las exigencias y expectativas organizacionales.

Especial atención han de prestar los altos directivos de SAGAN en la escogencia de su equipo cercano de trabajo, de manera que sean los intereses de la Sociedad los que primen en su llamamiento, más que razones de otra índole. En consecuencia, para su provisión deberá tenerse como criterio condiciones objetivas de los aspirantes, expresadas en términos de:

- Formación académica y experiencia demostrada que garanticen solvencia para el desempeño del cargo.
- Capacidad intuitiva que les permita actuar con agilidad y acertadamente en muchos de los problemas que deben enfrentar en el desempeño de sus cargos.
- Capacidad de análisis y de decisiones acertadas que se expresen en realizaciones concretas a favor de la sociedad y de sus beneficiarios.

- Capacidad de socializar y de trabajar en equipo, de manera que el poder del que esté investido se transforme en beneficio para sus colaboradores inmediatos, para SAGAN y para los beneficiarios a los que sirve su Sociedad.
- Capacidad para resolver acertadamente los problemas, yendo de la identificación precisa de sus causas a la identificación acertada de las mejores alternativas de solución.
- Capacidad de comunicarse, no sólo por la claridad, honestidad y eficiencia con que transmita sus mensajes a los diferentes interlocutores con quienes deba interactuar en el ejercicio de su cargo, sino también por su capacidad de escucha y de comprensión de estos mismos interlocutores.
- Liderazgo social y no sólo organizacional, en virtud de su ética, su palabra y su vida ejemplar.

Estrategias sugeridas

Las siguientes estrategias se recomiendan para la provisión de cargos:

- Describir adecuadamente los puestos de trabajo, con el objeto de identificar las aptitudes, habilidades, conocimientos, experiencia y competencias específicas que deberán tener los aspirantes a desempeñarlos.
- Planear adecuadamente la vinculación de los empleados, velando por que se elimine toda improvisación y asignando profesionales competentes a tal proceso.
- Divulgar, si es posible, con suficiente anticipación la existencia de vacantes, su número y naturaleza, así como las fechas y demás condiciones para su provisión. Dentro de las estrategias a utilizar, SAGAN podrá apoyarse en lo empleados activamente vinculados.
- Para una auténtica identificación de los aspirantes, se recomienda que los responsables del proceso de selección apliquen e interpreten pruebas validas y confiables, de manera que permitan conocer con objetividad el grado en que los candidatos son competentes para el desempeño exitoso de los cargos a los que se vinculen.
- A través del estudio cuidadoso de los antecedentes de los aspirantes a un cargo determinado y de entrevistas técnicamente preparadas, obtener información válida sobre los aprendizajes hechos, sus valores éticos y sus calidades humanas.

- Realizar, a través del jefe inmediato del nuevo empleado, acciones que acompañen y evalúen la superación exitosa del período de prueba.
- Buscar estrategias de acercamiento a las universidades para planear seminarios e impartir orientaciones con el ánimo de motivar a los empleados por el servicio que SAGAN debe ofrecer de manera adecuada.

6.2 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS COLABORADORES

El proceso

El conocimiento, entendido como saber y, sobre todo, como saber hacer, constituye una de las principales fuentes de efectividad organizacional y de desarrollo personal. En consecuencia, la capacitación del empleado deberá ser una de las principales estrategias para garantizar la competitividad de SAGAN, teniéndose muy presente que el aprendizaje sólo se convertirá en competencia, cuando el empleado sea capaz de transferir dicho aprendizaje para enfrentar y resolver situaciones nuevas y de agregar valor a los procesos en los cuales interviene.

Dentro de los objetivos que SAGAN deberá proponerse alcanzar con los procesos de formación y capacitación de sus empleados están los siguientes:

- Formar empleados competentes, y no solamente calificados, que tengan capacidad de ejecución exitosa, agregar valor a los productos y procesos en los cuales intervienen.
- Fortalecer los fundamentos para una gestión pública cada vez mas honesta y transparente.
- Garantizar una mejor atención al beneficiario como el destinatario natural de los servicios de SAGAN.

Con miras a este propósito, SAGAN realizará acciones coordinadas tendientes a aclarar y definir las competencias requeridas para el mejor desempeño de los cargos, y las tendrá en cuenta para la elaboración de los currículos de capacitación.

Los responsables de SAGAN deberán vigilar para que en los diferentes eventos de capacitación que se programen se incluyan tres aspectos fundamentales para el desempeño exitoso de un cargo: unos conocimientos teóricos-conceptuales que fundamenten el hacer, así como la adecuada comprensión de los mismos y de los

procesos que se desarrollen a partir de ellos; unas habilidades y destrezas requeridas para la ejecución práctica; y una actitud de servicio.

Dentro de este contexto, los directivos de SAGAN deberá esforzarse por motivar a los empleados hacia esta forma de capacitación, de manera que al recibirla no sólo atiendan al aspecto instrumental de la misma, es decir, al aporte que ella les significa para el mejor desempeño de su cargo, sino, ante todo, a su aspecto formativo, en cuanto que dicha capacitación les ha de permitir responder mejor por sus proyectos de vida personales.

Especial atención deber merecer la capacitación del personal directivo, la cual se hace más necesaria en la medida en que el mundo globalizado exige entidades con capacidad de respuestas adecuadas a sus nuevos retos.

La capacitación del personal directivo deberá tener principalmente dos objetivos:

Aprendizaje gerencial para que se desempeñe eficientemente en un mundo que ha modificado las dimensiones clásicas de la gestión y ha reemplazado formas antes rígidas y exactas por otras ambiguas y flexibles. SAGAN, con los eventos de formación y capacitación de sus directivos, deberán buscar, en concreto, el acercamiento a un empleado con capacidad de planear, de dirigir, de cooperar, de comunicar, de decidir.

Apropiación de contenidos misionales, la cual implica revisión, adquisición, y actualización de los mismos, de acuerdo con las prioridades políticas de SAGAN, de la naturaleza del sector en los que labore el directivo, y de los énfasis organizacionales.

Estrategias sugeridas

Para que la capacitación sea efectiva se sugiere:

- Planear y programar los eventos de formación y capacitación de conformidad con los lineamientos de política y estrategias
- Impartir la capacitación y formación de los empleados de todos los niveles con un doble propósito: su desempeño eficiente y eficaz en el cargo y su desarrollo y promoción futuras.
- Realizar diagnósticos participativos de las competencias requeridas para el desempeño del cargo, en las que se integren lo cognoscitivo, lo operativo y lo actitudinal. La realización de los eventos de capacitación deberán comprender, igualmente, estos tres aspectos.

- Registrar en una base de datos y en forma detallada las competencias adquiridas por los empleados como consecuencia de los eventos de capacitación programados por SAGAN, de manera que esta tengan un conocimiento claro de cuál es el capital intelectual que este a su disposición.
- Evaluar la capacitación por la posibilidad de transferencia de los aprendizajes a situaciones reales del trabajo.
- Institucionalizar para los niveles profesional y directivo, el seminario investigativo, como una forma de situar a SAGAN permanente de aprendizaje, con beneficio para el empleado, el saber y para la sociedad una mejor prestación de sus servicios los cuales recibirán nuestros beneficiarios.
- Propiciar la capacitación grupal, pero con atención individualizada, de manera que a cada empleado se le respete el derecho de hacer sus progresos, de acuerdo con su propio ritmo de aprendizaje.
- Aprovechar decididamente las ventajas de la informática y el potencial que se abre con un nuevo papel que pueden jugar los instructores, al pasar de agentes de enseñanza a animadores de procesos de aprendizaje en el trabajo, de acuerdo con las condiciones flexibles y más exigentes de las organizaciones de hoy.
- Fortalecer la auto capacitación al interior de SAGAN.
- Fortalecer en todos los empleados la actitud de aprendizaje de sus propias experiencias dentro de SAGAN como una forma de crear conocimiento.

6.3 EVALUACIÓN DE LOS COLABORADORES

El proceso

La evaluación del empleado deberá ser una herramienta de gestión imprescindible que le permita a la administración gerenciar el desempeño de sus empleados hacia la eficacia gestora, es decir, hacia un desempeño con resultados, e identificar las debilidades de estos mismos empleados, sus capacidades y habilidades, sus motivaciones y necesidades, sus valores y actitudes.

La evaluación del desempeño de los empleados ha de tener en cuenta, entre otros, las siguientes características:

- Ser objetiva, es decir, el evaluador deber esforzarse para que sus colaboradores inmediatos (los evaluados), además de participar activamente

en la concertación de los objetivos de su desempeño, de acuerdo con la planeación del rea en la que estén ubicados, obtengan la calificación que corresponda a su desempeño, independientemente de cualquiera otra consideración. Ayudar a la objetividad de la evaluación el que los empleados conozcan previamente el instrumento y la escala con que serán evaluados.

- Tener un enfoque claramente estratégico, es decir, deber valorar, ante todo, los resultados logrados por los empleados, los cuales deberán estar orientados al cumplimiento de las metas de la sociedad, así como de la misión y visión de SAGAN.
- Identificar las fortalezas de los empleados, sus debilidades y sus carencias, información necesaria para emprender acciones que mejoren la efectividad en el desempeño del cargo y para planear el desarrollo personal.
- Ser un proceso permanente, de manera que los jefes inmediatos puedan desempeñarse como orientadores de los empleados en su puesto de trabajo y que estos obtengan la apropiada y oportuna retroalimentación sobre los resultados progresivamente logrados.
- Ser dialógica y participante, en la que el empleado tenga parte activa no sólo en la concertación de objetivos, sino también en el control de su propio desempeño y en la valoración de los resultados.
- Ser equitativa, es decir, se espera que los resultados de la evaluación sean justos, que correspondan al grado de contribución de los empleados al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Posibilitar que el jefe inmediato derive de la evaluación de sus colaboradores elementos válidos para autoevaluar su gestión dentro del área de la que es responsable.
- Servir de base para el diagnóstico de necesidades de capacitación y otras acciones de personal.

La evaluación del desempeño laboral de los empleados, por otra parte, debe permitir derivar consecuencias reales, ya sea en forma de recompensas, o de los correctivos que se consideren necesarios.

El Departamento de talento humano deberá hacer el seguimiento del cumplimiento de esta responsabilidad y recomendarán las acciones que sean pertinentes, con el fin de garantizar la acertada aplicación del proceso evaluativo.

Estrategias sugeridas

Para que la evaluación del desempeño sea efectiva se recomiendan, entre otras, las siguientes estrategias:

- Tener un conocimiento adecuado, por parte de evaluadores y evaluados, de los planes de desarrollo vigentes, de la misión y visión de SAGAN, de los planes indicativos y operativos, ya que el desempeño de los empleados deberá estar orientado a su cumplimiento.
- Velar por que los evaluados conozcan sus derechos y deberes frente a la evaluación de su desempeño.
- Concertar los objetivos laborales conciliando las prioridades de las áreas donde estén ubicados los empleados, con sus competencias, capacidades y fortalezas personales.
- Realizar seguimientos periódicos al desempeño de los empleados, de manera que oportunamente se puedan dar las orientaciones pertinentes para lograr la calidad de los resultados esperados y cumplir los plazos acordados.
- Realizar evaluaciones formativas, de manera que los evaluados conozcan sus fortalezas y debilidades y refuercen las actitudes del autocontrol y de la autoevaluación.
- Integrar a la evaluación individual del empleado las apreciaciones de los beneficiarios de sus servicios y de sus compañeros de equipo.
- Velar por que después de los procesos de evaluación de los empleados se deriven consecuencias positivas reales tanto para SAGAN como para los evaluados. Estas consecuencias deberán darse, principalmente, en términos de estrategias para corregir los desaciertos, así como de estímulos e incentivos frente a los aciertos.
- Preparación para la desvinculación laboral asistida.
- SAGAN deberá realizar sus mejores esfuerzos para que el ciclo laboral de los empleado (vinculación, permanencia y retiro) se cumpla de manera completa, prestando especial atención a la preparación oportuna de los empleados para su retiro, toda vez que al respecto se observan preocupantes deficiencias, en circunstancias que, como las actuales, las reestructuraciones organizacionales han llegado a ser medidas necesarias frecuentes de cara a los propósitos de redimensionamiento y ajuste de SAGAN.

- Se deberá propender, por tanto, con la asesoría de entidades que tengan experiencia al respecto como el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el SENA, por planear, ejecutar y evaluar programas destinados a dar asistencia técnica oportuna a los empleados para su desvinculación, de manera que ésta, cualquiera sea el motivo, sea lo menos traumática para ellos y para los que permanezcan en SAGAN, con miras a favorecer el buen clima laboral.

Estos programas deberán estar orientados a preparar y aplicar el cambio que significa una desvinculación, en especial a que los empleados:

Obtengan el apoyo emocional necesario para enfrentar el cambio;

Eliminen o disminuyan los prejuicios y temores que por lo general se presentan ante la perspectiva de la desvinculación, obstaculizadores ellos del abordaje de las nuevas realidades laborales; Obtengan un conocimiento objetivo de sus capacidades, habilidades, intereses, competencias, de manera que puedan tener un conocimiento más amplio de sus posibilidades ocupacionales personales; Reciban orientación ocupacional que les facilite tomar la decisión más adecuada, en relación con nuevas posibles vinculaciones o con un trabajo independiente, Incorporen estrategias adecuadas (cartas de presentación, hojas de vida de impacto, etc.) para abordajes efectivos de nuevas realidades laborales; Reciban refuerzo apropiado para sus áreas débiles; Conozcan formas creativas de utilización del tiempo libre.

SAGAN, así mismo, y con miras a evitar rumores que puedan afectar negativamente el clima laboral, deberán tener especial cuidado en ofrecer información institucional sencilla, objetiva, transparente y oportuna que les permita a los empleados tener un conocimiento exacto de la Sociedad en que se encuentren los procesos que pueden tener como consecuencia su desvinculación.

6.4 VINCULACIÓN DE COLABORADORES

Estrategias sugeridas

Para recibir a sus nuevos empleados, SAGAN deberá recuperar aquellos ritos que reconocen su importancia, que involucran a los actores principales y que generan compromiso y sentido de pertenencia.

- Realizar procesos de inducción de los nuevos empleados desde su vinculación a SAGAN, en los que se trabajen en forma teórica y práctica aspectos relacionados con el conocimiento y buen desempeño del cargo, asimilación de la cultura organizacional y aproximación a los valores del servicio.

- Crear al interior de SAGAN la cultura del empalme, de manera que los nuevos empleados estén en capacidad de continuar, sin traumatismos organizacionales ni personales, los proyectos ya iniciados por otros que se vean precisados a abandonar su cargo. Dicho empalme, a ser posible, debe contemplar una explicación detallada del grado de avance de los proyectos, recursos disponibles para su continuación, responsabilidades compartidas con otros empleados de la misma o de otras áreas, plazos fijados, y personas a las que hay que reportar avances y resultados.
- Contar con un área dotada de jerarquía y capacidad administrativa y financiera, dirigida y coordinada por personal de alta calidad profesional en los asuntos relacionados con el bienestar social y respaldado en todas sus acciones por las diferentes dependencias de SAGAN.
- Crear mecanismos que concilien la satisfacción de las necesidades humanas básicas de los empleados con las de SAGAN, como una forma de favorecer la calidad de vida laboral. Planear, organizar y realizar acciones tendientes a concientizar a los empleados de su responsabilidad en la creación, mantenimiento y mejoramiento del clima organizacional como un bien colectivo esencial para su bienestar laboral.
- Dentro de los planes de formación de los empleados, priorizar, sobre los restrictivos y prohibitivos, los enfoques positivos en el tratamiento de los valores institucionales, de manera que éstos caractericen las distintas actuaciones que conforman la cotidianidad laboral en SAGAN y se constituyan en factor de bienestar en el trabajo.
- Sensibilizar a los empleados sobre la necesidad de los programas de salud ocupacional y seleccionar medidas para la intervención.
- Crear sistemas de información general que permitan el conocimiento y divulgación de los programas y recursos de bienestar social disponibles en SAGAN, de manera que se facilite su utilización.
- Planear procesos que canalicen las inquietudes y expectativas de los empleados acerca de los servicios prestados por SAGAN y que tienen que ver con programas específicos de bienestar social.
- Organizar servicios permanentes de asesoría, orientación y ayuda próxima para las personas con proyectos de retiro.

7. OBSERVACIONES FINALES

- Los lineamientos presentados aquí tienen como destinatarios principales al jefe del talento humano de SAGAN, el cual hará una apropiación y aplicación particular de los mismos, en virtud de las circunstancias específicas de la Sociedad. Se les recomienda liderar procesos para animar a todos los empleados a su discusión, enriquecimiento y aplicación práctica.
- Dentro de la aplicación de estos lineamientos, es importante no perder de vista las metas a lograr por SAGAN, la necesidad de unir competencias para contrarrestar debilidades, la importancia de enfrentar con confianza los riesgos que suponen todo cambio, y el derecho a saborear con sencillez los logros alcanzados.

El proyecto nos brinda la oportunidad de reflexionar ante la necesidad de fortalecer los valores del empleado e incentivar sus capacidades profesionales y sus aptitudes como resultado de la experiencia, más aún en esta época donde se trata de reivindicar la imagen del empleado y donde es inminente restablecer el lugar que le corresponde es decir, el talento humano como la función de la administración estarán fusionados bajo los principios de la equidad, la transparencia y fundamentalmente el respecto al desempeño del individuo como empleado y como ser humano.

Es conveniente analizar que pese a los soportes pedagógicos en cuanto a los aportes sobre talento humano, vemos que el empleado adolece de motivación, como la falta de conocimiento de la organización, la responsabilidad de sus funciones y la ineficaz capacitación para desempeñarse.

SAGAN tiene dificultades en la adaptación de los empleados en sus cargos, se limitan a ubicarlos sin conocer ni verificar los perfiles, es allí donde precisamente el empleado empieza a desmotivarse y esa incapacidad de desenvolverse en sus funciones conlleva a baja motivación en su actividad laboral como la imagen de la Sociedad.

Es imprescindible implementar la valoración del trabajo ya que el empleado es, ante todo, un ser humano con sentimientos y virtudes, y estos incentivos ayudarían a fortalecer su autoestima, generando una mejor participación en su entorno. Si complementamos con motivar a la participación, más aún en la toma de decisiones, estaríamos promoviendo las capacidades individuales de cada empleado.

Es indudable que el compromiso en las labores encomendadas se refleja en la calidad de la prestación de un servicio con el único propósito de la satisfacción personal y sin la necesidad de protagonismos.

El empleado a de contribuir con su capacidad para desenvolverse en procesos de dirección visionaria con el fin de perseguir las metas futuras mediante el liderazgo oportuno y eficaz, además, su intervención en las decisiones de SAGAN deben ser evaluadas y concertadas dentro de su equipo de trabajo como en su entorno laboral, social y empresarial.

Es de importante necesidad que el empleado se encuentre plenamente informado sobre el desempeño de su institución, en sus relaciones empresariales y la proyección de la misma en la prestación de un servicio.

Los valores humanos juegan un papel definitivo en el afianzamiento del empleado dentro de sus funciones; y la ética como expresión de concepción moral individual posibilita la vinculación del ser humano en la organización mediante mecanismos de sana convivencia, crítica constructiva y justicia.

El comportamiento del empleado frente a la prestación de su capacidad laboral debe ser el intérprete de los derechos, debilidades y oportunidades de los potenciales clientes; para tal fin debe ser idóneo y capacitado y así solventar las inquietudes y necesidades del beneficiario.

Observando el radio de acción de SAGAN en nuestro departamento vemos claramente la incidencia y la importancia que tiene lo cual conlleva a que el personal vinculado a la Sociedad se le brinde una capacitación adecuada y permanente para prestar sus servicios a los 1120 beneficiarios que son pequeños productores de ganado de leche ubicados en los municipios de Aldana, Cumbal, El Contadero, Guachucal, y Ipiales para ello la Sociedad se propone el mejoramiento de la calidad de la leche en los centros de enfriamiento y recepción de leche.

El personal de SAGAN por medio de este proyecto de la implementación de la oficina de la gerencia del talento humano que como objetivo principal tiende al mejoramiento de las condiciones laborales y a la dotación del personal de las mejores herramientas y conocimientos para que se presten los servicios técnicos en la agricultura y la ganadería a nuestros campesinos de la provincia ya que ellos son la razón de ser de la Sociedad.

8. CONCLUSIONES

- Luego de analizar e interpretar los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y en función a la propuesta de un sistema de gerencia de recursos humanos para la optimización de la gestión dentro de SAGAN, la investigadora llegó a las siguientes conclusiones:
- El proceso de reclutamiento de personal no es el más adecuado a los fines de la Sociedad, tampoco posee un archivo de personal elegible, que le permita recurrir a éste en el momento en el cual se requiera.
- Al personal, en su proceso de selección, no se le aplica ningún tipo de prueba psicotécnica, o de cualquier otra índole, mostrando de esta manera una debilidad en el proceso de selección de personal. De igual manera al ser contratado, no recibe el tratamiento adecuado en cuanto a políticas de la organización.
- La Sociedad no informa a los trabajadores sobre los beneficios que ofrece; lo cual indica que quien ingresa, desconoce los aspectos compensatorios de sus labores, su estatus dentro de la organización, entre otros.
- La Sociedad presenta escasas oportunidades de capacitación, de formación o desarrollo, para el recurso humano. Además de contar con la insatisfacción del personal, en cuanto a la remuneración ofrecida a éste.
- Éstas, entre otras consideraciones, fueron las que llevaron a la investigadora a proponer un sistema de gerencia de recursos humanos para optimizar la gestión del mismo, el cual esta basado en subsistemas que propician un óptimo desempeño de las actividades correspondientes a las distintas áreas que intervienen en el control de personal.

BIBLIOGRAFÍA

AYALA VILLEGAS, Sabino. Administración de recursos humanos. Lima. 2001. 198 pp.

CORTINA, Adela. Ética de la Empresa. Editorial Trotta. Madrid 2000.

CORTINA, Adela. Los ciudadanos como protagonistas. Círculo de Lectores, Barcelona, 1999.

CORTINA, Adela. Hasta un Pueblo de Demonios. Taurus, Madrid, 1998.

HERNANDEZ PABON, Hilda y ZUÑIGA TAPIA, Gilberto. Área Básica de Capacitación. - Santa fe de Bogotá, D. C., Abril 1994.

LOPERA GUTI RREZ, Jaime. El lado humano de la participación. Ensayos y conferencias. Edit. de Cafam, Bogotá, 1988.

MAX-NEEF, Manfred y otros. Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro. Cepaur. Fundación Dag Hammarskj ld, Medellín, 1997.

MEJOEA JARAMILLO, Ángela. El trabajo en equipo: Una herramienta efectiva en la gestión. Ensayo. Escuela Superior de Administración Pública, Santa fe de Bogotá, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. La ciencia y el arte de ser dirigente. Tercer Mundo Editores, Santa fe de Bogotá, 1999.

NALUS FERES, Marta. El Seminario Investigativo. ASC N, Santa fe de Bogotá, 1992.

VARGAS ZUÑIGA, Fernando. La formación por competencias instrumento para incrementar la empleabilidad.

WERTHER, William y DAVIS, Heith. Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill, 4ª edición, México, 1995.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta a los empleados de SAGAN para proponer un sistema de gerencia de recursos humanos para la optimización de la gestión en la empresa.

Lugar y fecha: _____
Entrevistador: _____
Entrevistado: _____
Cargo actual: _____

1. ¿SAGAN tiene Departamento de talento humano?

SI _____ NO _____

2. ¿Existe capacitación del personal a vincular?

SI _____ NO _____

3. ¿SAGAN hace actualización de conocimiento a los colaboradores contratados?

SI _____ NO _____

4. ¿Se realiza evaluación de desempeño?

SI _____ NO _____

5. ¿Se tiene en cuenta el perfil del colaborador para la respectiva ubicación del cargo?

SI _____ NO _____

6. ¿Le gustaría que exista una Departamento de Talento Humano dentro de su Empresa?

SI _____ NO _____

7. Usted como colaborador de SAGAN cree que se maneja la política para ser vinculado a esta empresa?

SI _____ NO _____

8. El Sitio de trabajo donde usted labora le presta el bienestar y la comodidad necesarios para su desempeño?

SI_____ NO_____

9. Cree Usted que para que exista mayor organización de la empresa debe existir un Manual de funciones?

SI_____ NO_____

10. ¿Cuáles cree deben ser los incentivos o estímulos para el personal de SAGAN?
