

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN  
DEL TALENTO HUMANO EN LA FÁBRICA F.A. URIBE Y CÍA. LTDA.**

**LUIS FERNANDO SALAS CUMBAL**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO  
2008**

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN  
DEL TALENTO HUMANO EN LA FÁBRICA F.A. URIBE Y CÍA. LTDA.**

**LUIS FERNANDO SALAS CUMBAL**

**Propuesta de Investigación presentada como requisito para optar al título de  
profesional de Administración de Empresas**

**Asesor:  
CARLOS OMAR OJEDA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO  
2008**

“las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva del autor”

“Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanada del honorable Consejo Directivo de la universidad de Nariño”

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Prof. Carlos Omar Ojeda**  
**Asesor**

---

**Prof. Nelson Armando Mora**  
**Jurado**

---

**Prof. Rodrigo Yepes**  
**Jurado**

San Juan de Pasto, Agosto de 2008

## **AGRADECIMIENTOS**

Al cuerpo docente de la facultad de ciencias económicas y administrativas por su contribución a mi formación personal y profesional.

A los docentes del Diplomado en gestión estratégica del talento humano y sus valiosas enseñanzas.

A mis compañeros del programa de administración de empresas por las experiencias vividas en todos estos años.

A mi asesor Carlos Omar Ojeda por su colaboración en el desarrollo de la propuesta.

## **DEDICATORIA**

A mis abuelos, por la fortuna de tenerlos a mi lado.

A mis padres, Aura Miriam Cumbal y Laureano Salas, por su apoyo incondicional

A mis hermanos, Carlos Andrey, un buen ejemplo en mi vida, y Oscar a quien tanto quiero.

A Tathiana, quien siempre estuvo a mi lado.

A mis familiares y amigos.

## TABLA DE CONTENIDO

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	16
1. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
3. OBJETIVOS	20
3.1 OBJETIVO GENERAL	20
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
4. JUSTIFICACIÓN	21
5. MARCO DE REFERENCIA	23
5.1 MARCO HISTÓRICO	23
5.2 MARCO TEÓRICO	25
5.3 MARCO LEGAL	49
5.4 MARCO CONCEPTUAL	51
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	54
6.1 TIPO DE ESTUDIO	54
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	54
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	54
6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	56
7. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA	

FÁBRICA F.A. URIBE Y CÍA. LTDA.	57
7.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	57
7.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE <i>ADMISIÓN</i> DE TALENTO HUMANO	59
7.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE <i>APLICACIÓN</i> DE TALENTO HUMANO	60
7.4 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE <i>COMPENSACIÓN</i> DE TALENTO HUMANO	65
7.5 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE <i>DESARROLLO</i> DE TALENTO HUMANO	69
7.6 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE <i>MANTENIMIENTO</i> DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LAS PERSONAS	72
7.7 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE <i>MONITOREO (CONTROL)</i> DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA	81
7.8 COMPLEMENTO AL DIAGNOSTICO DE TALENTO HUMANO	81
8. ELABORACIÓN DE MATRICES APLICADAS A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA FÁBRICA F. A. URIBE Y CÍA. LTDA.	86
8.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA	86
8.2 ANÁLISIS EXTERNO RESPECTO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA	91
8.3 ANÁLISIS DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS DEL MEDIO	93
9. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA FÁBRICA F.A. URIBE Y CÍA. LTDA.	97
9.1 PROPUESTA DE MISIÓN	97
9.2 PROPUESTA DE VISIÓN	97
9.3 PROPUESTA DE VALORES	97



9.4 PROPUESTA DE PRINCIPIOS	98
9.5 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA	99
9.6 MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA FÁBRICA F.A URIBE Y CÍA. LTDA.	99
10. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA FÁBRICA F.A. URIBE Y CÍA. LTDA.	117
11. CONCLUSIONES	127
12. RECOMENDACIONES	129
BIBLIOGRAFÍA	130
ANEXOS	131

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Teoría X y Teoría Y de McGregor	40
Cuadro 2. Elaboración de perfil de capacidad interna	47
Cuadro 3. Elaboración de matriz de evaluación de factor interno	47
Cuadro 4. Elaboración de la matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio	48
Cuadro 5. Elaboración de matriz de evaluación de factor externo	48
Cuadro 6. F.A. Uribe y Cía. Ltda. Numero de colaboradores	55
Cuadro 7. Perfil de capacidad interna (PCI)	86
Cuadro 8. Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)	89
Cuadro 9. Perfil de oportunidades y amenazas de medio (POAM)	91
Cuadro 10. Matriz de evaluación de factor externo (MEFE)	92
Cuadro 11. Formato solicitud de personal	100
Cuadro 12. Formato de ficha de especificaciones del cargo	102
Cuadro 13. Formato para descripción y análisis de cargos	104
Cuadro 14. Método de evaluación de desempeño por frases descriptivas	106
Cuadro 15. Método de evaluación de desempeño por listas de verificación	106
Cuadro 16. Auditoria de gestión de talento humano	115
Cuadro 17. Principales estrategias de gestión de talento humano para la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda.	117
Cuadro 18. Estrategia para reclutamiento y selección de talento humano	119
Cuadro 19. Estrategia para orientación de nuevas personas	119
Cuadro 20. Estrategia para diseño de cargos en la empresa	120
Cuadro 21. Estrategia para evaluación de desempeño en la fábrica	120
Cuadro 22. Estrategia para mejoramiento de remuneración en la fábrica	121
Cuadro 23. Estrategia de beneficios y servicios para las personas de la fábrica	121
Cuadro 24. Estrategia de entrenamiento de personas	122
Cuadro 25. Estrategia de desarrollo de personas y desarrollo de la fábrica	122
Cuadro 26. Estrategia de relación con los colaboradores	123
Cuadro 27. Estrategia de higiene, seguridad y calidad de vida	123
Cuadro 28. Estrategia de banco de datos y sistemas de información	124
Cuadro 29. Estrategia estudio de mercados	125
Cuadro 30. Estrategia de productos ambientales	125

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Personas que recibieron inducción al ingresar a la empresa	61
Figura 2. Personas que recibieron inducción ¿Considera apropiada la inducción?	61
Figura 3. Personas que <i>no</i> recibieron Inducción ¿Consideran que era necesario recibir una Inducción?	61
Figura 4. Frase que mejor describe el clima organizacional de la empresa	62
Figura 5. Participación en la toma de decisiones de la empresa	63
Figura 6. Autonomía para tomar decisiones en actividades de su cargo	63
Figura 7. ¿Considera que las actividades asignadas corresponden a su cargo?	64
Figura 8. Satisfacción de las personas en su cargo	64
Figura 9. Cumplimiento de la empresa con el pago de salario	66
Figura 10. ¿Considera equitativo su salario respecto al de los demás?	66
Figura 11. Conformidad con el salario asignado	66
Figura 12. Posibilidades de ascender en la empresa	68
Figura 13. Tipos de incentivos que prefieren las personas en la empresa	68
Figura 14. ¿Ha sido sancionado por algún motivo?	68
Figura 15. Consideración de las sanciones que se aplican en la empresa	69
Figura 16. Tiempo de las personas trabajando en la empresa	69
Figura 17. ¿Ha ocupado otro cargo en la empresa?	70
Figura 18. Nivel educativo de las personas que trabajan en la fábrica	70
Figura 19. Capacitación de personas en los últimos 3 años	70
Figura 20. La empresa le brinda atención y acompañamiento	71
Figura 21. Relación con compañeros de trabajo	72
Figura 22. Temor al expresar opiniones laborales en la empresa	72
Figura 23. ¿Expreso su opinión para mejorar algún proceso de la empresa?	73
Figura 24. ¿Fue tenida en cuenta su opinión?	73
Figura 25. ¿Esta en constante desacuerdo con alguna decisión o con alguna persona de la empresa?	74
Figura 26. Exposición a ruidos incómodos	74
Figura 27. Exposición a olores incómodos	75
Figura 28. Circulación de aire en sitio de trabajo	75
Figura 29. Iluminación apropiada	75
Figura 30. Exposición a altas temperaturas	76
Figura 31. Exposición prolongada frente a un computador	76
Figura 32. Caminar por largos periodos de tiempo	76
Figura 33. Trasladarse constantemente de un lugar a otro al <i>interior</i> de la	

empresa	77
Figura 34. Trasladarse constantemente de un lugar a otro al <i>exterior</i> de la empresa	77
Figura 35. Cargar elementos pesados constantemente	77
Figura 36. Agotamiento físico la mayor parte de la jornada laboral	78
Figura 37. Agotamiento mental la mayor parte de la jornada laboral	78
Figura 38. Periodos de descanso adecuados	78
Figura 39. Conformidad en el puesto de trabajo	79
Figura 40. Trabajo permanentemente de horas extras	79
Figura 41. Estrés en el trabajo	79
Figura 42. ¿Considera que tiene todas las herramientas y elementos para desempeñar su trabajo?	80
Figura 43. Calificación general de las condiciones ambientales de trabajo	80
Figura 44. Propuesta de organigrama para la F.A. Uribe y Cía. Ltda.	99

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Encuesta dirigida al personal de la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda.	131
ANEXO B. Entrevista dirigida al gerente de la fábrica FA. Uribe y Cía. Ltda.	136

## **RESUMEN**

Las personas son lo más importante en una organización, y de ellas depende en gran parte el éxito o fracaso de una empresa. Esta investigación titulada "Propuesta estratégica para el mejoramiento de la gestión del talento humano en la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda." parte de un diagnóstico de la empresa, la cual tiene 75 años de funcionamiento en la ciudad de Pasto, dedica a la producción y comercialización de velas de diferentes variedades.

Para cumplir con los objetivos, se realizó un análisis interno en busca de debilidades y fortalezas de la empresa respecto a la gestión del talento humano, analizando para tal fin, documentos de la empresa, realizando entrevistas y aplicando encuestas al personal de la misma, de igual manera se realizó un análisis de oportunidades y amenazas del medio, los hallazgos de la investigación, permiten finalmente proponer estrategias orientadas a mejorar la gestión del talento humano en la fábrica

## **ABSTRACT**

The persons are the most important thing in an organization, and on them there depends largely the success or failure of an company this qualified research " Strategic Offer For The Improvement Of The Management Of The Human Talent In The Factory F.A. Uribe And Cía. Ltda." Part of a diagnosis of the company, which has 75 years of functioning in the Pasto city, dedicates to the production and marketing candles of different varieties.

To expire with the aims(lenses), I realize an internal analysis in search of weaknesses and fortresses of the company with regard to the management of the human talent, analyzing for such a purpose, documents of the company, realizing interviews and applying surveys to the personnel of the same one, of equal way there were realized an analysis of opportunities and threats of the way, the finds of the research, they allow to propose finally strategies orientated to improving the management of the human talent in the factory.

## INTRODUCCIÓN

La importancia que tienen los colaboradores de una empresa es cada día mas reconocida en nuestro medio, un ambiente globalizado y competitivo, expuesto a cambios constantes, exige en las organizaciones productos y servicios de calidad y una buena atención al cliente, esto no seria posible si no se tiene una adecuada administración del talento humano para alcanzar los objetivos de la organización.

El valor que tiene cada una de las personas de una empresa desde un operario hasta un alto ejecutivo, puede representar una mayor o menor productividad, por tal motivo la gestión del talento humano juega un papel muy importante en todos sus procesos.

El presente estudio pretende analizar la administración de talento humano que se lleva a cabo en la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda. En procesos como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la administración de salarios, los programas de bienestar y seguridad industrial, etc. Procurando identificar sus fortalezas y debilidades así como sus amenazas y oportunidades, para luego proponer estrategias encaminadas al mejoramiento de la gestión del talento humano ya que todos y cada uno de los procesos brinda a la empresa bases sólidas para un buen desempeño, y eficiencia en sus operaciones.

La fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda., con aproximadamente 75 años de funcionamiento en la ciudad de Pasto, es conciente de que sin la dedicación de las personas no se obtiene calidad ni productividad, y para obtener su máximo rendimiento, se les dedica gran parte de los recursos económicos. Por tanto su gestión en forma efectiva y eficiente dentro de una organización, es la clave del éxito de la misma.

En Pasto, muchas empresas cuentan con un departamento de talento humano, con personal especializado que ayuda a lograr los objetivos de la organización sin descuidar los de las personas, sin embargo este no es el caso de la F.A. Uribe y Cía. Ltda., por tal motivo, esta investigación permitirá establecer lineamientos que de manera adecuada establezca aportes apoyado en ciencias como la administración de empresas, psicología, estadística etc. con aportes de expertos en el tema como es el autor Idalberto Chiavenato en el campo de la gestión de talento humano y Humberto Serna en el campo de la planeación y gestión estratégica.



## **1. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN**

Propuesta estratégica para el mejoramiento de la gestión del talento humano en la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda organización esta conformada por personas y necesita de ellas, se obtienen productos o se prestan servicios gracias al desempeño que las personas tienen en su respectivo cargo, pero una persona sin la preparación o sin la capacitación necesaria para desempeñar un cargo, incluso sin motivación puede llegar a ser tan improductiva como una persona enferma o ausente por tal razón para la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda., como para cualquier otra organización es tan importante la gestión de su talento humano ya que se influye directamente en la calidad de los productos y en su productividad en general.

La fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda., en la actualidad, cuenta con algunos vacíos tanto en su direccionamiento como en la gestión del talento humano, comenzando por que no cuenta con elementos básicos como son: políticas, valores, manual de funciones, procesos o procedimientos, durante sus años de funcionamiento que son aproximadamente 75 años, ha salido adelante sin contar con un adecuado direccionamiento, cada colaborador sabe lo que debe desempeñar en su respectivo cargo y el clima organizacional de la empresa refleja mucha tranquilidad en las relaciones es decir que no existen conflictos y la comunicación fluye de buena manera, la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda. Cuenta en la actualidad con 12 colaboradores y se percibe una disminución en sus ventas, producto de la escasez de materia prima y la competencia desleal.

Al observar la actual situación que se presenta en torno a la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda. Se espera a futuro consecuencias desfavorables que podrían llevar a la desaparición de la empresa, ya que al encontrarse en un mercado globalizado que exige una alta competitividad a través de la calidad y la productividad, al continuar su gestión de talento humano de la misma manera es probable que la competencia supere las expectativas y necesidades de los clientes y esto agudice mas los problemas que se presentan por la disminución que se viene presentando en las ventas.

Ante los problemas planteados es necesario desarrollar un análisis de la gestión del talento humano de la empresa, haciendo posible plantear unas estrategias que permitan disminuir las debilidades, potencializar las fortalezas, estar mejor preparados para enfrentar las amenazas y aprovechar mejor las oportunidades, llevar a cabo estas estrategias no seria posible sin antes plantear una adecuada gestión del talento humano, que permita a la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda.,

solucionar sus problemas y orientar a sus colaboradores de tal manera que se optimice el funcionamiento de la fábrica.

El mundo y por tanto las empresas, están cambiando cada vez con más rapidez, por eso es necesario que se generen transformaciones en productos, métodos y procesos, equipos y tecnologías, estructura organizacional, cargos y sobre todo, transformaciones en el comportamiento de las personas.

## **2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué estrategias se deben formular para mejorar la gestión del talento humano en la F.A. Uribe y Cía. Ltda.?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una propuesta estratégica para el mejoramiento de la gestión del talento humano en la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico sobre la gestión del talento humano en la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda. (Admisión, aplicación, compensación, desarrollo de personas, mantenimiento de talento humano, monitoreo o control).
  
- Realizar un análisis interno de la gestión de talento humano en la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda. (Perfil de capacidad interna (PCI) y matriz de evaluación de factor interno (MEFI) orientadas a la gestión del talento humano de la fábrica).
  
- Elaborar un análisis externo de La fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda. (Perfil de oportunidades y amenazas de medio (POAM), y Matriz de evaluación de factor externo (MEFE)).
  
- Analizar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del medio en el que se encuentra la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda. (Factores clave de éxito, matriz DOFA).
  
- Proponer estrategias para el mejoramiento de la gestión del talento humano en la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda.

## 4. JUSTIFICACIÓN

Podemos afirmar que las empresas se crean intencionalmente para generar productos o servicios, en consecuencia, utilizan energía humana y no humana para transformar materias primas en productos acabados o servicios prestados, aunque poseen elementos físicos e inanimados, como edificios, maquinas, equipos, etc., en ultimas, las organizaciones están constituidas por personas y solo pueden funcionar cuando estas están en sus puestos de trabajo, desempeñan bien los papeles para los cuales fueron seleccionadas, admitidas y preparadas.

La fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda., tiene un excelente equipo de personas, pero no cuenta con un direccionamiento adecuado, es decir no cuenta con una misión, una visión adecuadas y unos objetivos organizacionales, elementos básicos que permiten identificar la razón existencial de la empresa, el camino que se debe seguir y hasta que punto se pretende llegar. Además tampoco cuenta con un organigrama, manual de funciones, procesos o procedimientos, los colaboradores simplemente saben las funciones que deben realizar y gracias a un clima organizacional pacifico, la comunicación fluye normalmente y no se presentan conflictos entre los trabajadores.

A pesar de este vacío en la documentación pertinente a la gestión del talento humano, la empresa lleva acabo procedimientos como: reclutamiento, selección inducción, capacitación, jornadas de prevención y de riesgos profesionales, remuneración adecuada entre otros procesos, sin embargo esto nos revela la necesidad de realizar un estudio y proponer estrategias para mejorar esta situación, obteniendo mejores resultados en el desarrollo de las funciones de los empleados y por tanto en la productividad de la empresa.

El uso práctico del proyecto se justifica puesto que contribuye a reducir la incertidumbre a la hora de tomar decisiones respecto al manejo de talento humano en todos sus procesos, y permite desarrollar estrategias administrativas para mejorar su condición actual, esto es necesario debido a que tanto las empresas como las personas que trabajan en ellas están en constante cambio, se revisan y se modifican objetivos; se crean nuevos departamentos; se contratan nuevas personas; los productos experimentan variaciones notables; la tecnología avanza y las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento y sus actitudes.

Las empresas en Pasto y en el mundo pasan por un periodo de inestabilidad y cambios, requieren personas y organizaciones dinámicas, flexibles e innovadoras, los nuevos tiempos exigen nuevas empresas y una nueva actitud de las personas, asimismo toda empresa tiene tanto competidores, como medios de cooperación con otras empresas por tanto, están en una continua interacción con el ambiente.

Por los motivos mencionados anteriormente podemos decir que se justifica realizar un análisis estratégico de la gestión actual del talento humano en la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda.

Con los resultados de esta investigación la empresa se vería beneficiada ya que este estudio nos muestra las condiciones en las que se encuentran las personas y la posibilidad de hacer algo para mejorar la productividad de la empresa, además nos conduce a diseñar propuestas para el mejoramiento de la gestión del talento humano, canalizando el potencial de las personas que trabajan en la empresa y esperando un mejor desempeño ya que siendo las personas el principal patrimonio de una organización y constituyéndose en la actualidad como la diferencia competitiva que da valor agregado a los productos y servicios, adelantar este estudio es un asunto de gran importancia para el éxito de la empresa.

Metodológicamente se justifica ya que para el desarrollo de la investigación es necesario el desarrollo de encuestas y entrevistas que permitan recolectar información esencial para llevar a cabo el análisis de la gestión de su talento humano y cumplir con los objetivos de la investigación.

Es muy importante en las empresas realizar un análisis sobre la gestión del talento humano, la gestión del talento humano consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de los colaboradores, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La investigación propuesta se sustenta mediante teorías y conceptos básicos de disciplinas como la administración del talento humano, la psicología, la planeación estratégica, la competitividad, modelos administrativos, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, entre otras teorías y conceptos que contribuyen al desarrollo de la investigación y finalmente ayudan a que la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda., resuelva diferentes problemas que afectan su desempeño en el mercado.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO HISTÓRICO

La gestión del talento humano en las empresas se ha visto afectada en las últimas décadas debido a los recientes cambios que acontecen en el mundo, actualmente, tratar a las personas como un recurso mas de la empresa es desperdiciar sus competencias laborales y su mente productiva, hoy se habla de gestión del talento humano y no del recurso humano, y ya no se tratan a las personas como simples empleados remunerados sino como socios y colaboradores de la empresa.

Según Idalberto Chiavenato,<sup>1</sup> en la historia de la humanidad el trabajo ha sido desempeñado de diferentes formas, tipos y usos, pero solo a partir de la revolución industrial surge el concepto actual de trabajo, y en el transcurso del siglo XX sufrió de cambios y transformaciones en la manera de administrar a las personas, se distinguen tres eras organizacionales diferentes en el transcurso del siglo XX como son: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información.

*Era de la industrialización clásica 1900 – 1950:* su principal característica fue la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados, en este periodo las empresas adoptaron una estructura burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada donde las decisiones son tomadas en la cima de la jerarquía y se establecen normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas.

Las personas se consideraban recursos, así como las maquinas, equipos y capital, dentro de esta concepción, la administración de las personas recibía la denominación de *relaciones industriales*.

*Era de la industrialización neoclásica 1950 – 1990:* se inicio después de la Segunda Guerra Mundial, cuando se veían cambios rápidos e intensos del

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Santa fe de Bogota: McGraw Hill, 2002. p. 30-36

entorno. La teoría clásica fue sustituida por la teoría neoclásica de la administración y el modelo burocrático cambiado por la teoría estructuralista.

El modelo burocrático se volvió rígido y poco apto para acompañar los cambios del entorno así que las organizaciones buscaron nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes.

Así aparece un enfoque matricial que trataba de conjugar los departamentos de manera lateral para darle mayor dinamismo, innovación y competitividad a las organizaciones, sin embargo no fue suficiente para cambiar la rigidez de la vieja estructura funcional y burocrática, no obstante, se aprovechó su ventaja en la fragmentación y descomposición posteriores de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios para que fueran más ágiles, administrables y estuvieran más cerca del mercado y los clientes.

La cultura organizacional pasó a concentrarse en el presente, la concepción de relaciones industriales fue sustituida por una nueva manera de administrar al personal y pasó a llamarse *administración de recursos humanos* los departamentos de recursos humanos veían a las personas como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción, la tecnología sufrió un intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones, el mundo seguía cambiando cada vez más rápido.

*Era de la información:* comenzó en la década de 1990 y es la época que vivimos actualmente, su característica principal son los cambios, que se tornaron cada vez más rápidos, imprevistos e inesperados. En esta época en la que todos disponen de la información, tiene éxito aquella organización que logre interpretarla, transformarla y aplicarla, como un nuevo producto o servicio, antes de que otros lo hagan.

En esta época más importante que el dinero es saber como emplearlo y aplicarlo con rentabilidad y las empresas requieren agilidad, movilidad, innovación, y cambios necesarios para enfrentar las amenazas y oportunidades en un ambiente de cambio, los productos y servicios se adaptan de manera continua a las exigencias y necesidades de los clientes.

Las personas, su conocimiento y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de las organizaciones, la denominada administración del recurso humano da paso a un nuevo enfoque llamado *gestión del talento humano* las



personas dejan de ser llamados recursos para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, ahora se utiliza la expresión *colaboradores* para referirse a las personas que trabajan en una empresa.

## 5.2 MARCO TEÓRICO

Es importante primero adentrarnos en lo que se refiere a la gestión del talento humano para luego identificar otras teorías en las cuales se apoya esta investigación

### 5.2.1 Administración del talento humano

- **Moderna administración del talento humano** Chiavenato, uno de los autores más importantes del momento en materia de gestión del talento humano nos dice que:

“La administración de recursos humanos no es una labor exclusiva del profesional de ARH (Administración de Recursos Humanos), sino una responsabilidad que compete a todas las áreas y niveles de la organización. Además de sus responsabilidades específicas, cada director, cada gerente, cada jefe, administra personas que son sus subordinados directa e indirectamente”<sup>2</sup>.

- **Objetivos de la gestión del talento humano.** En primer lugar es importante entender que, las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate.

Para Chiavenato,<sup>3</sup> Los objetivos de la gestión del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización a través de los siguientes medios:

a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición. Santa fe de Bogota: McGraw Hill, 2000. p. 133

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 10

- b. Proporcionar competitividad a la organización.
- c. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- d. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- f. Administrar el cambio.
- g. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

- **Los seis procesos de la gestión del talento humano.** Chiavenato divide en 6 los procesos con los cuales se guían la mayoría de las empresas en la actualidad, estos procesos son: la admisión de personas, la aplicación de personas, la compensación de las personas, el desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo (control) de personas, estos procesos se estudiarán más adelante.

- **Planeación estratégica de la gestión del talento humano.** Con respecto al tema Chiavenato asegura que:

“La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico, y competitivo. La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización”<sup>4</sup>.

Igualmente, Idalberto Chiavenato<sup>5</sup> manifiesta:

**Misión:** Es la razón existencial de una empresa, debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos? incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza fuera de la empresa, es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente.

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 53

<sup>5</sup> Ibíd., p. 54 - 66

Es importante que las personas conozcan la misión y los objetivos esenciales de una organización así identificarán el camino que deben seguir y hasta qué punto se pretende llegar.

**Visión:** Podemos encontrar que en general, la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es. Desde esta perspectiva, muchas organizaciones asumen la visión como el proyecto que les gustaría materializar dentro de cierto plazo y el camino que pretenden seguir para llegar allá.

**Objetivos organizacionales:** Objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado periodo. Según Chiavenato, estos objetivos deben satisfacer los siguientes criterios:

- a. Focalizarse en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
- b. Ser coherentes, es decir, deben estar bien ligados a otros objetivos y demás metas de la organización.
- c. Ser específicos, es decir, estar bien definidos.
- d. Ser medibles, es decir, cuantitativos y tangibles.
- e. Relacionarse con determinado periodo de tiempo (día, mes año).
- f. Ser alcanzables, es decir, deben ser perfectamente posibles.

**Estrategia corporativa.** Chiavenato nos dice que la estrategia parte de los objetivos estratégicos de la misión y la visión que se pretenden llevar a cabo, y está orientada por dos tipos de análisis. Por un lado, el análisis ambiental, para verificar y analizar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse. Se trata de una exploración ambiental para averiguar qué hay en el entorno. Por otro lado, el análisis organizacional, para verificar y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa.

**Planeación estratégica del talento humano.** Al respecto la planeación estratégica del talento humano se refiere a la manera como la función del talento humano puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

Además encontramos que la planeación estratégica de talento humano es el proceso de decisión relacionado con el talento humano necesario para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado periodo. Se trata de definir con anticipación la fuerza laboral y el talento humano necesario para realizar la acción organizacional futura.

- **Admisión de personas.** El proceso de admisión de personas es el primero de una serie de procesos de la gestión del talento humano, por medio de este proceso, la organización incorpora personas a sus labores cotidianas.

**Reclutamiento de Personas.** Sobre el reclutamiento de personas afirma Chiavenato: “Este es el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseadas”<sup>6</sup>.

*Medios de Reclutamiento.* El mercado de recursos humanos esta conformado por un conjunto de candidatos, según Idalberto Chiavenato estos:

“Pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles. Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, incluso en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo”<sup>7</sup>.

*Reclutamiento Interno.* El reclutamiento es interno cuando “al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)”<sup>8</sup>.

El reclutamiento interno tiene en cuenta los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas a las que se sometió, su evaluación del desempeño, los resultados de los programas de entrenamiento en que participó, análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno actualmente y análisis del cargo que esta considerándose que ocupe, entre otras.

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 85

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Op.cit., p. 219

<sup>8</sup> Ibíd., p. 221

*Reclutamiento Externo.* Encontramos que: “el reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento”<sup>9</sup>.

Las técnicas de reclutamiento son diferentes en cada empresa pero entre las mas comunes se encuentran: archivos u hojas de vida de candidatos que se presentan espontáneamente, candidatos presentados por empleados de la empresa, carteles o anuncios, contactos con universidades y otros centros de educación, contactos con empresas del mismo sector, anuncios en diarios, revistas y demás medios masivos, Internet, agencias de reclutamiento, viajes para reclutar personas en otras regiones, entre otras.

*Reclutamiento Mixto.* Encontramos que según Chiavenato:

Una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que esta se suprima<sup>10</sup>.

• **El proceso de reclutamiento.** Chiavenato afirma que “el comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla”<sup>11</sup>. De manera que al existir una vacante se realiza una solicitud de empleo al órgano de reclutamiento, quien lo realiza a través de los medios y técnicas más adecuadas según sea el caso.

Entonces, “El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículo vital a la organización. La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando los datos personales,

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Op.cit., p. 225

<sup>10</sup> *Ibíd.*, p. 232

<sup>11</sup> *Ibíd.*, p. 217

formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos.”<sup>12</sup>

- **Selección de Personas.** El siguiente paso es la selección de personas, la selección es “una actividad de elección, clasificación y decisión y, por consiguiente, descriptiva. Mientras el objetivo del reclutamiento es abastecer el proceso de selección con materia prima (los candidatos), el objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos mas adecuados a las necesidades del cargo y la organización”<sup>13</sup>.

El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar entre los candidatos reclutados, el o los mas adecuados a las necesidades del cargo buscando una mayor eficacia en la organización. Entre las técnicas más aceptadas de selección, se encuentran: la entrevista, las pruebas de conocimiento o de capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación entre otras.

- **Aplicación de personas.** Después de los procesos de provisión siguen los procesos de aplicación de personas. Esto significa que, una vez reclutadas y seleccionadas, las personas deberán integrarse a la organización, posicionarse en sus respectivos cargos y tareas y evaluarse en cuanto a su desempeño.

*Orientación de las personas.* La orientación es el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las actividades de la organización, se trata de situarlas en sus labores y hacer que quede claro cual es su papel y cuales son los objetivos de la organización.

Al respecto Chiavenato nos dice: “las personas deben sentir en que situación se encuentran y hacia donde deben conducir sus actividades y esfuerzos. Imprimir rumbo y dirección, definir comportamiento y acción, establecer metas y resultados que se deben cumplir son algunas de las medidas orientadoras que la organización debe ofrecer a sus empleados”<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 97

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p 110

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 142

Además agrega: “lo importante es saber para donde va la organización, para que las personas ayuden en su trayectoria. Conocer la misión y la visión de la organización es fundamental, y sobre todo, ajustarse a la cultura organizacional.”<sup>15</sup>

*Cultura organizacional.* La cultura organizacional “es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás”<sup>16</sup>.

La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades u oficinas y el grado de lealtad de los empleados.

*Socialización organizacional.* Inicialmente la empresa, según Chiavenato, “trata de inducir a la adaptación del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetos imprimiéndole sus características con firmeza. Entre tanto, el nuevo miembro tratará de influir en la organización y el gerente para crear una situación laboral que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar sus objetivos personales”<sup>17</sup>.

Finalmente cada una de las partes influye en la otra, así que la adaptación es bidireccional y recíproca.

Idalberto Chiavenato, denomina a la socialización organizacional como: “La manera como la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, a su contexto y a su sistema para que se comporten de acuerdo con las expectativas de la organización”<sup>18</sup>.

*Diseño de cargos.* Cuando una persona ocupa un cargo se espera que ejecute las tareas o atribuciones propias del cargo, administre sus subordinados, y responda por su unidad de trabajo

---

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p 142

<sup>16</sup> HARRISON M., Tice y JANISE M., Beber. The Cultures of Organizations, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1993, p 2-3. Citado por: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Santa fe de Bogota: McGraw Hill, 2002. p. 143

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Op.cit., p. 281

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 151

Para Chiavenato<sup>19</sup>, Un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde esta situado.

*Descripción y análisis de cargos.* La descripción de cargo “define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace. El formato común de una descripción de cargo incluye el nombre del cargo, el resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo.”<sup>20</sup>

En general la descripción del cargo “presenta el contenido de este de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.”<sup>21</sup>

*Análisis de cargos.* El análisis de cargos “funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el cargo impone a la persona que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo.”<sup>22</sup>

Una vez estudiado el contenido del cargo, se analiza el cargo en relación con los requisitos que el cargo exige a su ocupante, en general el análisis de cargos tiene en cuenta: los requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia necesaria, adaptación al cargo, iniciativa necesaria, aptitudes necesarias), los requisitos físicos (esfuerzo físico necesario, concentración visual, destreza o habilidad, constitución física necesaria), las responsabilidades implícitas (supervisión de personal, materiales, herramientas y equipos, dinero, títulos valores o documentos, contactos internos y externos, información confidencial) y las condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos).

• **Evaluación del desempeño humano.** La evaluación de desempeño según Chiavenato:

---

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Op.cit., p. 292-294

<sup>20</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 183

<sup>21</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Op.cit., p. 329

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 185



Es un tema constante y corriente en nuestras vidas particulares; lo mismo ocurre en las organizaciones, que tienen la necesidad de evaluar los mas diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing; la calidad de los productos, la productividad de la empresa, la atención al cliente y, principalmente, cómo es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional<sup>23</sup>.

Además para Chiavenato el desempeño:

“Varía de persona a persona y depende de factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona esta dispuesta a realizar: una perfecta relación costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará”<sup>24</sup>.

Existen diferentes métodos para evaluar el desempeño, lo importante es mantener equidad y justicia, y también estimular a las personas al buen desarrollo de su trabajo en el futuro, los métodos tradicionales mas aceptados y utilizados son: escalas graficas, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos métodos comparativos, de frases descriptivas, entrevistas y listas de verificaron.

- **Compensación de las personas.** Los procesos de compensación constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar.

Según Idalberto las organizaciones generalmente:

Desarrollan sistemas de compensación que producen efecto directo en la capacidad de atraer, mantener y motivar a los empleados. Por un lado, la compensación busca incentivar las contribuciones de las personas a los objetivos y a la rentabilidad de la organización. Sin embargo, por otro lado, la compensación afecta los costos laborales; por esta razón, es importante

---

<sup>23</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 197

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Op.cit., p. 356

comprender los aspectos básicos del diseño y de la administración del sistema de compensaciones<sup>25</sup>.

*Remuneración.* Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, es así como según Chiavenato: “El compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensa capaces de aumentar el compromiso de las personas en los negocios de la organización”<sup>26</sup>.

*Administración De Salarios.* Administración de salarios es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

Para Idalberto Chiavenato las estructuras de salario deben ser equitativas y justas con relación a:

“1. los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios. 2. Los salarios, respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca el equilibrio externo de los salarios”<sup>27</sup>.

*Política Salarial.* Una política salarial eficaz debe ser adecuada, equitativa, equilibrada, con eficacia en cuanto a costos, segura, incentivadora y aceptable para los empleados. De esta manera se satisfacen las necesidades de las personas y de la organización.

La política salarial “es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de los empleados. De esta manera, todas las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso, deberán orientarse por estos principios y directrices”<sup>28</sup>.

---

<sup>25</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 227

<sup>26</sup> *Ibíd.*, p. 229

<sup>27</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Op.cit., p. 414

<sup>28</sup> *Ibíd.*, p. 444

Una política salarial debe contener, estructura de cargos y franjas salariales para cada clase de cargo, salario de admisión para las diversas clases salariales, previsión de reajustes salariales, por determinación legal o de manera espontánea, en todo caso debe ser equitativa con la organización y con los empleados.

**Programas de Incentivos.** “Es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro.”<sup>29</sup>

*Recompensas y Sanciones.* En la actualidad es común encontrar en una empresa un sistema de recompensas y castigos, esto, según Idalberto Chiavenato, “Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas(es decir, incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamientos) y sanciones (es decir, sanciones y penas, reales o potenciales, para evitar ciertos tipos de comportamiento) para dirigir el comportamiento de sus miembros”<sup>30</sup>.

**Beneficios y Servicios.** Idalberto Chiavenato<sup>31</sup> nos dice que, en general, un paquete de beneficios y servicios es parte integral de la remuneración del personal. incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización, como asistencia medico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago de tiempo no laborado, planes de pensión o jubilación, etc.

Chiavenato agrega que el salario recibido por el cargo ocupado representa solo una parte del paquete de recompensas que las empresas ofrecen al personal.

*Objetivos de los planes de beneficios.* Chiavenato, continua diciendo que los objetivos individuales tratan de atender las necesidades individuales de las personas, proporcionándoles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva. se suministran condiciones para que cada persona se pueda desligar de las preocupaciones diarias y concentrar en las actividades laborales, para satisfacer necesidades mas elevadas.

---

<sup>29</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 259

<sup>30</sup> Ibíd., p. 259

<sup>31</sup> Ibíd., p. 283-288

*Objetivos económicos:* los beneficios deben ser un elemento de atracción y mantenimiento de personal. En este sentido, los beneficios buscan: Reducir la fatiga física y psicológica de las personas, apoyar el reclutamiento de personal y atraer candidatos, reducir la rotación del personal y fijar a las personas en la empresa, reducir el ausentismo, mejorar la calidad de vida de las personas, minimizar el costo de las horas trabajadas.

*Objetivos sociales:* En general, los planes de beneficios sociales se planean y diseñan para ayudar al empleado en tres diferentes áreas de su vida: En el cargo ( incluyen bonificaciones, premios de producción, seguro de vida, etc.); fuera del cargo, pero en la organización (restaurante, cafetería, tiempo libre, transporte, etc.); fuera de la organización, en la comunidad (incluye recreación, actividades deportivas y comunitarias, etc.).

- **Desarrollo de personas.** Consiste no solo en dar información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, consiste también en “darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser mas eficaces en lo que hacen: formar es mucho mas que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana”<sup>32</sup>

De igual manera “Peter Drucker afirma que volver productivo el conocimiento no es tan solo una responsabilidad gerencial, sino un desafío organizacional que requiere la aplicación competente del conocimiento al conocimiento. Este es bueno cuando es útil; en otras palabras, solo será productivo si se aplica para crear una diferencia sensible: producir resultados, mejorar procesos, agregar valor y generar riqueza.”<sup>33</sup>

Al tener todos acceso a la información, sobresalen aquellos capaces de interpretarla y transformarla con rapidez, y antes que otros, en un nuevo producto, servicio u oportunidad.

**Entrenamiento.** Para Chiavenato:

En un mundo variable y competitivo, en una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para enfrentar los desafíos

---

<sup>32</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 302

<sup>33</sup> Ibíd., p. 303

de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contratar personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a asumir riesgos. Las personas conducen los negocios, fabrican los productos y prestan los servicios de manera excepcional; en consecuencia, producen hechos. Para conseguirlo, es imprescindible el entrenamiento y el desarrollo de la persona<sup>34</sup>.

Primero veamos la diferencia existente entre entrenamiento y desarrollo de personas. “El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas”<sup>35</sup>.

Para Chiavenato<sup>36</sup>, los principales objetivos del entrenamiento son:

- a. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- b. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en el cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- c. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima mas satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos mas receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

***Desarrollo de personas y de organizaciones.*** Este termino de desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación, según Chiavenato: “el campo del desarrollo organizacional (DO) es reciente y se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones”<sup>37</sup>.

---

<sup>34</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 305

<sup>35</sup> BARTZ, David E., SCHWAND, David R. y HILLMAN, Larry W. Difference Between T and D, personnel Administrador, junio de 1989, p 164 Citado por: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Santa fe de Bogota: McGraw Hill, 2002. p. 306

<sup>36</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Op.cit., p. 559

<sup>37</sup> Ibíd., p. 586

*Cambio Organizacional.* “El cambio esta en todas partes: en las organizaciones, en las personas, en los clientes, en los productos y servicios, en la tecnología, en el tiempo y en el clima. El cambio es la principal característica de los tiempos modernos.”<sup>38</sup>

Además Chiavenato nos dice:

“En toda organización existe un equilibrio dinámico entre fuerzas positivas que apoyan e impulsan el cambio y fuerzas negativas que restringen e impiden el cambio. (...) Cuando las fuerzas positivas son mayores que las fuerzas negativas, el intento de cambio es exitoso y éste se pone en marcha; cuando las fuerzas negativas son mayores que las fuerzas positivas, el intento no tiene éxito y no se presenta el cambio, prevaleciendo la vieja situación”<sup>39</sup>.

Por lo tanto, si queremos que la organización mejore, se debe maximizar el efecto de las fuerzas positivas y minimizar el efecto de las fuerzas negativas.

*Desarrollo de personas.* El desarrollo de personas según David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins: “Se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento. Por entrenamiento, se entienden las actividades de desarrollo personal relacionadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y mejoramiento de la capacidad de comprensión e interpretación del conocimiento, y menos con la repartición de un conjunto de hechos e información respecto de habilidades motrices o de ejecución”<sup>40</sup>.

El desarrollo esta mas centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo actual. Existen diferentes métodos para el desarrollo de personas, entre estas se encuentra, la rotación de cargos, el brindarle a los empleados posiciones de asesoría, aprendizaje practico, asignación de proyectos, participación en cursos y seminarios externos, ejercicios de simulación, entrenamiento fuera de la empresa, estudio de casos, juegos de empresas, centros de desarrollo interno etc.

---

<sup>38</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 332

<sup>39</sup> *Ibíd.*, p. 334

<sup>40</sup> DAVID A. de Cenzo y STEPHEN P. Robbins. Human Resource Management, Nueva Cork, John Wiley y Sons, 1996, p. 245. Citado por: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Santa fe de Bogota: McGraw Hill, 2002. p. 334

*Desarrollo Organizacional.* Con el desarrollo organizacional (DO) los propios empleados formulan el cambio necesario y lo implementan, muchas veces con la ayuda de un consultor interno o externo.

Según Cummings y Worley<sup>41</sup>, el DO tiene las siguientes características: se basa en la investigación a través de un diagnóstico de situación, análisis de datos y la intervención para modificar la situación si esta amerita algún cambio, el DO aplica conocimientos de las ciencias del comportamiento, tiene como resultado un cambio en las actitudes valores y creencias de los empleados para que puedan identificar e implementar los cambios que mejoren a la organización, finalmente el DO cambia el rumbo de la organización para mejorar la solución de problemas, la flexibilidad, la capacidad de reacción o respuesta, el incremento de la calidad de trabajo y el aumento de la eficacia.

El proceso del Desarrollo Organizacional, se inicia con la recolección y análisis de datos, luego se realiza un diagnóstico organizacional, se identifican preocupaciones, problemas y sus consecuencias, se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarlas, etc., se realiza una acción de intervención, se selecciona la intervención mas apropiada para solucionar un problema, y por ultimo se realiza una evaluación lo cual conduce a modificar el diagnóstico y por ende realizar una nueva planeación e implementación y así sucesivamente.

• **Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas.** Desde la perspectiva de gestión de personas, Chiavenato nos dice:

“La organización viable es la que no solo consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización. El mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales se destacan los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados y los programas de salud ocupacional”<sup>42</sup>.

El mantenimiento de las condiciones laborales, implica temas como relaciones con empleados y sindicatos, higiene, seguridad y calidad de vida, es decir, condiciones

---

<sup>41</sup> CUMMINGS, Thomas y WORLEY, Christopher. Organization Development and Change, Minneapolis, West Publishing Co., 1993, p. 3. Citado por: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Santa fe de Bogota: McGraw Hill, 2002. p. 343-344

<sup>42</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 358

ambientales y psicológicas de trabajo que rodean a las personas en su actividad cotidiana.

**Relaciones con los colaboradores.** Al respecto Chiavenato señala:

“Para trabajar en una organización, las personas deben ejecutar sus tareas, relacionarse con colegas y superiores, atender al cliente, focalizar metas y resultados por alcanzar y, sobre todo, seguir las normas de la organización y compenetrarse con su cultura. Esto significa una considerable dosis de adaptación e integración al contexto de la organización, a su estructura organizacional, a su cultura, a las personalidades y al tipo de trabajo”<sup>43</sup>.

Hace más de treinta años McGregor identificó dos conjuntos de supuesto que denomino Teoría X, enfoque tradicional, y Teoría Y, enfoque moderno, la siguiente grafica sintetiza los principales supuestos de las dos teorías y establece algunas comparaciones

**Cuadro 1. Teoría X y teoría Y de McGregor**

<b>Teoría X</b>	<b>Teoría Y</b>
1. A los seres humanos no les gusta el trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible	1. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones.
2. Toda organización tiene objetivos, cuyo logro requiere que se obligue, se controle, y hasta se amenace con castigos a las personas que en ella trabajan para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.	2. El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y autodirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo.
3. El ser humano prefiere ser dirigido, en vez de dirigir.	3. Las recompensas en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos.
4. El ser humano procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.	4. Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.

<sup>43</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 361



5. El hombre común es, relativamente poco ambicioso.	5. La imaginación, la creatividad y el ingenio se hallan en la mayoría de las personas.
6. Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad y bienestar.	6. El potencial intelectual del ser humano normal está lejos de ser utilizado en su totalidad.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición. Santa fe de Bogota: McGraw Hill, 2000. p. 137. Teoría X y Teoría Y: Diferentes Concepciones De La Naturaleza Humana

Las Personas “requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, preocupaciones diversas, dificultad de transporte o de atención a compromisos, drogadicción, tabaquismo o alcohol, problemas que afectan el desempeño de las personas”<sup>44</sup>.

Motivar y proporcionar asistencia a personas que pasen por problemas similares, es responsabilidad de la organización, las actividades realizadas con los empleados sirven además para crear un clima de confianza, respeto y consideración, se obtiene también una mayor eficacia organizacional.

*Administración de Conflictos.* Para Idalberto Chiavenato<sup>45</sup>, las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos; por lo tanto, las diferencias de objetivos y de intereses siempre producen de conflicto, que además es inherente a la vida de cada persona, forma parte de la naturaleza humana y constituye el lado opuesto de la cooperación y la colaboración.

El conflicto existe cuando una de las partes (sea individuo o grupo) intenta alcanzar objetivos unidos con los de otra parte, la cual interfiere la búsqueda de esos objetivos. La interferencia puede ser activa (obstáculos, bloqueos e impedimentos) o pasiva (omisión). Así, el conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o divergencia: constituye una interferencia activa o pasiva pero pensada para imponer un bloqueo sobre el intento de la otra parte por alcanzar sus objetivos.

El conflicto puede traer resultados negativos para la organización, por tal razón el desafío consiste en saber manejar ese conflicto de tal manera que se pueda

---

<sup>44</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 363

<sup>45</sup> *Ibíd.*, p. 376

maximizar los efectos constructivos y minimizar los efectos destructivos obteniendo resultados útiles y productivos.

Básicamente se presentan tres resultados a la hora de resolver un conflicto: una parte gana y la otra pierde, alcanza sus objetivos y frustra a la otra parte en su tentativa de alcanzar los suyos; las dos partes pierden y ninguna alcanza todo lo que deseaban, o finalmente las dos partes podrían ganar, solucionan los problemas y alcanzan los objetivos deseados.

**Higiene, seguridad y calidad de vida.** “Las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo provocan enormes prejuicios a las personas y las organizaciones, en términos de costos humanos, sociales y financieros. Pueden ocurrir por casualidad, pero se pueden evitar mediante programas preventivos y profilácticos”<sup>46</sup>.

Desde el punto de vista de la administración del talento humano, la salud y la seguridad de los empleados son una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada, según la Organización Mundial de la Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

*Higiene laboral.* La higiene laboral según Chiavenato se refiere a:

“Un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo esta relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo”<sup>47</sup>.

Chiavenato nos dice que la higiene laboral:

Implica aspectos ligados a la exposición del organismo humano a agentes externos como ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación y equipos de trabajo. En consecuencia, un ambiente saludable de trabajo debe brindar

---

<sup>46</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 390

<sup>47</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Op.cit., p. 479

condiciones ambientales físicas que actúen de manera positiva sobre todos los órganos de los sentidos humanos (vista, oído, olfato, tacto y gusto). Desde el punto de vista de la salud mental, el ambiente de trabajo debe establecer condiciones psicológicas y sociológicas saludables que actúen de modo positivo sobre el comportamiento de las personas, para evitar efectos emocionales como el estrés<sup>48</sup>.

La higiene en el trabajo, es eminentemente preventiva, se dirige a la salud y al bienestar del trabajador para evitar que este se enferme o se ausente de manera temporal o definitiva del trabajo.

Entre los principales objetivos de la higiene en el trabajo se encuentran la eliminación de las causas de enfermedades, la prevención de enfermedades y lesiones, reducción de efectos que sean provocados por el trabajo, mantenimiento de la salud de los trabajadores entre otras.

*Condiciones ambientales de trabajo.* Se presenta la influencia de tres condiciones: "Condiciones ambientales de trabajo. Iluminación, temperatura, ruido, etc. Condiciones de tiempo. Duración de la jornada de trabajo, horas extras, periodos de descanso, etc. Condiciones sociales. Organización informal, estatus, etc."<sup>49</sup>.

*Salud ocupacional.* Chiavenato la define como "la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo. El ambiente de trabajo en si también puede generar enfermedades"<sup>50</sup>.

En una organización "Los gerentes deben asumir también la responsabilidad de cuidar el estado general de salud de los empleados, incluido el bienestar psicológico. Un empleado excelente y competente, pero deprimido y con baja autoestima, puede ser tan improductivo como un empleado enfermo y hospitalizado"<sup>51</sup>.

*Seguridad en el trabajo.* Se debe partir del principio de que la prevención de accidentes se alcanza con la aplicación de medidas de seguridad adecuadas, y se

---

<sup>48</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 390

<sup>49</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Op.cit., p. 482

<sup>50</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 391

<sup>51</sup> *Ibíd.*, p. 391

tiene éxito cuando se trabaja en equipo, Según Chiavenato, la seguridad en el trabajo se refiere a “el conjunto de medidas técnicas, educativas, medicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar practicas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo”<sup>52</sup>

*Calidad de vida laboral (CVL).* Para alcanzar niveles elevados de calidad y productividad, se necesita motivar a los empleados, “Para atender bien al cliente externo, la organización no debe olvidar al cliente interno. Esto significa que, para satisfacer al cliente externo, las organizaciones deben satisfacer antes a los empleados responsables del producto o servicio ofrecido”<sup>53</sup>.

• **Monitoreo de personas.** Al respecto Chiavenato nos dice que:

Monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados limites de variación. Preferimos la palabra monitorear en vez de controlar, para evitar el significado de fiscalización externa y de sometimiento estrecho a normas y reglamentos impuestos. En una cultura democrática y participativa, el control externo se debe sustituir por el autocontrol y la autonomía de las personas, orientados hacia metas y resultados que se deben alcanzar<sup>54</sup>.

**Banco de datos y sistemas de información.** El banco de datos para el talento humano según Chiavenato:

“Funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Los datos sirven de base para la formación de juicios o la solución de problemas. Un dato es solo un índice o registro. Por si mismos, los datos tienen poco valor. Sin embargo, cuando se clasifican, se almacenan y se relacionan entre si, los datos permiten obtener información”<sup>55</sup>.

---

<sup>52</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Op.cit., p. 487

<sup>53</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 407

<sup>54</sup> *Ibíd.*, p. 416

<sup>55</sup> *Ibíd.*, p. 422

La eficiencia de la información es mayor con el apoyo de las bases de datos, en el caso del talento humano se obtienen y almacenan datos de distintos estratos o niveles de complejidad. Los mas importantes son: datos personales de cada empleado, datos sobre los ocupantes de cada cargo, datos acerca de los empleados de cada sección, datos sobre los salarios e incentivos salariales, datos acerca de los beneficios y servicios sociales, datos sobre los candidatos, sobre cursos y actividades de entrenamiento, etc.

Un sistema de información de talento humano utiliza como fuente de información elementos suministrados por: la base de datos de los recursos humanos, el reclutamiento y la selección del personal, entrenamiento y desarrollo de personal, evaluación del desempeño, administración de salarios, registros de control del personal, higiene y seguridad, etc.

Finalmente “existen dos objetivos básicos para el sistema de información sobre empleados. Uno de los objetivos es administrativo: reducir costos y tiempo de procesamiento de la información; el otro es brindar soporte para la decisión: ayudar a los gerentes de línea y a los empleados a tomar mejores decisiones”<sup>56</sup>.

- **El futuro de la gestión del talento humano.**

**Evaluación de la función de la gestión del talento humano.** Al respecto Chiavenato nos dice:

Diseñar e implementar un buen sistema de la gestión del talento humano - capaz de integrar todos los procesos de admitir, aplicar, compensar, desarrollar, mantener y monitorear personas en la organización- es indudablemente una responsabilidad bastante compleja. Pero volver eficiente y eficaz este sistema es otra bien diferente. ¿Cómo garantizar que todos los procesos funcionen bien, de manera integrada y sistemática? La solución es evaluarlos y auditarlos permanentemente<sup>57</sup>.

*Auditoria de Talento Humano.* La auditoria expresa Chiavenato:

---

<sup>56</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 425

<sup>57</sup> *Ibíd.*, p. 446

Es un sistema de control y se basa en la determinación de estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo, los cuales permiten evaluar y controlar mediante la comparación del desempeño con los resultados de lo que se pretende controlar. Las fuentes de información para la auditoría de Talento Humano residen en los propios sistemas o procesos de la Gestión del Talento Humano (admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas). La auditoría de Talento Humano se puede aplicar a uno, a varios o a todos los procesos y posibles niveles de abordar un tema, como filosofía, misión, objetivos, estrategias, política, programas y resultados<sup>58</sup>.

También nos dice Chiavenato: “el propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar como esta funcionando el programa, localizando practicas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o practicas y condiciones que deben incrementarse”<sup>59</sup>.

Aparte de su lado fiscalizador, la auditoría puede brindar un fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la gestión del talento humano con los diversos indicadores de eficiencia de la empresa. La auditoría también puede presentar los indicadores de la calidad de liderazgo, de motivación en el trabajo, de eficiencia de la supervisión y de crecimiento continuo y desarrollo de los empleados y administradores, tomados individualmente.

- **Perfil de capacidad interna (PCI).** El perfil de capacidad interna de una empresa es la medición y evaluación de las fortalezas y debilidades por medio de los factores claves de éxito que posee al interior de la misma para identificar el impacto que cada uno de ellos produce (alto, medio o bajo) y si este es negativo o positivo para la organización.

Los factores clave de éxito que deben medirse se clasifican en: Capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica, capacidad del talento humano para presentar estos resultados se utiliza una tabla como la siguiente:

---

<sup>58</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Op.cit., p. 447

<sup>59</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Op.cit., p. 652

## Cuadro 2. Elaboración de perfil de capacidad interna

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: SERNA Humberto, Planeación y gestión estratégica.

Y dentro de cada uno de ellos se determinan variables importantes para la medición. Con el listado anterior se realiza la matriz de evaluación de factor interno (MEFI) y dentro de ella las variables se ponderan con valores de 0 a 1 y se clasifican de la siguiente manera:

Debilidad Importante	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Importante	4

## Cuadro 3. Elaboración de Matriz de evaluación de factor interno

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION	CLASIFICACION	CLASIFICACION PONDERADA
TOTAL	1.00		DE 1 A 4

Fuente: SERNA Humberto, Planeación y gestión estratégica.

Obteniendo por medio de los cálculos correspondientes el resultado que se identificará se encuentra por encima de la media, la empresa cuenta con mas fortalezas que debilidades, de lo contrario contara con mas debilidades.

- **Perfil de capacidad externa.** El perfil de capacidad externa es una herramienta que le sirve a la organización para medir las oportunidades y amenazas que le ofrece el entorno y clasificar el impacto que cada factor le produce para de esta

manera formular estrategias que le permitan maximizar el funcionamiento de la misma.

Los factores que esta herramienta tiene en cuenta para su medición se clasifican en: Factor social, demográfico, cultural, tecnológico y ecológico. Y en cada uno de ellos se toma un listado de variables importantes para la organización.

**Cuadro 4. Elaboración de la Matriz de Perfil de oportunidades y amenazas del medio**

Calificación Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: SERNA Humberto, Planeación y gestión estratégica.

Con el listado anterior se realiza la matriz de evaluación de factor externo (MEFE) y dentro de ella las variables se ponderan de 0 a 1 y se clasifican de la siguiente manera:

- Amenaza Importante 1
- Amenaza Menor 2
- Oportunidad Menor 3
- Oportunidad Importante 4

**Cuadro 5. Elaboración de Matriz de evaluación de factor externo**

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION	CLASIFICACION	CLASIFICACION PONDERADA
TOTAL	1.00		DE 1 A 4

Fuente: SERNA Humberto, Planeación y gestión estratégica.

Obteniendo por medio de los cálculos correspondientes el resultado que identificará si el entorno le ofrece mas oportunidades o amenazas para su funcionamiento.



- **Análisis DOFA.** Es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad interna, del perfil de amenazas y oportunidades en el medio y el análisis de competitividad, el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores posibilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva a consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.

El análisis DOFA, permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Con base en la selección de los factores claves de éxito de mas alto impacto obtenidos en las matrices EFI Y EFE, se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose como convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. De esta manera se obtienen estrategias FO, FA, DO, DA.<sup>60</sup>

### 5.3 MARCO LEGAL

El marco legal de esta investigación hace referencia de manera general a las Leyes Nacionales que regulan lo concerniente a la contratación de personal, y todos aquellos criterios que favorecen a las personas vinculadas a la empresa, entre ellas se encuentran la ley 100 de 1993 y todo lo estipulado en el Código Sustantivo del Trabajo.

En al F.A. Uribe y Cía. Ltda. Podemos encontrar que el tipo de contratación es tanto a término indefinido, como contrato a término fijo, la forma como se celebra un contrato esta definida en toda Colombia por el Código Sustantivo del Trabajo. Según el Ministerio de Protección Social<sup>61</sup>, encontramos que el contrato a termino fijo, que lo define el Código Sustantivo del Trabajo en el artículo 46. Subrogado por

---

<sup>60</sup> SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica: Colombia, Ed RAM Editores Cía. Ltda. 1996

<sup>61</sup> Ministerio de Protección Social. Contratos Laborales [on line]. Colombia: 16 Octubre de 2007. [Citado 10 Mayo., 2008]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=16661&IDCompany=3>>

el artículo 3° de la Ley 50 de 1990 afirma que el contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres (3) años, pero es renovable indefinidamente.

Además si antes de la fecha de vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente.

No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente.

En contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea.

El artículo 5° de la misma ley que subrogo el artículo 47 del Código Sustantivo del Trabajo, determina que, el contrato de trabajo no estipulado a término fijo o cuya duración no esté determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido.

El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito para que el empleador lo reemplace.

El Decreto 4965 De 2007, es por medio del cual El Ministerio de Protección Social fija en su artículo 1° el salario mínimo legal de la siguiente manera: “A partir del primero (1°) de enero del año 2008 regirá como salario mínimo legal mensual para los trabajadores de los sectores urbano y rural, la suma de cuatrocientos sesenta y un mil quinientos pesos colombianos (\$ 461.500) en moneda corriente.”<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Ministerio de Protección Social. Decreto Número 4965 De 2007 [on line]. Colombia: 27 de Diciembre de 2007. [Citado 10 Mayo., 2008]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo17055DocumentNo6128.PDF.>>

## 5.4 MARCO CONCEPTUAL

**Mercado laboral:** Es aquel que esta conformado por las ofertas de trabajo o de empleo de las organizaciones en determinado lugar y época. Entre mas empresas ofrezcan trabajo, mayor será el mercado laboral y su potencial de vacantes y oportunidades de empleo.

**Mercado de recursos humanos:** Esta conformado por candidatos reales (cuando están buscando alguna oportunidad, estén empleados o no) y potenciales (cuando -aunque no estén buscando empleo- están en condiciones de desempeñarlo a satisfacción).

**Rotación de personal:** Esta se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre se hace mensual o anualmente, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

**Ausentismo:** Este término se utiliza para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. Es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización.

Entre las principales causas del ausentismo se encuentran, las enfermedades razones familiares, retardos involuntarios por fuerza mayor, faltas voluntarias por motivos personales, dificultades y problemas financieros, problemas de transporte, baja motivación, escasa supervisión, políticas inadecuadas de la empresa.

**Reclutamiento:** Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, puede ser interno o externo. El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, o sea, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

**Selección de personal:** Selección es el proceso de elección entre los reclutados, del mejor candidato para el cargo, aquel que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible.

**Cargo:** Es una unidad de la organización, y tiene un conjunto de actividades que son desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa y lo distingue de otros cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quien responde), los subordinados (sobre quien ejerce autoridad) y el departamento en que se está situado.

**Descripción de cargos:** Es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante) la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace).

**Análisis de cargos:** Consiste en detallar lo que se necesita para desempeñar el cargo del ocupante, en términos de conocimientos, habilidades y capacidades, y la diferencia entre descripción y el análisis de cargos radica en que mientras la descripción de cargos se concentra en el contenido (qué hace el ocupante, cuando lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis de cargos busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo le impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

**Evaluación del desempeño:** La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar una persona en su trabajo, sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

**Remuneración:** La remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en una organización. La remuneración abarca todos los elementos del salario directo y los elementos del salario indirecto.

**Política salarial:** Es el conjunto de decisiones organizacionales sobre asuntos relacionados con la remuneración y los beneficios concedidos a los empleados, el objetivo principal de la remuneración es crear un sistema de recompensas equitativo para la organización y para los empleados.

**Beneficios sociales:** Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente. Es común para todos los empleados sin importar el cargo, y son un medio indispensable para el mantenimiento de la fuerza laboral que contribuye a mejorar la productividad.

**Entrenamiento:** Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.

**Administración de salarios:** Es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Como una organización es un conjunto integrado de cargos de diferentes niveles jerárquicos en diferentes sectores de actividades, la administración salarial es un tema que implica la organización en conjunto y repercute en todos sus niveles y sectores. Debe existir equilibrio interno es decir, coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización, y equilibrio externo o sea coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral.

**Creatividad:** La creatividad es la base de todo. Creatividad significa aplicación del ingenio y la imaginación para proporcionar una nueva idea, un enfoque diferente o una nueva solución a un problema. Es esencial en las organizaciones que enfrentan las exigencias de un ambiente inestable y cambiante.

## **6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **6.1 Tipo de estudio**

El tipo de estudio implementado en la presente investigación es de tipo exploratorio, descriptivo y concluyente.

Es exploratorio por que se examinan temas que establecen la dirección de la investigación, que precisan formulaciones en cuanto al diseño del instrumento de recolección de información y sirve para planear la ejecución de la investigación, el objetivo es examinar un tema de investigación poco estudiado en la empresa, además al no realizarse con anterioridad un análisis de la gestión del talento humano en la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda., no se conoce un estudio sistemático al respecto.

Es descriptivo en el sentido que el diseño esta determinado por la teoría y lo que busca la investigación es delimitar los hechos que conforman el problema de investigación y dar cuenta de sus características estableciendo relaciones o asociaciones que existen entre diferentes variables que se estudian. Y es concluyente por que el estudio pretende poner en consideración alternativas de acción o estrategias para tomar las mejores decisiones.

### **6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se utilizaran los métodos investigativos deductivo y analítico, se emplea el método deductivo por que mediante el uso de procesos lógicos adecuados se parte de lo general, para llegar a conclusiones particulares; y analítico porque se hace descomposición en partes, en la investigación se observa las diferentes actividades a realizar.

### **6.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

**6.3.1 Fuentes de información.** Es necesario acudir a información tanto primaria como secundaria, de tipo cualitativo y cuantitativo para obtener resultados de la investigación.

○ *Fuentes primarias.* Las principales herramientas para recolectar información son la encuesta y la entrevista que se aplicará al personal de la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda., esto permitirá obtener datos para identificar algunos factores que influyen en la productividad de la empresa, y en la gestión del talento humano, además la observación directa permitirá complementar la investigación.

○ *Fuentes secundarias.* Se realizara el análisis de diferentes archivos, textos, y demás información escrita sobre la empresa y en general bibliografía relacionada con la gestión del talento humano, identificando diversos autores y temas relacionados haciendo uso también de enciclopedias electrónicas y de Internet.

**6.3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información.** Para obtener información se utilizarán encuestas y entrevistas dirigidas al personal de la empresa ya que se encuentran directamente relacionados con el tema de estudio además, estas estarán diseñadas para recolectar los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación y analizar la gestión del talento humano de la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda. Para finalmente proponer lineamientos que mejoren su desempeño.

**6.3.3 Población y muestra.** La población objeto de estudio en esta investigación corresponde al personal de la empresa, y se realizara a todos los colaboradores de la misma, por lo tanto será de tipo censal.

La siguiente tabla presenta las diferentes áreas y números de colaboradores con que cuenta actualmente la empresa:

**Cuadro 6. F.A. Uribe y Cía. Ltda. Número de colaboradores**

ÁREA	NÚMERO DE COLABORADORES
Presidencia	1
Gerencia	1
Contabilidad	1
Secretaria	1
Producción	1
Operarios	4
Ventas	3

Fuente: Esta investigación.

#### **6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La información será presentada en forma escrita con representaciones tabulares o graficas de acuerdo con las características de la misma. Se realizará un análisis hermenéutico, es decir que se comprenderá, interpretara, se hará una descripción y se obtendrán conclusiones de la realidad por la que atraviesa el problema de investigación, para esto se procederá a la tabulación de los datos extraídos de las encuestas con ayuda de software especializados como Microsoft Excel tomando como referencia las diferentes medidas estadísticas. De igual manera tras un análisis se obtendrán conclusiones de las entrevistas y encuestas, en el caso de las encuestas que aunque son de tipo cuantitativo, brindaran información para análisis cualitativo.



## **7. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA FÁBRICA F.A. URIBE Y CÍA. LTDA.**

### **7.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

La fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda. Con NIT. 891200520 – 1 – Régimen Común, conocida usualmente como Fábrica de velas Luz de América, es una empresa privada con 75 años de funcionamiento en la ciudad de Pasto, dedicada a la fabricación y distribución de velas, velones, veladoras y una gran variedad de velas decorativas, con un gran reconocimiento al sur de Colombia.

Se encuentra ubicada en la calle 22B # 24 – 216, desarrollada gracias a su fundador llamado Carlos Bracht de origen alemán, que aprovecho la oportunidad de crear esta fábrica en la región, inicialmente bajo condiciones de monopolio, lo que generó un gran crecimiento de la empresa llegando a tener hasta 40 empleados consolidándose como una empresa gran contribuyente, sin dar abasto en la demanda de sus productos, pero en la actualidad la competencia esta en aumento, las ventas han disminuido y el numero de empleados se ha reducido gradualmente a 12 personas, 8 de las cuales tienen contrato a termino indefinido y 4 personas con contrato a un año.

#### **Misión**

F.A. Uribe y Cía. Ltda. Somos una organización con una amplia trayectoria en producción y comercialización de velas para alumbrar y similares, satisfacemos las necesidades en el sentido del mercadeo regional, con proyección nacional que con el espíritu de liderazgo y con lo mejor de su gente busca el crecimiento y desarrollo en este renglón y trabaja por un satisfactorio rendimiento al esfuerzo e inversión de sus propietarios, el bienestar de sus empleados y garantizar a la comunidad unos productos de calidad

#### **Visión**

F.A. Uribe y Cía. Ltda., en el mediano plazo aumentara su productividad y competitividad para convertirse en una empresa que amplia su participación en el mercado, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes, así se

constituirá en una empresa que con su excelente organización empresarial lidere con creatividad, producción y comercialización de velas y similares en el sur-occidente colombiano.

Esta empresa esta dedicada a la fabricación y venta de aproximadamente 20 tipos de velas, al ser producidas en distintos tamaños se extienden a mas de 60 variedades de velas, entre ellas se encuentran las velas Insense, Semanario, Vaso Elegante, Esferas, Pantallas Decorativas, Pantalla Blanca, Velas de Piso, Pirámides, Cuadrados, Corazones, Veladoras, Velón, Cirio, Pascual, entre otras.

Para su fabricación la empresa cuenta con una apropiada infraestructura, maquinaria y terrenos propios que permiten su producción diaria, necesaria para atender la demanda de clientes mayoritarios entre los cuales se destacan Alkosto, Abraham Delgado, Almacén Herlú, Amorel, Mercabodega, Comfamiliar de Nariño, Almacenes Yep S.A. que tiene presencia en lugares como Huila, Meta, Caquetá, Bogotá, y Villavicencio, entre otros clientes mayoristas de la ciudad de Pasto y otras regiones del departamento de Nariño.

Los cargos con los que cuenta en el momento son: Presidente (1), Gerencia (1), Contabilidad (1), Secretaria (1), Jefe de Producción (1), Operarios (4), Ventas (3). Y su máximo órgano directivo es la Junta Directiva de la Empresa.

La fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda., procura siempre producir velas de excelente calidad, para esto utiliza materia prima que garantiza características como el aroma y la durabilidad, sin embargo esto se ve amenazado ya que en la actualidad hay una escasez de parafina, que reduce la producción y detiene muchas actividades de la empresa.

Generalmente las mejores ventas del año que realiza la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda. Se presentan por temporadas, destacándose la temporada de navidad y la temporada de semana santa.

En este momento la fábrica no cuenta con un direccionamiento adecuado, es decir, a pesar de que cuenta con una misión, una visión establecida, estas no han sido difundidas entre las personas que trabajan en la empresa, no se le presta la importancia que se merece, apenas se conoce su existencia y no se las utiliza como un instrumento estratégico, la empresa tampoco cuenta con unos objetivos organizacionales, elementos básicos que permiten a las personas y a la

organización en general, identificar la razón existencial de la empresa, el camino a seguir y hasta que punto se proyecta llegar.

En sus 75 años de funcionamiento la empresa ha desarrollado sus estrategias y productos con mucho éxito trabajando con una planeación del día a día sin proyectar objetivos, o planes por escrito a mediano o largo plazo, sin embargo las condiciones actuales por las que atraviesa, le han obligado a la búsqueda de nuevos mercados y productos.

De igual manera así como se tiene una serie de cargos, algunos no están claramente definidos, y al no contar con un organigrama es confuso saber con claridad líneas de autoridad y el nombre exacto del cargo, tampoco se tiene un manual de funciones, sin ser esto un impedimento para que en cada cargo se realicen las funciones asignadas.

Debido a diversos factores que se estudiarán más adelante, la empresa ha disminuido su productividad, personal y se enfrenta a una cantidad de amenazas que ponen en riesgo su competitividad.

## **7.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ADMISIÓN DE TALENTO HUMANO**

Al proceso de admisión le corresponden dos subprocesos muy importantes que son el reclutamiento y la selección de personal

- **Reclutamiento.** En cuanto a reclutamiento, es decir la forma en que la empresa atrae candidatos cuando se da a conocer una vacante, en la empresa según la entrevista realizada al gerente, encontramos la siguiente respuesta a esta pregunta: ¿El objetivo del reclutamiento es divulgar la existencia de una vacante en el mercado laboral y reclutar personas, como se lleva a cabo el reclutamiento de personal en la empresa?

La mayor parte de las veces tratamos de hacerlo con gente que ya conocemos, familiares o conocidos de empleados que ya hemos tenido antes, por ejemplo el último caso, que necesitábamos un chofer, es hijo de una señor que ya se pensionó en la empresa, entonces se puso en el diario del sur, y llegaron unas hojas de vida, pero se da prioridad y dependiendo obviamente de la hoja de vida, se da prioridad a personas que la empresa ya conoce

Es decir, se presenta reclutamiento mixto en la empresa, según sea el cargo se pueden presentar algunas transferencias (reclutamiento interno) o se lleva a cabo la vinculación de personas que ya se conocen, o son recomendadas, y sea cual sea el caso, se publican anuncios de oferta de empleo en diarios de la ciudad, y se examinan las hojas de vida para contratar personas de afuera, candidatos externos. (Reclutamiento externo)

- **Selección.** Una vez reclutado el personal, el siguiente paso es la selección, se debe elegir entre las personas reclutadas, la persona adecuada para asumir el cargo vacante, en la empresa se encontró que se tiene muy en cuenta a su personal, familiares y personas ya conocidas o recomendadas, cuando no es así, según sea el cargo se encontró según la entrevista al gerente que la metodología es la siguiente:

Simplemente se pide hojas de vida, se las lee, se llama, se entrevista, todo esto dependiendo del cargo, por ejemplo para manejar las maquinas allá en producción, no ha llegado alguien que diga, yo he trabajado con estas maquinas y tengo experiencia, en este caso se toca se selecciona una persona que cuente con las capacidades y se les realiza una inducción y una capacitación en el manejo de las maquinas, en otro caso, si es para secretaria, entonces si de acuerdo a la hoja de vida, a la entrevista y la experiencia que tenga.

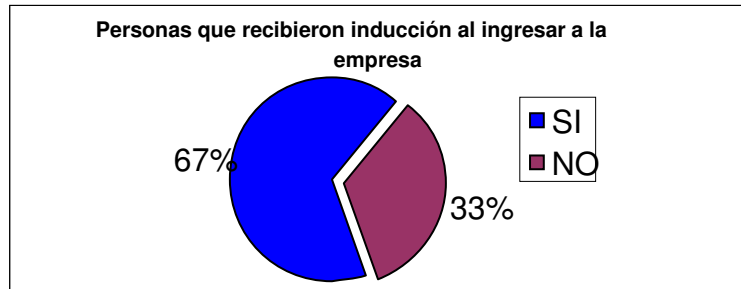
### **7.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE *APLICACIÓN* DE TALENTO HUMANO**

- **Orientación de las personas.** La orientación es el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las actividades de la organización, se trata de situarlas en sus labores y hacer que quede claro cual es su papel y cuales son los objetivos de la organización.

Las personas deben tener claro lo que deben hacer y a donde se quiere llegar, tener unas metas que cumplir para orientar bien su trabajo, en la empresa se realiza una inducción a las funciones que deben cumplir y como deben hacerlas, pero no se registran metas u objetivos.

Para determinar si las personas que trabajan en la actualidad, recibieron una orientación o inducción analizamos el siguiente gráfico:

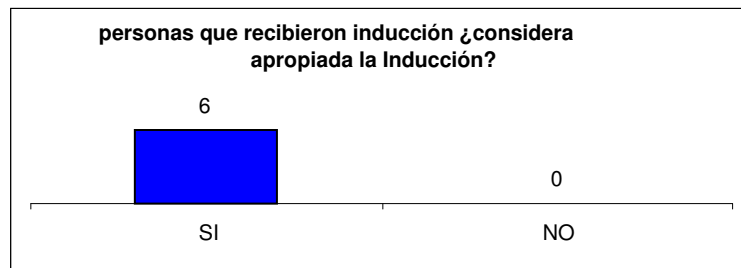
**Figura 1. Personas que recibieron inducción al ingresar a la empresa**



Fuente: Esta investigación.

A las personas que SI recibieron un periodo de inducción se les indago acerca de si consideraron apropiada la inducción, los resultados se expresan en la siguiente gráfica:

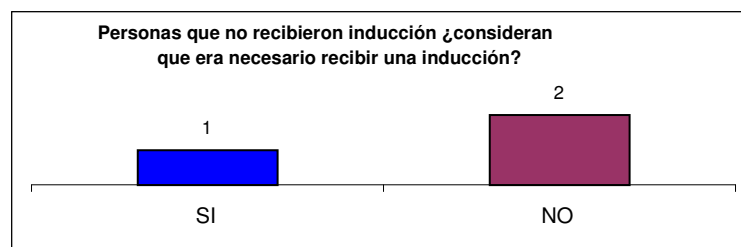
**Figura 2. Personas que recibieron inducción ¿Considera apropiada la inducción?**



Fuente: Esta investigación.

La siguiente es la opinión de las personas que NO recibieron inducción:

**Figura 3. Personas que No recibieron Inducción ¿Consideran que era necesario recibir una Inducción?**

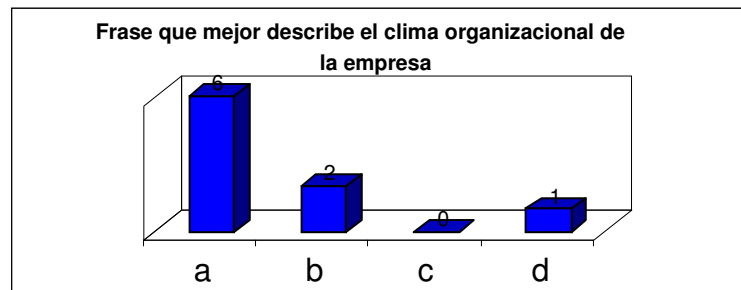


Fuente: Esta investigación.

La mayoría de personas recibió una inducción y a todas ellas les pareció muy apropiado recibirla, las personas que no recibieron inducción, consideran en su mayoría que no era necesario.

*Cultura Organizacional.* La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización. Se relaciona mucho con el clima organizacional de la empresa que podemos analizar en el siguiente grafico:

**Figura 4. Frase que mejor describe el clima organizacional de la empresa**



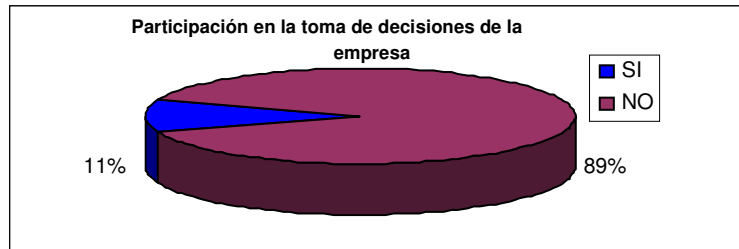
- La mayor parte del tiempo existe amabilidad, cordialidad y colaboración con los compañeros y mis opiniones se tienen en cuenta
- Existe amabilidad, cordialidad y colaboración pero no se tiene en cuenta mis opiniones
- La mayor parte del tiempo existe conflicto y choque de opiniones que no se resuelven
- Existe conflicto y choque de opiniones pero siempre se logra concertar la solución más apropiada.

Fuente: Esta investigación.

Se encontró que en la empresa se vive un ambiente de amabilidad, cordialidad y colaboración entre los compañeros, además la mayoría de personas consideran que se tiene en cuenta sus opiniones y si se presentan conflictos siempre se logra concertar la solución mas apropiada.

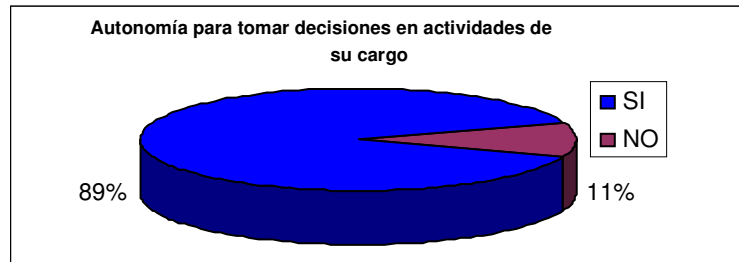
*Socialización Organizacional.* En cuanto a la socialización organizacional se analizo principalmente la participación de las personas en la toma de decisiones y la autonomía para tomar sus propias decisiones.

**Figura 5. Participación en la toma de decisiones de la empresa**



Fuente: Esta investigación.

**Figura 6. Autonomía para tomar decisiones en actividades de su cargo**



Fuente: Esta investigación.

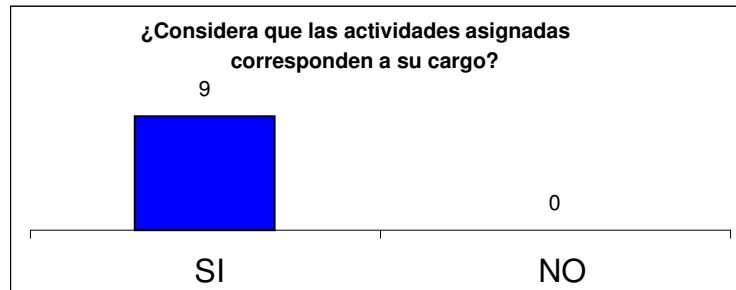
La mayoría de personas sienten que no participan en la toma de decisiones, las decisiones se toman desde gerencia o presidencia, sin embargo consideran que sus opiniones se tienen en cuenta, y por otro lado sienten que tienen completa autonomía para tomar decisiones respecto a las labores desempeñadas en su cargo.

- **Diseño de Cargos.** Encontramos que las tareas que se realizan en su mayoría corresponden al cargo asignado, sin embargo al no existir un organigrama o manual de funciones se presenta en algunos casos confusión a la hora de definir el cargo y las funciones que le corresponden.

Según la entrevista realizada al gerente se determinó que simplemente se asignan las funciones desde un principio y no ha hecho falta la realización de un manual de funciones procesos o procedimientos.

*Descripción y análisis de cargos.* Los siguientes gráficos nos indican lo que piensan las personas acerca de las funciones que desempeñan:

**Figura 7. ¿Considera que las actividades asignadas corresponden a su cargo?**



Fuente: Esta investigación.

**Figura 8. Satisfacción de las personas en su cargo**



Fuente: Esta investigación.

Los colaboradores de La fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda., consideran que las actividades asignadas realmente corresponden a su cargo y se sienten satisfechos con su puesto de trabajo por motivos diversos como el hecho de que representa la oportunidad de mejorar ingresos económicos, por que les gusta, se sienten prácticos y por que ofrece la posibilidad de aprender algo nuevo entre otras.

La mayoría de colaboradores de la empresa consideran que no es necesario realizar mejoras en cuanto a infraestructura, herramientas de trabajo o funciones administrativas sin embargo otras personas consideran necesario renovar la imagen física al interior de la empresa en relación con equipos de oficina, con propuestas simples como cambiar la posición de los escritorios o comprar mejores escritorios.



*Análisis de cargos.* En general el análisis de cargos tiene en cuenta: los requisitos intelectuales, los requisitos físicos, las responsabilidades implícitas, y las condiciones de trabajo. Hasta el momento, la empresa no ha contado con un análisis de cargos, sin embargo para cada cargo las personas expresan ciertas habilidades y competencias que se deben tener para un mejor desempeño de la empresa entre ellas encontramos: el liderazgo, el trabajo en equipo, cooperación, conocimiento y experiencia, orientación al servicio al cliente, Iniciativa, compromiso con la organización, Interés por el orden y la calidad, habilidad para comunicarse verbalmente y de manera escrita y se expresa en menor medida la dirección de personas, autocontrol y la motivación por el logro.

- **Evaluación del desempeño humano.** Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación del desempeño debe enfocarse hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización y debe convertirse en una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la fábrica.

Sin embargo podemos encontrar en la fábrica que no existe un método adecuado para llevar a cabo una evaluación del desempeño. Esto es lo que contesto el gerente a la siguiente pregunta: ¿Se evalúa el desempeño de los trabajadores? ¿De que manera?

No hay una metodología establecida, el jefe de producción, informa del rendimiento de las personas, si lo están haciendo bien, si le sirven o no le sirven, esto cuando hay gente nueva sobretodo.

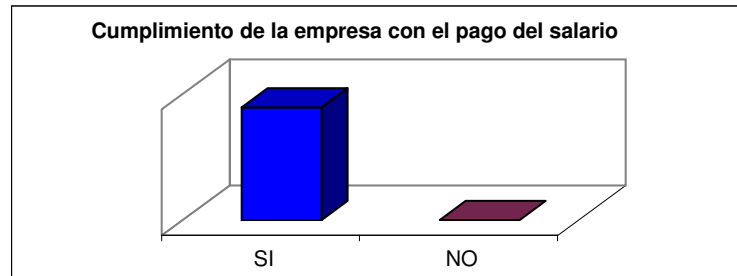
Podríamos decir que se tiene confianza en el desempeño de los trabajadores una vez se adaptan al funcionamiento de la empresa y a las actividades asignadas. Sin embargo es necesario aplicar una metodología que permita observar las debilidades en cuanto a desempeño para poder mejorarlo, de lo contrario la empresa no podrá mejorar su labor.

#### **7.4 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE *COMPENSACIÓN* DE TALENTO HUMANO**

- **Remuneración, administración de salarios y política salarial.** Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, gran parte de la riqueza generada por la organización pasa a los

empleados en forma de salarios, beneficios sociales y demás obligaciones, Al respecto analizamos los siguientes gráficos:

**Figura 9. Cumplimiento de la empresa con el pago de salario**



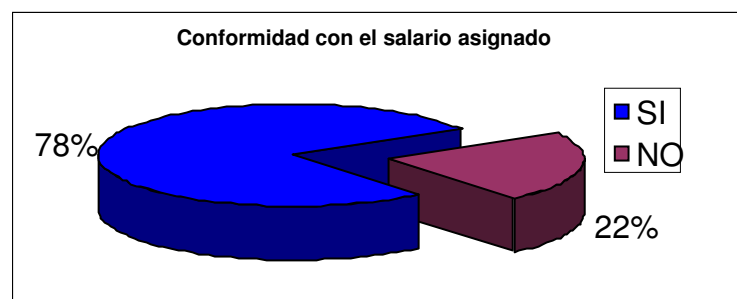
Fuente: Esta investigación.

**Figura 10. ¿Considera equitativo su salario respecto al de los demás?**



Fuente: Esta investigación.

**Figura 11. Conformidad con el salario asignado**



Fuente: Esta investigación.

Se puede observar que la empresa es cumplida con el pago del salario y que además la mayoría de las personas se sienten conformes con su salario y

consideran que su salario es equitativo respecto al salario de los demás, el 22% de las personas consideran que su salario debería ser mayor.

En cuanto a asignación de salarios encontramos que **no** se tiene documentadas, políticas salariales. Se asignan salarios tratando de mantener equidad según sea el cargo con relación a los demás.

- **Programas de Incentivos** se encontró lo siguiente:

Recompensas y sanciones: En cuanto al tema el gerente dio la siguiente respuesta a esta pregunta: ¿Existe un sistema de recompensas y castigos para los empleados de la empresa?

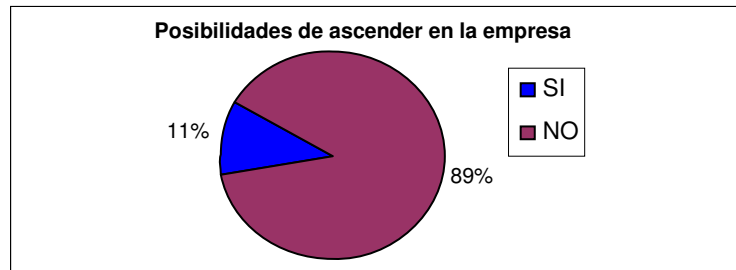
En el caso de que los empleados cometan algún error o exista mal comportamiento, en primer lugar se llama la atención de acuerdo a la falta, y según como pasen las cosas, se realiza primero un llamado de atención verbalmente, si continúan o presentan otro problema entonces se da por escrito a la hoja de vida, y dependiendo de la gravedad de la falta, pues ya se toman otras decisiones y en cuanto a recompensas o incentivos, cuando la empresa estaba funcionando muy bien, siempre se daba una bonificación en diciembre para todos los empleados por igual. Y lastimosamente hace unos años para acá las cosas no han marchado tan bien como quisiéramos, últimamente se les da algo por que ya están acostumbrados a eso, pero por la situación de la empresa no es posible aumentar esa bonificación.

También se preguntó: ¿Qué incentivos utiliza para motivar a sus empleados?

Se mantienen buenas relaciones, las personas parecen estar satisfechas en su trabajo. Se procura ayudar a los empleados en lo que más se pueda, por ejemplo a veces necesitan un préstamo o si se les presenta algún problema, siempre se trata de ayudar, brindar permisos, etc.

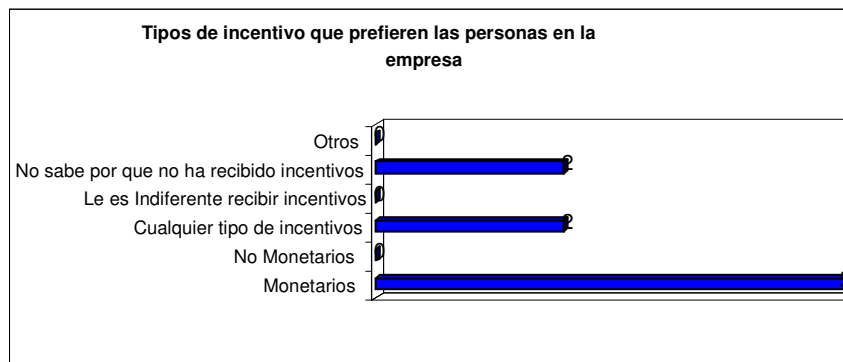
Fue importante saber si la empresa ofrece posibilidades de ascender, en cuanto a esto, la empresa no tiene la posibilidad a corto plazo de realizar este tipo de ofertas a sus colaboradores, el siguiente gráfico indica que las personas saben que por el momento no tienen posibilidades de ascender en la empresa.

**Figura 12. Posibilidades de ascender en la empresa**



Fuente: Esta investigación.

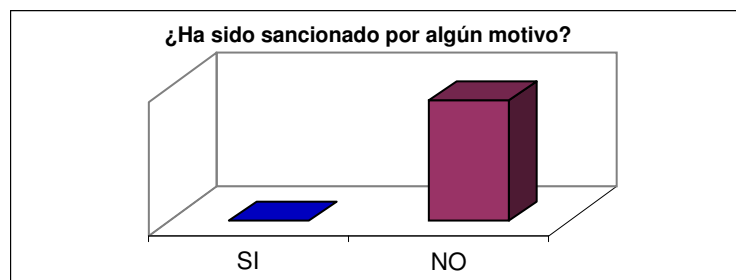
**Figura 13. Tipos de incentivos que prefieren las personas en la empresa**



Fuente: Esta investigación.

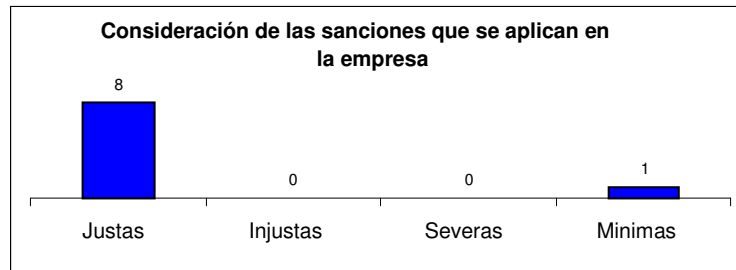
La anterior figura expresa que los colaboradores de la empresa prefieren incentivos monetarios, ante otro tipo de incentivos, y algunas personas no saben el tipo de incentivos que prefiere por que la empresa no les ha brindado algo similar.

**Figura 14. ¿Ha sido sancionado por algún motivo?**



Fuente: Esta investigación.

**Figura 15. Consideración de las sanciones que se aplican en la empresa**



Fuente: Esta investigación.

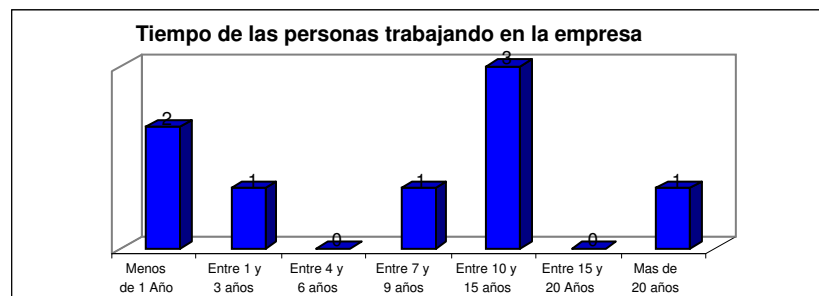
A pesar de no haber recibido sanciones las personas que trabajan en la actualidad consideran que las sanciones establecidas en la empresa son justas.

## 7.5 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE *DESARROLLO* DE TALENTO HUMANO

El desarrollo de talento humano consiste no solo en dar información a las personas para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, sino también que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que les permitan ser más eficaces en lo que hacen.

Los siguientes gráficos resumen diferentes elementos del proceso de desarrollo de talento humano en la empresa, entre ellos: Entrenamiento, cambio organizacional, desarrollo de personas y desarrollo organizacional.

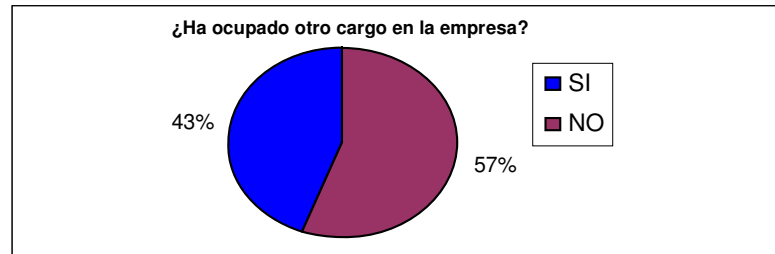
**Figura 16. Tiempo de las personas trabajando en la empresa**



Fuente: Esta investigación.

Podemos observar que la mayoría de personas superan los 7 años de trabajo en la fábrica, incluso una persona supera los 20 años esto también nos enseña que en 75 años de funcionamiento de la fábrica, ha existido una rotación de personal y que la mayoría de personas de la presente administración llevan entre 7 y 15 años trabajando en la empresa.

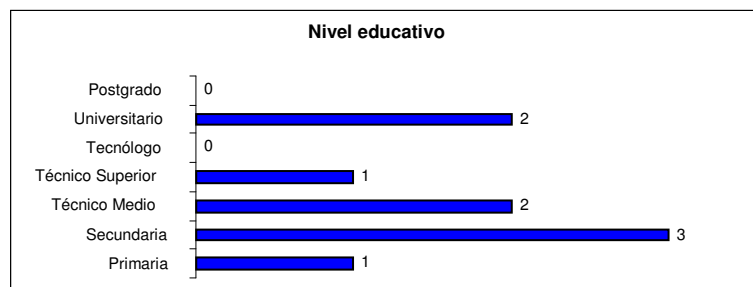
**Figura 17. ¿Ha ocupado otro cargo en la empresa?**



Fuente: Esta investigación.

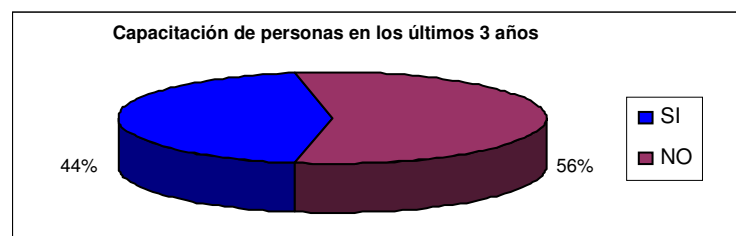
La rotación de personas a otros cargos se ha realizado en un 43% de las veces.

**Figura 18. Nivel educativo de las personas que trabajan en la fábrica**



Fuente: Esta investigación.

**Figura 19. Capacitación de personas en los últimos 3 años**



Fuente: Esta investigación.

Cerca de la mitad de personas que trabajan en la empresa, recibieron alguna capacitación en los últimos 3 años, entre ellas contabilidad sistematizada, seguridad industrial, mercadeo y ventas y actualización tributaria.

Además, las personas que trabajan actualmente en la fábrica, consideran importante la capacitación en diferentes áreas para mejorar el desempeño de su respectivo cargo, así como otras manifiestan que actualmente no necesitan de ninguna capacitación, entre las capacitaciones nombradas encontramos, capacitación en ventas, aportes a la protección social, sistemas, manejo de inventario y capacitación para la realización de nuevos productos.

**Figura 20. La empresa le brinda atención y acompañamiento**



Fuente: Esta investigación.

Un 78% de las personas siente que como persona la empresa le brinda atención y acompañamiento.

Ante la siguiente pregunta: ¿Qué acciones toma la empresa para mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño de las personas? Esta fue la respuesta del gerente:

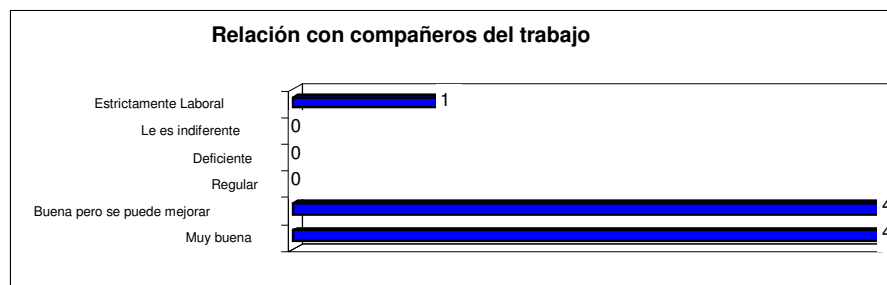
Por ejemplo al jefe de producción, se le han otorgado algunas capacitaciones, cuando incursionamos en lo de velas decorativas, por que ya es otro tipo de mercado, otro tipo de trabajo, es distinto por lo tanto se han realizado capacitaciones para hacer moldes, para combinaciones de colores y todo esto, igualmente en contabilidad, cuando hay seminarios tributarios principalmente entre otros, se capacita y en cuanto a los vendedores, cuando hay algún seminario o conferencia buena sobre ventas, también se asignan estas capacitaciones.

## 7.6 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE *MANTENIMIENTO* DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LAS PERSONAS

El mantenimiento de las condiciones laborales, implica temas como: relaciones con empleados, higiene, seguridad y calidad de vida, es decir, condiciones ambientales y psicológicas de trabajo que rodean a las personas en su actividad cotidiana

- **Relaciones con los colaboradores.** Las personas deben adaptarse e integrarse al contexto de la empresa, a su cultura, debe relacionarse con las demás personas para cumplir con sus funciones por tal motivo es importante diagnosticar como se encuentran esas relaciones, con el objetivo de fortalecerlas para mejorar el desempeño general de la empresa. Podemos percibir lo anterior en los siguientes gráficos:

**Figura 21. Relación con compañeros de trabajo**



Fuente: Esta investigación.

Los colaboradores de la empresa consideran en gran parte que llevan una muy buena relación con sus compañeros de trabajo, de igual forma otros consideran que la relación que llevan con sus compañeros es buena pero se puede mejorar.

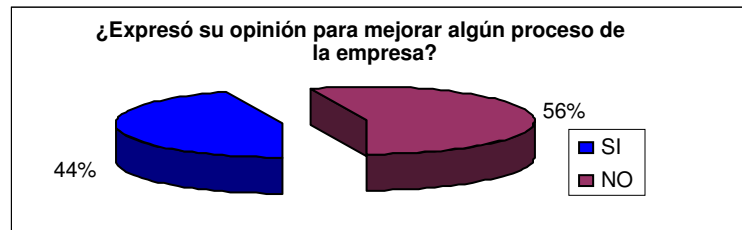
**Figura 22. Temor al expresar opiniones laborales en la empresa**



Fuente: Esta investigación.



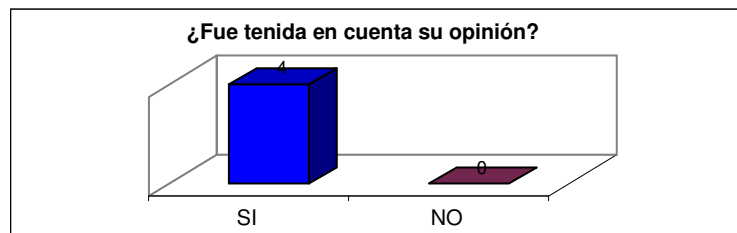
**Figura 23. ¿Expresó su opinión para mejorar algún proceso de la empresa?**



Fuente: Esta investigación.

La mitad de las personas expresan sus opiniones con el objetivo de mejorar los procesos que se llevan a cabo en la empresa, a ellas se les pregunto si su opinión fue tomada en cuenta, el resultado lo indica la siguiente figura:

**Figura 24. ¿Fue tomada en cuenta su opinión?**



Fuente: Esta investigación.

Debido a que su opinión fue tomada en cuenta, los colaboradores expresan que esto los hizo sentir muy bien, sintiendo que sus aportes son útiles para la empresa

La respuesta del gerente a la siguiente pregunta: ¿Considera que lleva buenas relaciones con sus empleados?, fue la siguiente:

Considero que tengo una buena relación con los empleados, a los empleados se trata de ayudarlos en la medida de las posibilidades de la fábrica en lo que se pueda, y problemas no se han presentado con nadie, de ningún tipo, ni con las personas que han salido de la empresa.

• **Administración de conflictos.** Los siguientes gráficos enseñan la situación respecto al conflicto en la empresa:

**Figura 25. ¿Está en constante desacuerdo con alguna decisión o con alguna persona de la empresa?**



Fuente: Esta investigación.

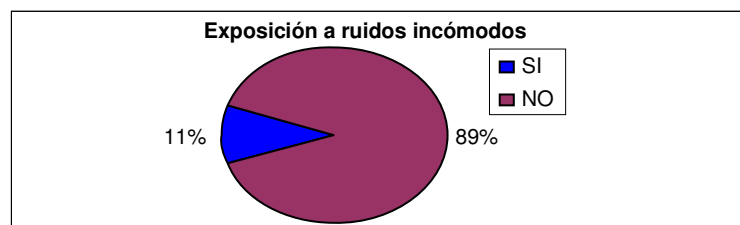
Se puede observar que solo un 11% de las personas, es decir la minoría, presenta desacuerdos con las decisiones que se toman en la empresa y/o con sus compañeros. En el caso de que se presente algún problema de tipo laboral en la empresa, preguntamos al gerente si el problema se resuelve de manera concertada con los colaboradores, esto fue lo que respondió:

Según el problema se trata de hablar con ellos, pero problemas graves no se han presentado.

- **Higiene, seguridad y calidad de vida.** Las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo provocan enormes perjuicios a las personas y las organizaciones, en términos de costos humanos, sociales y financieros. Pueden ocurrir por casualidad, pero la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda., lo puede evitar mediante programas preventivos.

Los gráficos que se presentan a continuación nos brindan un panorama acerca de la higiene laboral, condiciones ambientales de trabajo, salud ocupacional, seguridad en el trabajo y calidad de vida laboral en la fábrica:

**Figura 26. Exposición a ruidos incómodos**



Fuente: Esta investigación.

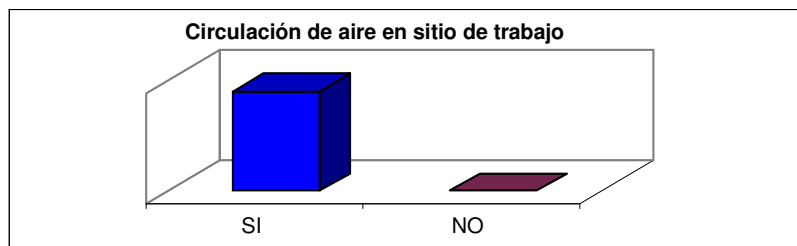
**Figura 27. Exposición a olores incómodos**



Fuente: Esta investigación.

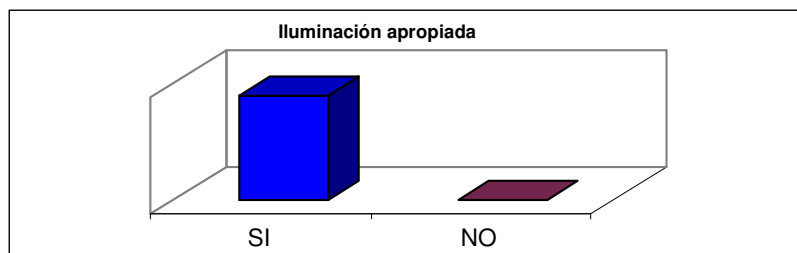
Un 89% de los colaboradores de la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda., manifiestan no exponerse a ruidos, ni a olores incómodos. Sin embargo un 11% de las personas, declaran que se exponen a ruidos y olores incómodos la mayor parte de su jornada laboral.

**Figura 28. Circulación de aire en sitio de trabajo**



Fuente: Esta investigación.

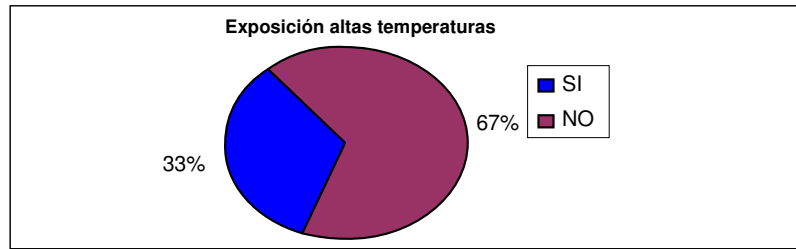
**Figura 29. Iluminación apropiada**



Fuente: Esta investigación.

Los anteriores gráficos nos indican que las personas de la fábrica consideran tener una buena circulación de aire en su sitio de trabajo, así como la iluminación apropiada para el desarrollo de sus labores.

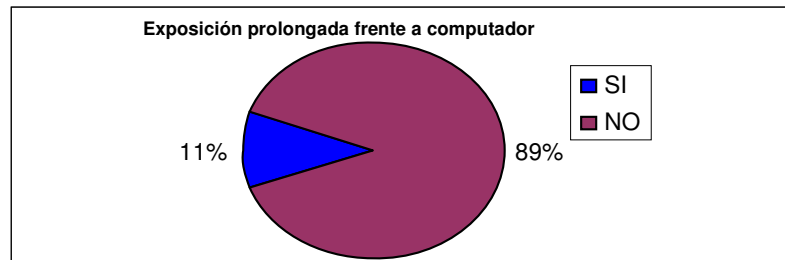
**Figura 30. Exposición a altas temperaturas**



Fuente: Esta investigación.

En cuanto a altas temperaturas, encontramos que un 33% de las personas representa un número significativo de personas que se exponen a este peligro.

**Figura 31. Exposición prolongada frente a un computador**



Fuente: Esta investigación.

Solo un 11% de las personas que trabajan en la fábrica se exponen de manera prolongada frente a un computador durante su jornada laboral.

**Figura 32. Caminar por largos periodos de tiempo**



Fuente: Esta investigación.

**Figura 33. Trasladarse constantemente de un lugar a otro al *interior* de la empresa**



Fuente: Esta investigación.

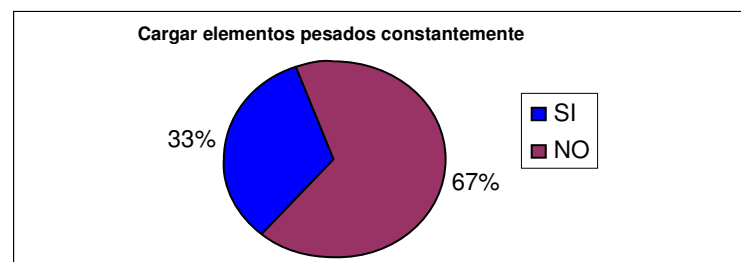
**Figura 34. Trasladarse constantemente de un lugar a otro al *exterior* de la empresa**



Fuente: Esta investigación.

Los colaboradores de la fábrica que deben caminar por largos periodos de tiempo representan un 33% de personas, el 44% es decir casi la mitad de personas debe trasladarse constantemente de un lugar a otro al interior de la fábrica y un 33% debe hacerlo al exterior de la empresa.

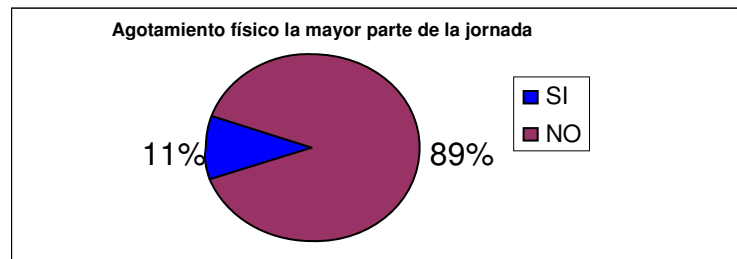
**Figura 35. Cargar elementos pesados constantemente**



Fuente: Esta investigación.

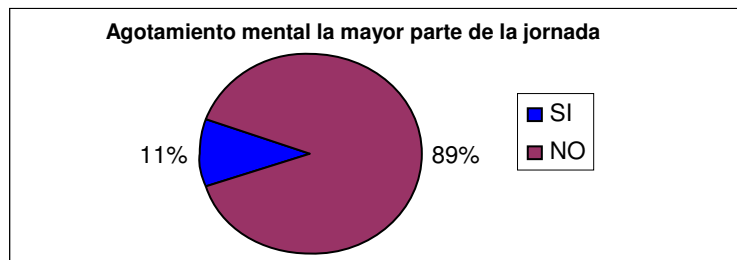
El 33% de las personas que trabajan en la fábrica deben cargar elementos pesados constantemente, siendo este un numero significativo de colaboradores que se exponen a esta labor.

**Figura 36. Agotamiento físico la mayor parte de la jornada laboral**



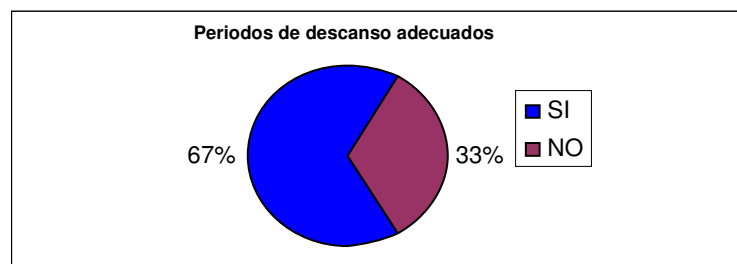
Fuente: Esta investigación.

**Figura 37. Agotamiento mental la mayor parte de la jornada laboral**



Fuente: Esta investigación.

**Figura 38. Periodos de descanso adecuados**

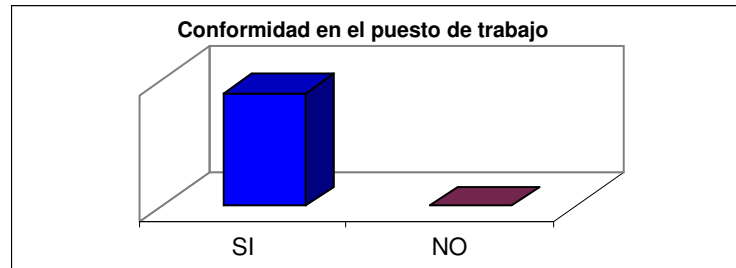


Fuente: Esta investigación.

En los gráficos anteriores se observa que casi un 90% de las personas dice no sentir agotamiento físico ni agotamiento mental durante la mayor parte de su

jornada laboral, también casi un 70% de las personas considera tener periodos de descanso apropiados.

**Figura 39. Conformidad en el puesto de trabajo**



Fuente: Esta investigación.

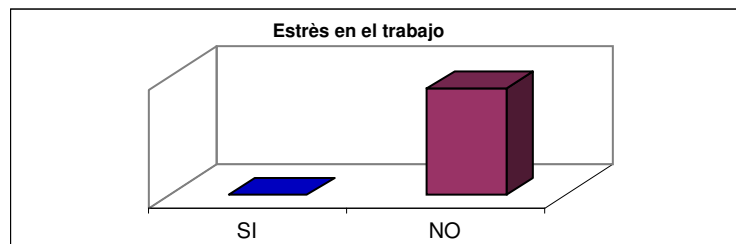
En el gráfico anterior se puede observar como cada uno de los colaboradores encuestados manifiesta estar conforme de manera general en su puesto de trabajo.

**Figura 40. Trabajo permanentemente de horas extras**



Fuente: Esta investigación.

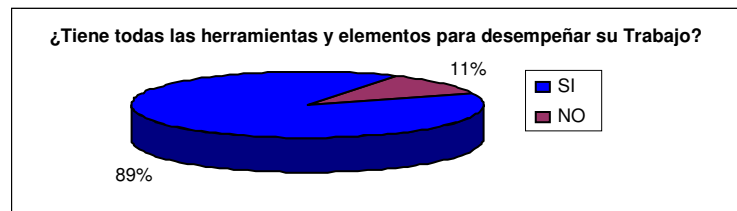
**Figura 41. Estrés en el trabajo**



Fuente: Esta investigación.

Como se puede observar en las figuras anteriores, solo un 11% de personas trabaja permanentemente horas extras, sin embargo, ninguno de los colaboradores manifiesta sentirse estresado en su trabajo.

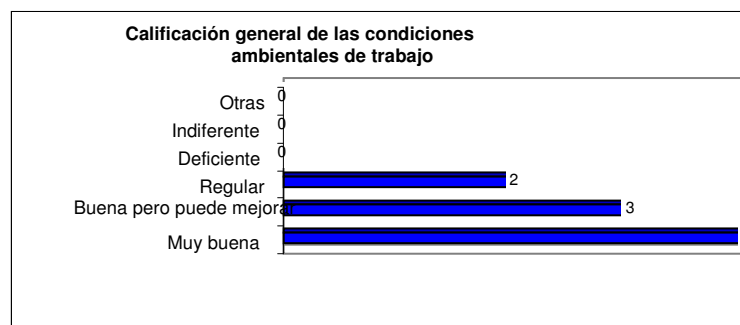
**Figura 42. ¿Considera que tiene todas las herramientas y elementos para desempeñar su trabajo?**



Fuente: Esta investigación.

Un 89% de las personas que trabajan en la fábrica expresan que cuentan con las herramientas y elementos necesarios para desempeñar bien su trabajo, sin embargo haría falta herramientas y elementos como son: maquinaria hidráulica para cargar, para mejorar el desempeño de algunas personas.

**Figura 43. Calificación general de las condiciones ambientales de trabajo**



Fuente: Esta investigación.

La calificación que finalmente le dan los colaboradores de manera general a las condiciones ambientales de trabajo, es de muy buena, manifestando que se pueden mejorar. Al respecto el gerente de la fábrica también responde a la siguiente pregunta: ¿Qué medidas de seguridad se han tomado para prevenir accidentes en la empresa?



Se trabaja de acuerdo a lineamientos establecidos por el seguro social, de acuerdo con un panorama de riesgos que ellos nos hacen cada año y trabajamos bajo esas recomendaciones.

## **7.7 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE *MONITOREO (CONTROL)* DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA**

- **Banco de datos y sistemas de información.** Se puede observar que muy poca información se encuentra sistematizada, las siguientes fueron las respuestas del gerente respecto a la sistematización de información relacionada con la gestión de talento humano.

En este momento la empresa no tiene sistematizada información referente a gestión de talento humano excepto por la nomina, en cuanto a datos personales de los empleados, no están sistematizados pero se lleva una carpeta correspondiente a cada persona en la empresa, la información en cuanto a cursos o programas de entrenamiento no están sistematizadas, ya que se considera que no hay necesidad de sistematizar esta información.

## **7.8 COMPLEMENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FÁBRICA F.A. URIBE Y CÍA. LTDA.**

Además de la gestión del talento humano, también es importante conocer el estado general de la empresa, para esto se identificaron otros factores que afectan su rendimiento. Las siguientes preguntas y respuestas del gerente brindan un panorama general del estado de la empresa en este momento así como su opinión acerca de cuales son las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la fábrica: ¿A que se atribuye que el rendimiento de la empresa este disminuido en los últimos años?

Muchas cosas, en primer lugar hay competencia desleal, ósea en pasto tenemos mucha competencia, y la mayor parte compite de manera desleal, digámoslo así por que son microempresas o empresas familiares que no pagan seguro social, no pagan cesantías, no pagan salarios mínimos, transporte, impuestos, entonces con todo esto nos llevan una ventaja grande en cuanto a costos de producción. Y por este motivo hemos perdido algunos clientes.

Y hay otra empresa de fuera de Nariño, de Antioquia, que traen productos a unos precios increíbles, nosotros como le decía, cumplimos este año 75 años de funcionamiento en el mercado y calculamos los costos, y sabemos que mas o menos se ahorran algunas cosas, pero no es para que vengan hasta aquí con mas o menos un 40% mas barato y transportándolo desde allá. Nuestra calidad siempre ha sido buena y la gente lo reconoce, pero en estos momentos con la crisis que existe, las personas no están viendo tanto la calidad sino el precio, y como siempre existe una diferencia entre nuestros precios y el del otro, entonces muchas personas optan por comprarle a este competidor.

Otro factor es la cobertura en electrificación, ya esta electrificado casi todo el departamento, al viajar de noche usted puede ver una casa al fondo de la montaña con luz (energía) entonces esto también ha ido bajando el rendimiento en cuanto a producción en los últimos años.

¿Que medidas se han tomado al respecto?

Por estos motivos, nosotros hemos ido diversificando un poco los productos, hemos sacado las velas decorativas, buscando nuevos mercados. También se esta elaborando una pagina Web para promocionar mas nuestros productos y nuestra empresa.

¿Realiza un seguimiento a las actividades planeadas?, ¿de que manera?

Si, se realizan estudios, por ejemplo cuando iniciamos con las velas decorativas, primero se dio la capacitación al jefe de producción, una vez distribuidas las velas en algunos almacenes realizamos visitas, pendientes de como se exhibían, cuales eran las que mas se vendían entre otras cosas.

¿Considera importante realizar este seguimiento? ¿Por qué razones?

Si por que de acuerdo a eso, se estudiaba el mercado, los moldes, donde conseguir moldes, el costo de todo esto entre muchas otras variables.

¿En que grado afecta a la empresa el ingreso de nuevos competidores?

En la ciudad de pasto existe una cantidad grande de competidores, nosotros con ellos nos defendemos muy bien con calidad, con presentación, con servicio, como le decía la calidad para nosotros es muy importante, por ejemplo a nosotros nos envían el pabito, la mecha, y esta tiene que ser de muy buena calidad, hay

empresas que nos envían muestras por ejemplo desde Medellín, están buenas, hacemos el pedido y cuando nos llega el pedido nos han enviado algo distinto a la muestra, entonces las devolvemos, para mantener siempre la calidad de nuestros productos, de esta manera nos defendíamos bastante bien con la competencia, por que muchos de ellos por bajar costos no les importaba la calidad, pero la empresa que nos a golpeado mas duro fue la empresa que se encuentra en Antioquia, que mencione anteriormente, por que aquí por mas fábricas que han salido y siguen saliendo, perdemos algo de mercado pero no es tan preocupante como lo que sucede con esta otra empresa, la cual si es un problema.

¿Como están las ventas en comparación con años anteriores?

No las hemos podido medir demasiado bien por que tenemos un problema con la materia prima, con la parafina que esta muy difícil de conseguir, nosotros utilizábamos mas o menos entre veinte (20) a veinticinco (25) toneladas mensuales y en estos momentos apenas nos están enviando cinco (5) toneladas mensuales, entonces lo que hacemos se vende rápidamente pero no hemos podido medir con respecto al mismo periodo de años pasados por que en estos años contábamos con suficiente materia prima, en parte este es un motivo de que bajen las ventas y a generado otros problemas, por que nos llegan pedidos y en varias ocasiones hemos tenido que despacharlos incompletos

¿Afecta la inflación que se viene presentando en el país? ¿De que manera?

Afecta en parte ya que las personas prefieren consumir productos de primera necesidad y disminuir la compra de otros productos como son las velas.

¿El precio del dólar afecta de alguna manera a la empresa?

Si, en cuanto a la parafina importada desde China, cuando ha bajado el dólar nos conviene para importar parafina, pero no nos conviene cuando tratamos de exportar nuestros productos por ejemplo a Ecuador donde tenemos mas facilidad para exportar, siempre que el dólar suba de precio, nos favorece, y desde que empezó a bajar, no hemos podido enviar nada al Ecuador. Entonces el cambio del dólar nos ayuda en unas cosas y nos perjudica en otras.

¿Es necesario realizar inversiones tecnológicas en la empresa? Y si este fuera el caso, ¿Esta en capacidad de hacer la inversión?

Es posible que si, pero esto implicaría sacrificar empleados a parte de que las maquinas que venden para esto son bastante costosas y en algún momento se

pensó en comprar estas maquinas, pero esto significaría despedir a casi todo el personal y para nosotros este es un problema que se ha tenido en cuenta y por eso se a frenado un poco esta idea, pero ya para competir fuertemente con esta empresa que nos hace daño seria una buena medida por que bajaría bastante los costos. Pero en este momento no estaríamos en la capacidad de comprarla.

¿Cómo se llevan a cabo las actividades de mercadeo o publicidad en la empresa?

Las políticas de los dueños de la empresa, desde un principio, no se realizaba mucha publicidad puesto que no habían mas empresas, y las personas conocían muy bien la empresa, y se ha mantenido así hasta la actualidad, la única publicidad que realizamos es a fin de año cuando repartimos almanaques a nuestros clientes, y en este momento estamos incursionando en la realización de una pagina Web que nos daría mucha publicidad, pero publicidad de otro tipo no.

¿En la producción de velas se utiliza o realizan acciones que puedan afectar el medio ambiente?, ¿qué medidas se toman al respecto?

No, tenemos unas calderas pero no se produce mayor impacto, de hecho no hemos tenido problemas con nuestros vecinos en todo el tiempo que llevamos aquí.

¿Se participa en campañas que promuevan el cuidado del medio ambiente?

Directamente no, pero le colaboramos a veces al instituto de salud u otras instituciones que realizan campañas o realizan folletos, y les colaboramos con algo de patrocinio, pero de manera directa no hemos realizado campañas.

¿En términos financieros, como se encuentra la empresa?

La situación en estos momentos es manejable, pero hemos tenido que luchar mucho, acudir a préstamos bancarios, pasamos años atrás momentos difíciles pero ya vamos mejorando.

¿Cuales considera son las principales fortalezas de la empresa?

En cuento a las fabricas de aquí, la capacidad de producción, la calidad, el servicio, la presentación, y nuestros empleados, la calidad de empleados que tenemos.

¿Cuales considera son las principales debilidades de la empresa?

Falta de liquidez, y otros problemas que genera la falta de materia prima, ya q se detiene la producción y el trabajo de las personas.

¿Al exterior de la empresa que oportunidades se presentan en este momento?

La oportunidad que se nos ha estado presentando para exportar, ya hemos llevado productos y no hemos entrevistado con varias empresas y les ha gustado muchísimo el producto pero en este momento esto esta sujeto al comportamiento del dólar y es una oportunidad que ayudaría mucho a la empresa.

¿Al exterior de la empresa que amenazas se presentan en este momento?

Entre las amenazas mas importantes se encuentran la escasez de materia prima y la competencia desleal, esto es lo que mas amenaza a la empresa.

## 8. ELABORACIÓN DE MATRICES APLICADAS A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA FÁBRICA F. A. URIBE Y CÍA. LTDA.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron las siguientes matrices:

- Perfil de capacidad interna (PCI) orientado a la gestión del talento humano.
- Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI) orientado a la gestión del talento humano.
- Perfil de oportunidades y amenazas de medio (POAM).
- Matriz de Evaluación de Factor externo (MEFE).
- Matriz DOFA.

El proceso de elaboración de cada una de las matrices se encuentra explicado en el marco teórico de la presente investigación.

### 8.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA

Elaboramos el perfil de capacidad interna (PCI) orientado a la gestión del talento humano:

**Cuadro 7. Perfil de capacidad interna (PCI)**

Calificación Capacidad	GRADO Debilidades			GRADO Fortalezas			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
No existe un direccionamiento estratégico	X						X		
Dirección comprometida con brindar productos de excelente calidad.				X			X		
La Misión y la Visión no han sido difundidas									

entre las personas y no se le presta la importancia que se merecen		X					X	
Prevalece la planeación de día a día sin proyectar objetivos ni planes a mediano o largo plazo	X						X	
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>								
Se cuenta con una gran capacidad de producción.			X				X	
Sus 75 años de funcionamiento en la ciudad de Pasto le otorgan un gran reconocimiento al sur de Colombia			X				X	
La empresa cuenta con una apropiada infraestructura, maquinaria y terrenos propios			X				X	
Diversificación de productos (Variedad de productos, velas decorativas)				X			X	
Publicidad voz a voz, almanaques a principio de año.					X			X
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>								
En este momento no se esta en capacidad de realizar altas inversiones	X						X	
Se presentan obligaciones financieras para mantener estabilidad en la empresa	X						X	
Falta de liquidez financiera	X						X	
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>								
No se han desarrollado mejoras tecnológicas en los últimos años	X						X	
Pagina Web en elaboración			X				X	
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>								
Personas eficientes en el desempeño de su trabajo y atención al cliente.			X				X	
<b>ADMISIÓN Reclutamiento</b>								
Se recluta personas que ya se conoce: familiares, personas recomendadas por los empleados, extrabajadores.		X					X	

Proceso de reclutamiento simple e inconveniente.	X						X	
<b>Selección</b> No existe una metodología establecida para seleccionar personas	X						X	
<b>APLICACIÓN</b> <b>Orientación de las personas</b> Adecuada inducción a las funciones que deben cumplir y como deben hacerlas.				X			X	
No se cuenta con un manual de funciones, procesos o procedimientos. Ni se ha diseñado un organigrama.	X						X	
Se vive un ambiente de amabilidad, cordialidad y colaboración entre los compañeros				X				X
Dirección participativa				X			X	
<b>Diseño y análisis de Cargos</b> La empresa no cuenta con un diseño y análisis de cargos	X						X	
<b>Evaluación del desempeño humano</b> No existe un método para evaluar el desempeño de las personas.	X						X	
<b>COMPENSACIÓN DE LAS PERSONAS</b> <b>Remuneración</b> No se tiene documentadas, políticas salariales.		X						X
Asignación de salarios equitativos con relación a otros cargos.				X				X
<b>Programas de Incentivos</b> Se ofrecen bonificaciones a los empleados según la situación de la empresa.					X			X
Se brinda atención y acompañamiento a los colaboradores de la empresa.				X				X
<b>Beneficios y Servicios</b> Se ajusta a las leyes del País y ofrece posibilidad de jubilación y pensión.				X				X
<b>DESARROLLO DE PERSONAS</b> <b>Entrenamiento</b> Se otorgan capacitaciones a los colaboradores de manera fortuita.					X			X



No se cuenta con un programa de entrenamiento documentado	X						X	
<b>Mantenimiento De Las Condiciones Laborales De Las Personas Relaciones con los empleados</b> Se mantienen buenas relaciones entre las personas.							X	
<b>Manejo de conflictos</b> Se establece el dialogo como principal método para resolver conflictos.				X				
<b>Higiene seguridad y calidad de vida</b> El seguro social, realiza un panorama de riesgos cada año y la empresa trabaja bajo esas recomendaciones				X				X
En general se presentan buenas condiciones de seguridad y calidad de vida							X	
<b>MONITOREO DE PERSONAS Banco de datos y sistemas de información</b> Poca información sistematizada.				X				
	X						X	

Fuente: Esta investigación.

Con la anterior información elaboramos la Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI) orientado a la gestión del talento humano

#### Cuadro 8. Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN PONDERADA
<b>DEBILIDADES</b>			
No existe un direccionamiento estratégico	0.05	1	0.05
Prevalece la planeación de día a día sin proyectar objetivos ni planes a mediano o largo plazo	0.05	1	0.05
En este momento no se esta en capacidad de realizar altas inversiones	0.06	1	0.05
Proceso de reclutamiento simple e inconveniente.	0.05	2	0.10

No existe una metodología establecida para seleccionar personas	0.06	1	0.06
No se cuenta con un manual de funciones, procesos o procedimientos. Ni se ha diseñado un organigrama.	0.05	1	0.05
La empresa no cuenta con un diseño y análisis de cargos	0.05	1	0.05
No existe un método para evaluar el desempeño de las personas	0.04	2	0.08
No se cuenta con un programa de entrenamiento documentado	0.05	1	0.05
Poca información sistematizada	0.04	2	0.08
<b>FORTALEZAS</b>			
Dirección comprometida con brindar productos de excelente calidad.	0.04	3	0.12
Se cuenta con una gran capacidad de producción	0.06	4	0.24
Sus 75 años de funcionamiento en la ciudad de Pasto le otorgan un gran reconocimiento al sur de Colombia	0.05	3	0.15
Diversificación de productos (Variedad de productos, velas decorativas)	0.06	3	0.18
Página Web en elaboración	0.05	3	0.15
Personas eficientes en el desempeño de su trabajo y atención al cliente.	0.04	4	0.16
Adecuada inducción a las funciones que deben cumplir y como deben hacerlas.	0.04	3	0.12
Dirección participativa	0.04	4	0.16
Se mantienen buenas relaciones entre las personas.	0.03	3	0.09
El seguro social, realiza un panorama de riesgos cada año.	0.05	3	0.15
En general se presentan buenas condiciones de seguridad y calidad de vida	0.04	4	0.16
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.30</b>

Debilidad Importante 1 Debilidad Menor 2 Fortaleza Menor 3 Fortaleza Importante 4

Fuente: Esta investigación.

La fábrica obtiene un total ponderado de 2.3, se encuentra por debajo de la media (2.5) y esto significa que la empresa cuenta con más debilidades que fortalezas en cuanto a la gestión de talento humano que se realiza, las estrategias deben encaminarse a reducir esas debilidades y potencializar las fortalezas.

## 8.2 ANÁLISIS EXTERNO RESPECTO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA

Realizamos el Perfil de Oportunidades y Amenazas de Medio (POAM) orientado a la gestión del talento humano

**Cuadro 9. Perfil de oportunidades y amenazas de medio (POAM)**

Calificación Factores	GRADO Amenazas			GRADO Oportunidades			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>									
Precios atractivos para clientes de los productos de la empresa				X			X		
La inflación provoca que las personas adquieran más productos de primera necesidad y disminuyan la compra de productos como son las velas.		X						X	
Oportunidad de exportar productos a Ecuador				X			X		
Escasez de Materia Prima (parafina) reduce la producción y genera despachos incompletos	X						X		
<b>ENTORNO SOCIO-CULTURAL</b>									
Las mejores ventas se presentan por temporadas, destacándose la temporada de navidad y semana santa.					X		X		
La calidad de los productos es buena y los clientes así lo reconocen.				X			X		
Los Clientes buscan excelente calidad y precios bajos.					X			X	
<b>ENTORNO DEMOGRÁFICO</b>									
Crecimiento de la población					X			X	

<b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>								
La cobertura en electrificación en el Departamento disminuye la producción y ventas.		X					X	
Nuevos sistemas tecnológicos (capacitación virtual)				X			X	
<b>ENTORNO ECOLÓGICO</b>								
La producción de velas no produce mayor impacto en el medio ambiente.					X		X	
Se patrocinan eventualmente campañas de salud y medio ambiente					X		X	
<b>Competencia</b>								
La mayor parte de empresas en Pasto compite de manera desleal.	X							X
La entrada de nuevos competidores disminuyen las ventas.	X							X

Fuente: Esta investigación.

Con el listado anterior se realiza la Matriz de Evaluación de Factor externo (MEFE)

#### Cuadro 10. Matriz de evaluación de factor externo (MEFE)

Factor Clave De Éxito	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	CLASIFICACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Precios atractivos para clientes de los productos de la empresa	0.09	4	0.36
Oportunidad de exportar productos a Ecuador	0.14	4	0.56
La calidad de los productos es buena y los clientes así lo reconocen.	0.10	4	0.40
Nuevos sistemas tecnológicos (capacitación virtual)	0.08	4	0.32
Las mejores ventas se presentan por temporadas, destacándose la temporada de navidad y semana santa.	0.07	3	0.21

Crecimiento de la población	0.05	3	0.15
La producción de velas no produce mayor impacto en el medio ambiente	0.06	3	0.18
<b>AMENAZAS</b>			
Escasez de Materia Prima (parafina) reduce la producción y genera despachos incompletos	0.17	1	0.17
La cobertura en electrificación en el Departamento disminuye la producción y ventas.	0.05	2	0.10
La mayor parte de empresas en Pasto compite de manera desleal.	0.12	1	0.12
La entrada de nuevos competidores disminuyen las ventas.	0.07	1	0.07
<b>TOTAL</b>	1.00		<b>2.64</b>

Amenaza Importante 1 Amenaza Menor 2 Oportunidad Menor 3 Oportunidad Importante 4

Fuente: Esta investigación.

La Empresa obtiene un total ponderado de 2.64, encontrándose levemente por encima de la media (2.5), lo que significa que se presentan casi en igual cantidad oportunidades como amenazas, siendo las oportunidades levemente mayores, las estrategias deben canalizarse de tal manera que se aproveche estas oportunidades y se minimice el impacto de las amenazas.

### **8.3 ANÁLISIS DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS DEL MEDIO**

- **Matriz DOFA**

#### **DEBILIDADES**

- No existe un direccionamiento estratégico
- Prevalece la planeación de día a día sin proyectar objetivos ni planes a mediano o largo plazo
- En este momento no se esta en capacidad de realizar altas inversiones
- Proceso de reclutamiento simple e inconveniente.

- No existe una metodología establecida para seleccionar personas.
- No se cuenta con un manual de funciones, procesos o procedimientos. Ni se ha diseñado un organigrama.
- La empresa no cuenta con un diseño y análisis de cargos. No existe un método para evaluar el desempeño de las personas.
- No se cuenta con un programa de entrenamiento documentado.
- Poca información sistematizada.

## **FORTALEZAS**

- Dirección comprometida con brindar productos de excelente calidad.
- Se cuenta con una gran capacidad de producción.
- Sus 75 años de funcionamiento en la ciudad de Pasto le otorgan un gran reconocimiento al sur de Colombia.
- Diversificación de productos (Variedad de productos, velas decorativas).
- Pagina Web en elaboración.
- Personas eficientes en el desempeño de su trabajo y atención al cliente.
- Adecuada inducción a las funciones que deben cumplir y como deben hacerlas.
- Dirección participativa.
- Se mantienen buenas relaciones entre las personas.
- El seguro social, realiza un panorama de riesgos cada año.
- En general se presentan buenas condiciones de seguridad y calidad de vida.

## **OPORTUNIDADES**

- Precios atractivos para clientes de los productos de la empresa

- Oportunidad de exportar productos a Ecuador.
- La calidad de los productos es buena y los clientes así lo reconocen.
- Nuevos sistemas tecnológicos (capacitación virtual).
- Las mejores ventas se presentan por temporadas, destacándose la temporada de navidad y semana santa.
- Crecimiento de la población.
- La producción de velas no produce mayor impacto en el medio ambiente.

### **AMENAZAS**

- Escasez de Materia Prima (parafina) reduce la producción y genera despachos incompletos.
- La cobertura en electrificación en el Departamento disminuye la producción y ventas.
- La mayor parte de empresas en Pasto compite de manera desleal.
- La entrada de nuevos competidores disminuyen las ventas.

Con la anterior información se establecen estrategias cruzando fortalezas-opportunidades, debilidades-opportunidades, fortalezas- amenazas y debilidades-amenazas.

### **Estrategias FO**

- ✓ Establecer un plan de inducción para cada cargo de la fábrica.
- ✓ Desplegar programas preventivos en higiene, seguridad y calidad de vida de los colaboradores de la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda.
- ✓ Contratar el diseño de un Software de gestión de talento humano para la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda.
- ✓ Realizar un estudio de mercados aprovechando el diseño de productos decorativos y la oportunidad de exportar a Ecuador.

- ✓ Elaborar un programa de beneficios y servicios que la empresa brinde a sus colaboradores.

### **Estrategias DO**

- ✓ Diseñar un manual de reclutamiento y selección de personas, basado en competencias laborales.
- ✓ Crear un documento de Descripción y análisis de cargos.

### **Estrategias FA**

- ✓ Instaurar un documento de políticas salariales para La fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda.
- ✓ Plantear un programa de entrenamiento para los colaboradores de La Fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda.
- ✓ Desarrollar un método tradicional de evaluación como es el de listas de verificación y/o el método de frases descriptivas.
- ✓ Desarrollar un sistema de comunicación de información entre directivos y colaboradores.

### **Estrategias DA**

- ✓ Diseñar un plan de estimulación de la creatividad e innovación.
- ✓ Realizar estudio de mercado para exportar productos al Ecuador.
- ✓ Ofrecer productos nuevos amigables con el medio ambiente, elaborados con cera de abejas u otras alternativas de materia prima.

Las anteriores estrategias se extienden en el siguiente punto de la presente investigación.



## **9. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA FÁBRICA F.A. URIBE Y CÍA. LTDA.**

### **9.1 PROPUESTA DE MISIÓN**

La fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda., es una empresa privada con mas de 75 años de experiencia en la fabricación y distribución de velas, velones, y veladoras decorativas para todo tipo de eventos, trabajamos a nivel nacional y contamos con la tecnología e infraestructura adecuada además de un equipo humano altamente calificado y comprometido, para brindar productos de alta calidad a precios competitivos, satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes y garantizando el progreso de la empresa, nuestros colaboradores, asociados, proveedores, distribuidores y nuestra sociedad en general.

### **9.2 PROPUESTA DE VISIÓN**

Para el año 2015 la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda., será reconocida como empresa líder en la fabricación de velas y velones decorativos, posicionándose tanto a nivel nacional como a nivel internacional por su solidez, innovación y calidad en su portafolio de productos, partiendo de las necesidades de nuestros clientes y apoyados en nuestros colaboradores quienes estarán en continuo desarrollo para ofrecer productos de excelente calidad en sus variados diseños, tamaños, formas, colores y aromas, en armonía con el medio ambiente.

### **9.3 PROPUESTA DE VALORES**

**Respeto:** Como base ética y moral de comportamiento con nosotros mismos, todas las personas que pertenecen a la empresa, y aquellos que se encuentran en nuestro entorno, clientes, proveedores, distribuidores, socios y demás personas y entidades, propiciando siempre un ambiente de cordialidad, amabilidad, cooperación y armonía con el medio ambiente.

**Compromiso:** Asumiendo la responsabilidad de atender requerimientos internos y externos de manera oportuna y eficaz.

**Responsabilidad:** Cumplimiento en todas nuestras acciones.

**Honestidad:** Realizando una gestión con objetividad, transparente, puntual, y pulcra.

**Lealtad:** Actuando con fidelidad, rectitud y sentido de pertenencia.

#### **9.4 PROPUESTA DE PRINCIPIOS**

**Calidad en el trabajo:** Brindar la debida importancia a todos los procesos y procedimientos para obtener un producto de alta calidad para la satisfacción de nuestros clientes.

**Equipos de alto desempeño:** El trabajo en equipo multiplicara la efectividad en los resultados, garantizando una buena productividad en la empresa con participación de todas las personas.

**Mejoramiento continuo:** Como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización y en los productos que se entrega a nuestros clientes, logrando ser más productivos y competitivos en el mercado.

**Innovación y creatividad:** La innovación y creatividad de nuestro personal reflejado en nuestros productos serán instrumentos competitivos para superar las expectativas de nuestros clientes.

**Sentido de pertenencia:** Manteniendo a nuestros colaboradores con una alta motivación y compromiso con su empresa, además de satisfacer sus necesidades.

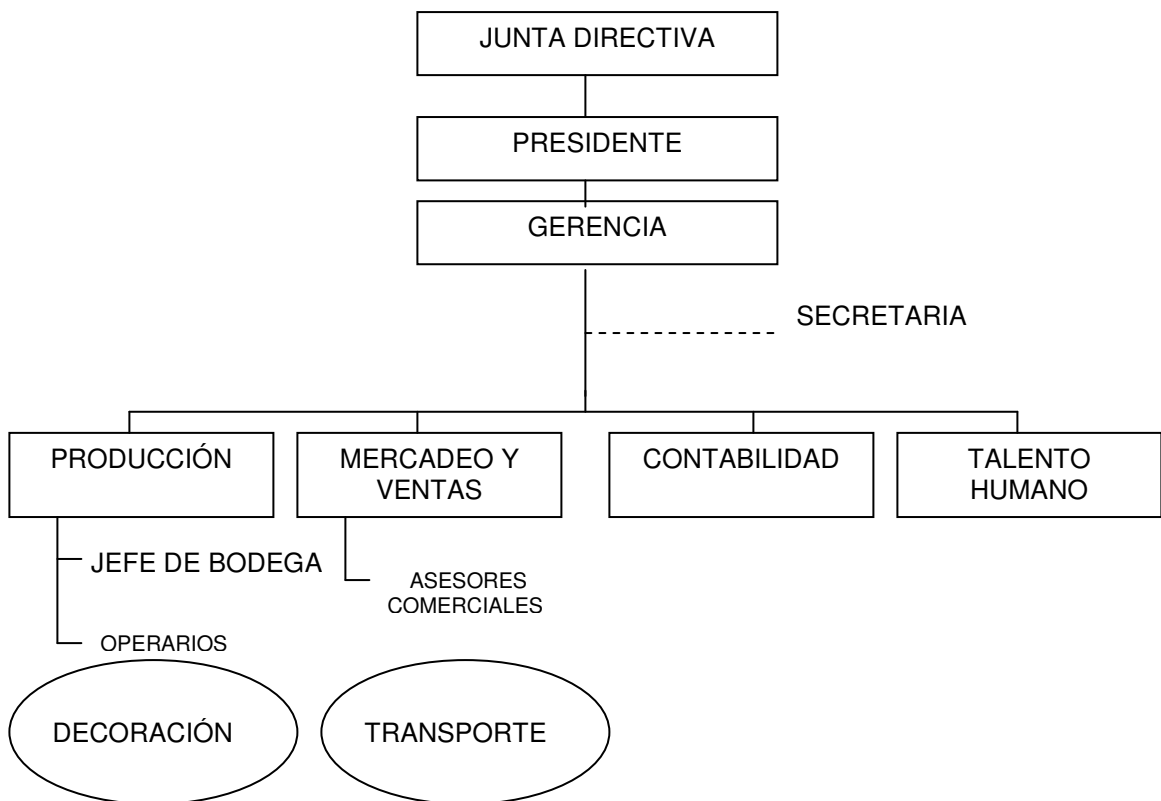
**Competitividad:** Manteniendo siempre una posición competitiva basada en el la efectividad, calidad, responsabilidad, legalidad y cooperativismo con empresas de nuestro entorno.

**Responsabilidad social:** Brindando oportunidades de empleo y aportando al desarrollo de nuestra región.

**Responsabilidad ambiental:** velar por la protección de la naturaleza y reducir todo impacto que pueda contaminar el medio ambiente.

## 9.5 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA

**Figura 44. Propuesta de organigrama para la F.A. Uribe y Cía. Ltda.**



Fuente: Esta investigación.

## 9.6 MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA FÁBRICA F.A URIBE Y CÍA. LTDA.

### 9.6.1 Mejoramiento del proceso de *admisión* de talento humano

- **Reclutamiento.** La fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda., debe definir políticas de reclutamiento que se adapten a sus necesidades. Con estas políticas se define

donde reclutar (reclutamiento interno, reclutamiento externo) también debe definir las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento de personal depende de las necesidades de la empresa por tal motivo pueden realizarse estudios y establecerse necesidades de reclutamiento de personal, o las diferentes áreas de la empresa pueden presentar una solicitud de vinculación de personal sea por reemplazo o por aumento de planta, para esto se utilizaría el siguiente formato:

**Cuadro 11. Formato solicitud de personal**

<b>FÁBRICA F.A. URIBE Y CÍA. LTDA. SOLICITUD DE PERSONAL</b>		
<b>DE:</b> _____ (Área Que Realiza La Solicitud) <b>PARA:</b> _____ Área De Talento Humano		FECHA EMISIÓN
		FECHA RECEPCIÓN
<b>Solicitud de Personal</b>		
Nombre del cargo solicitado	Cantidad	Código
<b>POR REEMPLAZO</b>		
FECHA DE SALIDA	NOMBRE	CARGO
<b>POR AUMENTO DE PERSONAL</b>		
Motivo del aumento:		

Fuente: Adaptada de CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición. Santa fe de Bogota: McGraw Hill, 2000. p. 219. Modelo de solicitud de empleado.

*Métodos de reclutamiento externo:* Sea por solicitud o por que se estableció la necesidad de contratar mas personas, se debe definir con claridad el tipo de colaborador que la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda. Necesita, de esta manera se genera la información necesaria para ofertar el puesto vacante en el mercado laboral.

La elaboración de la convocatoria mínimo deberá contener el nombre del cargo, el perfil del aspirante, lugar de recepción de hojas de documentos, fecha de apertura y fecha de cierre.

Las técnicas de reclutamiento para la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda. Pueden ser:

- Avisos en periódicos y emisoras locales.
- Carteles o avisos en sitios visibles.
- Avisos en páginas Web.
- Base de datos de candidatos.
- Presentación de candidatos recomendados por los colaboradores.
- Contactos con instituciones educativas (Universidades, SENA).

Como pueden presentarse candidatos ocasionales, se debe guardar y sistematizar la información así se obtiene una base de datos de candidatos para próximas vacantes.

- **Selección.** Para llevar a cabo una selección objetiva de personal, la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda. Debe tener un criterio de comparación y elección basado en el cargo que debe cubrirse para tomar una buena decisión final.

Para esto la empresa deberá contar con un documento que contenga la descripción y análisis de cargos que se explicara mas adelante. Con la información contenida en la descripción y análisis de cargos se desarrolla una ficha de especificaciones del cargo que contenga los atributos psicológicos y físicos necesarios para desarrollar el cargo, podría utilizarse un formato como el siguiente:

**Cuadro 12. Formato de ficha de especificaciones del cargo**

<b>FÁBRICA F.A. URIBE Y CÍA. LTDA. FICHA ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>
Nombre del cargo: _____ Área: _____
<b>Criterios de selección</b>
Educación: _____ Experiencia: _____ Condiciones de trabajo: _____ Tipo de tarea: _____ Características psicológicas: _____ Características físicas: _____ Relaciones humanas: _____ Competencias laborales necesarias: _____
Pruebas o tests que se aplicarán: _____ _____
Otras observaciones: _____ _____

Fuente: Adaptada de CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición. Santa fe de Bogota: McGraw Hill, 2000. p. 247. Ejemplo de ficha profesiográfica.

El siguiente paso es definir la técnica de selección de personas, la técnica se deberá establecer según el cargo vacante. Entre las técnicas mas utilizadas encontramos:

- Entrevista de selección (Dirigidas con formato o no dirigidas).
- Pruebas de conocimiento o capacidad (Generales y especificas).
- Pruebas psicometrías (De aptitudes).
- Pruebas de personalidad.

- Técnicas de simulación.

### 9.6.2 Mejoramiento del proceso de *aplicación* de talento humano

- **Orientación de las personas.** La orientación de las personas en la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda. Requiere la realización de un plan de inducción para recibir a los nuevos colaboradores y adaptarlos a su cargo y a la cultura de la empresa.

El programa de inducción que se realizará de manera formal, nombrara a un tutor que deberá familiarizar a las personas de manera individual o colectiva con:

- Misión y visión de la fábrica.
- Valores y principios organizacionales.
- Políticas y/o objetivos de la fábrica.
- Estructura organizacional.
- Productos de la fábrica.
- Reglas y procedimientos internos.
- Normas de seguridad industrial establecidas en la fábrica.
- Distribución física de la fábrica e instalaciones que utilizará.
- Horarios de trabajo.
- Beneficios sociales ofrecidos por la fábrica.
- Presentación con sus superiores y demás compañeros de trabajo.
- Responsabilidades básicas con las que deberá cumplir.
- Funciones que debe desarrollar.
- Metas y resultados que deben alcanzarse.
- Cultura organizacional.

**Diseño de cargos.** Para el diseño de cargos la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda., debe establecer cuatro condiciones fundamentales:

- Conjunto de tareas o atribuciones que las personas deberá cumplir (contenido del cargo).
- Como deben desempeñarse esas tareas (métodos y procesos de trabajo).
- A quien deberá reportar la persona que desempeña el cargo.
- A quien deberá supervisar y dirigir.

*Descripción y análisis de cargos:* La descripción del cargo contiene el conjunto de tareas y responsabilidades de un cargo, define que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, donde lo hace y por que lo hace contiene el nombre del cargo, el resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades.

El análisis de cargos estudia las especificaciones del cargo en relación con quien debe ocuparlo, para esto se determina los requisitos intelectuales del cargo, los requisitos físicos, responsabilidades implícitas y las condiciones de trabajo.

Para la descripción y análisis del cargo se utilizaría el siguiente formato:

**Cuadro 13. Formato para descripción y análisis de cargos**

<b>FÁBRICA F.A. URIBE Y CÍA. LTDA. DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL CARGO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Nombre del cargo:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Código: (asignar un código a cada cargo)		
Área:		
Resumen: (breve descripción del cargo)		



Descripción de tareas y responsabilidades del cargo: (descripción detallada)
<b>ANÁLISIS DEL CARGO</b>
<i>Requisitos intelectuales:</i> Instrucción necesaria Experiencia anterior Competencias laborales
<i>Requisitos físicos:</i> Esfuerzo físico Concentración visual o intelectual Destrezas o habilidades Constitución física
<i>Responsabilidades implícitas:</i> Supervisión de personas Material equipo o herramientas Dinero, títulos o documentos
<i>Condiciones de trabajo:</i> Ambiente físico de trabajo Riesgos de accidentes

Fuente: Adaptada de CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición. Santa fe de Bogota: McGraw Hill, 2000. p. 332. Ejemplo de una hoja de descripción del cargo

Los cargos, están en continua evolución, innovación y cambio para adaptarse a las constantes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

- **Evaluación del desempeño humano.** Para evaluar el desempeño de las personas la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda. En primer lugar debe apoyarse en la descripción y análisis de cargos, de esta manera se evalúa sistemáticamente a cada persona en función de las actividades que debe cumplir, resultados y metas, sus capacidades, habilidades etc.

Se propone un método tradicional de evaluación como es el de listas de verificación y/o el método de frases descriptivas que tendrían la siguiente forma:

**Cuadro 14. Método de evaluación de desempeño por frases descriptivas**

<b>FÁBRICA F.A. URIBE Y CÍA. LTDA. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
Nombre: _____		Fecha _____	
Cargo: _____			
Área: _____			
No	Factores de evaluación	SI (+)	NO (-)
1	(Ejemplo) ¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
3	¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar su trabajo?		
.	.		
.	.		
.	.		

Fuente: Adaptada de CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición. Santa fe de Bogota: McGraw Hill, 2000. p. 381. Modelo del método de frases descriptivas

**Cuadro 15. Método de evaluación de desempeño por listas de verificación**

<b>FÁBRICA F.A. URIBE Y CÍA. LTDA. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>						
Nombre: _____		Fecha _____				
Cargo: _____						
Área: _____						
No	AREA DE DESEMPEÑO	1	2	3	4	5
1	(Ejemplo) Habilidad para decidir					
2	Acepta cambios					
3	Acepta dirección					
4	Acepta responsabilidades					
5	Practicas de seguridad y prevención					
6	Grado de conocimiento de sus tareas					
.	.					
.	.					

CALIFICACIÓN: 1= Nulo, 5= Optimo

Fuente: Adaptada de CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Santa fe de Bogota: McGraw Hill, 2002. p.210. Método de evaluación de desempeño por listas de verificación

### 9.6.3 Mejoramiento del proceso de *compensación* de talento humano

- **Remuneración** Se tiene en cuenta:

*Administración de salarios.* La empresa es cumplida con el pago de salario y beneficios legales exigidos por la legislación laboral colombiana además existe equidad coherencia interna entre los salarios y los cargos de la fábrica, pero se propone además la compensación por medio de beneficios y servicios voluntarios que la empresa brinde a sus colaboradores.

*Política salarial.* La fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda., debe desarrollar una política salarial con el siguiente contenido:

- Estructura de cargos y salarios: clasificar cada cargo y su respectivo salario.
- Salarios de admisión para los diversos cargos.
- Previsión de reajustes salariales, por determinación legal o espontánea. Se puede hacer de manera colectiva o de manera individual (reajustes por promoción, adecuación o meritos).
- **Beneficios y servicios.** La fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda., deberá estudiar la posibilidad de ofrecer a sus colaboradores algunos beneficios y servicios adicionales a los beneficios legales, de acuerdo a su capacidad, se podría crear un plan de beneficios y servicios brindando beneficios como los siguientes:
  - Planes recreativos (Actividades deportivas en alianza con gimnasio, paseos y excursiones programadas).
  - Eventos especiales (regalos de cumpleaños, otros eventos).
  - Bonificación navidad.
  - Bonificación grupal por superar metas en ventas y/o producción.

#### 9.6.4 Mejoramiento del proceso de *desarrollo* de talento humano

- **Entrenamiento.** Para llevar a cabo actividades de entrenamiento de las personas que trabajan en la fábrica se deberá realizar lo siguiente:

- Diagnostico de necesidades de entrenamiento: Se establecen carencias en el desempeño actual, realizando un censo para que las personas informen clara y efectivamente el tipo de información, habilidades o actitudes necesitan para mejorar su desempeño en las actividades que realizan.

- Diseñar el programa de entrenamiento: Se define quien debe entrenarse, como entrenar (método de entrenamiento), en que entrenar (contenido del entrenamiento), quien debe entrenar (instructor o entrenador), donde entrenar (lugar), cuando entrenar (horarios de entrenamiento) y para que entrenar (objetivos del entrenamiento).

- Implementación y ejecución del plan de entrenamiento.

- Retroalimentación: Se evalúa el programa de entrenamiento para comprobar su eficacia, es decir para verificar si se tuvo en cuenta las necesidades de la fábrica, de las personas y de los clientes.

- **Desarrollo de personas y de organizaciones.** Debido a que en este momento La fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda., incursiona en la búsqueda de nuevos mercados y productos como son las velas decorativas, La creatividad y la innovación juegan un papel muy importante para el desarrollo de nuevas ideas y productos.

Para estimular la creatividad e innovación en la fábrica, se deben crear mecanismos y espacios como los siguientes:

- Mecanismos de comunicación como un buzón que permitan incentivar sugerencias por parte de clientes internos y externos.

- Talleres, conferencias y/o capacitaciones de desarrollo de creatividad.

El desarrollo de personas debe brindar oportunidades para el crecimiento personal y profesional, se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro.

Existen varios métodos que la fábrica puede utilizar, como los siguientes:

*Rotación de cargos:* Desplazando a las personas en varias posiciones de la fábrica, esto ayuda a ampliar las habilidades, conocimientos y capacidades.

*Asignación de proyectos:* Oportunidad para que la persona participe en proyectos temporales de la fábrica, comparta la toma de decisiones, aprenda observando, investigue y realice aportes.

*Participación en cursos y seminarios:* Ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas, se pueden aprovechar las ofertas de educación del SENA virtual.

El desarrollo organizacional en la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda., se puede lograr con el compromiso de la dirección y todo el personal, ya que son todas las personas quienes proponen los cambios que deben realizarse en la fábrica y los implementan, para esto se debe pasar por tres fases.

- *Diagnostico:* Buscando las necesidades de cambio en toda la fábrica, o en algunos procesos, para esto se debe basar en entrevistas con las personas o grupos involucrados.
- *Intervención:* Se define y planea por medio de talleres y análisis entre personas y grupos las acciones necesarias para modificar la situación actual.
- *Refuerzo:* Por medio de reuniones y evaluaciones periódicas se retroalimenta la información y se toman las medidas necesarias para mantener la nueva situación de la fábrica.

#### **9.6.5 Mejoramiento del proceso de *mantenimiento* de las condiciones laborales del talento humano**

- **Relaciones con los colaboradores.** La fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda., podría desarrollar un programa de relaciones con los colaboradores con las siguientes particularidades:

*Comunicación:* La fábrica debe comunicar la misión, visión, valores, principios, objetivos, metas, políticas disciplinarias, entre otra información a los colaboradores de la empresa y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales, para esto se puede crear una cartelera de anuncios y un buzón de sugerencias laborales.

*Cooperación:* Se debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades de la fábrica.

*Protección:* El sitio de trabajo debe ser agradable para las personas y garantizar su bienestar y protección ante posibles accidentes.

*Asistencia:* La fábrica debe brindar acompañamiento y atención a las necesidades de las personas.

• **Administración de Conflictos** Por fortuna en la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda., se vive un ambiente agradable, los conflictos prácticamente son leves y se resuelven con una herramienta muy importante, el diálogo, si el conflicto persiste se toman otras medidas como llamados de atención por escrito y si llegara a continuar lo siguiente seria una sanción y por último el despido del cargo.

El conflicto puede traer resultados negativos tanto como efectos constructivos, lo importante aumentar los efectos constructivos y minimizar los resultados negativos, se debe sacar provecho del conflicto para generar nuevas ideas y mejorar el desarrollo de la fábrica, para esto es importante estar preparados, algunas de las formas para manejar conflictos son las siguientes:

*Creación de un equipo de integración:* Para que intervenga, busque soluciones de tipo ganar/ganar y realice tareas de comunicación entre las partes en conflicto.

*Desactivación del conflicto:* Cuando una de las partes en conflicto es cooperativa ante el comportamiento conflictivo de la otra parte, esto estimula un comportamiento menos conflictivo entre las partes.

*Reunión para confrontar las partes:* Se realiza luego de la desactivación del conflicto, permitiendo que cada una de las partes, expresen sus opiniones de

manera abierta, discutan e identifiquen las áreas de conflicto y busquen juntas una solución de tipo ganar/ganar, en la que las dos partes alcancen sus objetivos.

*Colaboración:* luego de la confrontación, se busca que las soluciones sean integradoras y capaces de conjugar los objetivos de ambas partes.

• **Higiene, seguridad y calidad de vida.** La fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda., debe buscar siempre el bienestar de las personas que trabajan en la empresa, para esto, debe desarrollar diferentes programas preventivos.

**Higiene laboral.** La fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda., debe preparar un programa de higiene laboral que estudie y tome medidas para lo siguiente:

*Ambiente físico de trabajo:*

- *Iluminación:* Luz adecuada para cada tipo de actividad.
- *Ventilación:* Remoción de gases, humo y olores desagradables.
- *Temperatura:* Mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
- *Ruidos:* Eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

*Ambiente psicológico de trabajo, incluye:*

- Relaciones humanas agradables.
- Tipo de actividad agradable y motivadora.
- Estilo de gerencia democrática y participativa.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.

*Aplicación de principios de ergonomía:*

- Maquinas y equipos adecuados a las características humanas.
- Mesas, escritorios y sillas adecuadas y ajustadas al tamaño de las personas.

- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

**Salud ocupacional** Un programa de salud ocupacional requiere lo siguiente:

- Establecimiento de indicadores que abarque estadísticas de incapacidades y seguimiento de enfermedades.
- Desarrollo de sistemas de informes médicos.
- Desarrollo de normas y procedimientos para prevención medica.

Los principales problemas de salud en las empresas generalmente están relacionados con: alcoholismo, tabaquismo, estrés en el trabajo, exposición a productos químicos peligrosos, exposición a condiciones ambientales deficientes, sedentarismo, malos hábitos alimentarios, automedicación sin cuidados médicos adecuados.

**Seguridad en el trabajo.** La prevención de accidentes es muy importante en la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda., ya que se trabaja con calderas, se cargan elementos pesados y se exponen a que ocurra algún accidente, por tal motivo es importante lo siguiente:

Eliminar condiciones de inseguridad.

*Localización de áreas de riesgo:* Evaluando constantemente las condiciones ambientales que puedan provocar un accidente.

*Análisis profundo de los accidentes:* En el caso de que se presente un accidente, se debe estudiar las causas que lo provocaron y tomar las medidas necesarias para que no vuelva a suceder.

*Apoyo de la alta administración:* Para que un programa tenga éxito en la fábrica se necesita el apoyo y compromiso de los directivos.



Reducción de los actos inseguros.

*Comunicación visual:* Crear carteleras, afiches o anuncios al interior de la empresa con información de higiene y seguridad industrial, para implementar una cultura de prevención de accidentes.

*Entrenamiento:* Instruir a las personas en prevención de accidentes y medidas de seguridad industrial.

*Reuniones de seguridad:* Para analizar casos y ejemplos para que distingan entre comportamiento correctos y comportamientos equivocados en situaciones de peligro, y se mantenga una retroalimentación sobre seguridad en la fábrica.

*Equipos de protección:* Es importante brindar equipos que sean necesarios para garantizar la seguridad de las personas de la fábrica, como son guantes, cascos, gafas, delantales, protectores auriculares, correctores de posturas etc.

**Calidad de vida laboral (CVL).** Representa el grado de satisfacción de las necesidades personales de las personas que trabajan en la fábrica, para mantener una buena calidad de vida la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda., debe tener presente aspectos como los siguientes:

- Satisfacción con el trabajo ejecutado.
- Reconocimiento de los resultados alcanzados.
- Salario percibido.
- Beneficios alcanzados.
- Relaciones humanas con los compañeros de trabajo.
- Ambiente físico y psicológico de trabajo.
- Posibilidad de participar en las decisiones.
- Autonomía para planear y ejecutar tareas.
- Trabajo y espacios de vida.

También es importante un programa de bienestar en el que se ayude a las personas a identificar riesgos potenciales de salud, educarlos en riesgos de salud como presión arterial elevada, hábito de fumar, estrés, y estimular a las personas para que mejoren su estilo de vida mediante actividades deportivas, ejercicios de relajación, buena alimentación etc.

#### **9.6.6 Mejoramiento del proceso de *monitoreo (control)* del talento humano en la empresa**

El monitoreo debe garantizar que las actividades planeadas se ejecuten de manera correcta y si es necesario aplicar los correctivos que deban hacerse a tiempo, de esta manera se alcanza de manera adecuada los objetivos de la organización.

- **Banco de datos y sistemas de información.** La gestión de personas en la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda., requiere utilizar diferentes bancos de datos, interconectados que permitan obtener y almacenar diferentes datos como los siguientes:

- Registro de personal: datos personales de las personas que trabajan en la empresa.
- Registro de Cargos: datos sobre los cargos y los ocupantes de cada cargo.
- Registro de remuneración: datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
- Registro de beneficios: datos sobre los beneficios y servicios sociales.
- Registro de entrenamiento: datos sobre programas de entrenamiento.
- Otros registros de gestión de talento humano según las necesidades de la fábrica.

#### **9.6.7 Evaluación de la función de la gestión del talento humano**

- **Auditoria de talento humano.** A continuación se designan los principales ítems de auditoria de gestión de talento humano par la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda.

**Cuadro 16. Auditoria de gestión de talento humano**

<b>FÁBRICA F.A. URIBE Y CÍA. LTDA. AUDITORIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	
<b>Funciones básicas</b>	<b>Registros y estadísticas</b>
<b>Análisis y descripción de cargos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificaciones de los cargos</li> <li>• Cuestionarios de personal y tablas de requisitos</li> <li>• Costo del análisis de cargos</li> </ul>
<b>Reclutamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de cuestionarios de solicitud de empleo y listas de verificación</li> <li>• Numero de candidatos por:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuentes</li> <li>- Anuncios</li> <li>- Indicadores de empleados</li> <li>- Medios, etc.</li> </ul> </li> <li>• Costos de reclutamiento por:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuentes</li> <li>- Medios</li> </ul> </li> </ul>
<b>Selección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases para la selección               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados en las pruebas</li> <li>- Listas de verificación de entrevistas</li> <li>- Educación, entrenamiento</li> <li>- Experiencia</li> <li>- Referencias e indicaciones</li> </ul> </li> <li>• Registro de seguimiento y de desarrollo del personal</li> <li>• Registro individuales del personal</li> <li>• Costos de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> <li>- Pruebas</li> <li>- Interpretación</li> <li>- Seguimiento</li> </ul> </li> </ul>
<b>Entrenamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de empleados entrenados por clase de entrenamiento</li> <li>• Grados y resultados de entrenamiento</li> <li>• Tiempo necesario de entrenamiento</li> <li>• Costos de entrenamiento por clases de entrenamiento</li> </ul>
<b>Salud y seguridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de sanidad               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero de visitas al servicio medico</li> <li>- Enfermedades, por clase</li> <li>- Días perdidos por enfermedad</li> </ul> </li> <li>• Registro de accidentes               <ul style="list-style-type: none"> <li>- frecuencia</li> <li>- intensidad</li> <li>- clases de accidente</li> </ul> </li> <li>• Costos</li> </ul>
<b>Monitoreo de personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• registro de empleados               <ul style="list-style-type: none"> <li>- total de empleados</li> <li>- total de horas de trabajo</li> </ul> </li> <li>• registros de rotación</li> <li>• costos de mantenimiento y servicios de seguridad, compensaciones etc.</li> </ul>

<b>Administración de salarios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• datos sobre pagos:<ul style="list-style-type: none"><li>- niveles de salario</li><li>- incentivos salariales</li><li>- premios</li></ul></li><li>• valor de los cargos</li><li>• costos de vida</li><li>• costo unitario de trabajo</li><li>• Costos incluidos evaluación de cargos, administración de los planes de incentivo.</li></ul>
-----------------------------------	---

Fuente: Adaptada de CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Santa fe de Bogota: McGraw Hill, 2002. p. 655-656. Principales ítems de la auditoria de RH.

**10. PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DE PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA FÁBRICA F.A. URIBE Y CÍA. LTDA.**

**Cuadro 17. Principales estrategias de gestión de talento humano para la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda.**

<b>FÁBRICA F.A. URIBE Y CÍA. LTDA. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>Subprocesos</b>	<b>Objetivos a Cumplir</b>	<b>Estrategias</b>
<b>Reclutamiento y selección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar técnicas adecuadas de reclutamiento y selección que permita vincular personas calificadas en el momento oportuno.</li> </ul>	1. Diseñar un manual de reclutamiento y selección de personas, basado en competencias laborales.
<b>Orientación de personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar de un plan de inducción para recibir a los nuevos colaboradores y adaptarlos a su cargo y a la cultura de la empresa.</li> </ul>	2. Establecer un plan de inducción para cada cargo de la fábrica.
<b>Diseño de cargos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el conjunto de tareas y responsabilidades de cada cargo de la fábrica.</li> <li>• Estudiar las especificaciones del cargo en relación con quien debe ocuparlo.</li> <li>• Elaborar el manual de procesos y procedimientos en la Fábrica.</li> </ul>	3. Crear un documento de Descripción y Análisis de cargos. Y el manual de procesos y procedimientos.
<b>Evaluación del desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar factores de evaluación del desempeño, con el fin de mejorar y aumentar el desempeño general de la fábrica.</li> </ul>	4. Desarrollar un método tradicional de evaluación como es el de listas de verificación y/o el método de frases descriptivas.
<b>Remuneración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservar la equidad y coherencia interna entre los salarios y los cargos de la fábrica así como el pago cumplido de los mismos.</li> </ul>	5. Instaurar un documento de políticas salariales para la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un plan de beneficios y servicios para el año 2009.</li> </ul>	6. Elaborar un programa de beneficios y servicios que la empresa brinde a sus colaboradores.
<b>Entrenamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar equipos de alto rendimiento, formando personas calificadas con competencias laborales adecuadas para la competitividad y mejoramiento continuo de la fábrica.</li> </ul>	7. Plantear un programa de entrenamiento para los colaboradores de La Fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda.
<b>Desarrollo de personas y de organizaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular la creatividad e innovación en la fábrica.</li> <li>• Brindar oportunidades para el crecimiento personal y profesional, relacionado con la educación y la orientación hacia el futuro.</li> </ul>	8. Diseñar un plan de estimulación de la creatividad e innovación.
<b>Relación con los colaboradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la comunicación entre las personas que trabajan en la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda.</li> </ul>	9. Desarrollar un sistema de comunicación de información entre directivos y colaboradores.
<b>Higiene, seguridad y calidad de vida:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rectificar constantemente las medidas necesarias para mejorar el bienestar de las personas que trabajan en la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda.</li> <li>• Ayudar a las personas a identificar riesgos potenciales de salud, y estimular a las personas para que mejoren su estilo de vida.</li> <li>• Establecer los lineamientos de seguridad industrial exigidos por la ley.</li> </ul>	10. Desplegar programas preventivos en higiene, seguridad y calidad de vida de los colaboradores de la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda.
<b>Banco de datos y sistemas de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llegar a tener un sistema de gestión de talento humano para la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda.</li> </ul>	11. Contratar el diseño de un Software de gestión de talento humano para la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar nuevos mercados para</li> </ul>	12. Realizar un estudio de

<b>Otras estrategias</b>	aumentar las ventas de la empresa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportar productos al Ecuador</li> </ul>	mercados aprovechando el diseño de productos decorativos y la oportunidad de exportar a Ecuador.
<b>Otras estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar otras alternativas de producción que solucionen el problema de materia prima.</li> </ul>	13. Ofrecer productos nuevos amigables con el medio ambiente, elaborados con cera de abejas u otras alternativas de materia prima

Fuente: Esta investigación.

### Cuadro 18. Estrategia para reclutamiento y selección de talento humano

<b>Estrategia 1</b>	Diseñar un manual de reclutamiento y selección de personas, basado en competencias laborales.				
Actividades	Responsable	Calendario		Recursos MO	Mecanismos de seguimiento
		Inicio	Fin		
1. Diseñar metodología de estudio para establecer necesidades de reclutamiento de personal.	Área Talento Humano	SEP 2008	OCT 2008	462000 MO	Informe sobre necesidades de reclutamiento
2. Diseñar formatos de solicitud para vinculación de personal y establecer procedimientos.	Área Talento Humano	OCT 2008	OCT 2008	231000 MO	Formato de solicitud personal
3. Definir técnicas de reclutamiento	Área Talento Humano	OCT 2008	OCT 2008	231000 MO	Manual de reclutamiento y selección de personal
4. Definir procesos de selección de personal, incluir técnicas de selección	Área Talento Humano	OCT 2008	NOV 2008	400000 MO	

Fuente: Esta investigación.

### Cuadro 19. Estrategia para orientación de nuevas personas

<b>Estrategia 2</b>	Establecer un plan de inducción para cada cargo de la fábrica.				
Actividades	Responsable	Calendario		Recursos MO	Mecanismos de seguimiento
		Inicio	Fin		
1. Nombrar entre las personas tutores para cada cargo	Área Talento Humano	NOV 2008	NOV 2008	168000 MO	Listado de Tutores para cada cargo
2. Crear procedimiento para	Área Talento Humano	NOV	DIC	336000 MO	Procedimiento

inducción de personas	Humano	2008	2008		establecido
3. Establecer temas de inducción para cada cargo	Área Talento Humano	NOV 2008	NOV 2008	168000 MO	Temas documentados

Fuente: Esta investigación.

### Cuadro 20. Estrategia para diseño de cargos en la empresa

<b>Estrategia 3</b>	Crear un documento de Descripción y Análisis de cargos. Y el manual de procesos y procedimientos.				
Actividades	Responsable	Calendario		Recursos MO	Mecanismos de seguimiento
		Inicio	Fin		
1. Definir el conjunto de tareas o atribuciones que las personas deberán cumplir en cada cargo	Área Talento Humano	SEP 2008	NOV 2008	630000 MO	Informe de avance
2. Concretar métodos y procesos para desempeñar las tareas así como los procesos y procedimientos.	Área Talento Humano	OCT 2008	NOV 2008	400000 MO	Manual de procesos y procedimientos.
3. Delimitar líneas de autoridad (a quien deberá reportar y/o a quien deberá supervisar y dirigir)	Área Talento Humano	NOV 2008	NOV 2008	168000 MO	
5. Determinar los requisitos intelectuales del cargo, los requisitos físicos, responsabilidades implícitas y las condiciones de trabajo para cada cargo.	Área Talento Humano	NOV 2008	NOV 2008	168000 MO	Descripción y Análisis de Cargos Terminado

Fuente: Esta investigación.

### Cuadro 21. Estrategia para evaluación de desempeño en la fábrica

<b>Estrategia 4</b>	Desarrollar un método tradicional de evaluación como es el de listas de verificación y/o el método de frases descriptivas.				
Actividades	Responsable	Calendario		Recursos MO	Mecanismos de seguimiento
		Inicio	Fin		
1. Diseñar factores de evaluación para el método de listas de verificación correspondientes para cada cargo	Área Talento Humano	DIC 2008	DIC 2008	168000 MO	Evaluación de desempeño por listas de verificación terminado.
2. Definir áreas de				168000 MO	Evaluación de



desempeño para el método de frases descriptivas correspondientes para cada cargo	Área Talento Humano	DIC 2008	DIC 2008		desempeño por frases descriptivas terminado.
3. Crear periódicamente indicadores relacionados con nuevos enfoques de evaluación de desempeño	Área Talento Humano	2008	2009		Nuevos ítems de evaluación de desempeño

Fuente: Esta investigación.

### Cuadro 22. Estrategia para mejoramiento de remuneración en la fábrica

<b>Estrategia 5</b>	Instaurar un documento de políticas salariales para la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda.				
Actividades	Responsable	Calendario		Recursos MO	Mecanismos de seguimiento
		Inicio	Fin		
1. Desarrollar estructura de cargos y salarios	Área Talento Humano	ENE 2009	ENE 2009	115000 MO	Clasificación de cargos y su respectivo salario
2. Establecer salarios de admisión para los diversos cargos	Área Talento Humano	ENE 2009	ENE 2009	115000 MO	
3. Realizar periódicamente reajustes salariales	Área Talento Humano	2009	2009		Reajustes legales, por promoción, adecuación o meritos

Fuente: Esta investigación.

### Cuadro 23. Estrategia de beneficios y servicios para las personas de la fábrica

<b>Estrategia 6</b>	Elaborar un programa de beneficios y servicios que la empresa brinde a sus colaboradores.				
Actividades	Responsable	Calendario		Recursos MO	Mecanismos de seguimiento
		Inicio	Fin		
1. Planes recreativos (actividades deportivas en alianza con gimnasio, paseos y excursiones programadas)	Área Talento Humano	ENE 2009	DIC 2009	560000 MO	Listado de asistencia de las diferentes actividades
2. Eventos especiales	Área Talento Humano	ENE 2009	DIC 2009	560000 MO	Numero de eventos especiales y respectiva asistencia

3. Bonificación Navidad	Área Talento Humano	DIC 2009	DIC 2009		Programa de beneficios y servicios
4. Bonificación grupal por superar metas en ventas y/o producción	Área Talento Humano	ENE 2009	DIC 2009	560000 MO	

Fuente: Esta investigación.

#### Cuadro 24. Estrategia de entrenamiento de personas

<b>Estrategia 7</b>	Plantear un programa de entrenamiento para los colaboradores de La Fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda.				
Actividades	Responsable	Calendario		Recursos MO	Mecanismos de seguimiento
		Inicio	Fin		
1. Diagnostico de necesidades de entrenamiento	Área Talento Humano	ENE 2009	ENE 2009	115000 MO	Informe de diagnostico
2. Diseñar el programa de entrenamiento	Área Talento Humano	FEB 2009	FEB 2009	115000 MO	Programa de entrenamiento
3. Establecer alianzas con el SENA, y Universidad de Nariño	Área Talento Humano	FEB 2009	FEB 2009	115000 MO	Alianzas establecidas
4. Implementación y ejecución del plan de entrenamiento.	Institución educativa en alianza	FEB 2009	DIC 2009	445000 MO	Participación de asistentes en las jornadas de entrenamiento e informes de evaluación
5. Retroalimentación: se evalúa el programa de entrenamiento para comprobar su eficacia.	Área Talento Humano y participantes	MAR 2009	DIC 2009	330000 MO	

Fuente: Esta investigación.

#### Cuadro 25. Estrategia de desarrollo de personas y desarrollo de la fábrica

<b>Estrategia 8</b>	Diseñar un plan de estimulación de la creatividad e innovación.				
Actividades	Responsable	Calendario		Recursos MO	Mecanismos de seguimiento
		Inicio	Fin		
1. Establecer objetivos del plan y metodología	Área Talento Humano	FEB 2009	FEB 2009	115000 MO	Plan de estimulación de creatividad
2. Programar talleres de creatividad	Área Talento Humano	FEB 2009	FEB 2009	115000 MO	
3. Implementar mecanismos de comunicación (ejemplo	Área Talento	MAR	MAR	88000 MO	Informe sobre medios de

buzón para incentivar sugerencias)	Humano	2009	2009		comunicación establecidos
4. Participar en conferencias y/o capacitaciones de desarrollo de creatividad	Área Talento Humano	MAR 2009	MAR 2009	88000 MO	Registro de certificados

Fuente: Esta investigación.

### Cuadro 26. Estrategia de relación con los colaboradores

<b>Estrategia 9</b>	Desarrollar un sistema de comunicación de información entre directivos y colaboradores.				
Actividades	Responsable	Calendario		Recursos MO	Mecanismos de seguimiento
		Inicio	Fin		
1. Realizar reuniones periódicas con todo el personal de la empresa para retroalimentación de información.	Área Talento Humano	MAR 2009	MAR 2009	88000 MO	Numero de reuniones programadas
2. Crear una cartelera de anuncios y un buzón de sugerencias laborales.	Área Talento Humano	MAR 2009	MAR 2009	88000 MO	Publicaciones en cartelera
3. Implementar comunicación intranet.	Área Talento Humano	MAR 2009	MAR 2009	88000 MO	Funcionamiento de sistema

Fuente: Esta investigación.

### Cuadro 27. Estrategia de higiene, seguridad y calidad de vida

<b>Estrategia 10</b>	Desplegar programas preventivos en higiene, seguridad y calidad de vida de los colaboradores de la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda.				
Actividades	Responsable	Calendario		Recursos MO	Mecanismos de seguimiento
		Inicio	Fin		
1. Programa de higiene y seguridad industrial Estudiar: ambiente físico de trabajo, ambiente psicológico y aplicación de principios de ergonomía	Área Talento Humano	ABR 2009	ABR 2009	88000 MO	Documento programa de higiene y lineamientos de seguridad industrial aprobados.
2. Eliminar condiciones de inseguridad	Área Talento Humano	ABR 2009	ABR 2009	88000 MO	Localización de áreas de riesgo y análisis profundo

					de los accidentes
3. Reducir los actos inseguros y promover una cultura de prevención - Instruir a las personas en prevención de accidentes y medidas de seguridad industrial. - Realizar reuniones de seguridad, para mantener una retroalimentación sobre seguridad en la fábrica. - Brindar equipos de protección para garantizar la seguridad de las personas.	Área Talento Humano	ABR 2009	ABR 2009	88000 MO	Cartelera, con información de higiene y seguridad industrial  Informe de instrucciones y reuniones realizadas
4. Elaborar un programa de salud ocupacional	Área Talento Humano	ABR 2009	ABR 2009	88000 MO	Documento Programa de salud ocupacional
5. Realizar un programa de bienestar - Ayudar a las personas a identificar riesgos potenciales de salud, y educarlos en riesgos de salud - Incentivar a las personas a mejorar su estilo de vida mediante actividades deportivas, ejercicios de relajación, etc.	Área Talento Humano	ABR 2009	ABR 2009	88000 MO	Documento programa de bienestar

Fuente: Esta investigación.

### Cuadro 28. Estrategia de banco de datos y sistemas de información

Estrategia 11	Contratar el diseño de un software de gestión de talento humano para la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda.				
	Actividades	Responsable	Calendario		Recursos MO
Inicio			Fin		
1. Preparar información y objetivos del software	Área Talento Humano	FEB 2009	FEB 2009	115000 MO	Objetivos del software
2. Contratar personal calificado para diseño de software.	Área Talento Humano	FEB 2009	FEB 2009	115000 MO	Personal contratado
3. Brindar capacitación y soporte para manejo del software	Área Talento Humano	ABR 2009	ABR 2009	88000 MO	Software de talento humano en funcionamiento

Fuente: Esta investigación.

**Cuadro 29. Estrategia estudio de mercados**

<b>Estrategia 12</b>	Realizar un estudio de mercados aprovechando el diseño de productos decorativos y la oportunidad de exportar a Ecuador.				
	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Calendario</b>		<b>Recursos MO</b>
<b>Inicio</b>			<b>Fin</b>		
1. Establecer problema de investigación	Área de mercadeo y ventas	MAY 2009	MAY 2009	77000 MO	Estudio de mercado
2. Formular objetivos del estudio de mercados		MAY 2009	MAY 2009	77000 MO	
3. Establecer metodología para el estudio de mercado		MAY 2009	MAY 2009	77000 MO	
4. Desarrollar instrumentos de recolección de información		MAY 2009	JUN 2009	154000 MO	
5. Aplicación del estudio		JUN 2009	JUN 2009	77000 MO	
6. Análisis e interpretación de la información recolectada		JUN 2009	JUN 2009	77000 MO	
7. Establecer y ejecutar estrategias basado en el estudio de mercado		JUN 2009	JUN 2009	77000 MO	Informe de avance y resultados

Fuente: Esta investigación.

**Cuadro 30. Estrategia de productos ambientales**

<b>Estrategia 13</b>	Ofrecer productos nuevos amigables con el medio ambiente, elaborados con cera de abejas u otras alternativas de materia prima.				
	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Calendario</b>		<b>Recursos MO</b>
<b>Inicio</b>			<b>Fin</b>		
1. Estudiar y definir alternativa de desarrollo de nuevos productos	Área de TH debe asignar responsables	MAY 2009	MAY 2009	77000 MO	Informe de alternativas
2. Investigar oferta de materia prima e insumos		MAY 2009	MAY 2009	77000 MO	Resultados de la investigación
3. Realizar análisis financiero de la alternativa.		MAY 2009	MAY 2009	77000 MO	Informe financiero
4. Estudiar posibles cambios o adquisición de nueva maquinaria e insumos.		JUN 2009	JUN 2009	77000 MO	Informe de posibles alianzas
5. Formar alianzas con proveedores.		JUN 2009	JUN 2009	77000 MO	Plan de compras
6. Implementar nueva alternativa de producción		JUN 2009	JUN 2009	77000 MO	Informe de resultados

MO = Mano de Obra = 2 SMLV por cada mes.

Fuente: Esta investigación.

En cuanto a los recursos se estima únicamente el valor de la mano de obra, las actividades programadas para el año 2008 desde septiembre hasta diciembre suman un total de \$3'698.000 pesos, las actividades programadas desde enero hasta el mes de junio del año 2009 suman un total de \$11'072.000 de pesos aproximadamente.

Los valores se calcularon partiendo de 2 salarios mínimos mensuales legales vigentes que equivaldrían a \$923.000 por cada mes, este valor se dividió entre el número de actividades realizadas para cada mes, se debe tener en cuenta que se estima que algunas actividades tardarían mas de un mes en ser realizadas.

## 11. CONCLUSIONES

- ✓ Las personas son lo mas importante en una empresa puesto que le dan valor agregado a las actividades que se realizan y son las personas quienes toman decisiones y mueven a la empresa, por lo anterior es muy importante la gestión en este campo, mantener motivados a los trabajadores y brindarles posibilidades de crecimiento, capacitarlos constantemente y hacer lo posible para mantenerlos a gusto en sus respectivos cargos, esto se vera reflejado en el mejoramiento de la empresa, su producción y competitividad.
  
- ✓ El diseño de cargos y las técnicas de selección y reclutamiento garantizan el buen desempeño de la fábrica y se reducen costos a la hora de elegir a la persona correcta para cada cargo.
  
- ✓ Es muy importante el apoyo y participación de la alta dirección para llevar a cabo estrategias encaminadas a mejorar el desempeño de las personas y por ende de la fábrica.
  
- ✓ La prevención y la comunicación son las mejores estrategias para que la fábrica garantice el bienestar de sus colaboradores a través de sus diferentes programas.
  
- ✓ Un programa de entrenamiento eficiente permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.
  
- ✓ Antes de la elaboración y ejecución de un plan de entrenamiento, es un requisito indispensable efectuar una eficaz detección de necesidades de entrenamiento, de tal manera que sea posible obtener información precisa y veraz sobre quienes deben ser entrenados y en cuáles aspectos o áreas.
  
- ✓ Así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes, competencias, que pueden ser difíciles de detectar pero son necesarias para obtener un buen desempeño.

- ✓ Las empresas funcionan de acuerdo con determinados planes orientados a alcanzar objetivos, cumplir la misión y lograr la visión a través de estrategias bien definidas. Por tal motivo se requiere un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.
  
- ✓ La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento de sus colaboradores, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo
  
- ✓ El control trata de asegurar que las diversas unidades de la fábrica marchen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no trabajan en la armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia.
  
- ✓ Satisfacer necesidades a las personas que trabajan en la fábrica por medio de programas de gestión de talento humano, ayuda a mejorar la calidad de los productos y servicios, superando las expectativas y brindando una mejor atención a los clientes.



## 12. RECOMENDACIONES

- ✓ Es importante para el óptimo funcionamiento y desarrollo de la fábrica Implementar las estrategias establecidas en la presente investigación, además la fábrica F.A Uribe y Cía. Ltda., debe continuar valorando a su talento humano, es un equipo talentoso que debe seguir un proceso de mejoramiento continuo, a través de entrenamiento y capacitación.
  
- ✓ Es necesario para la empresa, desarrollar otros estudios que permitan mejorar su posicionamiento y aumentar sus ventas, como lo es realizar un estudio de mercados para el lanzamiento de nuevos productos en el campo de velas decorativas.
  
- ✓ Es posible fortalecer las estrategias planteadas, si se decide Implementar un modelo de gestión de calidad ISO 9000, certificando la calidad en todos los procesos y procedimientos de la empresa.
  
- ✓ Se debe mantener una relación cercana con la academia ya que esto permite una retroalimentación constante de información que ayuda a mejorar el desarrollo tanto de la empresa como de los programas ofrecidos por la universidad, y por ende esto contribuye al desarrollo de nuestra región.
  
- ✓ En toda organización resultará beneficioso, tanto para el trabajador como para la empresa, planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del individuo, estas son actividades muy importantes para incrementar el desempeño de las personas así como el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.
  
- ✓ La aplicación del modelo de competencia en la detección de necesidades de entrenamiento permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se puede detectar potencialidades de los trabajadores, lo cual puede ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes.

## BIBLIOGRAFÍA

Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición. Santa fe de Bogota: McGraw Hill, 2000. 699 p.

\_\_\_\_\_ Gestión del Talento Humano. Santa fe de Bogota: McGraw Hill, 2002. 475 p.

HERNANDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación. 2 e.d. México: McGraw-Hill, 1991. 505 p.

JANY, José Nicolás. Investigación Integral de Mercados: Un enfoque operativo. Santa fe de Bogota: McGraw Hill, 1998.

Ministerio de Protección Social. Contratos Laborales [on line]. Colombia: 16 Octubre de 2007. [Citado 10 Mayo., 2008]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=16661&IDCompany=3>>

\_\_\_\_\_ Decreto Número 4965 De 2007 [on line]. Colombia: 27 de Diciembre de 2007. [Citado 10 Mayo., 2008]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo17055DocumentNo6128.PDF>>

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Novena reimpresión, México: CECSA, 1995.

SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Colombia, Ed RAM Editores Cía. Ltda. 1996.

# **ANEXOS**

**ANEXO A. Encuesta dirigida al personal de la fábrica F.A. Uribe Y Cía. Ltda.**

Buenos (días, tardes), Soy estudiante de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño y la presente encuesta pretende reunir información para desarrollar mi propuesta de investigación. El objetivo de la presente encuesta es proponer estrategias para le mejoramiento de la gestión del talento humano en la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda. Su información es de gran ayuda para el trabajo, agradezco su colaboración y su tiempo al responder las preguntas.

Lea atenta mente y siga las instrucciones

Fecha: \_\_\_\_\_

Por favor señale con una X o llene los espacios con la correspondiente información solicitada:

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Jornada de trabajo (Horario) \_\_\_\_\_

1. ¿Cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa? (Señale con una X solo una respuesta)

- a). \_\_\_ Menos de 1 año
- b). \_\_\_ Entre 1 y 3 años
- c). \_\_\_ Entre 4 y 6 años
- d). \_\_\_ Entre 7 y 9 años
- e). \_\_\_ Entre 10 y 15 años
- f). \_\_\_ Entre 15 y 20 años
- g). \_\_\_ Mas de 20 años

2. ¿Ha ocupado otro cargo en la empresa? SI\_\_ NO\_\_. Si respondió **SI** mencione cual(es) \_\_\_\_\_

3. Nivel Educativo

Nivel Educativo					
Nivel	Finalizó		Título Obtenido y/o ha obtener	Estudiando	
	Sí	No		Sí	No
Primaria					
Secundaria					
Técnico – Medio					
Técnico Superior					
Tecnólogo					
Universitario					
Post – Grado					
Otro, ¿cual?					

4 ¿Cuales son sus funciones al interior de la empresa?

Señale con una x en la casilla correspondiente a la frecuencia con la que realiza normalmente sus funciones (Diaria, Semanal, Mensual, Anual)

ACTIVIDADES	Frecuencia			
	DIARIA	SEMANAL	MENSUAL	ANUAL

5. ¿Al ingresar a la empresa usted recibió un periodo de inducción en su respectivo cargo? SI\_\_ NO\_\_  
 Si su respuesta fue **SI**, ¿Considera apropiada la inducción? SI\_\_ NO\_\_  
 Si su respuesta fue **NO**, ¿Considera que era necesario recibir una inducción para realizar mejor sus labores? SI\_\_ NO\_\_

6. ¿Ha recibido capacitaciones, cursos, seminarios o conferencias en los últimos 3 años orientados al mejoramiento de su cargo? SI\_\_ NO\_\_  
 Si respondió **NO** pasea a la siguiente pregunta. Si su respuesta fue **SI** llene el siguiente cuadro por favor:

Capacitaciones, Cursos, Seminarios o Conferencias recibidos en los últimos 3 años			
Denominación de la Actividad	Instructor y/o Institución	Fecha	Duración

7. ¿Actualmente, en que temas considera la empresa debería brindarle capacitación? \_\_\_\_\_
8. ¿La empresa es cumplida con el pago de su salario? SI\_\_\_ NO\_\_\_
9. ¿Cree que su salario es equitativo respecto al salario de los demás cargos de la empresa? SI\_\_\_ NO\_\_\_
10. ¿Se siente conforme con su salario? SI\_\_\_ NO\_\_\_ ¿Por qué?\_\_\_\_\_
- 
11. ¿Considera que las actividades que le han sido asignadas realmente corresponden a su cargo? SI\_\_\_ NO\_\_\_ ¿Porque? \_\_\_\_\_
- 
12. ¿Se siente satisfecho en su cargo? SI\_\_\_ NO\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 
13. ¿La empresa le ofrece posibilidades de ascender? SI\_\_\_ NO\_\_\_
14. Cuando tiene un alto desempeño en sus actividades, ¿que tipo de incentivos prefiere? ( *señale con una X solo una respuesta*)
- a). \_\_\_ Monetarios. b). \_\_\_ No monetarios.
- c). \_\_\_ Cualquier tipo de incentivos d). \_\_\_ Le es indiferente recibir incentivos.
- e). \_\_\_ No sabe porque nunca ha recibido un incentivo.
- f). \_\_\_ Otro. ¿Cual? \_\_\_\_\_
15. ¿Ha sido sancionado por algún motivo? Si\_\_\_ NO\_\_\_  
*Si su respuesta fue NO pase a la siguiente pregunta, SI, su respuesta fue SI responda:*  
 ¿Considero justa su sanción? SI\_\_\_ NO\_\_\_
16. Considera que las sanciones que aplica la empresa a usted o a otras personas cuando se comete algún error son: ( *Señale con una X solo una respuesta*)
- a). Justas\_\_\_ b). Injustas\_\_\_ c). Severas\_\_\_ d). Mínimas \_\_\_
17. Seleccione la frase que mejor describa el clima organizacional de la empresa:
- e. \_\_\_ La mayor parte del tiempo existe amabilidad, cordialidad y colaboración con los compañeros y mis opiniones se tienen en cuenta
- f. \_\_\_ Existe amabilidad, cordialidad y colaboración pero no se tiene en cuenta mis opiniones
- g. \_\_\_ La mayor parte del tiempo existe conflicto y choque de opiniones que no se resuelven
- h. \_\_\_ Existe conflicto y choque de opiniones pero siempre se logra concertar la solución mas apropiada.
- 18 ¿Qué tipo de habilidades o capacidades considera necesarias para su cargo?  
 ( *Marque con una X una o varias opciones que considere necesarias*)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Liderazgo                  | <input type="checkbox"/> Habilidad para comunicarse verbalmente         |
| <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo          | <input type="checkbox"/> Habilidades para comunicarse de manera escrita |
| <input type="checkbox"/> Motivación por el logro    | <input type="checkbox"/> Interés por el orden y la calidad              |
| <input type="checkbox"/> Iniciativa                 | <input type="checkbox"/> Búsqueda de información                        |
| <input type="checkbox"/> Autocontrol                | <input type="checkbox"/> Orientación al servicio al cliente             |
| <input type="checkbox"/> Dirección de personas      | <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo y cooperación                |
| <input type="checkbox"/> Conocimiento y experiencia | <input type="checkbox"/> Compromiso con la organización                 |

19. ¿Siente que realmente participa en la toma de decisiones de la empresa?  
SI\_\_ NO\_\_

20. ¿Tiene autonomía para tomar decisiones en la mayoría de sus actividades?  
SI\_\_ NO\_\_

21. ¿En general como considera la relación que lleva con sus compañeros de trabajo? (Señale con una X solo una opción)

- |  |  |
|--|--|
| a). <input type="checkbox"/> Muy buena         | b). <input type="checkbox"/> Buena pero se puede mejorar |
| c). <input type="checkbox"/> Regular           | d). <input type="checkbox"/> Deficiente                  |
| e). <input type="checkbox"/> Le es indiferente | f). <input type="checkbox"/> Es estrictamente laboral    |

22. ¿Siente que a usted como persona, la empresa le brinda atención y acompañamiento? SI\_\_ No\_\_

23. ¿Esta en constante desacuerdo con alguna decisión o con alguna persona de la empresa? SI\_\_ NO\_\_

*Si su respuesta fue No pase a la siguiente pregunta, Si su respuesta fue SI responda:*

¿Expreso su inconformismo? SI\_\_ NO\_\_

Si su respuesta fue **SI**, responda:

¿Considera que fue tomada en cuenta su opinión? SI\_\_ NO\_\_

Si su respuesta fue **NO**, responda:

¿Por que razón no manifestó su inconformismo? \_\_\_\_\_

24. ¿Siente temor de expresar opiniones de tipo laboral en la empresa?  
SI\_\_ NO\_\_

25. ¿Expreso en alguna ocasión su opinión para mejorar algún proceso de la empresa? SI\_\_ NO\_\_

*Si su respuesta fue NO pase a la siguiente pregunta, Si su respuesta fue SI responda:*

¿Fue tenida en cuenta su opinión? SI\_\_ NO\_\_ ¿esto como lo hizo sentir? \_\_\_\_\_

(Responda las siguientes preguntas en el cuadro, marcando con una X en el espacio correspondiente a **SI** o **NO** según su criterio)

En el ejercicio de sus labores:

Preguntas	SI	NO
26. ¿La mayor parte del tiempo se expone a ruidos incómodos?		
27. ¿Considera que hay una buena circulación de aire en su sitio de trabajo?		
28. ¿Considera que la iluminación es la apropiada?		
29. ¿Se expone a altas temperaturas?		
30. ¿Se expone a tiempo prolongado frente a un computador?		
31. ¿Se expone a olores incómodos por largo tiempo?		
32. ¿Debe caminar por largos periodos de tiempo?		
33. ¿Debe trasladarse de un lugar a otro al <b>interior</b> de la empresa constantemente?		
34. ¿Debe trasladarse de un lugar a otro al <b>exterior</b> de la empresa constantemente?		
35. ¿Constantemente debe cargar elementos pesados?		
36. ¿Siente agotamiento físico la mayor parte del tiempo en su trabajo?		
37. ¿Siente agotamiento mental la mayor parte de tiempo de su trabajo?		
38. ¿Diría que la mayor parte del tiempo siente estrés en su trabajo?		
39. ¿En general se siente conforme en su puesto de trabajo?		
40. ¿Trabaja permanentemente horas extras?		
41. ¿Considera que tiene apropiados periodos de descanso?		

42. ¿Considera que tiene todas las herramientas y elementos para desempeñar su trabajo? SI\_\_\_ NO\_\_\_, ¿Que le haría falta?\_\_\_\_\_

43. ¿En general como calificaría las condiciones ambientales en las que normalmente ejecuta su trabajo? (Señale con una X solo una opción)

- a). \_\_\_ Muy buena
- b). \_\_\_ Buena pero se puede mejorar
- c). \_\_\_ Regular
- d). \_\_\_ Deficiente
- e). \_\_\_ Le es indiferente
- f). \_\_\_ Otra, ¿Cual?\_\_\_\_\_

44 ¿Que mejoras (infraestructuras, herramientas de trabajo, o funciones administrativas) considera que deban establecerse para mejorar el desempeño de su cargo?\_\_\_\_\_

---



---



---



---



## **ANEXO B. Entrevista dirigida al gerente de la fábrica FA. Uribe Y Cía. Ltda.**

Buenos (días, tardes), Soy estudiante de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño y la presente entrevista pretende reunir información para desarrollar mi propuesta de investigación. El objetivo de la presente entrevista es proponer estrategias para el mejoramiento de la gestión del talento humano en la fábrica F.A. Uribe y Cía. Ltda. Su información es de gran ayuda para el trabajo, agradezco su colaboración y su tiempo al responder las siguientes preguntas.

1. ¿Por que razón la empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico, es decir misión, visión, objetivos organizacionales etc.?
2. ¿El objetivo del reclutamiento es divulgar la existencia de una vacante en el mercado laboral y reclutar personas, Como se lleva a cabo el reclutamiento de personal en la empresa y a quien se asigna esta tarea?
3. ¿Se tiene en cuenta el personal de la empresa, para ocupar un puesto a la hora de presentarse una vacante?
4. ¿Como es el proceso para seleccionar entre las personas reclutadas, la persona indicada, para el cargo vacante en la empresa?
5. ¿La metodología para seleccionar el personal de empresa se encuentra escrita en algún documento de la empresa? (Se realiza entrevistas o pruebas psicológicas a los candidatos)
6. ¿Existe un manual de funciones o de procesos en la empresa?
7. ¿Se evalúa el desempeño de los trabajadores? ¿De que manera?
8. ¿Existe un sistema de recompensas y castigos para los empleados de la empresa?
9. ¿A que se atribuye que el rendimiento de la empresa este disminuido?
10. ¿Qué medidas se han tomado al respecto?
11. ¿Qué incentivos utiliza para motivar a sus empleados?
12. ¿Considera que lleva buenas relaciones con sus empleados?
13. ¿Cuáles son las políticas salariales de la empresa, están documentadas?
14. ¿Qué acciones toma la empresa para mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño de las personas?
14. ¿Cuando se presenta algún problema este se resuelve de manera concertada con todos los empleados?
16. ¿Qué medidas de seguridad se han tomado para prevenir accidentes en la empresa?
17. ¿Realiza un seguimiento a las actividades planeadas?, ¿de que manera?
18. ¿Considera importante realizar este seguimiento? ¿Por que razones?
19. ¿Tiene sistematizado datos personales de los empleados?
20. ¿Tiene sistematizado la nomina y pago de horas extras?
21. ¿Sistematiza información acerca de cursos y/o programas de entrenamiento?
22. ¿En que grado afecta a la empresa el ingreso de nuevos competidores?
23. ¿Como están las ventas en comparación con años anteriores?

24. ¿Afecta la inflación que se viene presentando en el país? ¿De que manera?
25. ¿El precio del dólar afecta de alguna manera a la empresa?
26. ¿Es necesario realizar inversiones tecnológicas en la empresa? Y si este fuera el caso, ¿Esta en capacidad de hacer la inversión?
27. ¿quien desarrolla las funciones de mercadeo o publicidad en la empresa?
28. ¿En la producción de velas se utiliza o realizan acciones que puedan afectar el medio ambiente?, ¿que medidas se toman al respecto?
29. ¿Se participa en campañas que promuevan el cuidado del medio ambiente?
30. ¿Considera que el producto es amigable con el medio ambiente? si
31. ¿En términos financieros, como se encuentra la empresa?
32. ¿Podría asumir una deuda significativa en este momento? (capacidad de endeudamiento)
33. ¿Cuenta con políticas y/o estrategias de recuperación de cartera?
34. ¿Se invierte sumas elevadas en publicidad?
35. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas de la empresa?
36. ¿Cuáles considera son las principales debilidades de la empresa?
37. ¿Al exterior de la empresa que oportunidades se presentan en este momento?
38. ¿Al exterior de la empresa que amenazas se presentan en este momento?