

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA EN LAS MEDIANAS Y
GRANDES EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA SECTOR
ELABORACIÓN Y PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE
PASTO AÑO, 2015**

**JOHANA ELIZABETH QUENORAN
WILI GENDRIX PORTILLO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
AÑO 2015**

CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA SECTOR ELABORACIÓN Y PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE PASTO, AÑO 2015

Trabajo de grado como requisito para optar por el título de: Administrador de Empresas

**JOHANA ELIZABETH QUENORAN
WILI GENDRIX PORTILLO YELA**

**Asesor:
Wilson Revelo Maya
Docente Universidad Nariño**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1° del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Junio de 2015

AGRADECIMIENTOS

Johana Elizabeth Quenoran y Wili Gendrix Portillo Yela expresamos sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que hicieron parte de este proyecto.

En primer lugar a Dios todo poderoso por sus inmensas bendiciones y por permitirnos culminar este proyecto satisfactoriamente.

En segundo lugar a los profesores de la universidad Nariño por impartirnos sus conocimientos y por enseñarnos a hacer personas de bien, especialmente a la profesora Alejandra Santacruz del equipo de investigación centro de estudios de Desarrollo Regional y Empresarial (CEDRE) de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas FACEA muchas gracias por sus valiosas asesorías sin su ayuda hubiera sido muy difícil finalizar este trabajo de grado, también agradecemos al profesor Wilson Revelo Maya a nuestros jurados el profesor Rafael Llerena y Luis Alberto Sarastí.

A empresarios y directivos del área de Talento Humano por permitirnos llegar hasta sus empresas especialmente a las pertenecientes a la industria manufacturera sector elaboración y procesamiento de alimentos sin su apoyo y disponibilidad no hubiera sido posible el desarrollo de esta investigación.

MUCHAS GRACIAS

DEDICADO A: En primer lugar a Dios todo poderoso por sus inmensas bendiciones porque a pesar de todas las dificultades que se me presentaron en el camino Dios nunca me abandono Gracias Padre Santo.

Este proyecto de grado también lo dedico a mi familia a mi abuelita Magola Quenoran, mi abuelo José Heriberto Castro, mi madre María Doralba Quenoran y mis hermanos Vicky Alejandra, Karol Susana, Luis Miguel, Julieta, Edwin Andrés Quenoran, mis tíos y primos y por su puesto a mi gran amigo Wilí Gendrix Portillo Yela los quiero mucho.

JOHANA ELIZABETH QUENORAN

A Dios por guiar siempre mi camino y dar le un rumbo, además le agradezco a él por regalarme la oportunidad de compartir con personas maravillosas como mis padres y hermanas quienes son un apoyo diario y a quienes les debo todo lo que soy, además le doy las gracias a mi compañera y gran amiga Johana Quenoran por otorgarme su confianza y liderar el rumbo de nuestro proyecto de grado llevándolo a buen fin, a todos ellos muchas gracias y que Dios los bendiga.

WILI GENDRIX PORTILLO YELA

RESUMEN

Esta investigación resalta la importancia que juega la Gestión Humana hoy en día en las organizaciones ya que son las personas las que generan ventajas competitivas y por tanto son el activo más importante que tiene la empresa. De allí que se debe realizar un adecuado proceso del Talento Humano como lo es el reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación ya que de esto depende que la organización tenga el personal idóneo y de esta manera enfrentar los desafíos que se presentan en el mercado actual.

Si la organización quiere alcanzar sus objetivos como Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros, de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales proporcionándoles mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros y de ese modo, se beneficien ambas partes.

ABSTRACT

This research highlights the importance of Human Resources plays today in organizations because it is people that create competitive advantages and therefore are the most important asset in the company. Hence they should make a proper process of human talent such as the recruitment, selection, induction, performance appraisal, training and this depends on the organization has the right people and thus meet the challenges that arise in the current market.

If the organization to achieve its goals as Sustained Growth, Profitability, Quality products and services, competitiveness, among others, in the best way possible, you should know channeling the efforts of people to these also achieve their individual goals by providing better wages , benefits, stability, job satisfaction, growth opportunity, among others and thus, both parties benefit.

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN.....	19
1. ASPECTOS GENERALES.....	20
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.2 TITULO.....	20
1.3 LÍNEA Y SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.3.1. Línea de investigación.....	20
1.3.2. Sub línea de investigación.....	20
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
1.4.1. Antecedentes y descripción del problema.....	20
1.4.2. Formulación del Problema.....	21
1.4.3. Sistematización del problema.....	22
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	22
1.6 OBJETIVOS.....	24
1.6.1 Objetivo General.....	24
1.6.2 Objetivos Específicos.....	24
1.7 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	25
1.8 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO.....	26
2. MARCOS REFERENCIALES.....	27
2.1 MARCO CONTEXTUAL.....	27
2.1.1 Reseña Histórica.....	27
2.1.1.1 Subsector industrial manufacturero.....	27
2.1.2 Entorno de Investigación.....	30
2.1.3 Demografía.....	31
2.1.4 Estructura económica del municipio de Pasto.....	34
2.2 MARCO TEORICO.....	35

2.2.1 Fundamentación Teórica	35
2.2.2 Concepto moderno de gestión humana	36
2.2.3 Practicas funcionales de Gestión Humana	39
2.2.4 Practicas emergentes de Gestión Humana.....	43
2.3 MARCO LEGAL	46
2.4 MARCO CONCEPTUAL	53
3. PROCESO METODOLÓGICO	55
3.1 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.1.1 Paradigma de investigación	55
3.1.2 Enfoque.....	55
3.1.3 Método.....	55
3.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	55
3.2.1. Fuentes primarias.	55
3.2.2. Fuentes secundarias.....	56
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	56
4. DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN HUMANA DE LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA SECTOR ELABORACIÓN Y PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE PASTO.....	58
4.1 GERENCIA DE GESTION HUMANA.....	59
4.1.1 Genero del Jefe de área de Talento Humano	59
5. DETERMINACIÓN DE CARACTERÍSTICAS Y PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN HUMANA DE LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA SECTOR ELABORACIÓN Y PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE PASTO.	92
5.1 PRÁCTICAS FUNCIONALES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	93
5.2 ANALISIS DE LAS PRÁCTICAS FUNCIONALES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	94
5.3 PRÁCTICAS EMERGENTES DE GESTION DEL TALENTO HUMANO	101

5.4 ANALISIS DE LAS PRÁCTICAS EMERGENTES DE GESTION DEL TALENTO HUMANO	101
6. FACTORES INTERNOS QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA SECTOR ELABORACIÓN Y PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE PASTO	106
6.1 FACTORES INTERNOS	106
7. DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA QUE PERMITA MEJORAR LA GESTIÓN HUMANA EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA SECTOR ELABORACIÓN Y PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE PASTO.	119
CONCLUSIONES	175
RECOMENDACIONES	176
BIBLIOGRAFÍA	177
NETGRAFÍA	178
ANEXOS	179

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. Aporte de la industria manufacturera al producto interno bruto (PIB)	28
Tabla 2. Aporte por agrupamientos industriales al valor agregado del sector industrial de Pasto, 2005 – 2010 (porcentajes).....	29
Tabla 3. Número total de establecimientos registrados en Pasto. Comparativo 2011-2012.....	30
Tabla 4. Población total, Nariño y Pasto 2005 – 2013	31
Tabla 5. Producto interno bruto de Pasto, de Nariño y Colombia	34
Tabla 6. Tamaño de empresa	56
Tabla 7. Medianas y Grandes Empresas	57
Tabla 8. Empresas medianas y grandes.....	58
Tabla 9. Genero del directivo de área de Talento Humano	59
Tabla 10. Medios de comunicación.....	60
Tabla 11. Técnicas de Selección	61
Tabla 12. Se le realizó una inducción.	62
Tabla 13. Tiempo de Inducción.....	63
Tabla 14. Temas de la Inducción	64
Tabla 15. El salario que recibe es justo	65
Tabla 16. No se le ha cancelado su salario a tiempo.....	66
Tabla 17. Incentivo Salarial.....	66
Tabla 18. Tipos de Beneficios.....	67
Tabla 19. Retroalimentación laboral	68
Tabla 20. Pausas activas	69
Tabla 21. Actividades de capacitación.....	70
Tabla 22. Interés por la capacitación	71
Tabla 23. Beneficios de la capacitación.....	72
Tabla 24. Cobertura de la capacitación	73

Tabla 25. Información ante posibles cambios en la empresa	74
Tabla 26. Clima organizacional.....	75
Tabla 27. Comunicación entre colaboradores y altos directivos	76
Tabla 28. Comunicación entré compañeros de trabajo.....	77
Tabla 29. La información es fluida y llega a tiempo	78
Tabla 30. Decisiones significativas en la empresa.....	79
Tabla 31. Satisfacción de ser parte de la empresa	80
Tabla 32. Satisfacción con el trabajo que realizas en la empresa	81
Tabla 33. Satisfacción con el trato	82
Tabla 34. Incentivos.....	83
Tabla 35. Espacio Físico.....	84
Tabla 36. Iluminación del Espacio Físico	85
Tabla 37. Entrega de Materiales	86
Tabla 38. Afiliación ARP	87
Tabla 39. Matriz Mefe	89
Tabla 40. Matriz Mefi	90
Tabla 41. Matriz DOFA	91
Tabla 42. Practicas Funcionales.....	93
Tabla 43. Funciones del cargo.....	126
Tabla 44. Descripción del cargo.....	127
Tabla 45. Análisis del proceso de Reclutamiento	145
Tabla 46. Diagrama de procedimientos - Reclutamiento	146
Tabla 47. Análisis del proceso de Selección.....	147
Tabla 48. Diagrama de procedimientos- Selección.....	148
Tabla 49. Diagrama Recursos y Responsabilidades proceso – Selección	149
Tabla 50. Análisis del proceso de Contratación	151
Tabla 51. Análisis del proceso de Inducción	152
Tabla 52. Diagrama de procedimientos – Inducción	153
Tabla 53. Diagrama Recursos y Responsabilidades proceso – Inducción	154
Tabla 54. Análisis del proceso de Capacitación.....	155

Tabla 55. Diagrama de procedimientos – Capacitación.....	156
Tabla 56. Diagrama Recursos y Responsabilidades proceso – Capacitación	157
Tabla 57. Análisis del proceso de Plan de carrera	158
Tabla 58. Diagrama de procedimientos – Plan carrera.....	159
Tabla 59. Diagrama Recursos y Responsabilidades proceso – Plan de carrera	160
Tabla 60. Análisis del proceso de Satisfacción laboral	161
Tabla 61. Diagrama de procedimientos – Satisfacción laboral	162
Tabla 62. Diagrama Recursos y Responsabilidades proceso -Satisfacción Laboral	163
Tabla 63. Análisis del proceso de Valoración de cargos.....	164
Tabla 64. Diagrama de procedimientos – Valoración de cargos.....	165
Tabla 65. Diagrama Recursos y Responsabilidades proceso - Valoración de cargos	166
Tabla 66. Análisis del proceso de Retribución	167
Tabla 67. Diagrama de procedimientos – Retribución	168
Tabla 68. Diagrama Recursos y Responsabilidades proceso – Retribución.....	169
Tabla 69. Análisis del proceso de Evaluación del Desempeño.....	170
Tabla 70. Diagrama de procedimientos – Evaluación del desempeño	171
Tabla 71. Diagrama Recursos y Responsabilidades proceso – Evaluación del desempeño	171
Tabla 72. Cronograma de actividades	174

LISTA DE GRAFICAS

	Pág
Grafico 1. Genero del directivo del área de Talento Humano	59
Grafico 2. Medios de comunicación	60
Grafico 3. Técnicas de Selección.....	61
Grafico 4. Se le realizó una inducción.....	62
Grafico 5. Tiempo de Inducción	63
Grafico 6. Temas de la Inducción	64
Grafico 7. El salario que recibe es justo.....	65
Grafico 8. No se le ha cancelado su salario a tiempo	66
Grafico 9. Incentivo Salarial	67
Grafico 10. Tipos de Beneficios	68
Grafico 11. Retroalimentación laboral.....	69
Grafico 12. Pausas activas	70
Grafico 13. Actividades de capacitación	71
Grafico 14. Interés por la capacitación.....	72
Grafico 15. Beneficios de la capacitación	73
Grafico 16. Cobertura de la capacitación.....	74
Grafico 17. Información ante posibles cambios en la empresa.....	75
Grafico 18. Clima organizacional	76
Grafico 19. Comunicación entre colaboradores y altos directivos.....	77
Grafico 20. Comunicación entre compañeros de trabajo	78
Grafico 21. La información es fluida y llega a tiempo.....	79
Grafico 22. Decisiones significativas en la empresa	80
Grafico 23. Satisfacción de ser parte de la empresa	81
Grafico 24. Satisfacción con el trabajo que realizas en la empresa.....	82
Grafico 25. Satisfacción con el trato	83
Grafico 26. Incentivos	84

Grafico 27. Espacio Físico85
Grafico 28. Iluminación del Espacio Físico86
Grafico 29. Entrega de Materiales87
Grafico 30. Afiliación ARP88

LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 1. Evolución del valor agregado en la industria manufacturera de Pasto, 2005 – 2010p. Millones de pesos constantes de 2005.	28
Figura 2. Municipio de Pasto	30
Figura 3. Comportamiento poblacional de Pasto 2005 – 2013 y 2013 –2020.....	32
Figura 4. Tasa de Crecimiento del Total de la Población de Pasto y Nariño. 2005 – 2013.....	33
Figura 5. Relaciones entre prácticas de recursos humanos y estrategia empresarial	38
Figura 6. Aspectos internos y externos de la Gestión del Talento Humano.....	106
Figura 7. Propuesta de área de Talento Humano	125
Figura 8. Procesos de Gestión de Talento Humano	131

LISTA DE ANEXOS

	Pág
Anexo A. Entrevista Dirigida a los jefes de área de Talento Humano.....	180
Anexo B. Encuesta Dirigida a los colaboradores de las empresas	184
Anexo C. Formato para evaluación del desempeño	189
Anexo D. Modelos de carta.....	192

INTRODUCCIÓN

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad¹.

Este estudio se aborda en empresas medianas y grandes del sector privado (50 o más colaboradores), que tienen una estructura de gestión de talento humano (departamento o área de gestión humana con funciones diferenciadas y claramente establecidas). Siendo esta investigación de tipo descriptivo, con un enfoque empírico analítica, llegando a así a deducir e identificar la realidad que viven las empresas medianas y grandes de la industria Manufacturera en cuanto a la Gestión Humana. Cabe señalar que esta investigación se enfoca en una interacción directa con el gerente del área de talento humano o persona encargada de las empresas, también se tuvo en cuenta las opiniones de los colaboradores mediante la realización de una encuesta con el fin de conocer su punto de vista y con esto obtener información complementaria. Se hace énfasis especialmente en las empresas medianas y grandes de la industria Manufacturera en el sector de elaboración y procesamiento de alimentos y con esto realizar una adecuada caracterización de la Gestión Humana. Siendo la población objeto de estudio 9 empresas medianas y grandes de la industria Manufacturera pertenecientes al sector de elaboración y procesamiento de alimentos. Con el desarrollo de esta investigación se podrá obtener información de primera mano, confiable, veraz y oportuna para poder realizar un diagnóstico del Talento humano así como también conocer los factores internos que pueden incidir en este proceso y de esta manera poder obtener resultados y contribuir al desarrollo económico y social de la región. Además con este estudio se tendrá la oportunidad de elaborar una herramienta administrativa que permita mejorar de alguna manera los procesos de Gestión Humana que están fallando en la empresa o que no han sido tenidos en cuenta.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: Editorial MC Graw-Hill interamericana, S.A .2013.P.4

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

GESTION HUMANA

1.2 TITULO

REALIZAR UNA CARACTERIZACION DE LA GESTION HUMANA EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA SECTOR ELABORACIÓN Y PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE PASTO, AÑO 2015

1.3 LÍNEA Y SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Línea de investigación. Dinámica Empresarial

1.3.2. Sub línea de investigación. Gestión Gerencial Regional

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4.1. Antecedentes y descripción del problema. La transformación que se ha venido presentando en el mundo, durante las últimas décadas, producto de fenómenos como la globalización, los desarrollos tecnológicos, los avances en las comunicaciones, los mercados, el medio ambiente entre otros factores, han transformado la manera de ver y de operar las organizaciones; el mundo cambia constantemente de forma veloz y vertiginosa; los procesos organizacionales deben de ir a la par en esta carrera y es debido a la influencia de este tipo de fuerzas que las organizaciones están revaluando el papel de la gestión humana en su quehacer.

En la actualidad, las estrategias centradas en el capital intelectual y los activos intangibles, el impacto de lo humano en las decisiones de la alta gerencia, el reconocimiento del valor agregado que aportan las personas para el logro de los objetivos organizacionales, han sido factores determinantes en el papel de la gestión humana en las organizaciones modernas (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010).

La gestión humana ha evolucionado a la par con las transformaciones organizacionales; pasó de ser una oficina encargada de la nómina y los cumpleaños de los empleados a un área generadora de estrategias; de un staff donde no se tomaban decisiones estratégicas a tomar partido en las políticas institucionales. Pasó de ejecutor de la política de personal a socio estratégico, de defensor del status que de la organización a gestor e impulsor del cambio de centro de costos a centros de inversión, de trabajar exclusivamente en función de los operarios, a trabajar además por el mejoramiento de la calidad directiva, de hablar el lenguaje de los recursos humanos, a hablar el lenguaje de los negocios, de ofrecer a los trabajadores servicios sociales, a trabajar por la calidad de vida laboral, de un eje basado en el diseño del puesto de trabajo a un nuevo eje centrado en las competencias (Calderón, ver artículo Acrip).

Las prácticas actuales de gestión humana deberían estar enfocadas a hacerle frente a los retos actuales y a la búsqueda de ventajas competitivas para las empresas. Lejos se está de considerar a las personas, bajo la visión Taylorista del hombre como extensión de la máquina; hoy en día. “las personas no son recursos, generan recursos y por consiguiente, su talento es el potencial más importante de la organización.” (Case, S/F, citado en Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, Facultad de Administración, 2009, p. 3); en la actualidad, “son las personas quienes determinan la agilidad y competitividad de una organización” (PriceWaterHouseCoopers, 2008, pág. 3)

En Colombia se ha investigado esta situación parcialmente (Calderón, 2006; Calderón, Naranjo y Álvarez, 2008; Saldarriaga, 2008; entre otros), pero se carece de un estudio integral que muestre en qué estado se encuentran los departamentos de recursos humanos, sus prácticas y actividades estratégicas, sin embargo cabe destacar que: “la contribución de las áreas de gestión humana a la organización ha venido incrementándose en los últimos años en Colombia”².

1.4.2. Formulación del Problema. ¿Cuál es la caracterización de la Gestión Humana de las medianas y grandes empresas de la industria Manufacturera sector elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto?

² CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia. ALVAREZ GIRALDO, Claudia .Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Introducción. Disponible en: http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos_Admon_23-41_GCalderson_et_al.pdf. Consultado el 09 de marzo de 2013.

1.4.3. Sistematización del problema

- ❖ ¿Cuál es el diagnóstico de la gestión Humana de las medianas y grandes empresas de la industria Manufacturera sector elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto?
- ❖ ¿Cómo determinar las características y prácticas de la Gestión Humana de las medianas y grandes empresas de la industria Manufacturera sector elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto?
- ❖ ¿Qué factores internos inciden en la Gestión del Talento Humano de las medianas y grandes empresas de la industria Manufacturera sector elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto?
- ❖ ¿Cuál sería la herramienta administrativa que permita mejorar la gestión humana en las medianas y grandes empresas de la industria Manufacturera sector elaboración y procesamiento de alimentos de la ciudad de Pasto?

1.5 JUSTIFICACIÓN

El motivo por el cual se pretende realizar esta investigación es debido a que en la actualidad la Gestión Humana ha adoptado mayor importancia para las organizaciones, ya que la competencia en el mundo es cada vez mayor y para conseguir tomar ventaja no solo son los recursos económicos y tecnológicos que se tengan, si no que en su lugar se está utilizando la competitividad de quienes estén a cargo del cumplimiento de objetivos de las organizaciones es decir las personas que trabajan en esta, debido a que son ellos quienes dan valor agregado a las empresas con sus aportes, habilidades y conocimientos. Por tal motivo la investigación a realizar se justifica por la importancia que a través del tiempo ha adoptado el área de Gestión Humana en las diferentes empresas de una economía, identificando cuales de todos aquellos factores “La gestión humana es uno de los campos empresariales que durante los últimos años han tenido los mayores cambios: de ser una oficina de trámites para cumplir las prácticas de administración personal, pasó a convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva sostenida (Beer,1997).

Esta evolución ha conllevado mayores exigencias hacia estas dependencias y las ha obligado a modernizar sus estructuras, roles y prácticas, a fin de convertirse en generadoras de valor para sus compañías (Boston Consulting Group, 2008)³. En ello radica el interés de enfocar el estudio en las empresas medianas y grandes de la ciudad de pasto para así determinar la situación actual de la gestión humana.

“Cuando se habla de procesos de gestión humana en nuestra región, casi siempre y sin excepción, se hace referencia a las diferentes teorías administrativas que de tanto en tanto aparecen y desaparecen en el escenario mundial, que pretenden aumentar la productividad de las empresas minimizando al máximo los recursos invertidos. Sean consideradas modas administrativas o procesos serios de cambio de las organizaciones, todas ellas inciden en la forma como las empresas administran y gestionan su talento humano”⁴. Esto Permite identificar la importancia que tiene el área de gestión humana dentro de los procesos administrativos que desarrollan las empresas.

Como también debido a la fuerte tendencia mundial de la globalización; con sus acuerdos comerciales ha generado una modernización empresarial, exigiendo de estas una mayor competitividad, innovación y desarrollo, con el fin de relacionar las estrategias de la empresa con la gestión humana; como lo expresa Saldarriaga: “se reconoce que la gestión humana es la piedra angular de la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones, lo que sumado a las nuevas condiciones que la globalización impone, hace que sea urgente estudiar las diferentes formas de administrar en el mundo, así como proponer y establecer estrategias de gestión humana de carácter global que posibiliten el incremento de la competitividad”⁵.

Todo esto lleva a determinar que en cuestión de Gestión humana existen retos significativos que las empresas deben de enfrentar cada día, entre ellos se considera: “Superar el activismo en prácticas de recurso humano y enfocarse

³ CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia. ALVAREZ GIRALDO, Claudia .Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Introducción. Disponible en: http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos_Admon_23-41_GCalderon_et_al.pdf. Consultado el 09 de marzo de 2013.

⁴ SALDARRIAGA RÍOS, Juan Guillermo. Gestión humana: tendencias y prospectivas. Organización y gestión humana. Disponible en: http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_411.pdf. Consultado el 09 de marzo de 2013.

⁵ Ibíd.

hacia situaciones de largo plazo de la organización, es decir, darles a las personas importancia en la construcción de una ventaja competitiva sostenida.”⁶ Esto con el fin de generar valor agregado, dinamizando así desde el área de talento humano las demás áreas de la organización y a su vez impactando positivamente los grupos de interés de las empresas.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General. Realizar una caracterización de la Gestión Humana en las medianas y grandes empresas de la industria Manufacturera sector elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto.

1.6.2 Objetivos Específicos

- ❖ Realizar un diagnóstico sobre la gestión Humana de las medianas y grandes empresas de la industria Manufacturera sector elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto.
- ❖ Determinar las características y las prácticas de la Gestión Humana de las medianas y grandes empresas de la industria Manufacturera sector elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto.
- ❖ Determinar los factores internos que inciden en la Gestión del Talento Humano de las medianas y grandes empresas de la industria Manufacturera sector elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto.
- ❖ Diseñar una herramienta administrativa que permita mejorar la gestión humana en las medianas y grandes empresas de la industria Manufacturera sector elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto.

⁶ CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia. Semillero de Investigación en Gestión Humana. Disponible en: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/25118/25646>. Consultado el 09 de marzo de 2013.

1.7 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	TECNICAS HERRAMIENTAS	RECURSOS	SUPUESTOS/RIESGOS	INDICADORES
a. Realizar un diagnóstico sobre la gestión Humana de las medianas y grandes empresas de la industria Manufacturera- Sector elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto.	Conocimiento y prácticas de la Gestión Humana	Encuestas	- Internet - Anuario estadístico -Cámara de comercio -Investigaciones realizadas -Entrevistas -CEDRE	-Información desactualizada -Que no haya la suficiente colaboración por parte de los empresarios a la hora de suministrar información	Efectividad de la Gestión Humana en las medianas y grandes empresas.
b. Determinar las características y las prácticas de la Gestión Humana de las medianas y grandes empresas de la industria Manufacturera sector elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto.	Gestión del talento humano.	Encuestas y entrevistas	-Vaciado de entrevistas -Fuentes documentales	-Que no haya la suficiente colaboración por parte de los empresarios y colaboradores a la hora de suministrar información.	Caracterización de la Gestión Humana.
c. Determinar los factores internos que inciden en la Gestión del Talento Humano de las medianas y grandes empresas de la industria Manufacturera- sector elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto.	Factores de la Gestión del Talento humano	Entrevistas	-Software -Vaciado de entrevistas -Fuentes documentales	Que no haya disponibilidad por parte de los colaboradores de la empresa	Pertinencia de los factores de la Gestión Humana.
d. Diseñar un herramienta administrativa que permita mejorar la gestión humana en las medianas y grandes empresas de la industria Manufacturera- sector elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto.	Actualización de conocimiento y Habilidades sobre Gestión Humana.	Encuestas y entrevistas	Fuentes documentales	Que se extienda el tiempo estipulado	Efectividad de la herramienta Administrativa.

1.8 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

La investigación se realiza en la ciudad de San Juan de pasto, durante el periodo comprendido entre octubre del 2014 hasta Junio del 2015, cuya finalidad es caracterizar la Gestión Humana en las medianas y grandes empresas de la industria manufacturera sector elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto.

2. MARCOS REFERENCIALES

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 Reseña Histórica

2.1.1.1 Subsector industrial manufacturero. Las industrias manufactureras se definen como aquellas actividades humanas dedicadas a la transformación física y química de materias primas en productos nuevos, ya sea que el trabajo se efectúe con máquinas o a mano, ya en una fábrica o a domicilio, o que sus productos se vendan al por mayor o se vendan al por menor (Universidad de Nariño, 2012).

A partir del año 2013, las industrias manufactureras que se han reclasificado a la sección C del Código Internacional Industrial Uniforme (CIIU) Revisión 4 adaptada para Colombia, se encuentran entre las divisiones 10 a 33, entre las que se tiene⁷.

Caracterización económica del subsector industrial Manufacturero. A pesar de que el subsector industrial manufacturero es el más representativo en la agregación de valor del sector secundario a lo largo del periodo 2005 – 2010 su participación se reduce a partir del 2007 (53.387 millones de pesos menos en el 2010 con respecto al 2008)⁵, situación que se explica por el comportamiento negativo de actividades como: Fabricación de productos textiles, prendas de vestir, cueros, calzado y artículos de cuero; Fabricación de otros productos minerales no metálicos, productos metalúrgicos básicos, productos elaborados de metal, maquinaria y equipo, suministros y Fabricación de productos de la refinación del petróleo, de sustancias y productos químicos y productos de caucho y plástico. Figura 1.

⁷ Plan de fortalecimiento de la competitividad en Mipymes del sector industrial manufacturero del municipio de Pasto 2013.P.18-19

Figura 1. Evolución del valor agregado en la industria manufacturera de Pasto, 2005 – 2010p. Millones de pesos constantes de 2005.



Fuente: Universidad de Nariño. CEDRE. Proyecto cuentas económicas de Pasto.

Esta reducción en la participación en el valor agregado los procesos de agregación de valor ha generado una preocupación en torno al deterioro de la competitividad en el sector, lo que se traduciría en una menor participación en el mercado y en la economía en su conjunto.

Esta situación en el mediano y largo plazo, puede reflejarse en un deterioro y pérdida de los puestos de trabajo. Las cifras recopiladas, destacan la reducción en el aporte que hace al PIB; situación que se generaliza para el contexto nacional. Aun así, se resalta que la participación de este sector en el nivel municipal es mayor que la participación del mismo, a nivel regional⁸.

Tabla 1.

Tabla 1. Aporte de la industria manufacturera al producto interno bruto (PIB)

Nivel Territorial	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Colombia.	14,1	14,1	14,2	13,8	13,0	12,9
Nariño.	6,2	6,4	6,6	5,8	5,4	5,4
Pasto.	10,7	10,9	10,5	10,0	8,0	6,4

Fuente: Cuentas departamentales del Dane y cuentas municipales, Udenar CEDRE

⁸ Ibid.P.19

Las actividades del sector industrial manufacturero en el municipio de Pasto, se concentran en la transformación de alimentos, los textiles, la madera y los metales. Entre ellos sobresalen, las actividades de elaboración de alimentos y de fabricación de productos textiles, que generan en promedio el 54,7% del valor agregado de la industria manufacturera en el municipio; estas actividades reflejan en buena medida la actividad comercial de Pasto en el contexto departamental. Tabla 2.

Tabla 2. Aporte por agrupamientos industriales al valor agregado del sector industrial de Pasto, 2005 – 2010 (porcentajes).

AGRUPAMIENTOS INDUSTRIALES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	PROMEDIO
Elaboración de productos alimenticios, bebidas y tabaco	28,4	26,0	27,8	22,4	29,8	29,0	27,3
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir, cueros, calzado y artículos de cuero	26,9	29,2	31,0	31,4	22,7	23,1	27,4
Transformación de la madera, fabricación de productos de madera y de papel; actividades de edición e impresión	12,5	15,3	14,2	10,5	14,1	14,4	13,5
Fabricación de productos de la refinación del petróleo, de sustancias y productos químicos y productos de caucho y plástico	4,8	5,3	4,8	5,0	1,9	1,9	3,9
Fabricación de otros productos minerales no metálicos, productos metalúrgicos básicos, productos elaborados de metal, maquinaria y equipo, suministros eléctricos y vehículos automotores, remolques y semiremolques	8,3	7,5	9,1	12,3	8,8	8,7	9,1
Fabricación de muebles e industrias manufactureras ncp	19,0	16,8	13,0	18,2	22,6	22,9	18,8
TOTAL (Millones de Pesos de 2005)	272.189	308.819	342.968	396.009	339.966	342.622	

Fuente: Universidad de Nariño. CEDRE. (Total en miles de millones)

De acuerdo a la información disponible y que ha sido reprocesada por la Cámara de Comercio de Pasto, según código CIIU Versión 4, adaptada para Colombia, el número de establecimientos del sector manufacturero representa en promedio el 8,13 % del total de establecimientos de comercio en Pasto⁹.

⁹ Ibid.p.20-21

Tabla 3. Número total de establecimientos registrados en Pasto. Comparativo 2011-2012

Actividad Económica	2011	%	2012	%
(A) Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	88	0,74	74	0,60
(B) Explotación de minas y canteras	18	0,15	28	0,23
(C) Industria manufacturera	1.073	9,05	1.002	8,13
(D) Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	13	0,11	174	1,41
(E) Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	-	-	22	0,18
(F) Construcción	175	1,48	184	1,49
(G) Comercio y reparación de vehículos	6.544	55,21	6.593	53,51
(H) Transporte, almacenamiento y comunicaciones	350	2,95	363	2,95
(I) Alojamiento y servicios de comida	1.175	9,91	1.336	10,84
(J) Información y comunicaciones	279	2,35	210	1,70
(K) Actividades financieras y de seguros	197	1,66	272	2,21
(L) Actividades inmobiliarias y de alquiler	52	0,44	72	0,58
(M) Actividades profesionales, científicas y técnicas	336	2,83	387	3,14
(N) Actividades de servicios administrativos y de apoyo	517	4,36	442	3,59
(O) Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	10	0,08	69	0,56
(P) Educación	126	1,06	91	0,74
(Q) Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	291	2,46	275	2,23
(R) Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	194	1,64	210	1,70
(S) Otras actividades de servicios	414	3,49	518	4,20
Total	11.852	100,00	12.322	100,00

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto. 2013. Cálculos este estudio.

2.1.2 Entorno de Investigación. CONTEXTUALIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE PASTO El municipio de Pasto se localiza en el extremo suroccidental Colombiano, a una altura de 2.559 metros sobre el nivel del mar y posee una temperatura media de 14 grados centígrados; el territorio municipal tiene una superficie de 1.181 km² y una área urbana de 26.4 km²¹⁰

Figura 2. Municipio de Pasto



Fuente: Alcaldía De Pasto

¹⁰ Plan de fortalecimiento de la competitividad en Mipymes del sector industrial manufacturero del municipio de Pasto 2013.P. 12

Pasto es el epicentro de la vida económica y social del departamento de Nariño, se conecta al norte a través de la vía panamericana con Popayán y el resto del país; al sur, con Ipiales, frontera con el Ecuador. Esta posición, sumada a la confluencia de diversas vías intermunicipales del resto del departamento de Nariño le otorga una característica geográfica importante. Hacia el occidente se comunica con el puerto de Tumaco, en el océano Pacífico, y al oriente con Mocoa, departamento del Putumayo.

Pasto, como capital del departamento de Nariño, concentra, aproximadamente el 25 de la población del departamento. En la organización político administrativa, el área urbana del Municipio se organiza, en 12 comunas y en la rural por 17 en corregimientos¹¹.

2.1.3 Demografía. Pasto, registra un incremento poblacional promedio cercano a los 6 mil habitantes por año y la población proyectada por el DANE, para el 2013 es cercana a los 429 mil habitantes.

Según los datos censales proporcionados por el DANE, durante los últimos años, la población de Pasto tiene una participación cada vez más importante en el total de la población del departamento. Por lo tanto, las necesidades de atención en educación, salud, empleo, infraestructura, vivienda son cada vez, lo que exige un empuje mayor a su aparato productivo local.

Tabla 4. Población total, Nariño y Pasto 2005 – 2013

AÑOS	NARIÑO	PASTO	% de PARTICIPACION PASTO
2005	1.541.692	382.422	24,81
2006	1.560.872	388.354	24,88
2007	1.580.109	394.254	24,95
2008	1.599.646	400.055	25,01
2009	1.619.461	405.882	25,06
2010	1.639.560	411.697	25,11
2011	1.660.062	417.484	25,15
2012	1.680.795	423.217	25,18
2013	1.701.782	428.890	25,20

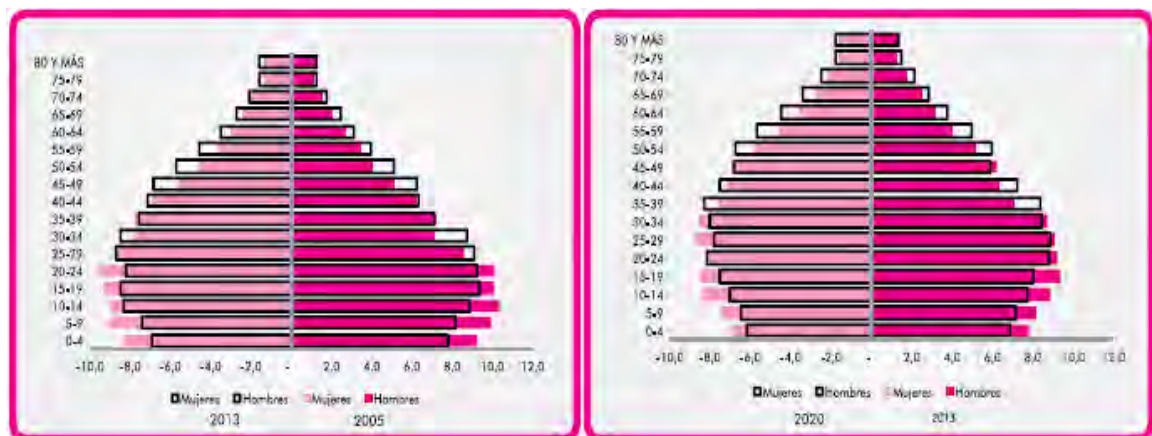
Fuente: DANE. Estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020. Junio 2011.

¹¹ Plan de fortalecimiento de la competitividad en Mipymes del sector industrial manufacturero del municipio de Pasto 2013.P.12-13

Estructura y dinámica poblacional de Pasto: El análisis de la estructura poblacional para los años 2005 a 2013 (DANE, 2013) permite apreciar un cambio en la estructura demográfica, donde se destaca el crecimiento de la población joven, que se encuentra en edades entre 25 y 44 años. Este cambio en la estructura de la población revela los problemas que a futuro se pueden presentar en materia de empleo (Universidad EAFIT, 2013); situación que exige la promoción de proyectos productivos de generación de nuevos empleos, en condiciones dignas¹².

Esta característica poblacional obliga a las autoridades locales a programar con anticipación las diferentes demandas y, en especial, la de las mujeres; además, identificar y priorizar los distintos proyectos en los planes de desarrollo local. Figura 3.

Figura 3. Comportamiento poblacional de Pasto 2005 – 2013 y 2013 –2020



Fuente: Dane. Proyecciones de población por sexo y edad, Mayo 2011. Información producto de estudio

Las proyecciones poblacionales del DANE para el año 2020, también indican un importante incremento de la población joven, a diferencia de la tercera edad, segmento en el cual se observa un comportamiento relativamente constante, pero que de igual forma requiere atención especial. Figura 2.

Esta tendencia de la estructura piramidal, representa aquello que se denomina bono demográfico, que crea la oportunidad para desarrollar e implementar una política pública diferencial para los distintos grupos poblacionales, especialmente para aquellos que inician su vida laboral.

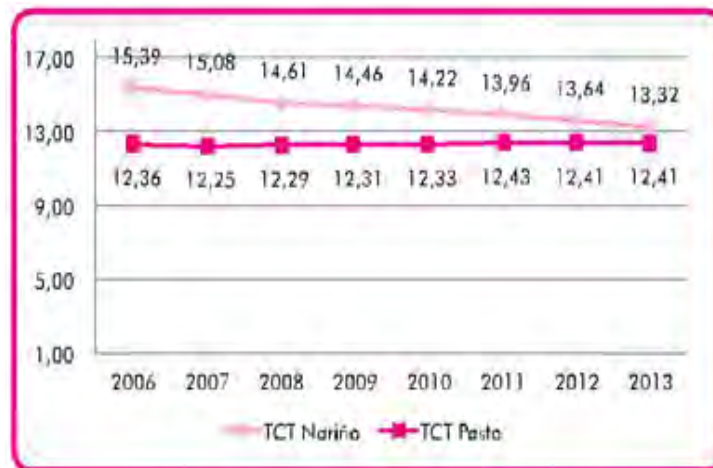
¹² Ibid.P.13

Para el aprovechamiento del bono demográfico, se viene implementado desde el nivel nacional, el programa presidencial para el sistema nacional de juventud ‘Colombia Joven’ (República de Colombia, Sistema Nacional de Juventud., 2013) cuyo objetivo principal es fijar políticas, planes y programas que contribuyan a la promoción social, económica, cultural y política de la juventud.

Entre las estrategias fijadas por el gobierno para la juventud están: el fortalecimiento de los programas como la educación gratuita para el grado once, la Ley de primer empleo, la creación de Consejos de Juventud en todo el país, estos últimos, con el objeto de adelantar controles sociales en municipios y departamentos para identificar las principales necesidades de la población joven en el país¹³.

Cabe destacar que la tasa de crecimiento de la población del Municipio de Pasto es creciente, mientras que la del departamento decrece. Lo anterior, puede estar asociado a factores como la situación de inseguridad que vive la región sur Colombiana; la falta de mejores oportunidades de empleo, vivienda, educación y salud, en las áreas rurales, entre otros (Universidad de Nariño, CEDRE, 2012). Figura 3.

Figura 4. Tasa de Crecimiento del Total de la Población de Pasto y Nariño. 2005 – 2013



Fuente: Dane. Construcción Observatorio del Mercado de Trabajo de Pasto.

¹³ Ibid.P.14-15

2.1.4 Estructura económica del municipio de Pasto. Un comparativo entre el producto interno bruto de Pasto, Nariño y el Nacional, permite apreciar un aumento en la participación del PIB municipal a la economía regional. Esto refuerza la idea de que Pasto se viene constituyendo en el epicentro de la actividad económica departamental¹⁴.

Entonces, es preciso que la economía municipal responda no sólo a los modelos globales del capital, en la cual las actividades comerciales y de servicios generan un gran crecimiento económico, sino también a que los aparatos productivos locales se inserten de manera competitiva a la economía internacional.

Las cifras ofrecidas por el CEDRE, indican que entre los años 2005 a 2010, el Producto Interno Bruto en el municipio de Pasto, pasó de \$2.554 a \$3.420 miles de millones pesos que, en promedio, representa una variación anual del 6,7%. Las cifras indican un comportamiento favorable en la economía municipal, sin embargo, las mismas no se corresponden con la situación de inseguridad social e informalidad laboral, cada vez más pronunciadas en el municipio. Tabla 5

Tabla 5. Producto interno bruto de Pasto, de Nariño y Colombia

PIB Colombia, Nariño y Pasto	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PIB Colombia.	100	100	100	100	100	100
PIB Nariño.	1,6	1,6	1,6	1,5	1,5	1,5
PIB Pasto.	0,8	0,8	0,8	1	1	1,3

Fuente: Dane, cuentas departamentales y CEDRE-Universidad de Nariño, cuentas municipales.

El comportamiento económico de los tres sectores en la economía local durante el periodo 2005-2010, fue el siguiente: el sector secundario tuvo un leve repunte desde el 2008 al 2010, al pasar del 24.1% al 27.59%, con una baja en el 2009 del 19.47%. Durante este lapso de tiempo tuvo un incremento de 6 puntos, debido principalmente al auge de las actividades de construcción y servicios inmobiliarios y de alquiler de vivienda (Universidad de Nariño, 2012). A diferencia del sector primario que indica una dinámica decreciente en su aporte a la economía local pasando de una participación del 3,93% en el 2005, al 2,85% en el 2010¹⁵.

¹⁴ Ibid.P.15

¹⁵ Ibid.P.16

2.2 MARCO TEORICO

2.2.1 Fundamentación Teórica

Concepto de Gestión del Talento Humano: La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes¹⁶.

Conceptos de RH o Gestión del talento humano: La Administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Miles y Snow (1984), asumiendo su propia clasificación de estrategias: prospectivas, defensivas y analizadoras (Miles y Snow, 1978), configuraron dos sistemas de recursos denominados “make o interno” y “buy o de compra”. El sistema interno se refiere a la adquisición de las habilidades necesarias de los empleados a través de las iniciativas de formación y desarrollo interno, las políticas de compensación se plantean desde la consistencia interna más que desde el valor establecido por el mercado y el rendimiento es medido y valorado más por el comportamiento y los procesos que por el nivel de resultado obtenido por el trabajador.

El sistema buy o de compra consiste en adquirir del mercado, el capital humano, las habilidades, competencias y capacidades necesarias para la organización. Para gestionar a estos empleados, las empresas pueden establecer una relación de empleo basada en la premisa del beneficio mutuo, logrando que tanto ,los empleados como empleadores continúen la relación mientras exista dicho beneficio; en este caso, a diferencia de la anterior, los empleados estarán menos comprometidos con la organización y más centrados en su carrera; igualmente, recibirán menos formación y desarrollo dado el riesgo que esto supondría para la organización, por lo que los directivos del área centraran su atención en las técnicas de selección y reclutamiento que les permita identificar a los individuos

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: Editorial MC Graw-Hill interamericana, S.A 2002. P.6-9.

que ya tienen las habilidades necesarias para desempeñar eficazmente la actividades inherentes al cargo, sin necesidad de realizar esfuerzos adicionales en su preparación; a diferencia de su anterior sistema, las recompensas en este sistema se basan en el rendimiento: importan más los resultados obtenidos que su antigüedad en la empresa; el sistema de compensación es condicionado por comparaciones y presiones del mercado externo. En este sistema la relación empleado- empresa se da a corto plazo, es decir, mientras se satisfaga el acuerdo de beneficio mutuo finalmente, los autores asumen que las prácticas de recursos humanos difieren desde los distintos tipos de estrategia, pues son distintas las conductas y habilidades necesarias para llevar a cabo cada estrategia¹⁷.

Según Barney y Wright (1998), si bien los recursos humanos tienen las características mencionadas, estas solamente pueden aprovecharse si se cuenta con un capital organizacional (entre otros aspectos, un apropiado sistemas de prácticas de recursos humanos) que les sirva de soporte. Y adicionalmente consideran que la función de gestión humana alcanza este cometido cuando logra volverlos valiosos (si ayudan a reducir costos o a aumentar la diferenciación), escasos (a través de procesos de formación y desarrollo) e inimitables (desarrollando características culturales idiosincrásicas). Por su parte, Becker et al. (1997) Afirman que un sistema de dirección de recursos humanos, que produce comportamientos de los empleados que se centran en actividades prioritarias del negocio, revierte a su vez en beneficios, crecimiento y valides final el mercado.

2.2.2 Concepto moderno de gestión humana. El estudio “Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral”¹⁸ nos menciona muy claramente esta relación, a saber:

La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas. Lo anterior implica una política de dirección de las personas que debe ser formulada, apropiada y empoderada, que compromete a todos los ámbitos directivos con personas a cargo, donde el área de recursos humanos se constituye

¹⁷ CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia. ALVAREZ GIRALDO, Claudia. Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas: Manizales: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración, 2008. P. 26-30.

¹⁸ Ibíd. P. 17

en el corazón de la función, al convertirse en el socio estratégico de la dirección y en el vocero de los empleados.

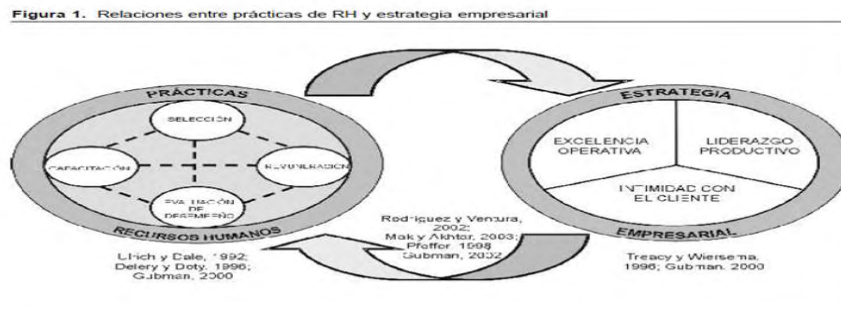
Desde esta perspectiva, la gestión humana está estrechamente relacionada con otros procesos de las empresas y otros elementos de la gestión exitosa, entre ellos: la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación. Por lo tanto, a partir de reconocer el papel de los recursos y capacidades internas para cumplir la estrategia, empezó a desempeñar un papel fundamental tanto el capital humano como el área que los dirige, el primero como fuente de talentos y la segunda como capacidad de soporte (Barney y Wright, 1998; Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1997; Jiménez y Sanz, 2005).

Por su parte, la cultura organizacional y la gestión humana están estrechamente ligadas; incluso se ha llegado a afirmar que la gerencia de los recursos humanos se constituye en el marco estratégico de la cultura organizacional (Berg, 1986). La influencia es recíproca, pues las prácticas de recursos humanos deben encajar en la cultura para que sean efectivas y se retengan en el tiempo (Chow y Lui, 2007), y las prácticas a su vez refuerzan la cultura y la influyen mediante la información suministrada y los comportamientos inducidos (Chan, Shaffer y Snape, 2004). Algunos de los mecanismos más expeditos para intervenir en la orientación deseada de la cultura organizacional están relacionados con lo que hace la gerencia de recursos humanos (Yeung, Brockbank y Ulrich, 1991; Schein, 1988; Begley y Boyd, 2000; Naranjo, Sanz y Jiménez, 2010).

La gestión del conocimiento es una práctica avanzada de gestión humana, pues trata en esencia de generar, difundir, apropiarse y aplicar el conocimiento, donde las personas deben ser competentes, mantener actitud positiva al cambio, estar motivadas y dispuestas para la acción y contar con las habilidades para su aplicación (Slagter, 2009; García, Llorens y Verdú, 2006; Jiménez y Sanz, 2007).

La gestión humana aporta a la productividad de la empresa, pues al formar y motivar a las personas, las vuelve más eficientes, y ello minimiza costos; además, al fomentar prácticas de alto rendimiento, reduce los tiempos del ciclo productivo (Birdi et al., 2008; de Menezes, Wood y Gelade, 2010), agrega valor al crear ambientes creativos proclives a la innovación (McClean, 2005) y cuando apoya la creación de una cultura de la calidad, está incidiendo directamente en esta (Perdomo, 2009).

Figura 5. Relaciones entre prácticas de recursos humanos y estrategia empresarial



Fuente: REVISTA Universidad EAFIT Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia, p. 15

La investigación también añade que en “diversas investigaciones se han encontrado evidencias de la existencia de prácticas de RH más adecuadas para algunos tipos de estrategias corporativas que para otros (Miles y show, 1984; Rodríguez y Ventura, 2000; Mak y Akhtar, 2003), otros investigadores han demostrado la no existencia de relaciones causales entre prácticas y estrategia, por ejemplo, los estudios de Huselid (1995) señalaron que había pocos indicios de complementariedad. Otros, han afirmado que la complementariedad y la eficacia de las normas y procedimientos, sin tener en cuenta la estrategia, pueden estar directamente relacionadas con las características organizacionales y sus escenarios particulares (Páez 2001)”¹⁹.

Estudios afirman que existen empresas que presentan diversos problemas en cuanto a capital humano, desconocimiento de prácticas de recursos humanos apropiados para el mejoramiento de la productividad, la satisfacción, la rotación de empleados, debilidades en la planeación estructuras organizacionales poco formalizadas e ineficientes, cultura empresarial tradicionales, inequitativas y poco democráticas, la aplicación de prácticas equivocadas de gestión humana en la pequeña y mediana empresa, se evidencia la ausencia de información acerca de las practicas implementadas en las empresas, en donde los estudios en Colombia acerca de investigación en gestión humana son muy reducidos.

Ello conduce a que los “procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados; se represente en las prácticas gerenciales de

¹⁹ Ibíd. p. 11

una empresa siendo esta su mente” (Ulrich y Dale, 1992), o como afirma Fitz-enz (1998), en donde la mejor práctica no es un programa, un proceso o una política superficial si no “un compromiso de establecer creencias, rasgos y estrategias operativas básicas. Estas son el contexto constante de la organización: unas fuerzas conductoras que las distinguen de los demás”²⁰.

Calderón (2004), a partir de una revisión de la literatura especializada concluye las siguientes características de las prácticas de gestión de recursos humanos²¹:

- Se deben constituir en medio para lograr fines estratégicos de la empresa y no en un fin en sí mismas; están destinadas a crear capacidades organizacionales y a mejorar su competitividad.
- Deben actuar como un sistema, es decir, que realizar una sola de ellas descuidando las otras puede generar descompensación frente a los fines esperados.
- Se debe construir un sistema con las diversas prácticas, acorde con las estrategias del negocio
- requieren apropiación y dominio por parte de todas la personas de la organización
- la aplicación de las practicas deben afectar la capacidad competitiva de la empresa
- se debe tener en cuenta la evolución de acuerdo al entorno como las necesidades y características de los clientes y de la empresa.

Por otro lado se puede decir que la ausencia de un adecuado direccionamiento estratégico hace que la gestión de talento humano sea vista como un área funcional dentro de la empresa y no como una unidad estratégica de asesoramiento y gestión.

2.2.3 Prácticas funcionales de Gestión Humana. Para tener un conocimiento claro de las prácticas de gestión humana tomaremos como referencia el estudio realizado por Calderón²², realizado en las empresas de Manizales, en donde se explican muy claramente algunas de las prácticas que se tienen en cuenta en esta investigación que son comprendidas como universales, de aplicación en todas las empresas.

²⁰ Ibíd. p. 12

²¹ Gregorio Calderón Hernández, Alejandra Montes Sáenz, María Paulina Tobón Mesa, Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia, REVISTA Universidad EAFIT Vol. 40. No. 136. 2004. P. 13

²² CALDERÓN H., G.; ÁLVAREZ G., C. M. Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. REVISTA Universidad EAFIT Vol. 42. No. 142. 2006. p. 32.

Provisión de personal: La provisión de personal comprende tres prácticas diferenciadas – el reclutamiento, la selección y la contratación – (Valle, 2004) que en las fases iniciales del desarrollo de la gestión humana fue una etapa burocrática para “llenar vacantes”, pero que dada la presión para atraer talentos y competencias se ha ido convirtiendo en una actividad trascendental para las organizaciones.

Una pregunta estratégica que deben formularse las empresas al momento de pensar en la provisión de personal es: ¿qué personas se requieren en la organización? La respuesta está relacionada con dos aspectos básicos: los criterios para el desempeño del cargo (no sólo quien lo pueda ocupar sino quien lo pueda hacer con un alto rendimiento) y las cualidades personales para lograr el nivel de desempeño necesario. En sus inicios esto se hacía a partir de los análisis de puestos de trabajo, actualmente un buen soporte para responderla es el modelo de gestión por competencias (Bethell-Fox, 1996).

Un aspecto importante es conocer si en los procesos de selección se privilegian criterios técnicos (conocimientos y habilidades), socio-humanísticos o de proyección. En el primer caso se hará énfasis en pruebas y certificaciones que permitan valorar la aptitud técnica del candidato para desempeñar el cargo; en el segundo, se tratarán de detectar relaciones interpersonales, posibilidad de encajar en los valores y cultura de la organización, calidad humana, capacidad de adaptación al ambiente interno, posibilidad de trabajar sin supervisión, Entre otras (Pfeffer, 1996 y 1998; Gubman, 2000), y en el último caso el proceso se centrará en encontrar personas con capacidad de aprender, innovar y resolver problemas. La respuesta, posiblemente sea una combinación de todos estos criterios, pero la relevancia de algunos de ellos dependerá de la visión estratégica de la empresa, de la concepción del capital humano que se tenga y la cultura empresarial de directivos y empresarios; sin embargo es pertinente tener en cuenta que algunas habilidades como las técnicas son relativamente fáciles de desarrollar mientras que ciertos atributos pueden resultar difíciles de modificar o enseñar.

Algunos factores que determinan los criterios de selección son la oferta laboral, la capacidad económica para atraer talentos, la organización del trabajo y su nivel tecnológico, la complejidad de procesos y productos y también la valoración de diversas conductas que hacen parte de la cultura empresarial de los directivos y propietarios (López, 1997).

En cuanto a la evaluación del proceso es necesario considerar dos aspectos, uno de carácter operacional y otro de impacto. Los criterios para determinar la eficiencia del proceso corresponden a la relación costo/beneficio, esto es, que se

haya contado con la cantidad y calidad apropiadas de candidatos, que se haya podido hacer en un tiempo aceptable para los requerimientos de la empresa y que sus costos de logística y operación no sean demasiado altos.

Sin embargo, la verdadera evaluación se debe hacer en el impacto que el proceso tiene sobre otros aspectos estratégicos de la empresa: se espera que un buen proceso de selección reduzca la rotación del personal, los costos de desperdicios en la fase productiva, así como los costos de capacitación y entrenamiento; que incremente las ventas, la participación en el mercado y la productividad.

Es de anotar que una selección exigente, justa y eficaz tiene un valor simbólico para los vinculados pues sienten que están en una gran empresa que genera expectativas de alto desempeño (Pfeffer, 1996).

Desde una perspectiva más sociológica y menos de gestión, la selección puede ser concebida como un proceso de inclusión y exclusión de conductas o atributos de los individuos, de manera que pueden presentarse criterios en cuanto a género, edad, procedencia, nivel educativo, experiencia, actitudes y valores, que incluso pueden llegar a tipificar características discriminatorias (López, 1997).

Desarrollo y formación del personal: Según Brito Challa, especialista en relaciones humanas, el desarrollo personal es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones"²³. Permitiendo esto bienestar del colaborador respecto de sí mismo, con los demás y con la organización, incrementándose así la productividad y competitividad, impulsada a su vez por la formación del personal, la cual comprende tres conceptos: la capacitación, que ofrece a los empleados habilidades concretas para el trabajo que desempeñan en el momento presente y su objetivo es el de cubrir déficit de capacidades; el perfeccionamiento, que busca la mejora en el futuro, y el desarrollo, que intenta preparar al individuo para futuras demandas laborales, facilitando el logro de competencias sociales y humanas, además de técnicas. El entrenamiento es un tipo de capacitación orientada al logro de competencias y habilidades para desempeñar un grupo de tareas, una tarea o partes específicas de ésta.

²³ GERENCIA. COM. Biblioteca virtual, Desarrollo de personal. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/desarrollo_personal. Consultado el 10 de enero de 2014

La capacitación y el entrenamiento no son suficientes para el mundo empresarial actual. No bastan las habilidades técnicas, se demandan también competencias que van desde el pensamiento reflexivo, la destreza mental, la lectoescritura, el pensamiento lógico y las habilidades creativas, hasta las inherentes al desempeño social como la capacidad para trabajar en grupo, negociar, interrelacionarse, y las personales como la autoestima y la seguridad en sí mismo (Calderón, 2002, p.27).

Compensación: La compensación es una práctica mediante la cual se evalúa la contribución de los empleados para establecer recompensas monetarias y no monetarias, directas e indirectas, de acuerdo con las normas laborales vigentes y con las políticas organizacionales (Dolan, Schuler y Valle, 1999).

La perspectiva estratégica de las compensaciones tiene que ver con la retribución que se da a los trabajadores de forma tal que se aumentan la motivación y el desarrollo de las personas, al mismo tiempo que se hacen esfuerzos para fortalecer los objetivos, la filosofía y la cultura organizacional de la empresa.

Desde esta óptica, las políticas salariales en las empresas no habrán de limitarse al marco legal que las regula ni circunscribirse a principios básicos de remuneración como base para la satisfacción de las necesidades del hombre a través del trabajo; han de involucrar múltiples variables que se conjugan con la estrategia corporativa como las políticas organizacionales, condiciones del entorno y la industria, normatividad laboral, resultados económicos de la empresa, entre otras (Valle, 2004).

En este contexto, las metas más comunes de una política estratégica de compensación incluyen (Sherman et al., 1999): recompensar el desempeño anterior de los empleados, permanecer competitivos en el mercado laboral, mantener la equidad salarial entre los trabajadores, combinar el desempeño futuro de éstos con las metas de la organización, atraer nuevos empleados y reducir la rotación.

Evaluación de desempeño: La evaluación del desempeño es un “proceso de valoración de los aportes que las personas, independientemente de su nivel y función, hacen al logro de los objetivos organizacionales”²⁴,” comprende dos aspectos primero “la evaluación de cada uno de los individuos de la empresas,

²⁴ Certo, 2001, revista universidad EAFIT vol.42.N°. 142

orientada a analizar y valorar actitudes, comportamientos, valor agregado, conocimientos y su aplicación, en función de la contribución esperada a las finalidades organizacionales; en segundo esta la evaluación de resultados, es decir, los aportes que la empresa hace a sus grupos de interés (stakeholders): accionistas, clientes, trabajadores, sociedad, etc.”²⁵

La evaluación del desempeño no se debe considerar como un mecanismo de control o dominio por los jefes, la evaluación “es un mecanismo de gestión que facilita alinear las contribuciones de los empleados a los planes de negocios y mejorar el desempeño de las personas en su trabajo”²⁶. “como herramienta de gestión, la evaluación del desempeño favorece la creación de una cultura de alto desarrollo de éste, aumenta la productividad del trabajador mejorando su autoestima personal y puede generar efectos sobre la satisfacción del cliente, el aumento de utilidades y el incremento en las ventas”²⁷

2.2.4 Practicas emergentes de Gestión Humana. Entendiéndose estas como “(consecuencia del nuevo rol que está asumiendo la dirección de los recursos humanos en las organizaciones)”²⁸ siendo estas clave en el desarrollo de la Gestión Humana moderna, teniéndose en cuenta en el presente estudio las siguientes.

Higiene industrial: Esta práctica según un artículo de la Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo define que: “la higiene industrial es la ciencia de la anticipación, la identificación, la evaluación y el control de los riesgos que se originan en el lugar de trabajo o en relación con él y que pueden poner en peligro la salud y el bienestar de los trabajadores, teniendo también en cuenta su posible repercusión en las comunidades vecinas y en el medio ambiente en general. Existen diferentes definiciones de la higiene industrial, aunque todas ellas tienen esencialmente el mismo significado y se orientan al mismo objetivo fundamental de proteger y promover la salud y el bienestar de los trabajadores, así como

²⁵ Ibíd. Bazinet, 1984.

²⁶ Calderón H.; G.; Álvarez G.; C. M. Características y sentido de las prácticas de gestión humana. P. 35.

²⁷ Ibíd., Gubman, 2000.

²⁸ CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia. ALVAREZ GIRALDO, Claudia .Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Prácticas de gestión humana. Disponible en: http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos_Admon_23_41_GCalderson_et_al.pdf. Consultado el 10 de enero de 2014

proteger el medio ambiente en general, a través de la adopción de medidas preventivas en el lugar de trabajo²⁹. Como también El enfoque ideal de la prevención de riesgos es “una actuación preventiva anticipada e integrada, que incluya: evaluación de los efectos sobre la salud de los trabajadores y del impacto ambiental, antes de diseñar e instalar, en su caso, un nuevo lugar de trabajo; selección de la tecnología más segura, menos peligrosa y menos contaminante (“producción más limpia”); emplazamiento adecuado desde el punto de vista ambiental; diseño adecuado, con una distribución y una tecnología de control apropiadas, que prevea un manejo y una evacuación seguros de los residuos y desechos resultantes; elaboración de directrices y normas para la formación del personal sobre el correcto funcionamiento de los procesos, métodos seguros de trabajo, mantenimiento y procedimientos de emergencia³⁰”.

Concepto de beneficios sociales: Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios sociales están estrechamente relacionados con aspectos de la responsabilidad social de la organización. Los orígenes y el desarrollo de los planes de beneficios sociales se deben a las siguientes causas.

1. Disputa entre las organizaciones por la competencia de talentos humanos.
2. Una nueva actitud de las personas frente a los beneficios sociales.
3. Exigencias de los sindicatos³¹.

Planes de carrera: “una carrera se define como la cadena de las posiciones laborales que un individuo puede ocupar a través de los años; para la empresa, esta tiene como objetivo general planificar la proyección de actividades laborales y puestos de trabajo que el empleado va a desarrollar a lo largo de su vida laboral y para los trabajadores tiene un impacto significativo en su satisfacción y éxito³²”.

²⁹ HERRICK ROBERT F. Higiene Industrial. Conceptos y definiciones. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/30.pdf>. Consultado el 10 de enero de 2014

³⁰ *Ibíd.*

³¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: Editorial MC Graw-Hill interamericana, S.A .2007. P.111

³² Características y sentido de las prácticas de gestión humanan en pequeñas empresas. Desseler y Valera, 2004; Valle, 2004, p.

Cuando la empresa brinda este tipo de reconocimientos al colaborador es más que ellos se fijan metas profesionales y trabajen activamente por obtenerlas. La ventaja para las empresas es que desarrollan a empleados con potencial, tendrán una disminución de las tasas de rotación y más éxito en las promociones internas.

Balance de vida trabajo: Encontrar un equilibrio adecuado entre trabajo y vida es un desafío que afrontan todos los trabajadores, ya que es muy difícil evitar que las organizaciones no sobrecarguen al personal con trabajo laboral, en muchas ocasiones la persona se debe llevar trabajo para realizarlo desde casa, pero la empresa no reconoce que el tiempo invertido para la realización de ciertas actividades hacen parte de horas extras, es por esta razón que estudios afirman que “cuando alguien está casado con su trabajo no sólo atenta contra su calidad de vida, los costos se reflejan además en fatiga crónica, que ocasiona menor productividad, asegura la especialista en Análisis de Distribución del Tiempo del Tecnológico de Monterrey Estado de México, Aixa Lanett Powell”³³.

Políticas de responsabilidad social empresarial(R.S.E):“Es el compromiso que tiene el hombre con sus semejantes y con todo el entorno que le rodea, el cual se traduce en acciones encaminadas hacia un bien común en convivencia con la naturaleza misma”³⁴. La responsabilidad social empresarial es un proceso que comienza desde la niñez y que se va moldeando durante toda la vida, dos de los pilares más importantes para formar gente con una cultura de responsabilidad social son, la familia y los centros educativos.

“El núcleo familiar es el “responsable” de inculcar en el ser humano los valores para adquirir el compromiso de actuar libremente, desarrollando un sentido de solidaridad y de respeto a la dignidad humana y a su medio ambiente, por otro lado, los centros educativos son los “responsables” de formar ciudadanos con valores, pensadores críticos y autónomos, capaces de utilizar positivamente los conocimientos que han adquirido y de integrarse a la vida social como ciudadanos proactivos, comprometidos con la sociedad y el entorno en el que laboran para un bien común . Las organizaciones ejercen su responsabilidad social cuando satisfacen las expectativas que sobre su comportamiento tienen los diferentes grupos de interés como la relación con accionistas, empleados, comunidad,

³³ Revista CNN Expansión disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/mi-dinero/2009/01/29/8-pasos-para-equilibrar-vida-y-trabajo>. Consultado el 10 de enero de 2014.

³⁴ Revista CNN expansión, Artículo elaborado por M. en C. Ana Graciella Segura Cáceres, Universidad del Valle de México, Campus Mérida, disponible en: <http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2012/07/15/responsabilidad-social-articulo-ampliado>. Consultado el 10 de enero de 2014

clientes, acción social, gestión ambiental. Por lo tanto, se trata de un concepto normativo que tiene que ver con la conducta humana y las políticas que las empresas deben de adoptar, en otras palabras, una empresa socialmente responsable tiene la obligación de proteger al medio ambiente, la salud, la biodiversidad, los derechos laborales, la calidad de vida y los derechos de las generaciones futuras . Por lo que la primera responsabilidad del emprendedor o del director de una empresa, es ser una persona ética cuyas competencias profesionales deben de ser, su deber moral y la obtención de resultados. La combinación de estos dos deberes debe de ser armoniosa, dando como resultado que el carácter humano de la empresa exija ética y el carácter productivo exija eficiencia.”³⁵.

Retención de talentos: La retención de talentos es utilizada por las empresas para conservar aquellos empleados que son calificados que por alguna razón hacen la diferencia y son aquellos que agregan alto porcentaje de valor en los procesos que intervienen, muchas empresas la retención de talentos solo están enfocadas a realizar recompensas monetarias, en donde en ocasiones” lo económico en vez de conseguir su objetivo, generan desmotivación en los trabajadores. Para evitar ello es importante fijar otro tipo de incentivos, ya que no es sólo por dinero que una persona está trabajando en su empresa. Establecer incentivos es una buena estrategia para aumentar la motivación”,³⁶ incentivos que ayudan con el buen desempeño laboral es reconocer públicamente los logros que ha conseguido un departamento y cómo ello contribuye a los logros de la empresa en general, felicitar a los colaboradores que se han desatacado por su desempeño laboral, celebrar actividades de fin de año ya que será un espacio para crear identidad y pertenencia, se debe tener en cuenta que la motivación sólo se consigue cuando la persona ve que hay concordancia entre sus intereses personales y los de su empresa, celebración de cumpleaños y hacer saludos personalizados, etc. Los incentivos buscan enganchar los intereses o motivaciones de las personas con las metas de la empresa, equilibrar estos aspectos resulta importante para la baja rotación de personal.

2.3 MARCO LEGAL

Las organizaciones son estructuras sociales creadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas interrelaciones que cumplen funciones

³⁵ Ibíd.

³⁶ Equilibrio laboral personas para pymes eficientes, motivación 10 incentivos no monetarios, disponible en: <http://www.equilibriolaboral.cl/index.php/liderazgo/174-motivacion-10-incentivos-no-monetarios>. Consultado el 10 de enero de 2014

especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

LEY 1164 DE 2007: “Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud”³⁷.

Disposiciones generales

Artículo 1°.Del objeto. La presente ley tiene por objeto establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio de desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos.

Por Talento Humano en Salud se entiende todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de todos los habitantes del territorio nacional dentro de la estructura organizacional de la prestación de los servicios de salud.

Artículo 2 De los principios generales: El Talento Humano del área de la Salud se regirá por los siguientes principios generales:

Equidad: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud deben estar orientados a proveer servicios de salud en cantidad, oportunidad y calidad igual para todos los habitantes de acuerdo con sus necesidades e independiente de su capacidad de pago.

Solidaridad: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud deben estar fundamentados en una vocación de servicio que promueva la mutua ayuda entre las personas, las instituciones, los sectores económicos, las regiones y las comunidades bajo el principio de que el más fuerte debe apoyar al más débil.

Calidad: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud, debe caracterizarse por el logro de los mayores beneficios posibles en la formación

³⁷ CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA.LEY 1164 DE 2007 (Octubre 3) Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud.P. 2

y la atención, dentro de la disponibilidad de recursos del sistema educativo y de servicios y con los menores riesgos para los usuarios de servicios de salud. Se reconocen en la calidad dos componentes interrelacionados: el ejercicio idóneo de competencias propias de cada profesión u ocupación en salud y la satisfacción y mejoramiento de la salud de los usuarios de los servicios.

Ética: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud, debe estar enmarcado en el contexto cuidadoso de la vida y la dignidad del ser humano³⁸.

Integralidad: La formación y el desempeño del talento humano debe reconocer las intervenciones y actividades necesarias para promover, conservar y recuperar la salud, prevenir las enfermedades, realizar tratamientos y ejecutar acciones rehabilitación, todos ellos en cantidad, calidad oportunidad y eficiencia de la salud de los individuos y las colectividades.

Concertación: La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud deben establecer espacios y mecanismos para propiciar acercamientos conceptuales y operativos que permitan definir líneas compartidas de acción, por parte diferentes actores que intervienen en la prestación de los servicios de salud.

Unidad: Debe ser una característica del accionar de los diferentes actores institucionales que intervienen en la formación y el desempeño del Talento Humano en Salud, que garantiza la concreción de la articulación y la armonización de las políticas, estrategias, instrumentos legislativos, normas, procesos y procedimientos que rigen en sus respectivos campos de actuación para lograr un desarrollo equilibrado y acorde con las necesidades del país.

Efectividad: La formación y el desempeño del personal de salud, deben garantizar en sus acciones el logro de resultados eficaces en la atención de salud individual y colectiva, mediante la utilización eficiente de los recursos disponibles y la selección del mejor curso de acción alternativa en términos de costos.

Artículo 3° De las características inherentes al accionar del Talento Humano. en Salud Las actividades ejercidas por el Talento Humano en la prestación de los servicios de salud tiene características inherentes a su accionar, así:

³⁸ Ibid.P.2-3

1. El desempeño del Talento Humano en Salud es objeto de vigilancia y control por parte del Estado.

2. Las competencias propias de las profesiones y ocupaciones según los títulos o certificados respectivos, obtenidos legalmente deben ser respetadas por los prestadores y aseguradores de servicios de salud, incluyendo la individualidad de los procesos de atención.

El desempeño del Talento Humano en Salud lleva consigo un compromiso y una responsabilidad social, que implica la disposición de servicio hacia los individuos y las colectividades sin importar creencias, raza, filiación política u otra condición humana³⁹.

Artículo 2°. Modifíquese el artículo 13 del Decreto-ley 1295 de 1994, el cual quedará así:

Artículo 13. Afiliados. Son afiliados al Sistema General de Riesgos Laborales:

a) En forma obligatoria:

1. Los trabajadores dependientes nacionales o extranjeros, vinculados mediante contrato de trabajo escrito o verbal y los servidores públicos; las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios con entidades o instituciones públicas o privadas, tales como contratos civiles, comerciales o administrativos, con una duración superior a un mes y con precisión de las situaciones de tiempo, modo y lugar en que se realiza dicha prestación⁴⁰.

2. Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado son responsables conforme a la ley, del proceso de afiliación y pago de los aportes de los trabajadores asociados. Para tales efectos le son aplicables todas las disposiciones legales vigentes sobre la materia para trabajadores dependientes y de igual forma le son aplicables las obligaciones en materia de salud ocupacional, incluyendo la conformación del Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO).

3. Los jubilados o pensionados, que se reincorporen a la fuerza laboral como trabajadores dependientes, vinculados mediante contrato de trabajo o como servidores públicos.

4. Los estudiantes de todos los niveles académicos de instituciones educativas públicas o privadas que deban ejecutar trabajos que signifiquen fuente de ingreso

³⁹ Ibid.P.3

⁴⁰ Ibid.P.1-2

para la respectiva institución o cuyo entrenamiento o actividad formativa es requisito para la culminación de sus estudios, e involucra un riesgo ocupacional, de conformidad con la reglamentación que para el efecto se expida dentro del año siguiente a la publicación de la presente ley por parte de los Ministerio de Salud y Protección Social.

5. Los trabajadores independientes que laboren en actividades catalogadas por el Ministerio de Trabajo como de alto riesgo. El pago de esta afiliación será por cuenta del contratante.

6. Los miembros de las agremiaciones o asociaciones cuyos trabajos signifiquen fuente de ingreso para la institución.

7. Los miembros activos del Subsistema Nacional de primera respuesta y el pago de la afiliación será a cargo del Ministerio del Interior, de conformidad con la normatividad pertinente.

b) En forma voluntaria: Los trabajadores independientes y los informales, diferentes de los establecidos en el literal a) del presente artículo, podrán cotizar al Sistema de Riesgos Laborales siempre y cuando coticen también al régimen contributivo en salud y de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida el Ministerio de Salud y Protección Social en coordinación con el Ministerio del Trabajo en la que se establecerá el valor de la cotización según el tipo de riesgo laboral al que está expuesta esta población.

Parágrafo 1°. En la reglamentación que se expida para la vinculación de estos trabajadores se adoptarán todas las obligaciones del Sistema de Riesgos Laborales que les sean aplicables y con precisión de las situaciones de tiempo, modo y lugar en que se realiza dicha prestación.

Parágrafo 2°. En la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social en coordinación con el Ministerio del Trabajo en relación con las personas a que se refiere el literal b) del presente artículo, podrá indicar que las mismas pueden afiliarse al régimen de seguridad social por intermedio de agremiaciones o asociaciones sin ánimo de lucro, por profesión, oficio o actividad, bajo la vigilancia y control del Ministerio de la Salud y Protección Social⁴¹.

Parágrafo 3°. Para la realización de actividades de prevención, promoción y Salud Ocupacional en general, el trabajador independiente se asimila al trabajador dependiente y la afiliación del contratista al sistema correrá por cuenta del contratante y el pago por cuenta del contratista; salvo lo estipulado en el numeral seis (6) de este mismo artículo.

⁴¹ Ibid.P.2-3

Artículo 3°. Accidente de trabajo. Es accidente de trabajo todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional o psiquiátrica, una invalidez o la muerte.

Es también accidente de trabajo aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, o contratante durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, aún fuera del lugar y horas de trabajo.

Igualmente se considera accidente de trabajo el que se produzca durante el traslado de los trabajadores o contratistas desde su residencia a los lugares de trabajo o viceversa, cuando el transporte lo suministre el empleador.

También se considerará como accidente de trabajo el ocurrido durante el ejercicio de la función sindical aunque el trabajador se encuentre en permiso sindical siempre que el accidente se produzca en cumplimiento de dicha función.

De igual forma se considera accidente de trabajo el que se produzca por la ejecución de actividades recreativas, deportivas o culturales, cuando se actúe por cuenta o en representación del empleador o de la empresa usuaria cuando se trate de trabajadores de empresas de servicios temporales que se encuentren en misión.

Artículo 4°. Enfermedad laboral. Es enfermedad laboral la contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar. El Gobierno Nacional, determinará, en forma periódica, las enfermedades que se consideran como laborales y en los casos en que una enfermedad no figure en la tabla de enfermedades laborales, pero se demuestre la relación de causalidad con los factores de riesgo ocupacionales será reconocida como enfermedad laboral, conforme lo establecido en las normas legales vigentes.

Parágrafo 1°. El Gobierno Nacional, previo concepto del Consejo Nacional de Riesgos Laborales, determinará, en forma periódica, las enfermedades que se consideran como laborales.

Parágrafo 2°. Para tal efecto, El Ministerio de la Salud y Protección Social y el Ministerio de Trabajo, realizará una actualización de la tabla de enfermedades laborales por lo menos cada tres (3) años atendiendo a los estudios técnicos financiados por el Fondo Nacional de Riesgos Laborales⁴².

Artículo 5°. Ingreso base de liquidación. Se entiende por ingreso base para liquidar las prestaciones económicas lo siguiente:

a) **Para accidentes de trabajo:** El promedio del Ingreso Base de Cotización (IBC) de los seis (6) meses anteriores a la ocurrencia al accidente de trabajo, o fracción de meses, si el tiempo laborado en esa empresa fuese inferior a la base de cotización declarada e inscrita en la Entidad Administradora de Riesgos Laborales a la que se encuentre afiliado;

b) **Para enfermedad laboral:** El promedio del último año, o fracción de año, del Ingreso Base de Cotización (IBC) anterior a la fecha en que se calificó en primera oportunidad el origen de la enfermedad laboral.

En caso de que la calificación en primera oportunidad se realice cuando el trabajador se encuentre desvinculado de la empresa se tomará el promedio del último año, o fracción de año si el tiempo laborado fuese inferior, del Ingreso Base de Cotización (IBC) declarada e inscrita en la última Entidad Administradora de Riesgos Laborales a la que se encontraba afiliado previo a dicha calificación.

Parágrafo 1°. Las sumas de dinero que las Entidades Administradoras de Riesgos Laborales deben pagar por concepto de prestaciones económicas deben , indexarse, con base en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) al momento del pago certificado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE.

Parágrafo 2°. Para el caso del pago del subsidio por incapacidad temporal, la prestación será reconocida con base en el último (IBC) pagado a la Entidad Administradora de Riesgos Laborales anterior al inicio de la incapacidad médica las Administradoras de Riesgos Laborales deberán asumir el pago de la cotización a pensiones y salud, correspondiente a los empleadores o de los trabajadores independientes, durante los períodos de incapacidad temporal y hasta por un Ingreso Base de Cotización equivalente al valor de la incapacidad. La proporción será la misma establecida para estos sistemas en la Ley 100 de 1993.

Parágrafo 3°. El pago de la incapacidad temporal será asumido por las Entidades Promotoras de Salud, en caso de que la calificación de origen en la primera oportunidad sea común; o por la Administradora de Riesgos Laborales en caso de

⁴² Ibid.P.3

que la calificación del origen en primera oportunidad sea laboral y si existiese controversia continuarán cubriendo dicha incapacidad temporal de esta manera hasta que exista un dictamen en firme por parte de la Junta Regional o Nacional si se apela a esta, cuando el pago corresponda a la Administradora de Riesgos Laborales y esté en controversia, esta pagará el mismo porcentaje estipulado por la normatividad vigente para el régimen contributivo del Sistema 1 General de Seguridad Social en Salud, una vez el dictamen esté en firme podrán entre ellas realizarse los respectivos reembolsos y la ARP reconocerá al trabajador la diferencia en caso de que el dictamen en firme indique que correspondía a origen laboral.

Parágrafo 4. El subsidio económico por concepto favorable de rehabilitación a cargo de la Administradora del Fondo de Pensiones se reconocerá en los términos del artículo 142 del Decreto Ley 19 de 2012 o la norma que lo modifique o sustituya.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Prácticas de gestión humana: Comprende el concepto de Administración de personal, gestión humana o gestión de recursos humanos, sus diferencias, importancia y elementos esenciales. Existen prácticas de Gestión Humana funcionales y emergentes.

Gestión del Talento Humano: La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes⁴³.

Teoría de recursos y capacidades: La teoría de recursos y capacidades, es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles⁴⁴.

⁴³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: Editorial MC Graw-Hill interamericana, S.A .2013. P.5

⁴⁴ Teoría de recursos y capacidades y Gestión del conocimiento. GestioPolis. <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-recursos-y-capacidades-y-gestion-del-conocimiento/>. Consultado el 12 de mayo de 2014.

Política salarial: Es el conjunto de decisiones organizacionales sobre asuntos relacionados con la remuneración y los beneficios concebidos a los empleados, el objetivo principal de la remuneración es crear un sistema de recompensas equitativo para la organización y para los empleados, debe atender simultáneamente siete criterios: adecuada, equitativa, equilibrada, eficacia en cuanto a costos, segura, incentivadora y aceptable para los empleados⁴⁵.

Balanced Scorecard: También conocido en español como Cuadro de Mando Integral (CMI), es un sistema de gestión que responde a las preguntas más importantes que se deben hacer ante la responsabilidad de sacar adelante un negocio, ¿cómo nos ven nuestros clientes?, ¿qué procesos internos debemos mejorar?, ¿qué podemos mejorar para crear valor? y ¿cómo nos vemos ante los accionistas?⁴⁶.

Creatividad e innovación: La administración de la innovación, tanto de procesos como de productos o servicios, incluye el apoyo intensivo a la invención (acto de descubrir) y la aplicación (acto de usar). La invención se relaciona con el desarrollo de nuevas ideas; en consecuencia, los gerentes deben crear nuevos ambientes de trabajo que estimulen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas en las personas⁴⁷.

Cambio organizacional: El cambio es un aspecto esencial de la creatividad y la innovación en las organizaciones actuales. El cambio esta en todas partes: en las organizaciones, en las personas, en los clientes, en los productos, en los servicios, en la tecnología, en el tiempo y en el clima⁴⁸.

⁴⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: Editorial MC Graw-Hill interamericana, S.A .2013. P. 105

⁴⁶ Conociendo Balanced Scorecard/Definición. http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/z3.htm. Consultado el 12 de mayo de 2014.

⁴⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: Editorial MC Graw-Hill interamericana, S.A .2013. P.121

⁴⁸ Ibid.P.122

3. PROCESO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Paradigma de investigación. La presente investigación al tratarse sobre la caracterización de la gestión humana en las empresas medianas de la industria manufacturera – sector alimentos de la ciudad de Pasto puede catalogarse como una investigación de tipo explorativo, descriptivo, ya que se parte de una realidad que se describe a través de la observación, utilizando para ello herramientas tales como la encuesta y entrevistas que nos permitan identificar y a su vez caracterizar la situación actual de la Gestión Humana en las medianas empresas de la industria manufacturera – sector alimentos de la ciudad de Pasto.

3.1.2 Enfoque. Empírico Analítico; debido a que se realiza un diagnóstico que permite formular la caracterización de la Gestión Humana en las medianas y grandes empresas de la industria manufacturera – sector elaboración y procesamiento de alimentos de la ciudad de Pasto, y a su vez diseñar una herramienta administrativa que mejore la Gestión Humana del sector.

3.1.3 Método. El método a utilizar en la presente investigación es el Deductivo, debido a que se recoge y registra información sobre la realidad de las medianas y grandes empresas de la industria manufacturera- sector elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto en cuestión de Gestión Humana, mediante la utilización de la encuesta y la entrevista, es decir se parte de lo general a lo particular, para posteriormente hacer un respectivo análisis con base a las teorías existentes en lo relacionado con la Gestión del Talento Humano.

3.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.2.1. Fuentes primarias. Esta investigación se enfocara en una interacción directa con el gerente de la empresa y el jefe del área de Talento Humano o persona encargada de las empresas comprendidas en dicha investigación, mediante la aplicación de entrevistas (Anexo A) y el diligenciamiento de una encuesta (anexo B), con el fin de conocer directamente la situación actual en cuestión de la gestión del Talento Humano en las empresas medianas y grandes de la industria manufacturera- sector elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto.

3.2.2. Fuentes secundarias. Para obtener información complementaria que permita el entendimiento y el desarrollo de los objetivos de esta investigación, se fundamentara en la revisión documental, como libros, tesis, artículos de internet, revistas, proyectos del CEDRE.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Según la cámara de comercio de Pasto a la fecha del 15 de Enero de 2015; se encuentran registradas legalmente bajo personería jurídica, un total de 7 medianas empresas y 2 grandes empresas las cuales pertenecen a la industria manufactura (sector elaboración y procesamiento de alimentos). Como lo indica la ley 905 de 2004 por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones⁴⁹.

1. Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Tabla 6. Tamaño de empresa

POR SU CAPITAL

TAMAÑO	DESDE	HASTA	DESDE	HASTA
Micro	0	501	0	322.819.350
Pequeña	501	5.001	322.819.351	3.222.394.350
Mediana	5.001	15.000	3.222.394.351	9.665.250.001
Grande	15.001	En adelante	9.665.250.001	En Adelante

Fuente: cámara de Comercio

En este sentido la población objeto de estudio o muestra, corresponde a la población total 9 empresas pertenecientes a la industria manufacturera, de las cuales 7 son medianas y 2 son catalogadas grandes empresas. A continuación se muestran las empresas contempladas para la realización de la investigación, entendiéndose que se aplicara el instrumento de recolección de información (encuesta y entrevista) a las empresas que cuenten con área de Talento Humano y para aquellas que no la tienen se entrevistara a los jefes de personal y que estén comprendidas como medianas o grandes, de acuerdo a su capital.

⁴⁹ LEY 905 DE 2004.P.1

EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO

Tabla 7. Medianas y Grandes Empresas

N°	EMPRESAS
1	PORKILANDIA SAS
2	FRIGORIFICO JONGOVITO S.A. FRIGOVITO S.A.
3	LACTEOS ANDINOS DE NARIÑO LTDA
4	INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO SAS
5	PANADERIA DON ROSENDO LTDA
6	LA ESPIGA LIMITADA
7	MOLINOS IMPERIAL
8	MOLINOS NARIÑO
9	EMPRESAS DE NARIÑO SAS

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto

Según la Cámara de Comercio de Pasto Las empresas enunciadas anteriormente se clasificaron según los estados financieros del año 2014 y el tamaño prima según los activos de cada empresa.

Teniendo en cuenta que el total de colaboradores de la industria manufacturera es de 398 y haciendo uso de la fórmula de población finita se pudo obtener una muestra de 126 colaboradores y 9 empresarios los cuales serán encuestados para realizar el correspondiente diagnóstico.

4. DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN HUMANA DE LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA SECTOR ELABORACIÓN Y PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE PASTO

Para el desarrollo de este objetivo se toman nueve empresas pertenecientes a la Industria manufacturera de las cuales 4 tienen establecida el área de Talento Humano y 5 empresas no cuenta con esta área. Se entiende como industria manufacturera aquellas actividades humanas dedicadas a la transformación física y química de materias primas en productos nuevos, ya sea que el trabajo se efectúe con máquinas o a mano, ya en una fábrica o a domicilio, o que sus productos se vendan al por mayor o se vendan al por menor (Universidad de Nariño, 2012).

En la siguiente tabla se muestra las empresas objeto de estudio perteneciente a la industria manufacturera sector Elaboración y procesamiento de alimentos

Tabla 8. Empresas medianas y grandes

CON AREA DE TALENTO HUMANO	N° DE TRABAJADORES	SIN AREA DE TALENTO HUMANO	N° DE TRABAJADORES
FRIGORIFICO JONGOVITO S.A. FRIGOVITO S.A.	56	PORKILANDIA SAS	40
LACTEOS ANDINOS DE NARIÑO LTDA	62	INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO SAS	125
MOLINOS NARIÑO	43	PANADERIA DON ROSENDO LTDA	15
EMPRESAS DE NARIÑO SAS	30	LA ESPIGA LIMITADA	21
TOTAL	191	TOTAL	207

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la tabla anterior podemos afirmar que en el sector elaboración y procesamiento de alimentos de la industria manufacturera existen solo 4 empresas con un área de Talento Humano formalmente establecida mientras que 5 de estas no cuentan con esta importante área. También se muestra el número de colaboradores que hay en cada empresa que oscila entre (9- 125) pero como se dijo anteriormente esta clasificación se dio de acuerdo a los estados financieros y activos totales del año 2014.

4.1 GERENCIA DE GESTION HUMANA

4.1.1 Genero del Jefe de área de Talento Humano

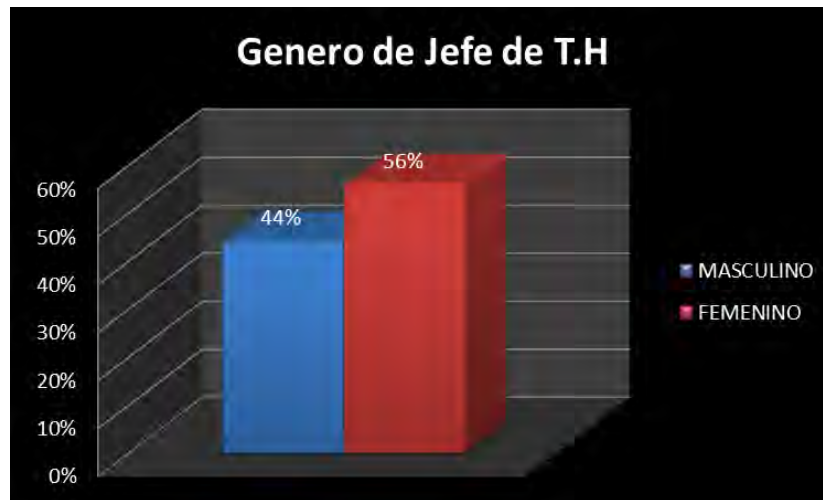
Tabla 9. Genero del directivo de área de Talento Humano

GENERO	CANTIDAD	FRECUENCIA RELATIVA
MASCULINO	4	44%
FEMENINO	5	56%
TOTAL	9	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior nos muestra que el área de Talento Humano está dirigida en su mayoría por mujeres con un total de 56% mientras que un 44% está dirigida por hombres.

Grafico 1. Genero del directivo del área de Talento Humano



Análisis: Como se muestra en el gráfico, el área de Talento Humano está dirigida principalmente por el género femenino con un porcentaje del 56% del total de la población encuestada. Esto se debe a que la mujer actualmente está asumiendo un rol muy importante en las organizaciones especialmente las del municipio de Pasto.

Encuestas realizadas a los colaboradores de la industria Manufacturera sector elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto.

1. ¿Por qué medios de comunicación usted se enteró de la vacante de la empresa?

Tabla 10. Medios de comunicación

Medios de Comunicación	Cantidad	Frecuencia Relativa
Avisos en periódico	3	2%
Internet	3	2%
Radio	0	0%
Televisión	0	0%
Agencias de reclutamiento	4	3%
Mediante llamadas de la Empresa	27	21%
Por recomendaciones de empleados	89	69%
Candidatos sobrantes de un anterior reclutamiento	3	2%
TOTAL	129	100%

Nota: Este tipo de preguntas tienen más de una opción de respuesta por esta razón el valor total es 129 en lugar de ser 126 que es el total de trabajadores encuestados.

Grafico 2. Medios de comunicación



Análisis: En la anterior grafica se muestra El porcentaje de los medios de comunicación utilizados por las empresas objeto de estudio a la hora de informar o

dar a conocer de una posible vacante dentro de estas, en su orden de importancia encontramos que la recomendación por empleados ocupa el 69% a su vez le sigue las llamadas de la empresa con un 21%; seguido de las agencias de reclutamiento con un 3%; y a su vez le siguen Avisos en periódicos, internet, candidatos de un reclutamiento anterior cada una de ellas con 2%; y por último en la lista se encuentra los avisos de radio y televisión con un 0%.

2. ¿De las siguientes técnicas de selección cuales se fueron realizadas?

Tabla 11. Técnicas de Selección

Técnicas de Selección	Cantidad	Frecuencia Relativa
Entrevista	93	51%
Prueba de conocimiento	44	24%
Pruebas psicométricas	15	8%
Pruebas de personalidad	13	7%
Técnicas de simulación	12	7%
Otra	5	3%
TOTAL	182	100%

Nota: Este tipo de preguntas tienen más de una opción de respuesta por esta razón el valor total es 182 en lugar de ser 126 que es el total de trabajadores encuestados.

Grafico 3. Técnicas de Selección



Análisis: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de las técnicas de selección utilizadas por parte de las empresas objeto de estudio a los empleados,

en su orden encontramos a la entrevista con 51%, seguida de las pruebas de conocimiento con un 24%, a su vez sigue las pruebas psicométricas con un 8%, además también le siguen las pruebas de personalidad y pruebas de simulación cada una con un 7% respectivamente , y en el final de la lista encontramos la aplicación de otras técnicas de selección con un 3%.

3. ¿Al momento de ingresar a la empresa se le realizó una inducción?

Tabla 12. Se le realizó una inducción.

Se realiza una Inducción	Cantidad	Porcentaje
SI	113	90%
NO	13	10%
TOTAL	126	100%

Gráfico 4. Se le realizó una inducción



Análisis: En la anterior grafica se muestra El porcentaje de colaboradores que se les realizo inducción al momento de ingresar a las empresas objeto de estudio, encontrando como resultado que el 90% de los colaboradores encuestados si se les realizo una inducción y a su vez dejando un 10% de ellos a los cuales no se les realizo esta.

4. ¿Cuánto tiempo se gastó en la inducción?

Tabla 13. Tiempo de Inducción.

Tiempo de Inducción	Cantidad	Frecuencia Relativa
Horas	17	14%
Días	43	36%
Semanas	45	38%
Meses	14	12%
TOTAL	119	100%

Nota: En estas preguntas el total es 119 debido a que algunos trabajadores no respondieron a la pregunta, por lo cual debería ser 126

Grafico 5. Tiempo de Inducción



Análisis: En la anterior grafica se muestra El porcentaje de los tiempos utilizados para realizar la inducción de los colaboradores en las empresas objeto de estudio, de acuerdo a los resultados obtenidos y en orden de importancia podemos encontrar que el tiempo de inducción utilizado en mayor medida es la semana con un 38%; seguido muy de cerca con los días con un 36%, a su vez le sigue el tiempo de inducción en horas con 14% y por el ultimo encontramos los mese con un 12%, cabe aclarar que de acuerdo a las entrevistas realizadas a los encargados del Área de Talento Humano, se encontró que el tiempo de inducción depende mucho del cargo o trabajo a realizar razón por la cual dentro de las mismas empresas estudiadas no se maneja un tiempo estándar para realizar dicho proceso.

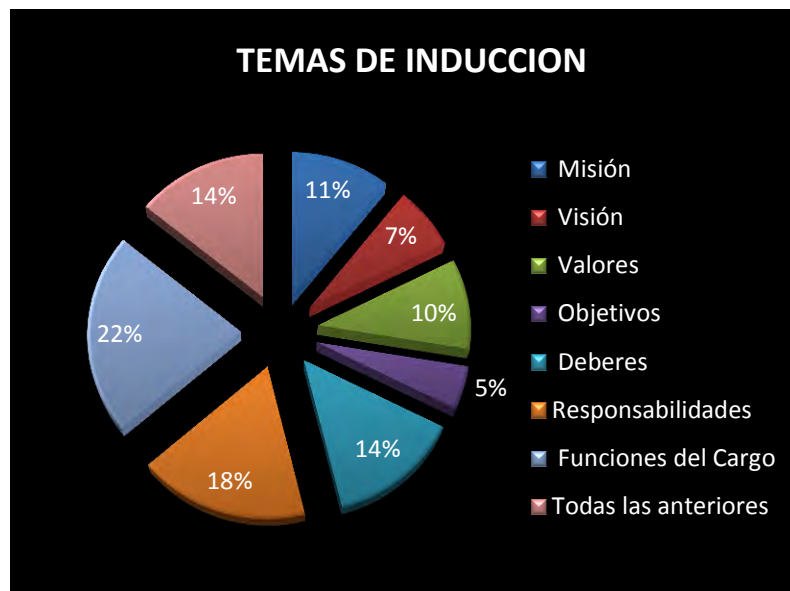
5. ¿En el proceso de inducción que temas le dieron a conocer?

Tabla 14. Temas de la Inducción

Temas de la Inducción	Cantidad	Frecuencia Relativa
Misión	25	11%
Visión	16	7%
Valores	23	10%
Objetivos	11	5%
Deberes	32	14%
Responsabilidades	41	18%
Funciones del Cargo	51	22%
Todas las anteriores	33	14%
TOTAL	232	100%

Nota: Este tipo de preguntas tienen más de una opción de respuesta por esta razón el valor total es 232 en lugar de ser 126 que es el total de trabajadores encuestados.

Gráfico 6. Temas de la Inducción



Análisis: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de los temas de inducción que los trabajadores recibieron en las empresas investigadas, dando como resultados los siguientes, en primer lugar el tema que mayor relevancia muestra es las Funciones del cargo con 22%, seguido de las responsabilidades con un 18%, le siguen los deberes y todas las anterior con un 14% cada una respectivamente, en su orden le sigue la misión con un 11%, también los valores

con 10% y por último en la lista la visión con 7%. De acuerdo a ello podemos mencionar que las empresas prima las funciones y responsabilidades del cargo antes que la misión, visión, objetivos y valores, Además podemos mencionar que dentro de las empresas en el proceso de inducción son escasos los trabajadores que han recibido una inducción completa.

6. ¿Usted considera que el salario que recibe es justo de acuerdo a las funciones que realiza en la empresa?

Tabla 15. El salario que recibe es justo

El salario que recibe es justo	Cantidad	Porcentaje
SI	113	90%
NO	13	10%
TOTAL	126	100%

Grafico 7. El salario que recibe es justo



Análisis: En la anterior grafica se muestra el porcentaje los trabajadores que respondieron positiva o negativamente sobre el salario que reciben dentro de las empresas que fueron estudiadas, encontrando como resultados que el 90 % de los trabajadores encuestados consideran que el salario que devengan es justo de acuerdo a las funciones que realizan, y un 10% de los trabajadores encuestados consideran que su salario no está acorde a las funciones que ellos están realizan.

7. ¿En alguna ocasión no se le ha cancelado su salario a tiempo?

Tabla 16. No se le ha cancelado su salario a tiempo

No se le ha cancelado su salario a tiempo	Cantidad	Porcentaje
SI	33	26%
NO	93	74%
TOTAL	126	100%

Grafico 8. No se le ha cancelado su salario a tiempo



Análisis. En la anterior grafica se muestra el porcentaje de los trabajadores que contestaron positiva o negativamente a la pregunta si su salario no ha sido cancelado a tiempo, obteniendo como resultado que el 74% de los empleados encuestados siempre se les ha cancelado a tiempo y dejando a un 26 % de los trabajadores no se las ha cancelado a tiempo

8. ¿Usted como empleado ha recibido algún tipo de incentivo salarial?

Tabla 17. Incentivo Salarial

Incentivo Salarial	Cantidad	Porcentaje
SI	98	78%
NO	28	22%
TOTAL	126	100%

Grafico 9. Incentivo Salarial



ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje el porcentaje de empleados que respondieron positiva o negativamente con respecto a si han recibido alguna clase de incentivo laboral, de acuerdo a los resultados se encontró que 78% de los empleados encuestados si han recibido algún tipo de incentivo mientras que el 22% de los empleados restantes manifiesta que por parte de la empresa no ha recibido ninguna clase de incentivo salarial.

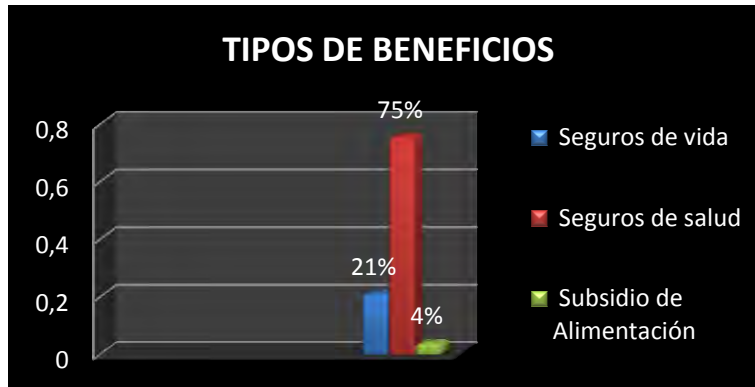
9. ¿Qué tipos de beneficios ha recibido?

Tabla 18. Tipos de Beneficios

Tipos de Beneficios	Cantidad	Frecuencia Relativa
Seguros de vida	28	21%
Seguros de salud	101	75%
Subsidio de Alimentación	5	4%
TOTAL	134	100%

Nota: Este tipo de preguntas tienen más de una opción de respuesta por esta razón el valor total es 134 en lugar de ser 126 que es el total de trabajadores encuestados.

Grafico 10. Tipos de Beneficios



ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados que respondieron los tipos de beneficios que ellos han recibido de parte de las empresas objeto de estudio, entre los resultados encontramos el beneficio que mayor brindan las empresas es los seguros de salud con 75% seguido de los seguros de vida con un 21% y por último se encuentra el subsidio de alimentación con un 4%.

10. ¿De qué manera se evalúa su desempeño en la empresa?.

De acuerdo a la repuesta dada por los empleados encuestados se logró establecer que la mayoría de ellos no conocían la forma como sus jefes directos evalúan su desempeño, hasta manifestaron el hecho de que sus empresas no realizan dicho proceso, también se podría considerar los resultados de las entrevistas realizadas a los encargados del Área de Talento Humano, donde ellos manifestaron no contar con una evaluación de desempeño excepto por una empresa que manifestó el uso de indicadores y cumplimiento de objetivos para realizar dicha evaluación, aunque al realizar las encuestas al personal a cargo, estos en su mayoría no dieron razón a la pregunta, razón por la cual se podría decir que las empresas estudiadas no tienen establecido una evaluación de desempeño dentro de sus empresas.

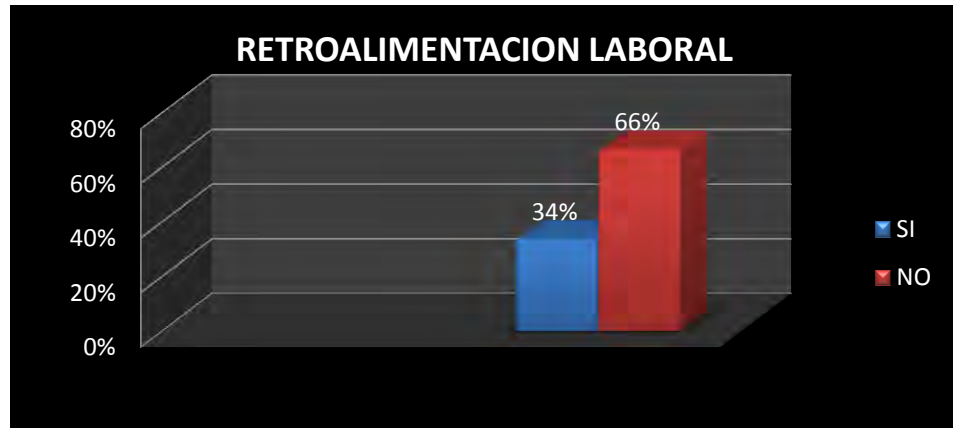
11. ¿Después de la evaluación del desempeño usted recibe retroalimentación laboral?

Tabla 19. Retroalimentación laboral

Retroalimentación laboral	Cantidad	Porcentaje
SI	39	34%
NO	77	66%
TOTAL	116	100%

Nota: En estas preguntas el total es 116 debido a que algunos trabajadores no respondieron a la pregunta, por lo cual debería ser 126.

Grafico 11. Retroalimentación laboral



ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados que contestaron positiva o negativamente con respecto a si después de una evaluación por parte de las empresas han recibido retroalimentación, a lo cual los resultados fueron los siguientes el 66% de los empleados encuestados respondieron que por parte de la empresa no se les ha brindado retroalimentación posterior a la evaluación dejando un 34% de los empleados encuestados que confirmaron haber recibido retroalimentación posterior a la evaluación.

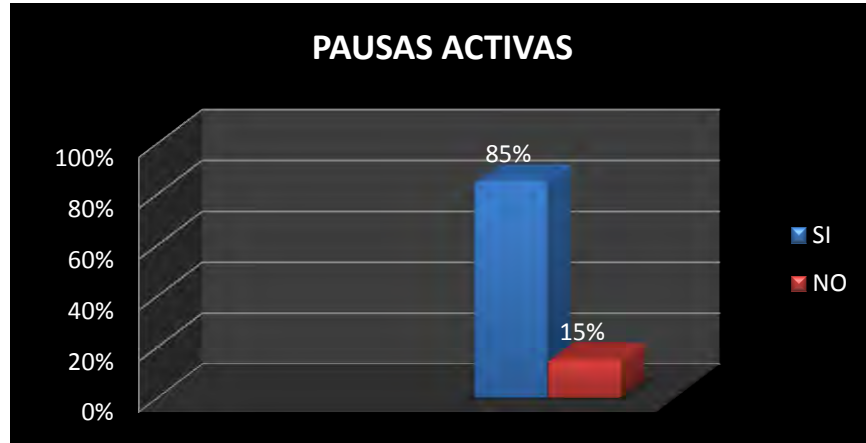
12. ¿Durante el tiempo que labora en la empresa tiene espacios de descanso o Pausas activas?

Tabla 20. Pausas activas

Pausas activas	Cantidad	Porcentaje
SI	102	85%
NO	18	15%
TOTAL	120	100%

Nota: En estas preguntas el total es 120 debido a que algunos trabajadores no respondieron a la pregunta, por lo cual debería ser 126.

Grafico 12. Pausas activas



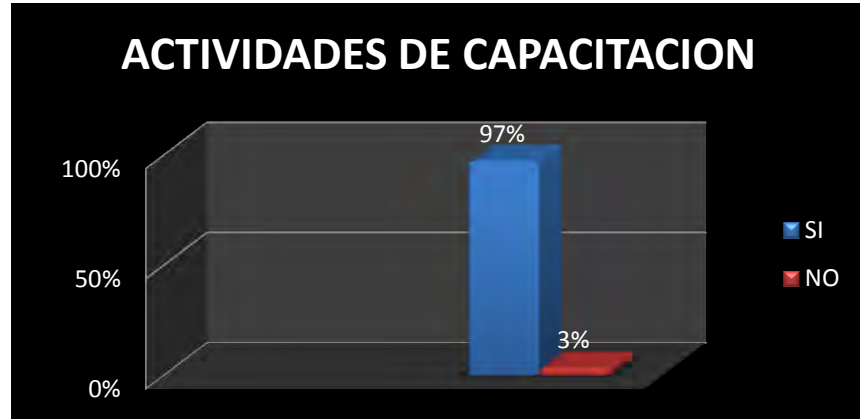
ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados que contestaron afirmativa o negativamente con respecto a si han recibido tiempo para descansar o realizar pausas activas, de acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que el 85% de los empleados encuestados afirmaron que la empresa otorga a sus empleados espacios de descanso y de pausas activas mientras el 15% restante de los empleados contestaron que de parte de la empresa no se les brinda este tipo de espacios, lo cual lleva a inferir que las empresas estudiadas cuentan con espacios de descansó para sus empleados, aunque se debería estudiar el 15% que contesto negativamente a la pregunta ya que puede ser un indicio de sobrecarga laboral.

13. ¿La empresa realiza actividades de capacitación?

Tabla 21. Actividades de capacitación

Actividades de capacitación	Cantidad	Porcentaje
SI	122	97%
NO	4	3%
TOTAL	126	100%

Grafico 13. Actividades de capacitación



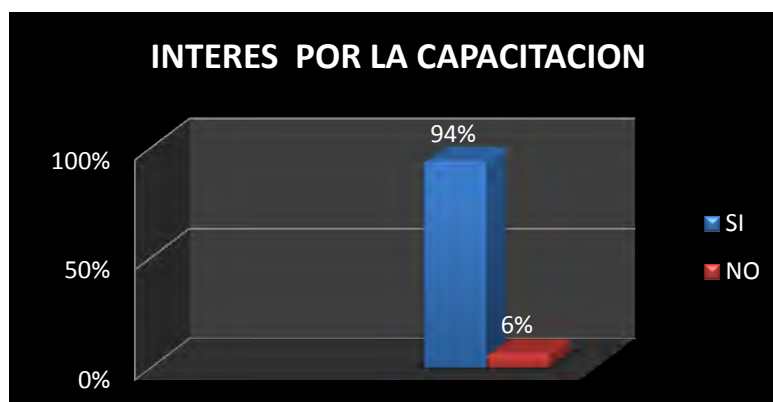
ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados que respondieron positiva o negativamente con respecto a si en las empresas se realizan actividades de capacitación de lo cual se encontró que el 97% de los empleados contestaron que si han recibido capacitaciones por parte de las empresas objeto de estudio mientras que el 3% de los encuestados no han recibido dichas actividades.

14. ¿Le gusta recibir cursos de capacitación?

Tabla 22. Interés por la capacitación

Interés por la capacitación	Cantidad	Porcentaje
SI	118	94%
NO	8	6%
TOTAL	126	100%

Grafico 14. Interés por la capacitación



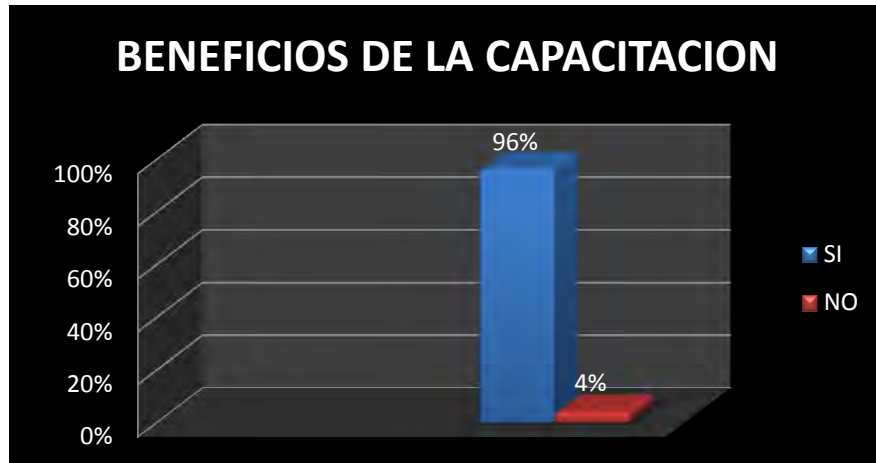
ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados que contestaron positiva o negativamente sobre si el agrado de recibir cursos de capacitación por parte de las empresas investigadas, dando como resultado que el 94% de los empleados encuestados les gusta recibir cursos de capacitación mientras que el 6% de los empleados restantes confirman no gustarles recibir dichos cursos.

15. ¿Los cursos de capacitación que ha recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo o le han aportado beneficios?

Tabla 23. Beneficios de la capacitación

Beneficios de la capacitación	Cantidad	Porcentaje
SI	121	96%
NO	5	4%
TOTAL	126	100%

Grafico 15. Beneficios de la capacitación



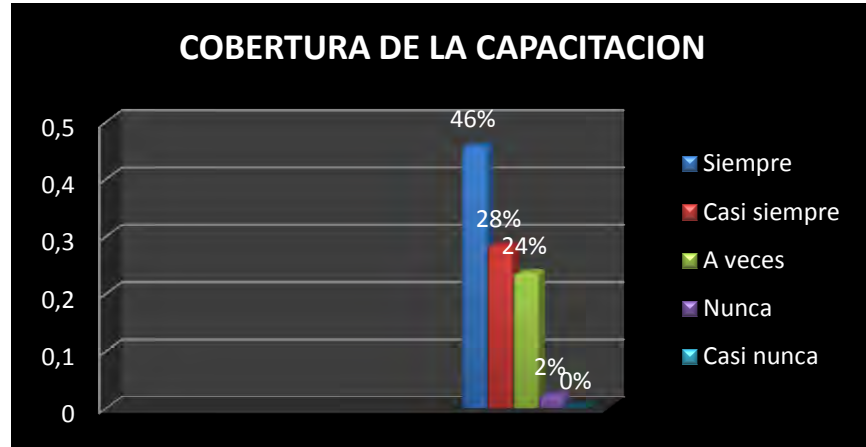
ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados que respondieron positiva o negativamente sobre la pregunta de si los cursos de capacitación que han recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo o si le han brindado algún beneficio, entre los resultados obtenidos encontramos que el 96% de los empleados encuestados contestaron de forma positiva con respecto a la pregunta formulada mientras que el 4% restante manifiestan que las capacitaciones no han sido ni eficaces ni tampoco le han brindado ninguna clase de benéficos.

16. ¿Todos los trabajadores sin importar su puesto de trabajo reciben cursos de capacitación?

Tabla 24. Cobertura de la capacitación

Cobertura de la capacitación	Cantidad	Frecuencia Relativa
Siempre	58	46%
Casi siempre	36	28%
A veces	30	24%
Nunca	2	2%
Casi nunca	0	0%
TOTAL	126	100%

Grafico 16. Cobertura de la capacitación



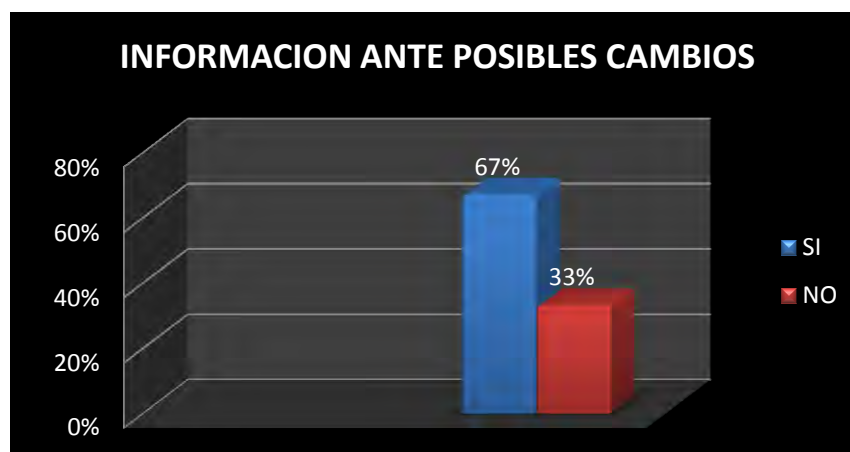
ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados que respondieron a la pregunta sobre cobertura de la capacitación encontrando como resultado que 46% de los encuestados manifestaron que siempre sin importar su puesto de trabajo reciben cursos de capacitación mientras que el 28% manifiesta que casi siempre han recibido dichos cursos mientras el 24% manifiesta que son tenidos en cuenta solo a veces y un 2% de los encuestados mencionan nunca ser tenidos en cuenta.

17. ¿A usted como trabajador se le ha informado ante un posible cambio dentro de la empresa?

Tabla 25. Información ante posibles cambios en la empresa

Información ante posibles cambios en la empresa	Cantidad	Porcentaje
SI	85	67%
NO	41	33%
TOTAL	126	100%

Grafico 17. Información ante posibles cambios en la empresa



ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados que respondieron positiva o negativamente con respecto a si en la empresa se les ha informado sobre un posible cambio dentro de la empresa encontrando como resultado que el 67% de los empleados encuestados manifiesta el haber sido informados ante un posible cambio en dichas empresas mientras que el 33% restante de los empleados encuestados manifiestan no haber sido informados ante estos cambios.

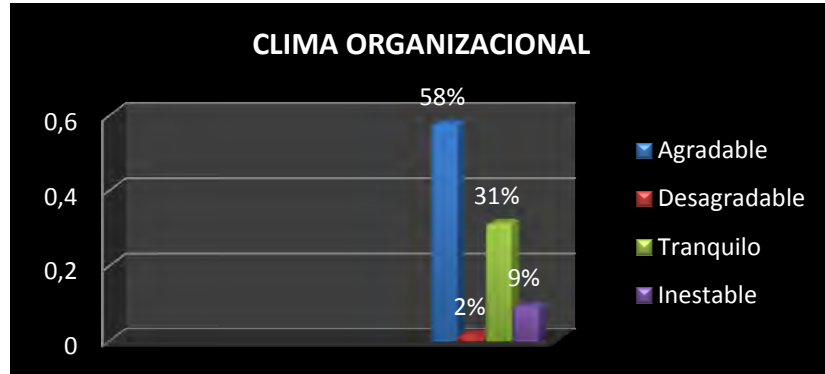
18. ¿Considera que el clima organizacional en la empresa es?

Tabla 26. Clima organizacional

Clima organizacional	Cantidad	Frecuencia Relativa
Agradable	74	58%
Desagradable	2	2%
Tranquilo	40	31%
Inestable	12	9%
TOTAL	128	100%

Nota: Este tipo de preguntas tienen más de una opción de respuesta por esta razón el valor total es 128 en lugar de ser 126 que es el total de trabajadores encuestados.

Grafico 18. Clima organizacional



ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados que respondieron sobre la pregunta de cómo consideran el clima organización en la empresa, para lo cual los empleados contestaron, el 58% de los empleados encuestados consideran que el clima organizacional es agradable mientras que 32% de los empleados lo consideran tranquilo, a su vez el 9% de empleados encuestados lo consideran inestable y solo un 2% de los encuestados manifiesta que el clima organizacional es desagradable.

19. ¿La comunicación entre colaboradores y altos directivos es directa y fluida?

Tabla 27. Comunicación entre colaboradores y altos directivos

Comunicación entre colaboradores y altos directivos	Cantidad	Porcentaje
SI	111	90%
NO	13	10%
TOTAL	124	100%

Nota: En estas preguntas el total es 124 debido a que dos trabajadores no respondieron a la pregunta, por lo cual debería ser 126.

Grafico 19. Comunicación entre colaboradores y altos directivos



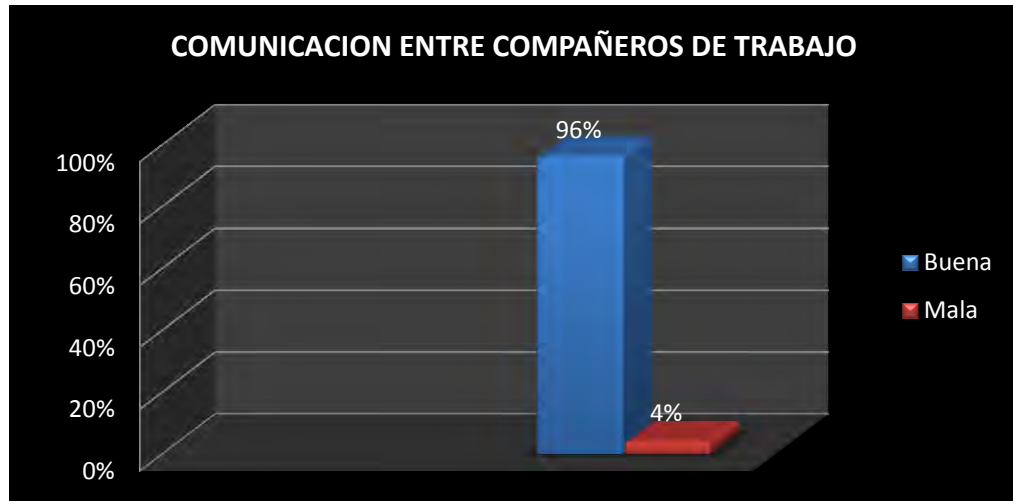
ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados que respondieron de forma afirmativa o negativa con respecto a si su comunicación con los altos directivos es directa y fluida de acuerdo a los resultados obtenidos se ha encontrado que el 90% de los empleados encuestados manifiestan que la comunicación es directa y fluida mientras que el 10% restante de los encuestados manifiestan que la comunicación entre colaboradores y altos directivos no presentan las características manifestadas.

20. ¿Considera que la comunicación entre compañeros de trabajo es?

Tabla 28. Comunicación entré compañeros de trabajo

Comunicación entré compañeros de trabajo	Cantidad	Porcentaje
Buena	120	96%
Mala	5	4%
TOTAL	125	100%

Grafico 20. Comunicación entré compañeros de trabajo



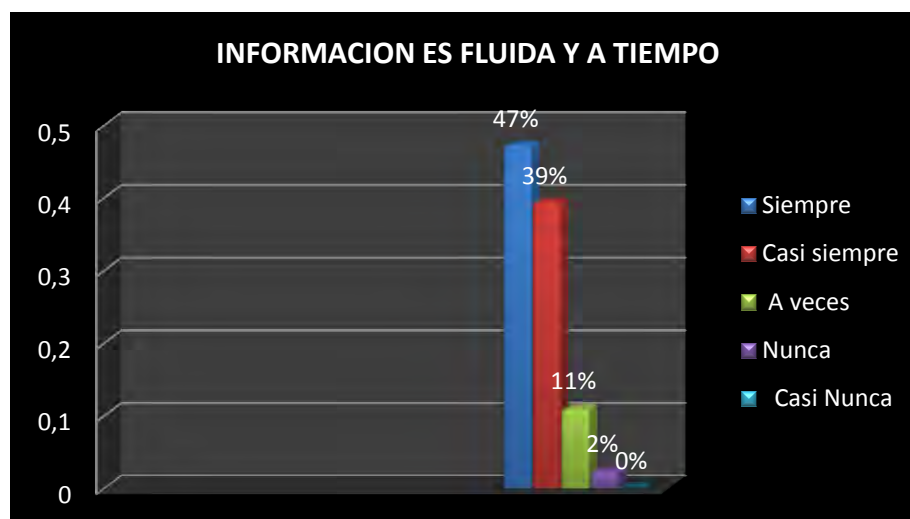
ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados que contestaron a la pregunta sobre cómo es la comunicación entre compañeros de trabajo, entre los resultados obtenidos, se encontraron que los empleados contestaron en su 96% consideran que la comunicación entre colaboradores es buena mientras que el 4% restante consideran que la comunicación es mala.

21. ¿La información es fluida y llega en el tiempo necesario?

Tabla 29. La información es fluida y llega a tiempo

La información es fluida y llega a tiempo	Cantidad	Frecuencia Relativa
Siempre	60	47%
Casi siempre	50	39%
A veces	13	11%
Nunca	3	2%
Casi Nunca	0	0%
TOTAL	126	100%

Grafico 21. La información es fluida y llega a tiempo



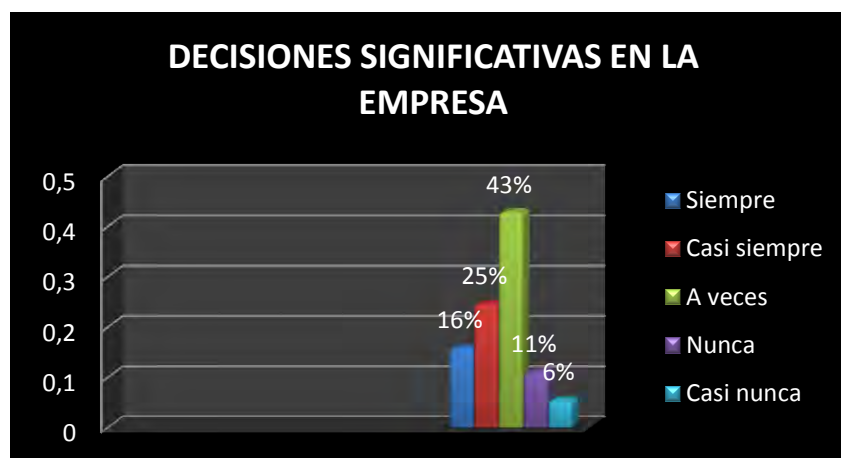
ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados que contestaron a la pregunta sobre si la información es fluida y llega en el tiempo necesario de los cuales el 47% de los encuestados contestaron que la información es fluida y llega a tiempo, mientras que el 39% de los encuestados mencionan que casi siempre la información es fluida y llega a tiempo, a su vez el 11% de los encuestados mencionan que solo a veces y por último el 2% manifiestan que tales características nunca se dan.

22. ¿Tus opiniones cuentan para tomar decisiones significativas en la empresa?

Tabla 30. Decisiones significativas en la empresa

Decisiones significativas en la empresa	Cantidad	Frecuencia Relativa
Siempre	20	16%
Casi siempre	31	25%
A veces	54	43%
Nunca	14	11%
Casi nunca	7	6%
TOTAL	126	100%

Grafico 22. Decisiones significativas en la empresa



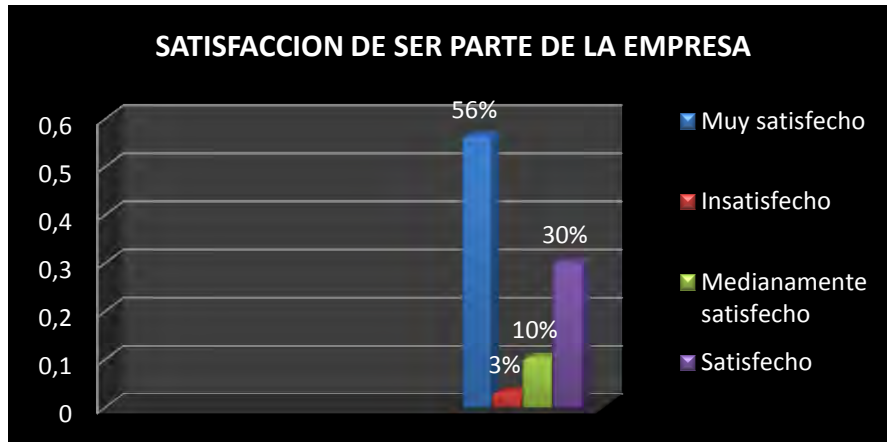
ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados que respondieron a la pregunta de si la empresa tiene en cuenta la opinión de los empleados sobre la toma de decisiones significativas, se encontró que el 43% de los empleados manifestaron que su opinión en ocasiones es tenida en cuenta mientras que el 25% de los empleados manifiestan que su opinión casi siempre es tenida en cuenta en la toma de decisiones, a su vez el 16% de los encuestados mencionan siempre ser tenidos en cuenta; el 11% de los encuestados manifiestan nunca ser tenidos en cuenta en la toma de dichas decisiones y por último el 6% de los encuestados manifiestan casi nunca ser tenidos en cuenta.

23. ¿Qué tan satisfecho te sientes de ser parte de esta empresa?

Tabla 31. Satisfacción de ser parte de la empresa

Satisfacción de ser parte de la empresa	Cantidad	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	71	56%
Insatisfecho	4	3%
Medianamente satisfecho	13	10%
Satisfecho	38	30%
TOTAL	126	100%

Grafico 23. Satisfacción de ser parte de la empresa



ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados que respondieron la pregunta sobre satisfacción de la cual se logró obtener como resultados que el 56% de los empleados encuestados se encuentran muy satisfechos, el 30% manifestaron estar satisfechos, el 10% manifiesta estar medianamente satisfechos y un 3% restante de los encuestados mencionan estar insatisfechos de ser parte de las empresa analizadas

24. ¿Te sientes satisfecho con el trabajo que realizas en esta empresa?

Tabla 32. Satisfacción con el trabajo que realizas en la empresa

Satisfacción con el trabajo que realizas en la empresa	Cantidad	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	75	60%
Insatisfecho	1	1%
Medianamente satisfecho	4	3%
Satisfecho	44	35%
TOTAL	124	100%

Grafico 24. Satisfacción con el trabajo que realizas en la empresa



ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados que contestaron a la pregunta sobre satisfacción con el trabajo que realizan en las empresas objeto de estudio dando como resultado que el 60% de los empleados encuestados manifiestan estar satisfechos con el trabajo que realizan en sus respectivas empresas, el 35% de los empleados manifiesta estar satisfechos, en su orden un 3% de los encuestados manifestaron estar medianamente satisfechos y por ultimo un 1% menciona estar insatisfechos con su trabajo realizado en las empresas estudiadas.

25. ¿Te sientes satisfecho por el trato que recibes dentro de la empresa?

Tabla 33. Satisfacción con el trato

Satisfacción con el trato	Cantidad	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	55	44%
Insatisfecho	2	2%
Medianamente satisfecho	13	10%
Satisfecho	56	44%
TOTAL	126	100%

Grafico 25. Satisfacción con el trato



ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados que contestaron sobre su nivel de satisfacción con el trato que reciben dentro de la empresa, obteniendo como resultado que de los trabajadores encuestados se encuentran muy satisfechos y satisfechos cada uno con un 44%, mientras que el 10% de los empleados mencionan estar medianamente satisfecho y un 2% restante de los encuestados afirman no estar satisfechos con el trato que reciben dentro de la empresa.

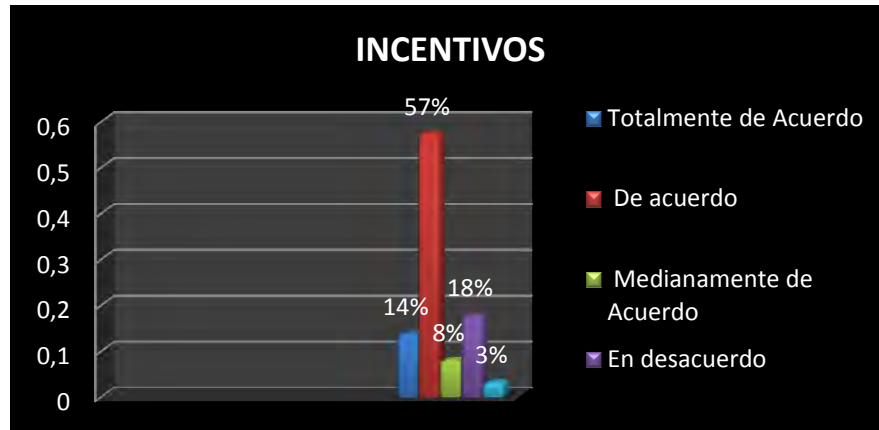
26. ¿Recibes incentivos por realizar bien tu trabajo?

Tabla 34. Incentivos

Incentivos	Cantidad	Frecuencia Relativa
Totalmente de Acuerdo	17	14%
De acuerdo	71	57%
Medianamente de Acuerdo	10	8%
En desacuerdo	22	18%
Totalmente en desacuerdo	4	3%
TOTAL	120	100%

Nota: En estas preguntas el total es 120 debido a que algunos trabajadores no respondieron a la pregunta, por lo cual debería ser 126.

Grafico 26. Incentivos



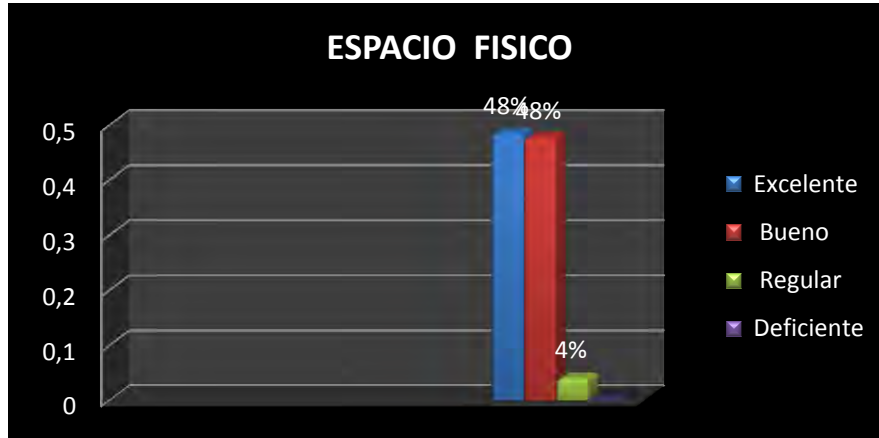
ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados encuestados que respondieron a la pregunta sobre si reciben incentivos por parte de las empresas estudiadas por el hecho de realizar bien su trabajo, de lo cual se obtuvo los siguientes resultados, 57% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo, además un 18% menciona no estar de acuerdo con haber recibido dichos incentivos, un 14% manifiesta estar totalmente de acuerdo, seguido de un 8% que se encuentra medianamente de acuerdo y por ultimo un 3% de los encuestados manifiesta estar en total desacuerdo.

27. El espacio físico donde desempeña su labor es

Tabla 35. Espacio Físico

Espacio Físico	Cantidad	Frecuencia Relativa
Excelente	61	48%
Bueno	60	48%
Regular	5	4%
Deficiente	0	0%
TOTAL	126	100%

Grafico 27. Espacio Físico



ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados que respondieron a la pregunta sobre el estado del espacio físico donde los empleados desempeñan su labor, de acuerdo a las respuestas obtenidas se encontró que la mayoría de empleados consideran a su espacio físico como excelente y bueno cada una con 48%, mientras que el 4% restante considera que el espacio físico donde desempeñan su labor es regular.

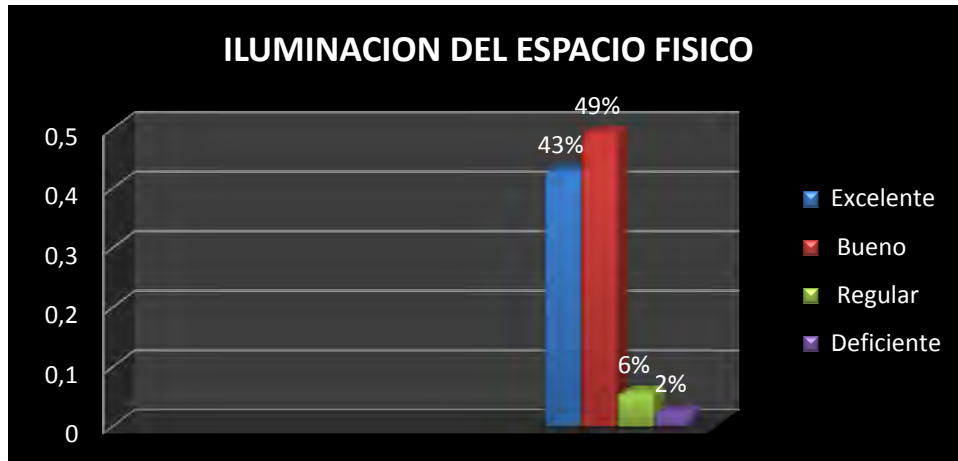
28. La iluminación y el sonido de su espacio de trabajo es:

Tabla 36. Iluminación del Espacio Físico

Iluminación del Espacio Físico	Cantidad	Frecuencia Relativa
Excelente	53	43%
Bueno	61	49%
Regular	7	6%
Deficiente	3	2%
TOTAL	124	100%

Nota: En estas preguntas el total es 124 debido a que dos trabajadores no respondieron a la pregunta por lo cual debería ser 126.

Grafico 28. Iluminación del Espacio Físico



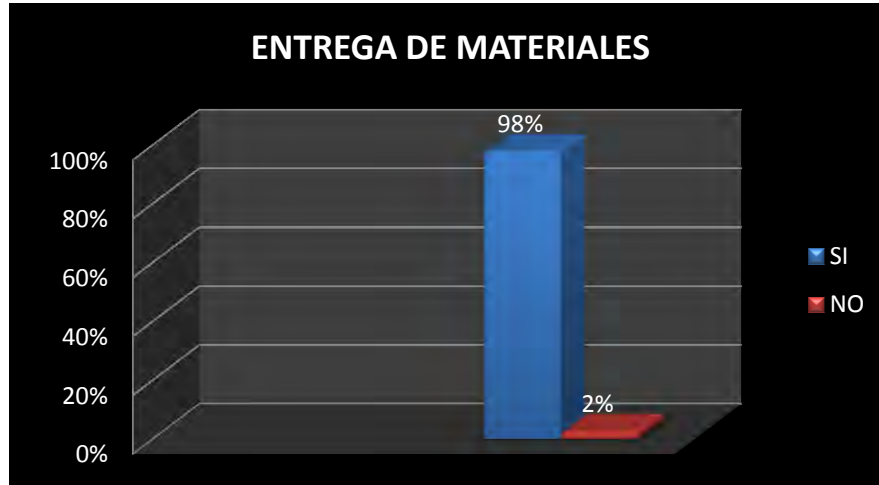
ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados que respondieron sobre la pregunta sobre la iluminación y sonido del espacio donde desempeñan su labor diaria, de los resultados obtenidos se encontró que el 49% de los colaboradores encuestados lo consideran bueno mientras que el 43% manifiestan que es excelente, un 6% lo considera regular y por ultimo un 2% de los encuestados consideran que la iluminación y sonido es deficiente

29. ¿Recibió el material necesario para desempeñar su trabajo?

Tabla 37. Entrega de Materiales

Entrega de Materiales	Cantidad	Porcentaje
SI	122	98%
NO	3	2%
TOTAL	125	100%

Grafico 29. Entrega de Materiales



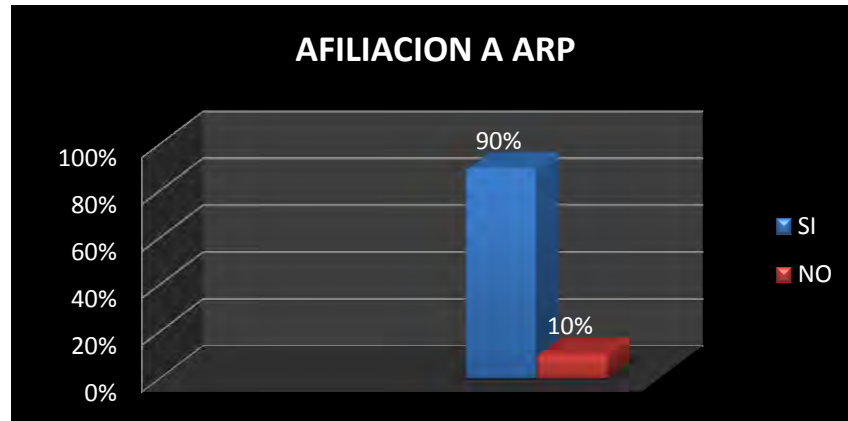
ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados que contestaron de forma afirmativa o negativa con respecto a si las empresas objeto de estudio les ha brindado el material necesario para desempeñar adecuadamente su trabajo, de los resultados obtenidos encontramos que el 98% de los encuestados manifiestan si haber recibido el material necesario para desempeñar su trabajo mientras que 2% restante mencionan no haber recibido el material necesario.

30. ¿Por parte de la empresa se lo afiliado a una ARP?

Tabla 38. Afiliación ARP

Afiliación ARP	Cantidad	Porcentaje
SI	112	90%
NO	13	10%
TOTAL	125	100%

Grafico 30. Afiliación ARP



ANALISIS: En la anterior grafica se muestra el porcentaje de empleados que contestaron de forma afirmativa o negativa, sobre la pregunta de si por parte de la empresa esta lo ha afiliado a una ARP de lo cual se obtuvo como resultado que el 90% de los empleados si han sido afiliados aun ARP mientras que un 10% de os encuestados restantes manifiestan no haber sido afiliados.

31. ¿Qué políticas de responsabilidad social empresarial en materia de gestión humana son utilizadas en la organización?

De acuerdo a las respuestas dadas por parte de los empleados encuestados se pudo identificar que por parte de las empresas encuestadas están cuentan con políticas de cuidado del medio ambiente, buen uso de recursos, en una empresa los empleados manifestaron que la empresa contribuye con algunas fundaciones, aunque cabe mencionar que en estas encuestas realizadas no se encontró respuesta con lo referente a la afiliación de personas discapacitadas, madres cabeza de familia y desplazados, razón que lleva a realizar un llamado de atención a las empresas con respecto a tener en cuenta estos puntos.

Para realizar un diagnóstico más detallado utilizaremos matrices como la MEFE, MEFI, DOFA para resaltar los factores internos y externos de la industria manufacturera, así como también las estrategias que se proponen para mejorar los procesos de Gestión Humana.

Para el desarrollo de los factores externos se tuvo en cuenta las entrevistas de los Jefes de área del Talento Humano también nos basamos en el plan de fortalecimiento de competitividad.

Tabla 39. Matriz Mefe

FACTORES EXTERNOS CLAVES DE ÉXITO		PONDERACION	CLASIFICACION	CLASIFICACION PONDERADA	
OPORTUNIDADES	1	Política Salarial	0,07	3	0,21
	2	política Educativa	0,08	3	0,24
	3	Ofertas de programas de capacitación específicas.	0,08	4	0,32
	4	Crecimiento económico del sector.	0,09	4	0,36
	5	Acuerdos de paz	0,03	3	0,09
	6	Las TIC's	0,07	3	0,21
	7	Globalización de la información.	0,08	4	0,32
	8	Nivel de desarrollo económico y social del entorno.	0,09	4	0,36
	9	Generación de convenios con entidades certificadoras.	0,09	4	0,36
	10	Banco de Hojas de vida	0,03	3	0,09
AMENAZAS	11	Ingreso de personal nuevo que brinde novedosas ideas a la empresa	0,09	3	0,27
	12	Pérdida de personal idóneo.	0,04	1	0,04
	13	No se cuenta con el personal acreditado para algunos procesos.	0,05	1	0,05
	14	Lentitud en la aplicación de normas laborales.	0,05	1	0,05
	15	Constantes cambios en la normatividad laboral.	0,06	1	0,06
TOTAL		1,00	-	3,03	

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSION: Por el resultado de 3,03 se considera que la industria manufacturera sector elaboración y procesamiento de alimentos está aprovechando las oportunidades para contrarrestar sus amenazas.

Tabla 40. Matriz Mefi

FACTORES INTERNOS CLAVES DE ÉXITO		PONDERACION	CLASIFICACION	CLASIFICACION PONDERADA	
FORTALEZAS	1	Comunicación efectiva entre colaboradores y altos directivos	0,08	4	0,32
	2	Satisfacción y conformidad con el salario.	0,06	4	0,24
	3	Incentivos laborales	0,08	4	0,32
	4	Espacios de Descanso y pausas activas	0,05	3	0,15
	5	Capacitación eficiente.	0,09	4	0,36
	6	Clima organizacional.	0,08	4	0,32
	7	Trabajo en equipo	0,05	3	0,15
	8	Salud Ocupacional.	0,07	4	0,28
	9	Sentido de pertenencia	0,04	3	0,12
	11	Nivel de satisfacción laboral.	0,09	4	0,36
DEBILIDADES	12	No existe como tal el área de Gestión de Talento Humano.	0,05	1	0,05
	13	No existe perfil del encargado del área de Talento Humano.	0,04	1	0,04
	14	No existen manuales de funciones y responsabilidades del encargado del área de talento humano.	0,03	1	0,03
	15	Desconocimiento de las políticas de responsabilidad social empresarial.	0,02	2	0,04
	16	No existe evaluación de desempeño.	0,02	2	0,04
	17	No existe retroalimentación laboral.	0,03	2	0,06
	18	No existen planes carrera.	0,03	2	0,06
	19	No existe medición y control del área de talento humano.	0,04	1	0,04
	20	Grado de motivación.	0,05	1	0,05
TOTAL		1,00	-	3,03	

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSION: La industria manufacturera sector alimentos tiene más fortalezas que debilidades con un valor de 3,03 que sobrepasa el promedio que es 2.5

Tabla 41. Matriz DOFA

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		1	Ofertas de programas de capacitación específicas.	1	Pérdida de personal idóneo.
		2	Crecimiento económico del sector.	2	No se cuenta con el personal acreditado para algunos procesos.
		3	Globalización de la información.	3	Lentitud en la aplicación de normas laborales.
		4	Nivel de desarrollo económico y social del entorno.	4	Constantes cambios en la normatividad laboral.
5	Generación de convenios con entidades certificadoras.				
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS F.O.		ESTRATEGIAS F.A.	
1	Comunicación efectiva entre colaboradores y altos directivos.	(F2,F3,F4,F5;O1,O2,O3,O4,05) Ofrecer nuevos incentivos y planes de capacitación que generen una estrategia directa en la retención y desarrollo del personal y el aseguramiento de una mayor efectividad laboral.		(F1,F4,F5,,F6;A3,A4) Ofrecer capacitaciones sobre reglamentación laboral, que permita estar a la vanguardia con respecto a la normatividad y su correcta ejecución.	
2	Satisfacción y conformidad con el salario.				
3	Incentivos laborales.	(F1,F5,F6,F7;O2,O3,O4) (F1,F5,F6,F7;O2,O3,O4) Reconocer y Propiciar el adecuado mantenimiento de las condiciones laborales de las personas con el fin de mantener el buen clima organizacional y la satisfacción laboral.		(F2,F3,f5,f7;A1) Establecer planes carrera y nuevos incentivos que incrementen la satisfacción laboral que permitan al personal estar a gusto en la empresa y no se incurra en su pérdida.	
4	Capacitación eficiente.				
5	Clima organizacional.				
6	Salud Ocupacional.				
7	Nivel de satisfacción laboral.				
		(F1,F4,,F3;O1,O3)Establecer un plan de inducción para el personal nuevo y un programa de capacitaciones para el personal antiguo que destaque las competencias del mismo.			
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS D.O.		ESTRATEGIAS D.A.	
1	No existe como tal el área de Gestión de Talento Humano.	(D1,01,O2,O3) establecer el área de Talento Humano dentro de las empresas pertenecientes al sector.		(D1,D2,D3;A3,A4)Formular y establecer el área de Talento Humano de acuerdo a los requerimientos especificados en la ISO9001	
2	No existe perfil del encargado del área de Talento Humano.				
3	No existen manuales de funciones y responsabilidades del encargado del área de talento humano.	(D2,D3;O2,O3,O4),O Elaborar un modelo de guía para el empresario donde se especifique los requerimientos para establecer correctamente el área de Talento Humano		(D5;A3,A4)Establecer un sistema de medición de la gestión Humana basado en indicadores según ISO 9001.	
4	Grado de motivación.	(D5;O2,O3,O4) Implementación de un sistema de medición de la efectividad de la Gestión de Talento Humano		(D4;A1,A2) Ofreceremos incentivos que propicien la satisfacción laboral y a su vez el desarrollo del Talento Humano.	
5	No existe medición y control del area de talento humano.				

Fuente: Elaboración propia

5. DETERMINACIÓN DE CARACTERÍSTICAS Y PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN HUMANA DE LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA SECTOR ELABORACIÓN Y PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE PASTO.

Para el desarrollo de este objetivo tomaremos como base la entrevista realizada a los jefes de área con la cual podemos obtener las características y prácticas de la Gestión Humana. Estas empresas se caracterizan por estar dirigidas principalmente por el género femenino con un porcentaje del 56% del total de la población encuestada y con estudios en administración de empresas, contaduría pública, mercadería, economía, Otra de sus características es que 4 empresas tienen formalmente establecida el área de Talento Humano mientras que 5 de estas no la tienen.

Para lo cual haremos uso de la semaforización de variables: que consiste en una categorización de niveles de calificación que presentan similitud en el desarrollo de cada variable, donde se trabaja con tres colores básicos; el verde representando una afirmación positiva, el naranja una situación de indecisión, y el rojo un estado de alerta⁵⁰.

Nivel de ubicación: Verde

De acuerdo
Muy de acuerdo

Nivel de ubicación: Naranja

Indeciso

Nivel de ubicación: Rojo

En desacuerdo
Muy en desacuerdo

⁵⁰ PROSPECTIVA

Con base en este método de semaforización se analizaran las características y prácticas de la Gestión Humana, además se utilizara la escala de Likert (1-5) para realizar el respectivo análisis donde 1 significa estar en total desacuerdo con la afirmación y 5 totalmente de acuerdo con ella.

1	2	3	4	5	6
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	NS/NR

5.1 PRÁCTICAS FUNCIONALES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tabla 42. Practicas Funcionales

PRACTICA	NIVEL						Total	Promedio
	1	2	3	4	5	6		
1. Existe planeación de mediano y largo plazo de personal	0	0	1	2	6	0	9	4,56
			11%	22%	67%	0%	100%	
2. Realiza el aprovisionamiento de personal o lo subcontratan	0	0	0	3	6	0	9	4,67
	0%	0%	0%	33%	67%	0%	100%	
3. Las empresas cuentan con un plan de capacitaciones	0	0	0	0	9	0	9	5
	0%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	
4. Realizan evaluaciones a las capacitaciones.	0	3	2	4	0	0	9	3,11
	0%	33%	22%	44%	0%	0%	100%	
5. Existe una escala salarial definida.		2	1	2	4	0	9	3,89
		22%	11%	22%	44%	0%	100%	
6. Se cuenta con planes carrera fuentes, formación y retención de talentos.	1	6	2	0	0	0	9	2
	11%	67%	22%	0%	0%	0%	100%	
7. Realizan periódicamente evaluaciones de desempeño	2	7	0	0	0	0	9	1,78
	22%	78%	0%	0%	0%	0%	100%	

Fuente: Elaboración propia

5.2 ANALISIS DE LAS PRÁCTICAS FUNCIONALES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. Existe planeación de mediano y largo plazo

Nivel de ubicación: Verde

De acuerdo
Muy de acuerdo

Se puede observar que el 67% está muy de acuerdo con el desarrollo de esta práctica y un 22% de acuerdo que corresponde a un total de 8 empresas de las 9 encuestadas.

Nivel de ubicación: Naranja

Indeciso

Solo un 11% que representa una empresa está indeciso ante la ejecución de esta práctica que corresponde una empresa de las 9 encuestadas.

2. Realiza el aprovisionamiento de personal o lo subcontratan

Nivel de ubicación: Verde

De acuerdo
Muy de acuerdo

Se puede observar que el 67% está muy de acuerdo con el desarrollo de esta práctica y un 33% de acuerdo que corresponde a un total de 9 empresas de las 9 encuestadas.

3. Las empresas cuentan con un plan de capacitaciones

Nivel de ubicación: Verde

De acuerdo
Muy de acuerdo

Se puede observar que el 100% está muy de acuerdo con el desarrollo de esta práctica, es decir 9 de las 9 empresas encuestadas. Es uno de los puntajes más altos y es un punto a favor para las empresas.

4. Realizan evaluaciones a las capacitaciones.

Nivel de ubicación: Verde

De acuerdo
Muy de acuerdo

Se puede observar que el 44% está de acuerdo con el desarrollo de esta práctica, es decir 4 de las 9 empresas encuestadas.

Nivel de ubicación: Naranja

Indeciso

Se puede observar que el 22% está indeciso con el desarrollo de esta práctica es decir 2 de las 9 empresas encuestadas.

Nivel de ubicación: Rojo

En desacuerdo
Muy en desacuerdo

El 33% afirmo estar en desacuerdo con la ejecución de esta práctica que corresponde a 3 empresas de las 9 encuestadas.

5. Existe una escala salarial definida.

Nivel de ubicación: Verde

De acuerdo
Muy de acuerdo

Se puede observar que el 44% está muy de acuerdo con la ejecución de esta práctica y el 22% está de acuerdo.

Nivel de ubicación: Naranja

Indeciso

Se puede observar que el 11% está indeciso con el desarrollo de esta práctica es decir 1 de las 9 empresas encuestadas.

Nivel de ubicación: Rojo

En desacuerdo
Muy en desacuerdo

El 22% afirmo estar en desacuerdo con la ejecución de esta práctica que corresponde a 2 empresas de las 9 encuestadas. Factor que merece especial atención

6. Se cuenta con planes carrera fuentes, formación y retención de talentos

Indeciso

Se puede observar que el 22% está indeciso con el desarrollo de esta práctica es decir 2 de las 9 empresas encuestadas.

Nivel de ubicación: Rojo

En desacuerdo
Muy en desacuerdo

El 67% afirmo estar en desacuerdo y el 11% está muy en desacuerdo con la ejecución de esta práctica que corresponde a 7 empresas de las 9 encuestadas. Factor que requiere mayor atención

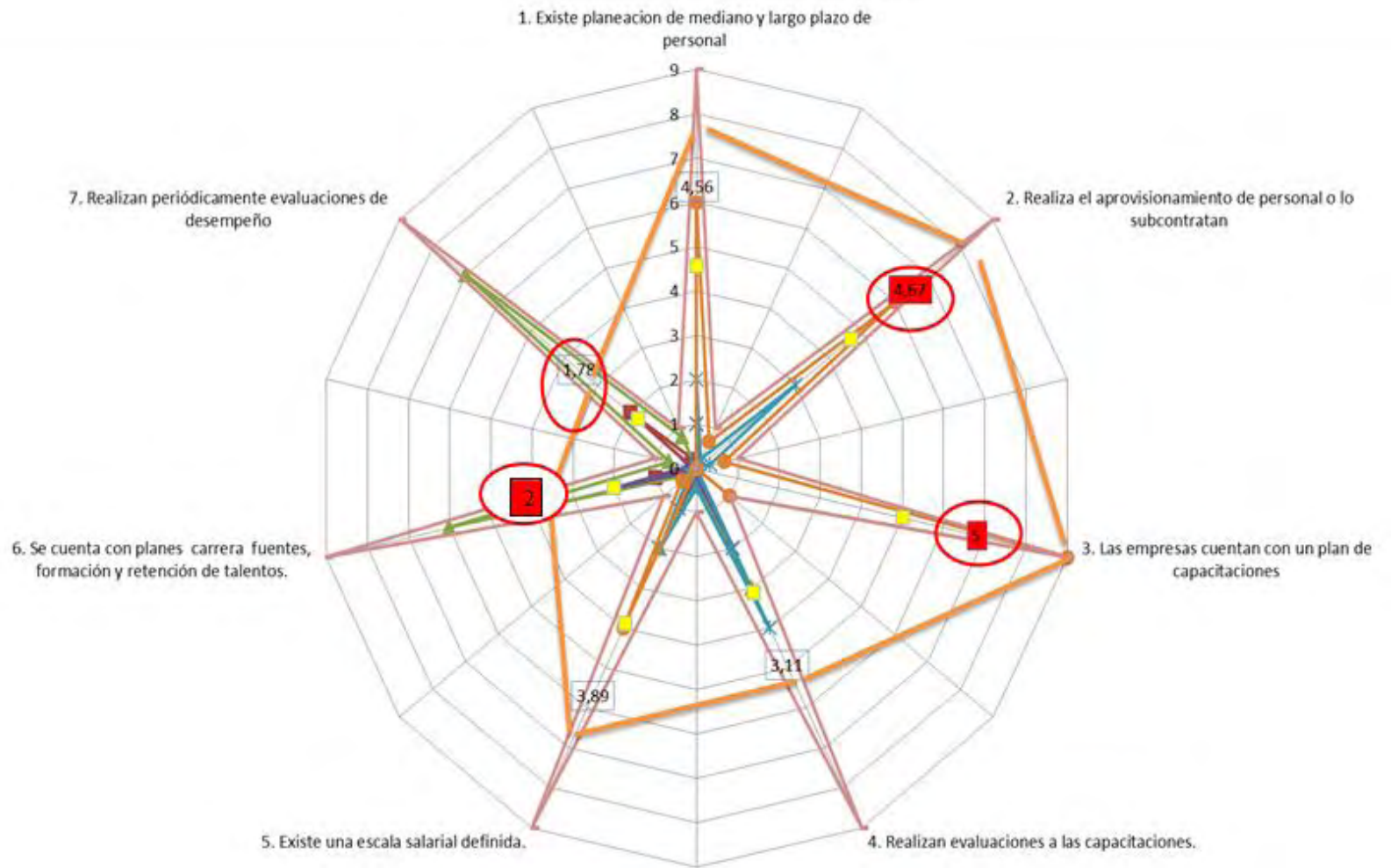
7. Realizan periódicamente evaluaciones de desempeño

Nivel de ubicación: Rojo

En desacuerdo
Muy en desacuerdo

El 78% afirmo estar en desacuerdo y el 22% está muy en desacuerdo con la ejecución de esta práctica que corresponde a 9 empresas de las 9 encuestadas.

Para la realización del análisis del método de semaforización se elaboró las gráficas radar para una mejor comprensión de las características y prácticas de la Gestión Humana, resaltando los puntos fuertes y débiles que tiene el sector de alimentos de la industria manufacturera.



Para el análisis de la gráfica radian se explicara los puntos positivos y negativos que se muestran en las prácticas funcionales, se explicara la incidencia de cada práctica en las empresas medianas y grandes de la industria manufacturera.

La planeación del personal en la industria manufacturera se hace a mediano y largo plazo 4,56 este proceso se lleva a cabo mediante una solicitud que se hace al área de Talento Humano, esta área se encarga de determinar los perfiles, características y los requisitos que exige el cargo, también afirmaron que se hace estas solicitudes cuando se necesite cubrir vacantes por lo general en temporadas de diciembre, semana santa, mayo y fechas especiales etc.

En el caso de las hojas de vida se custodian en un archivo y posteriormente pasan a gerencia y son utilizadas cuando se necesite vacantes, en un solo caso se solicita hojas de vida de aprendices del SENA.

Realiza el aprovisionamiento de personal o lo subcontratan con un promedio de 4,67 en cuanto a esta práctica la empresa está en un nivel muy alto debido a que presentan las siguientes características.

Reclutamiento: La mayoría de empresas aplican un reclutamiento interno es decir 7 de las 9 empresas encuestadas, las restantes manifiestan aplicar reclutamiento externo por medio de aprendices del SENA y outsourcing o subcontratación con una agencia de empleos.

Selección: En este aspecto las empresas afirman practicar algunas técnicas de selección como la entrevista y la verificación de antecedentes con un promedio del 28%, seguido por las pruebas técnicas y el examen médico 17%, por ultimo están las pruebas de personalidad y pruebas psicotécnicas. Los responsables de realizar la selección del personal son Gerencia, jefe de área Talento Humano, Jefe administrativo, Jefe de personal o Subgerente. Un buen proceso de selección reduce la rotación del personal, los costos de desperdicios en la fase productiva, así como los costos de capacitación y entrenamiento, que incrementa las ventas, la participación en el mercado y la productividad. Es de anotar que una selección exigente, justa y eficaz tiene un valor simbólico para los vinculados pues sienten que están en una gran empresa que genera expectativas de alto desempeño (Pfeffer, 1996).

Inducción: Las empresas de la industria manufacturera si tienen formalmente establecido el proceso de inducción y los temas que se dan a conocer son funciones del cargo, responsabilidades y riesgos laborales así como también se les da un recorrido por las instalaciones de la empresa.

En cierta medida es muy importante que el trabajador conozca todo acerca de la organización como la misión, visión, valores, objetivos, deberes ya que de esta manera aumentara su sentido de pertenencia, mejorara el clima laboral, las relaciones personales y laborales.

Las empresas cuentan con un plan de capacitaciones con un promedio de 5 cabe resaltar que en cuanto a este aspecto las empresas están en su máximo punto ya que cuentan con un plan de capacitaciones que se aplican cuando haya la necesidad y según el área a capacitar estas se llevan a cabo mensualmente y se dan a conocer temas como manejo y ahorro de agua, manejo de residuos sólidos, seguridad y salud en el trabajo, servicio al cliente, buenas prácticas de manufactura, calidad, estilos de vida, estrés laboral, higiene, normas básicas, ruido, manejo de alturas, salud ocupacional.

No bastan las habilidades técnicas, se demandan también competencias que van desde el pensamiento reflexivo, la destreza mental, la lectoescritura, el pensamiento lógico y las habilidades creativas, hasta las inherentes al desempeño social como la capacidad para trabajar en equipo, negociar, interrelacionarse y las personales como la autoestima y la seguridad en si mismo (Calderon, 2002, p.27)

Realizan evaluaciones a las capacitaciones con un promedio de 3,11 Algunos métodos utilizados por los jefes de área de Talento Humano para evaluar las capacitaciones son cuestionarios, exámenes orales y escritos en este aspecto se recomienda que los jefes de área presten más atención en este tema para saber si los colaboradores aprendieron de la capacitación.

Existe una escala salarial definida con un promedio de 3,89 algunas organizaciones no presentan como tal una escala salarial definida debido a que desconocen su funcionamiento. Por otra parte hay empresas que si tienen una escala salarial definida para esto tienen en cuenta aspectos como la antigüedad responsabilidades y funciones del cargo.

Se cuenta con planes carrera fuentes, formación y retención de talentos con un promedio de 2 aspecto preocupante para el sector de alimentos esto se debe a que estas empresas en su gran mayoría no cuentan con un plan carrera lo cual genera una desmotivación para los trabajadores debido a que si se hacen

ascensos ellos tienden a esforzarse por realizar sus labores con excelencia y generar mayores beneficios en su puesto de trabajo. Este factor requiere mayor importancia por parte de empresarios ya que al trabajador no solamente le interesa ascender en un cargo, sino crecer profesionalmente para desarrollar sus competencias.

Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente por obtenerlas. Según Werther y Davis (2000) las empresas que fomentan el plan de carrera tienen ventajas en el desarrollo de los empleados con potencial, en la disminución de la tasa de rotación de personal y más éxito en las promociones internas.

Realizan periódicamente evaluaciones de desempeño con un promedio de 1,78 aspecto crítico para el sector de alimentos ya que no tienen establecido formalmente este proceso porque carecen del conocimiento adecuado tanto empresarios como trabajadores. Esto se debe a que en muchas empresas se tiene como un formalismo, no como una herramienta de gestión administrativa ni como práctica de Gestión del Talento Humano, en algunas apenas está en etapa incipiente o solo en los planes para el futuro.

Aspecto que merece especial importancia, por cuanto son las personas, el principal factor con que cuentan estas empresas. Este tema es calificado por algunos estudiosos del tema como un impedimento para el mejoramiento continuo (Delgado, 2009).

5.3 PRÁCTICAS EMERGENTES DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

Tabla N°43: Practicas Emergentes

PRACTICA	NIVEL						Total	Promedio
	1	2	3	4	5	6		
8.Existen planes de seguridad ocupacional	0	0	1	2	6	0	9	4,56
	0	0	11%	22%	67%	0%	100%	
9. Existen relaciones con las entidades de seguridad social.	0	0	0	4	5	0	9	4,56
	0%	0%	0%	44%	56%	0%	100%	
10. Retención de Talentos	2	5	0	0	2	0	9	2,44
	22%	56%	0%	0%	22%	0%	100%	
11. Existe un balance vida -trabajo.	0	0	1	3	5	0	9	4,44
	0%	0%	11%	33%	56%	0%	100%	
12. Existen políticas de responsabilidad social empresarial.	0	0	4	2	3	0	9	3,89
	0%	0%	44%	22%	33%	0%	100%	
13. Existe un mecanismo implementado para afianzar la cultura organizacional	0	0	3	4	2	0	9	3,89
	0%	0%	33%	44%	22%	0%	100%	

Fuente: Elaboración propia

5.4 ANALISIS DE LAS PRÁCTICAS EMERGENTES DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

8. Existen planes de seguridad ocupacional

Nivel de ubicación: Verde

De acuerdo
Muy de acuerdo

Se puede observar que el 67% está muy de acuerdo con el desarrollo de esta práctica y un 22% de acuerdo que corresponde a un total de 8 empresas de las 9 encuestadas

Nivel de ubicación: Naranja

Indeciso

Se puede observar que el 11% está indeciso con el desarrollo de esta práctica es decir 1 de las 9 empresas encuestadas.

9. Existen relaciones con las entidades de seguridad social

Nivel de ubicación: Verde

De acuerdo
Muy de acuerdo

Se puede observar que el 56% está muy de acuerdo con el desarrollo de esta práctica y un 44% de acuerdo que corresponde a un total de 9 empresas de las 9 encuestadas.

10. Retención de Talentos

Nivel de ubicación: Verde

De acuerdo
Muy de acuerdo

Se puede observar que el 22% está muy de acuerdo con el desarrollo de esta práctica que corresponde a 2 empresas de un total de 9 empresas encuestadas.

Nivel de ubicación: Rojo

En desacuerdo
Muy en desacuerdo

El 56% afirmo estar en desacuerdo y un 22% está muy en desacuerdo con la ejecución de esta práctica que corresponde a 7 empresas de las 9 encuestadas.

11. Existe un balance vida -trabajo

Nivel de ubicación: Verde

De acuerdo
Muy de acuerdo

Se puede observar que el 56% está muy de acuerdo y el 33% de acuerdo con el desarrollo de esta práctica que corresponde a 8 empresas de un total de 9 empresas encuestadas.

Nivel de ubicación: Naranja

Indeciso

Se puede observar que el 11% está indeciso con el desarrollo de esta práctica es decir 1 de las 9 empresas encuestadas.

12. Existen políticas de responsabilidad social empresarial

Nivel de ubicación: Verde

De acuerdo
Muy de acuerdo

Se puede observar que el 33% está muy de acuerdo y el 22% de acuerdo con el desarrollo de esta práctica que corresponde a 5 empresas de un total de 9 empresas encuestadas.

Nivel de ubicación: Naranja

Indeciso

Se puede observar que el 44% está indeciso con el desarrollo de esta práctica es decir 4 de las 9 empresas encuestadas.

13. Existe un mecanismo implementado para afianzar la cultura organizacional

Nivel de ubicación: Verde

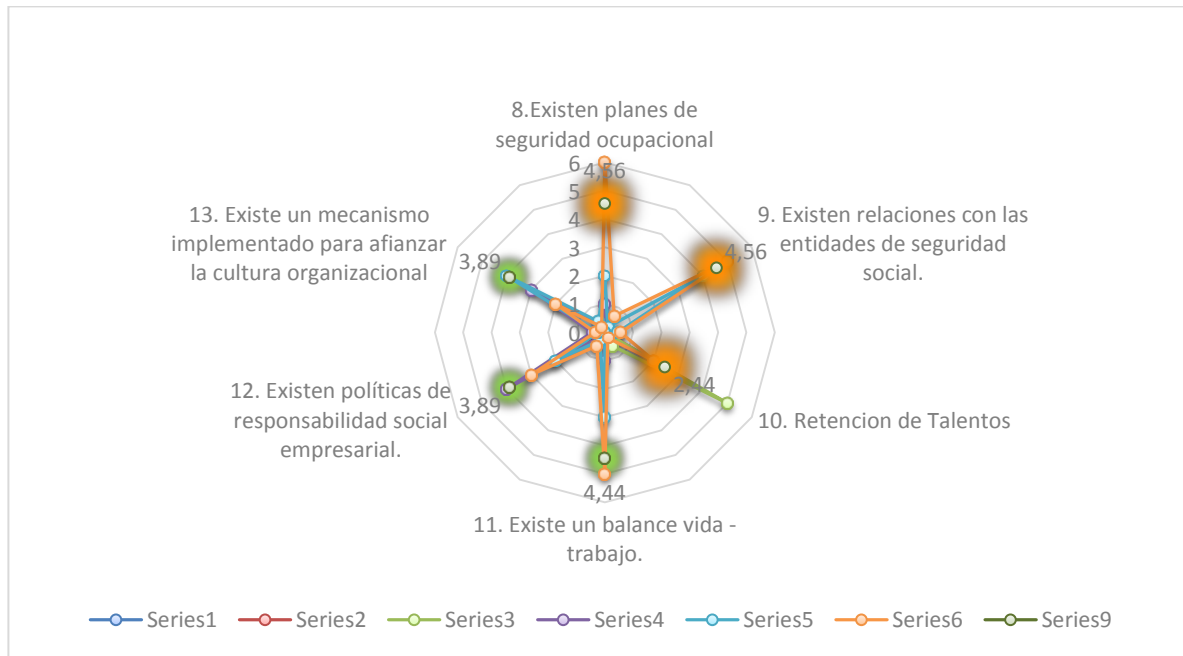
De acuerdo
Muy de acuerdo

Se puede observar que el 22% está muy de acuerdo y el 44% de acuerdo con el desarrollo de esta práctica que corresponde a 6 empresas de un total de 9 empresas encuestadas.

Nivel de ubicación: Naranja

Indeciso

Se puede observar que el 33% está indeciso con el desarrollo de esta práctica es decir 3 de las 9 empresas encuestadas.



En la gráfica radial se puede observar que las prácticas Emergentes tienen asignada la siguiente puntuación.

Existen planes de seguridad ocupacional con un promedio de 4,56 un puntaje bastante significativo para el sector debido a que se tratan temas como la seguridad y salud ocupacional, se realizan capacitaciones acerca de riesgos, programas de salud ocupacional, control con las ARL, evaluación con el plan de trabajo.

Existen relaciones con las entidades de seguridad social con un promedio de 4,56 Las empresas tienen relación con las entidades de seguridad social por medio de las capacitaciones de riesgos laborales, salud ocupacional, cursos de altura requisiciones del ministerio de trabajo, control con la ARL

Retención de Talentos con un promedio de 2,44 Con respecto a este factor las empresas de la industria manufacturera del sector alimentos solo utilizan incentivos económicos como bonos dejando a un lado los incentivos como las felicitaciones ante el público, celebraciones en fechas especiales, reconocimiento al mejor empleado del mes, la no existencia de planes carrera también influye en las empresas para no retener el personal idóneo. Factor que requiere mayor importancia y en el cual se debe utilizar mecanismos que permitan que el trabajador se sienta más importante en la empresa.

Existe un balance vida -trabajo con un promedio de 4,44 Las empresas fomentan actividades de salud ocupacional, riesgos laborales, actividades de recreación y deporte. También se brinda a los trabajadores espacios de descanso o pausas activas que les permitan disminuir el estrés y la sobrecarga laboral.

Existen políticas de responsabilidad social empresarial con un promedio de 3,89 En materia de responsabilidad social algunas empresas fomentan en los colaboradores el cuidado del medio ambiente, solo una empresa brinda apoyo a fundaciones a niños y adultos mayores, se recomienda más participación por parte de las empresas en este tema tan importante como lo es la responsabilidad social empresarial.

Existe un mecanismo implementado para afianzar la cultura organizacional con un promedio de 3,89 en este sentido las organizaciones si tienen una cultura organizacional pero no se utiliza mecanismos para afianzar aún más esa cultura se debe fortalecer más en los valores, misión, visión, incentivos.

6. FACTORES INTERNOS QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA SECTOR ELABORACIÓN Y PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE PASTO

Figura 6. Aspectos internos y externos de la Gestión del Talento Humano



Fuente: Elaboración propia

6.1 FACTORES INTERNOS

Entre los aspectos de la organización que influyen sobre las actividades de recursos humanos, pueden destacarse: la alta gerencia, la estrategia de la organización, la cultura, la tecnología, la estructura y el tamaño. La idea clave es comprender cómo y por qué cada uno de estos factores del entorno interno influye sobre las prácticas de recursos humanos.

❖ **APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN:** La alta gerencia es la que determina la importancia que tendrá la gestión de los recursos humanos en la organización⁵¹. Si la alta dirección minimiza el papel que tiene la gente, en términos de sus contribuciones al éxito general de la organización, los responsables de línea actuarán del mismo modo. Las competencias asignadas a los departamentos de recursos humanos serán poco importantes o de escaso impacto y, en consecuencia, se llevarán a cabo solamente las actividades más rutinarias. Una de las probables consecuencias de esta perspectiva será que las funciones relacionadas con los recursos humanos se planteen de forma «reactiva», en lugar de «proactiva». Sin embargo, el cambio general que se ha producido, a lo largo de los años, en la concepción de la gestión de los negocios ha llevado también a nuevos planteamientos y posicionamientos de los equipos directivos respecto a los recursos humanos, siendo un reflejo de ello la propia evolución del término utilizado para designar a la unidad responsable: departamento de personal vs. departamento de recursos humanos.

El apoyo de la dirección a la gestión de los recursos humanos se aprecia fundamentalmente en el estatus dado a sus responsables funcionales y por el peso que el componente humano tiene en las decisiones de la organización, por ejemplo, participando en los comités estratégicos.

En cuanto a las empresas medianas y grandes pertenecientes a la industria manufacturera- sector alimentos se realizaron 126 encuestas a los colaboradores de cada una de las empresas objeto de estudio y se pudo obtener los siguientes resultados como se muestran a continuación resaltando la importancia de cada uno de los factores internos en este caso el apoyo de la alta dirección.

Para cada factor interno se dará a conocer las preguntas realizadas por el equipo de investigación y las respuestas suministradas por los colaboradores y en algunas ocasiones por los jefes de área de Talento Humano o jefes de personal con porcentajes reales obtenidos de las encuestas.

- **Comunicación:** Hoy en día juega un papel muy importante especialmente en la relación de colaboradores y altos directivos ya que de esto depende que el clima organizacional en la empresa sea agradable y a su vez la información sea suministrada de forma eficiente cumpliendo con los requerimientos y necesidades de la empresa.

⁵¹ BIBLIOTECA VIRTUAL, La creciente importancia de la Gestión de los recursos Humanos.P.4 / <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448139275.pdf>, Consultado el 10 de marzo de 2014.

A continuación se presenta un análisis de las preguntas que se enfocaban en la identificación de dicho factor interno en las empresas objeto de estudio.

✓ **¿Considera que el clima organizacional en la empresa es?**

R// Los colaboradores afirmaron que el clima organizacional es agradable con un porcentaje del 58%, también consideran que el clima organizacional es tranquilo con un porcentaje del 31% con lo cual podríamos decir que el clima organizacional es positivo en las empresas estudiadas aunque habría que tener en cuenta el 11% restante que dio una respuesta no tan favorable.

✓ **¿La comunicación entre colaboradores y altos directivos es directa y fluida?**

R// De los 126 colaboradores encuestados el 90% afirmo que la comunicación con el gerente o el jefe de área era directa y fluida, además afirmaron que por parte de sus jefes son escuchados, lo cual es positivo y beneficioso para la empresa ya que facilita el buen trato entre colaboradores, propicia el intercambio de información, la retroalimentación y la creación de lazos de amistad.

✓ **¿Tus opiniones cuentan para tomar decisiones significativas en la empresa?**

R// Los colaboradores manifestaron con sus respuestas que a veces se tienen en cuenta sus opiniones para tomar decisiones significativas en la empresa con un porcentaje del 43%, pero un 25% afirma que casi siempre se toman en cuenta sus opiniones.

• **Satisfacción laboral:** Aspecto fundamental para que el trabajador desempeñe bien su trabajo y tenga mayor sentido de pertenencia con la empresa, además de participar de las decisiones significativas se debe velar por la satisfacción laboral del trabajador para lo cual se plantearon las siguientes preguntas:

✓ **¿Qué tan satisfecho te sientes de ser parte de esta empresa?**

R// Los colaboradores afirmaron sentirse muy satisfechos de ser parte de la empresa con un porcentaje del 56%, y un 30% de los encuestados manifestaron estar satisfechos lo cual es positivo para los empresarios ya que cuentan con un personal comprometido y con un mayor grado de fidelidad con la organización.

✓ **¿Te sientes satisfecho con el trabajo que realizas en esta empresa?**

R// Los colaboradores afirmaron sentirse muy satisfechos con su trabajo con un porcentaje del 60% y un 35% se sienten satisfecho cuando realizan sus laborales. Cuando el trabajador se siente satisfecho en la empresa tiende a realizar sus labores con excelencia, eficacia, y calidad en los resultados, por tanto el beneficiado directo es la empresa en cuanto a la productividad, rentabilidad y calidad de sus productos.

✓ **¿Te sientes satisfecho por el trato que recibes dentro de la empresa?**

R// La respuesta que dieron los colaboradores frente a esta pregunta fue que se sienten muy satisfechos con un porcentaje del 44%, igualmente afirmaron sentirse satisfechos con el mismo porcentaje 44%. Con esto se puede demostrar que las empresas presentan un clima organizacional positivo donde se cultivan el buen trato, los principios y valores organizacionales.

❖ **ESTRATEGIA** Las organizaciones cada vez están vinculando más la gestión de sus recursos humanos a su estrategia institucional. La estrategia determina las características generales que la organización precisa de sus empleados. Así, por ejemplo, la estrategia informará a los empleados sobre cuestiones relativas a la organización, tales como si deben centrarse en los resultados a corto o a largo plazo, en la calidad o en la cantidad, en el alto o en el bajo riesgo, en la flexibilidad o en la rigidez, si se potencia la independencia o dependencia de actuación, entre otras⁵². Estas características, si bien están parcialmente limitadas por la tecnología y la estructura de la organización, influyen sobre las habilidades, conocimientos y capacidades concretas que precisan los empleados para desempeñar sus trabajos. Este planteamiento, que es el que se ha venido señalando como deseable, sin embargo hoy ha dado paso a una orientación distinta. La teoría de recursos y capacidades nos invita también a considerar que son las capacidades, competencias, habilidades y conocimientos que se poseen los individuos de la organización o se pueden adquirir (a corto, medio y largo plazo), mediante actuaciones internas o en el mercado, las que deben incorporarse al proceso de análisis y formulación de las estrategias empresariales.

⁵² En R. S. Schuler, *Personal and Human Resource Management*, 3.^a ed., ed. R. S. Schuler, S. A. Youngblood y V. Huber (St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1988). Especialmente en el Recuadro 1.2 puede encontrarse un análisis interesante sobre las características generales de los empleados que complementan la estrategia de una organización. La creciente importancia de la Gestión de los recursos Humanos.P.4 / <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448139275.pdf>. Consultado el 10 de marzo de 2014.

Por tanto, la estrategia es un condicionante de suma importancia para la gestión de los recursos humanos y éstos a su vez para los posicionamientos estratégicos de las empresas. Los vínculos entre estrategia y gestión de los recursos humanos serán estudiados en un capítulo posterior.

• **Teoría de recursos y responsabilidades:** Hoy en día este tema es de gran importancia para las empresas ya que se tienen en cuenta las competencias, destrezas, conocimientos y habilidades que el trabajador obtenga o adquiera a lo largo de su trabajo. Las empresas tradicionalistas creían que un trabajador era competitivo cuando realizaba sus labores con la mayor rapidez, pero está comprobado que las empresas exigen personas con capacidad de pensar, de crear e innovar nuevos productos o procesos de implementar estrategias que le permitan a los empresarios posicionarse en un mercado tan competitivo como lo es en la actualidad. En este aspecto se realizó la siguiente pregunta a los jefes de área de Talento Humano o a los jefes de personal.

✓ **¿Para la selección de personal la empresa tiene en cuenta las competencias, habilidades, destrezas y conocimientos que el cargo exige? Porque**

R// Los jefes de área de Talento Humano y jefes de personal afirmaron que estos aspectos son de gran relevancia a la hora de contratar personal pero además expusieron otras razones que las empresas también consideran importantes tales como:

- Es importante que las personas tengan experiencia y conocimiento para que desempeñen bien el cargo.
- Se tiene en cuenta variables familiares, personales, académicas, de experiencia pero es muy importante conocer sus habilidades, destrezas y conocimientos.
- Cada cargo tiene características especiales, no solo de tipo académico sino de habilidades de dirección o destrezas en la producción
- Las empresas necesitan personal idóneo para que las actividades se realicen con eficiencia y excelencia.
- El manual de funciones es importante para que el trabajador desempeñe bien su cargo, y tenga conocimientos.

❖ **CULTURA:** La cultura institucional representa el sistema de valores de la organización. Influida en gran medida por la alta gerencia, a través de ésta se determinan los valores y supuestos de la gente sobre la voluntad de trabajo, su ética y la forma en que debieran ser tratados⁵³. A menudo, la cultura se refleja en las prácticas de recursos humanos de la empresa.

Juega un papel muy importante en el comportamiento de las personas y tiene gran incidencia en cómo se gestionan. La cultura representa un intangible difícil de medir pero que explica el grado de discrecionalidad o libertad que se da a las personas en la toma de decisiones (empowerment), los criterios de promoción o desarrollo establecidos, los sistemas y orientación dada a la retribución, preocupación por las condiciones de trabajo, etc. La cultura condiciona los procesos de gestión de los recursos humanos y a su vez se puede ver reforzada por ellos. Lo que debe cualquier organización evitar es la contradicción entre los valores que se tratan de resaltar y lo que realmente se está recompensando. Todos conocemos empresas que se diferencian por su forma de gestionar los recursos humanos.

- **Empowerment:** Aumenta el control, incrementa la autoestima e impulsa la calidad dentro de la organización. Dar a las personas un trabajo que consideren importante, autoridad y responsabilidad plena, independencia y autonomía en sus tareas y recursos, Permitir que las personas tomen decisiones respecto de su trabajo.

✓ **¿Tus opiniones cuentan para tomar decisiones significativas en la empresa?**

R// Los colaboradores afirmaron que a veces se tienen en cuenta sus opiniones para tomar decisiones significativas en la empresa con un porcentaje del 43%, pero un 25% afirma que casi siempre se toman en cuenta sus opiniones, para que dentro de las empresas exista el empoderamiento por parte de los empleados es necesario que la empresa tenga en cuenta sus opiniones de esta forma los empleados comenzaran a establecer interés y responsabilidad por su empresa.

⁵³ La cultura empresarial y la ética en el trabajo se han convertido en un tema tan esencial para los investigadores y profesionales de todo el mundo, que en 1986 se fundó la Sociedad Internacional para el Estudio de los Valores del Trabajo y de la Organización (International Society for the Study of Work and Organizational Values, ISSWOV). Esta Sociedad organiza conferencias internacionales y publica un boletín con el fin de intercambiar puntos de vista e ideas entre estudiosos internacionales de la ética en el trabajo y la cultura de las organizaciones/<http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448139275.pdf>. Consultado el 10 de marzo de 2014.

✓ **¿A usted como trabajador se le ha informado ante un posible cambio dentro de la empresa?**

R// Los colaboradores afirmaron que si se les informa cuando se va a realizar cambios en la empresa con un porcentaje del 67% en cuanto a este aspecto podemos concluir que en las empresas si hay una comunicación con respecto a los cambios que esta va realizar aunque cabe mencionar que debe ser estudiada a fondo para adelantar un proceso de mejora ya que el porcentaje es algo bajo para ser positivo y ser tenido como una fortaleza.

• **Retribución** El salario o la retribución debe ser un factor relevante para los empresarios ya que es el motor para que el trabajador pueda solventar sus necesidades y a su vez es el medio por el cual puede mejorar su calidad de vida.

✓ **¿Usted considera que el salario que recibe es justo de acuerdo a las funciones que realiza en la empresa?**

R// La respuesta fue que si era justo con un porcentaje del 90% de 126 trabajadores encuestados de lo cual se puede inferir que la mayoría de empleados consideran que las actividades que realizan están acorde al salario que reciben aunque cabe mencionar que debería ser analizado el 10% restante ya que estos trabajadores pueden tener sobrecarga laboral y a su vez esto provoca desmotivación y una baja productividad de sus empleados que puede afectar a su vez el clima organizacional.

✓ **¿En alguna ocasión no se le ha cancelado su salario a tiempo?**

R// La respuesta obtenida por los 126 trabajadores encuestados fue que si les cancela su salario a tiempo incluso en algunas ocasiones antes de la fecha estipulada con un porcentaje del 76% y aunque el resultado es positivo es algo a tener en cuenta por parte de las empresas ya que es el salario el que permite a sus empleados el sustento de sus necesidades y el motivo por el cual muchos de los trabajadores se esfuerzan por cumplir con sus actividades, motivo por el cual las empresas debe estar pendientes de la cancelación a tiempo de estos.

✓ **¿Usted como empleado ha recibido algún tipo de incentivo salarial?**

R// Para lo cual afirmaron que si con un porcentaje del 78%, y la forma más utilizada de incentivo salarial son los bonos, por parte de las empresas se debería invertir en premiar a los trabajadores por el cumplimiento de exitoso de sus actividades y no solo puede ser con incentivos salariales, pueden realizarse

mediante reconocimiento público o mediante el uso de cualquier forma de agradecimiento que aporte al empleado un valor por el trabajo realizado.

- **Condiciones de trabajo** Es muy importante que el trabajador tenga un espacio físico adecuado y las condiciones sean las más óptimas para desarrollar de una manera eficiente su trabajo. De acuerdo a esto se planteó las siguientes preguntas.

✓ **El espacio físico donde desempeña su labor es**

R// Los colaboradores afirman que su espacio físico es excelente con un porcentaje del 48%, de igual manera afirmaron que era bueno con el mismo porcentaje 48% se puede establecer que las empresas cuentan con un espacio de trabajo acorde a las necesidades de sus empleados, lo cual es de vital importancia para el óptimo desarrollo de sus actividades.

✓ **La iluminación y el sonido de su espacio de trabajo es**

R// los colaboradores afirman que la iluminación y el sonido de su espacio de trabajo es bueno con un porcentaje del 49% y con un porcentaje del 43% dijeron que era excelente, el brindar por parte de la empresa los medios adecuados para el desarrollo diario de sus actividades.

✓ **¿Recibió el material necesario para desempeñar su trabajo?**

R// Según los resultados de las encuestas los colaboradores afirmaron que si recibieron el material necesario para desempeñar su trabajo con un porcentaje del 98%. Esto es muy importante debido a que si el trabajador cuenta con la dotación e implementos necesarios este desarrollara sus actividades de forma eficiente y acorde a los estándares de calidad.

❖ **TECNOLOGÍA Y ESTRUCTURA:** Por lo general, mediante el término tecnología se suele hacer referencia a los equipos y conocimientos utilizados para producir bienes y prestar servicios. Es bien conocido que la tecnología dominante en la fabricación de automóviles es la línea de montaje, la cual influye en la forma de diseñar los puestos de trabajo y en el tipo de empleados que se contratan y forman, los sistemas de retribución, etc. Las situaciones de crisis económica y la relevancia de aspectos como la calidad y productividad han puesto en duda la pertinencia de las tecnologías tradicionales y todo el conjunto de actividades de recursos humanos relacionadas con ellas. De hecho, el concepto del denominado «imperativo tecnológico» se está cuestionando en su totalidad. Si bien hubo un

momento en el que se creyó que la línea de montaje era la forma más eficiente de producir coches, esta creencia está cambiando con rapidez. La tecnología de línea de montaje ha dado paso a formas nuevas, como la tecnología en lotes o la artesanal y, en general, a sistemas de producción mucho más flexibles. Una consecuencia de los nuevos sistemas de producción son los cambios en las estructuras organizativas⁵⁴.

La estructura de las organizaciones cada vez está menos jerarquizada: la organización del trabajo se efectúa por procesos y mediante grupos. Gracias a la tecnología moderna y a los sistemas informáticos, la supervisión estrecha resulta innecesaria y las responsabilidades del control tienden a transferirse al individuo que realiza la tarea, por lo que ciertos niveles de supervisión desaparecen y se produce el aplanamiento jerárquico, alcanzándose con ello una mejora en la calidad y una reducción de los costes. Pero estas nuevas formas organizativas también repercuten en la política de promociones o gestión de las carreras, los criterios de evaluación (individual vs. grupo), la orientación en la formación (específica vs. polivalente), sistemas de retribución (individual vs. grupo), etc. Por tanto, tecnología y estructura son dos importantes condicionantes de la gestión de los recursos humanos.

- **Calidad y productividad:** Las empresas afirman que la calidad y la productividad están jugando un papel fundamental en el mercado laboral debido a que el cliente actual es muy exigente en la calidad no solo de los productos sino también de los servicios y la atención al cliente. Hoy en día el empresario busca además de ofrecer productos de alta calidad, disminuir los costos y aumentar su productividad.

La calidad hace que tanto gerentes como trabajadores se preocupen más por mejorar e innovar cada día sus productos y de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes.

- **Conocimientos:** Sabemos que los conocimientos se adquieren por medio de las capacitaciones, conferencias, cursos que permiten que el trabajador sea eficiente para desempeñar su trabajo. por esta razón se plantearon algunas preguntas

⁵⁴ La creciente importancia de la Gestión de los recursos Humanos.P.5/ <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448139275.pdf> . Consultado el 10 de marzo de 2014.

✓ **¿La empresa realiza actividades de capacitación?**

R// Los colaboradores afirmaron que si se realiza actividades de capacitación con un porcentaje del 97% lo cual es muy importante ya que permite que el trabajador amplíe sus conocimientos y de también implemente nuevos métodos que permitan la eficiencia productiva de las empresas.

✓ **¿Le gusta recibir cursos de capacitación?**

R// Los colaboradores afirmaron que si les gusta recibir cursos de capacitación con un porcentaje del 94%, las razones que manifestaron fueron las siguientes:

- Les permiten ampliar los conocimientos
- Estar actualizados en los cambios de la empresa
- Prestar un mejor servicio
- mejorar la calidad del producto

✓ **¿Los cursos de capacitación que ha recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo o le han aportado beneficios?**

R// Afirman que los cursos de capacitación si han sido eficaces para la realización de su trabajo con un porcentaje del 95% algunas razones que manifestaron fueron las siguientes:

- Los cursos de capacitación han sido eficaces y han aportado beneficios porque van encaminados al mejor desempeño del trabajo
- Permite ampliar los conocimientos
- Mejorar las prácticas de manufactura
- Están muy relacionados con el trabajo
- Permiten mejorar las relaciones con los clientes
- Pueden evitar accidentes laborales
- Se tratan temas de calidad

✓ **¿Todos los trabajadores sin importar su puesto de trabajo reciben cursos de capacitación?**

R// Su respuesta fue que siempre reciben cursos de capacitación sin importar su puesto de trabajo con un porcentaje del 46% y con porcentaje del 28% afirmaron que casi siempre reciben cursos de capacitación.

- **Tecnología moderna:** Las empresas de la industria manufacturera invierten en tecnología como por ejemplo dotar al trabajador de los implementos adecuados para que pueda desarrollar eficientemente su trabajo y que le permitan mejorar su bienestar laboral.

✓ **¿Recibió el material necesario para desempeñar su trabajo?**

R// según los resultados de las encuestas los colaboradores afirmaron que si recibieron el material necesario para desempeñar su trabajo con un porcentaje del 98%. Esto es muy importante debido a que si el trabajador cuenta con la dotación e implementos necesarios para desarrollar sus actividades diarias, y si estos implementos cumplen con las necesidades por las cuales han sido adquiridos y de esta forma asegurar la integridad del trabajador y a su vez ayude al cumplimiento y eficiencia de las actividades.

✓ **¿Por parte de la empresa se lo afiliado a una ARP?**

R// Su respuesta fue si con un porcentaje del 90% se dan programas de salud ocupacional, coordinadora de seguridad y salud en el trabajo, requisiciones del ministerio de trabajo, capacitaciones y control con la ARL, evaluación con el plan de trabajo, sistema de gestión de seguridad y cursos en altura.

❖ **TAMAÑO** El tamaño de la organización es igualmente un factor importante para las actividades relacionadas con los recursos humanos. Con algunas excepciones, cuanto más grande sea la organización, más desarrollado estará su mercado interno de trabajo, y menos dependerá del mercado de trabajo externo, dotándola de una mayor libertad a la hora de establecer diferentes políticas de recursos humanos. Así, por ejemplo, las decisiones relativas a la forma de pagar a los empleados, cómo evaluarlos, cómo clasificar los puestos de trabajo y cómo establecer las diferentes trayectorias profesionales estarán menos sujetas a condicionantes externos⁵⁵.

Cuanto mayor es el tamaño de la organización, hay una creciente tendencia a la formalización en la definición de los procesos de gestión en general y de los recursos humanos en particular, y por tanto a una pérdida de flexibilidad. Un rasgo importante de las pequeñas o medianas empresas es que en muchas de ellas no existen departamentos de recursos humanos ni órganos especializados para su gestión.

⁵⁵ La creciente importancia de la Gestión de los recursos Humanos.P.5/ <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448139275.pdf>. Consultado el 10 de marzo de 2014.

- **Forma de pago a los colaboradores:** Las empresas medianas y grandes de la industria manufacturera dan gran valor a este aspecto y esto se ve reflejado en las respuestas que dieron los trabajadores a las preguntas que se les planteo en cuanto a su remuneración

✓ **¿Usted considera que el salario que recibe es justo de acuerdo a las funciones que realiza en la empresa?**

R// La respuesta fue que si era justo con un porcentaje del 90% de 126 trabajadores encuestados.

✓ **¿En alguna ocasión no se le ha cancelado su salario a tiempo?**

R// La respuesta obtenida por los 126 trabajadores encuestados fue que si les cancela su salario a tiempo incluso en algunas ocasiones antes de la fecha estipulada con un porcentaje del 76% de las respuestas fueron positivas. Solo un porcentaje del 26% dijo que no se le había cancelado su salario a tiempo y aunque el porcentaje es bajo no deja de preocupar ya que puede generar consecuencias en la motivación de sus empleados y por ende la productividad de la empresa.

✓ **¿Usted como empleado ha recibido algún tipo de incentivo salarial?**

R// Para lo cual afirmaron que si con un porcentaje del 78%, y la forma más utilizada de incentivo salarial son los bonos, aunque se debería invertir en mejorar la cobertura de estos por parte de las empresas.

- **Evaluaciones:** En cuanto a este factor se lo ha relacionado con la evaluación del desempeño, aspecto que merece más atención por parte de los jefes de área de Talento Humano y por los Gerentes ya que según los resultados de las encuestas los 126 colaboradores de las 9 empresas encuestadas afirman no tener el conocimiento adecuado sobre la evaluación del desempeño por esta razón se les realizaron las siguientes preguntas.

✓ **¿De qué manera se evalúa su desempeño en la empresa?**

R// de acuerdo a las respuestas dadas no solo por los empleados encuestados sino también por las entrevistas realizadas a los encargados del área de talento humano se puede manifestar que solo una empresa está dando los primeros pasos para poner en práctica técnicas de evaluación de desempeño de resto solo

podemos mencionar que las empresas no cuentan con una evaluación y medición de este factor.

✓ **¿Después de la evaluación del desempeño usted recibe retroalimentación laboral?**

R// La respuesta por parte de los encuestados fue negativa en su 66% lo cual lo cual es preocupante ya que el realizar una debida retroalimentación contribuye al desarrollo óptimo de las actividades y refuerzo de las falencias y debilidades.

• **Escala salarial:** Factor muy importante para los jefes de área de Talento Humano o Gerentes ya que es una gran responsabilidad analizar las distintas variables para fijar políticas de la escala salarial. Se realizó una pregunta a los jefes de área de Talento Humano.

✓ **¿Con base a que políticas fija la escala salarial de sus colaboradores?**

Para lo cual nos dieron las siguientes razones:

➤ Según el cargo y la responsabilidad, antigüedad y capacidad laboral

7. DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA QUE PERMITA MEJORAR LA GESTIÓN HUMANA EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA SECTOR ELABORACIÓN Y PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE PASTO.

HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA LA GESTIÓN HUMANA EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA – SECTOR ALIMENTOS DEL MUNICIPIO DE PASTO



2015

JOHANA ELIZABETH QUENORAN

WILI GENDRIX PORTILLO YELA

Autores:

JOHANA ELIZABETH QUENORAN

WILI GENDRIX PORTILLO YELA

Administradores de empresas
Universidad de Nariño

Asesor:

Wilson Revelo Maya
Docente Universidad de Nariño

Coasesor:

Alejandra Santacruz
Económista

Jurados:

Luis Alberto Sarasti
Rafael Llerena
Docentes Universidad de Nariño

Contactos:

E- mail: yohaqueo4@hotmail.com
Cel: 3103838957
E- mail: gendrixyela@gmail.com
Cel: 3126349400

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	
1. PROPUESTA DE CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	130
1.1 CONCEPTO DE TALENTO HUMANO	130
1.2 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	130
1.3 ESTRUCTURA DEL AREA DE TALENTO HUMANO	132
1.4 PERFIL PROPUESTO PARA EL JEFE DE TALENTO HUMANO	133
1.5 COMPETENCIAS QUE DEBE POSEER UN JEFE DE AREA DE TALENTO HUMANO	135
1.6 PERFIL PROPUESTO PARA EL AUXILIAR JEFE DE AREA DE TALENTO HUMANO	137
2. ADMISION DE PERSONAS	139
2.1 APLICACIÓN DE PERSONAS	144
2.2 COMPENSACION DE LAS PERSONAS	147
2.3 DESARROLLO DE PERSONAS	149
2.5 MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LAS PERSONAS	151
2.6 DESCRIPCION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	156
2.7 DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCIÓN	158
2.8 DESCRIPCION DEL PROCESO DE CONTRATACION	162
2.9 DESCRIPCION DEL PROCESO DE INDUCCION	163
2.10 DESCRIPCION DEL PROCESO DE CAPACITACION	166
2.11 DESCRIPCION DEL PROCESO DE PLAN CARRERRA	169

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones necesitan implementar nuevos mecanismos que les permitan estar a la vanguardia de la tecnología, pero esto solo se puede llevar a cabo si le damos la importancia necesaria a las personas ya que son ellas el activo más valioso que tienen las empresas y las únicas que pueden generar ventajas competitivas a largo plazo.

Mediante el diseño de esta herramienta administrativa se pretende aportar en alguna medida a mejorar los procesos de Gestión Humana de la industria manufacturera sector Elaboración y procesamiento de alimentos esto se hará mediante una propuesta de creación de área de Talento Humano para aquellas empresas que no tengan formalmente establecida esta área, también daremos a conocer los objetivos del área, la estructura, el perfil propuesto tanto para jefe de área como para el auxiliar del área de Talento Humano, las competencias que debe desarrollar el jefe de área de Talento Humano, funciones del cargo del jefe de área y auxiliar.

También se dará a conocer cada uno de los procesos de Gestión Humana los pros y los contras de cada uno como: Aprovisionamiento del personal, aplicación de las personas, formación, planes de beneficios e higiene industrial.

Se elaboraron diagramas de flujo con su respectiva descripción, indicadores de Gestión, recursos y responsabilidades de cada persona encargada de estos procesos.

PROPUESTA DE CREACIÓN DE ÁREA DE TALENTO HUMANO

Se considera necesario que las organizaciones implementen un área de Talento Humano debido a que de esta manera habrá un mayor control sobre el personal puesto que se tendrá en cuenta las relaciones personales, la motivación, el bienestar de los colaboradores, incentivos, beneficios sociales etc.

Permitiendo que las personas no solamente pueden producir resultados sino que sean capaces de generar ventajas competitivas a través de sus conocimientos, competencias, destrezas y habilidades.

Además la creación de un área de Talento Humano permite llevar adecuadamente los procesos de Gestión Humana como lo es el aprovisionamiento de personal, aplicación, compensación, desarrollo y mantenimiento de personas.

1.1 CONCEPTO DE TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes⁵⁶.

1.2 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común⁵⁷.

⁵⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: Editorial MC Graw-Hill interamericana, S.A .P.5

⁵⁷ Ibid.P.6

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- 1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:** no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- 2. Proporcionar competitividad a la organización:** esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- 3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:** Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
- 4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:** los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- 5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
- 6. Administrar el cambio:** En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- 7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables:** tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

1.3 ESTRUCTURA DEL AREA DE TALENTO HUMANO

Estructura propuesta para el área de Talento Humano: La estructura interna propuesta para el área de Talento Humano es como se muestra en la siguiente figura.

Figura 7. Propuesta de área de Talento Humano



Fuente: Elaboración Propia

1.4 PERFIL PROPUESTO PARA EL JEFE DE AREA DE TALENTO HUMANO

CARGO: JEFE DE AREA DE TALENTO HUMANO

NATURALEZA DEL CARGO: Es muy importante que la persona encargada del área de Talento Humano posea unas características y competencias que lo diferencien de las jefaturas de otras áreas, debe tener claro el proceso administrativo como la planeación, organización, dirección y control. Además tener amplios conocimientos en los procesos de Gestión Humana como en aprovisionamiento de personal, aplicación, formación, evaluación del desempeño, higiene y seguridad industrial.

Tabla 43. Funciones del cargo

N°	FUNCIONES	TIEMPO
1	Planear, formular y liderar estrategias para garantizar la integracion y alineacion del Talento Humano	Cuando se requiera
2	Formular las politicas de compensacion y evaluacion del desempeño de los colaboradores	Mensualmente
3	Diseñar el programa de capacitacion de la empresa asi como el plan carrera Coordinar los programas para el fortalecimiento de la cultura organizacional	Cuando se requiera
4	Revisar el plan de trabajo para la implementacion de los proyectos estrategicos de Gestion Humana	Cuando se requiera
5	Evaluar periodicamente la efectividad organizacional	Diariamente
6	Dirigir y coordinar la marcha administrativa de la unidad a su cargo, para que los colaboradores laboren con eficiencia y eficacia	Diariamente
7	Elaborar programas de induccion y reinduccion para todo el personal de la administracion dando a conocer normas y reglamento de trabajo	Cuando se requiera

Fuente: Elaboración propia

JEFE INMEDIATO: GERENTE

DESCRIPCIÓN: Será el encargado de tomar las decisiones y suministrar los recursos económicos al jefe de área de Talento Humano con el fin de mejorar o invertir en los procesos de Gestión Humana.

Tabla 44. Descripción del cargo

N°	FUNCIONES	TIEMPO
1	supervisar a los jefes de area	cuando se requiera
2	Estar informado ante cualquier cambio que se pueda presentar en la empresa y buscar soluciones	Cuando se requiera
3	Velar por el cumplimiento de las normas generales estipuladas en el reglamento interno de trabajo.	Diariamente
4	Atender quejas o reclamos de parte de colaboradores clientes y proveedores	Diariamente
5	Velar por el buen desarrollo y funcionamiento de la empresa	Diariamente
6	Conocer el mercado y tomar las decisiones pertinentes para que la empresa funcione con éxito	Diariamente
7	Conocer cada una de las areas de la empresa y su funcionamiento	Diariamente
8	Fijar consignas de trabajo	Cuando se requiera
9	velar por los recursos de la organización y hacer un buen uso de estos	Cuando se requiera
10	Busaca medios para que los colaboradores se comprometa con el logro de los objetivos organizacionales	Diariamente
11	Analiza conjuntamente con los colaboradores y evalua los logros obtenidos o las medidas correctivas para solucionar cualquier dificultad	Cuando se requiera

Fuente: Elaboración propia

1.5 COMPETENCIAS QUE DEBE POSEER UN JEFE DE AREA DE TALENTO HUMANO

✚ Aprendizaje continuo: asimilar nueva información o conocimiento y aplicarlo eficazmente al contexto en el cual se desenvuelve la organización. Hace referencia a la capacidad de la persona para incorporar a su integralidad, de forma eficaz y rápida, nuevos esquemas o modelos cognitivos; distintas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas, asimilando un conjunto de datos o referencias desde el exterior.

✚ **Autocontrol:** conocer y dominar los límites de tolerancia a los que puede llegar en las diferentes situaciones que se presenten día a día. Es la capacidad que le permite a la persona controlar sus emociones en momentos críticos y aprovecharlos como retroalimentación para su crecimiento personal.

✚ **Capacidad de interrelación:** mantener las buenas relaciones, creando diferentes vínculos sociales, que faciliten el logro de los objetivos organizacionales. Esta competencia hace referencia a la habilidad de actuar en diferentes escenarios y ambientes, logrando un acercamiento a través de las buenas relaciones interpersonales.

✚ **Conocimiento del negocio:** conocer y entender el contexto y las condiciones específicas del entorno del cual hace parte. La finalidad de esta competencia es básicamente permanecer al día de lo que es importante para la organización, con el fin de influenciar positivamente la organización.

✚ **Facilitador:** ser el canal que brinda las herramientas y los recursos, y estimular la creación de vínculos entre los diferentes actores de la organización. Proporcionar los medios necesarios para que el personal se oriente hacia la consecución de los objetivos y tareas propuestas, además de crear un puente entre la dirección y el personal, y ser multiplicador de conocimientos.

✚ **Gestión del cambio:** capacidad de visualizar hacia dónde se deben encaminar los esfuerzos de la organización. Implica promover y comprometerse en el diseño y desarrollo de estrategias en la búsqueda de nuevas oportunidades. Además, sensibilizar al personal del por qué y el cómo del cambio, y de su participación protagónica en el mismo⁵⁸.

✚ **Gestión de la cultura:** proveer estrategias y metodologías que permitan consolidar y mantener una identidad compartida con lineamientos perdurables que responda a los requerimientos de la organización. Con esta competencia se pretende generar y mantener al interior de la organización un sentido de pertenencia de las personas con los objetivos de ésta, por medio de la creación de símbolos y el establecimiento de pautas de comportamiento.

✚ **Gestión de procesos:** estructurar y coordinar estrategias que contribuyan al mejoramiento y cumplimiento de los procesos organizacionales. Es la capacidad de identificar necesidades, buscando herramientas que apoyen cada proceso, integrándolos y facilitando el seguimiento de los proyectos.

⁵⁸ HERNANDEZ, CALDERÓN Gregorio, Julia Clemencia Naranjo Valencia. Semillero de investigación en Gestión Humana. competencias laborales de los gerentes de Talento Humano, innovar. Bogotá. Junio. 2014

✚ **Habilidades de comunicación:** expresar y canalizar ideas e información en forma clara y correcta, propiciando el intercambio y la retroalimentación. Esta habilidad se relaciona con la capacidad de transmitir ideas e información de forma escrita o verbal, utilizando diferentes medios de comunicación. De igual manera se relaciona con la capacidad de escucha, de interpretación y de argumentación, herramientas clave para una comunicación efectiva y empática, al alcance de todos los miembros de la organización.

✚ **Liderazgo:** dirigir y acompañar a las personas de la organización, orientando su desempeño hacia las metas establecidas. Esta habilidad implica definir objetivos con un equipo de trabajo, guiándolos hacia el logro de resultados; son importantes el ejemplo y el acompañamiento.

✚ **Manejo de prácticas del recurso humano:** conocer y aplicar las prácticas de recursos humanos que responden a las necesidades empresariales. Entender y utilizar adecuadamente las prácticas de recursos humanos tales como selección, contratación, capacitación, formación y remuneración, potenciando y motivando al personal hacia el desarrollo integral.

REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR UN JEFE DE AREA DE TALENTO HUMANO

Formación académica y experiencia: Título universitario: psicólogo, ingeniería industrial, licenciado en relaciones industriales, abogado, licenciado en administración de empresas, sociólogo⁵⁹.

Experiencia: Diez años de experiencia siendo líder en el área de R.H es aceptable en muchas empresas. Un buen director de recursos humanos no solo puede ayudar a dirigir los cambios con una fuerza de trabajo diversificada en una economía global, sino que se transforma en el gran conocedor de la Empresa y todos sus recursos.

1.6 PERFIL PROPUESTO PARA ÉL AUXILIAR DE TALENTO HUMANO

CARGO: AUXILIAR DE TALENTO HUMANO

NATURALEZA DEL CARGO: Se necesita de un soporte para el Jefe de área de Talento Humano que contribuya en la toma de decisiones para la aplicación de los procesos de gestión Humana en las empresas. Este junto con el jefe de área y el Gerente deben trabajar unidos por alcanzar un mismo fin.

⁵⁹ MARTINEZ, Mata María Soledad, Requisitos de un buen director de Recursos Humanos.2011

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos intelectuales:

- ✚ Formación básica: Técnico o Tecnólogo en Administración de Recursos humanos o estudiante de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Psicología.
- ✚ Experiencia: Mínimo 1 año de experiencia en áreas de personal conocimiento de ley 100, liquidación de nómina, contratación de personal.
- ✚ Aptitudes necesarias: responsabilidad, alto nivel de concentración, habilidad expresiva⁶⁰.

Requisitos físicos:

- ✚ Coordinación motora
- ✚ Rapidez mental
- ✚ Rapidez manual

Los seis procesos de la Gestión del talento humano

1. Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

2. Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas?

Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).

3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

⁶⁰ Propuesta para la creación del departamento de Talento Humano para la empresa. M.R.G.E.U

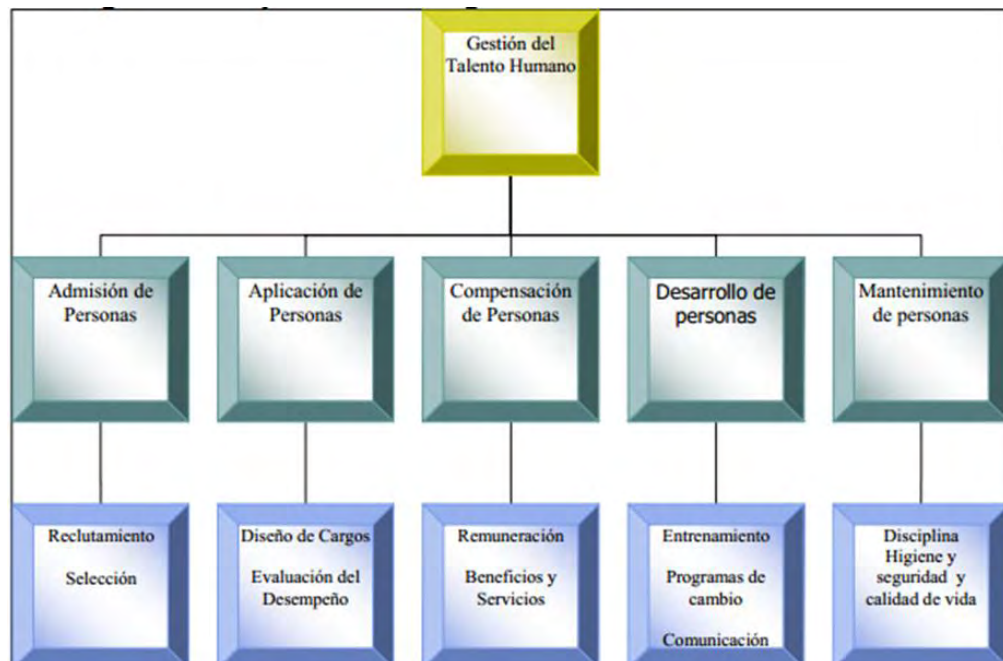
4. Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

6. Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son?

Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Figura 8. Procesos de Gestión de Talento Humano



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia; Mc Graw Hill, 2004. Pag.13

2. ADMISION DE PERSONAS

El proceso de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen. Pero no solo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organizaciones donde quieren trabajar, hay una elección recíproca⁶¹.

Concepto de reclutamiento: El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH para abastecer su proceso selectivo, funciona como un proceso de comunicación. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos.

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. Se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos más elevados y, en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades)⁶².

Pros

- aprovecha mejor el potencial humano de la organización
- Motiva el desarrollo profesional
- Incentiva la permanencia de los empleados
- No requiere socialización organizacional
- El costo financiero es mejor

Contras

- puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas
- favorece la rutina
- mantiene y conserva la cultura organizacional

Reclutamiento externo: se dirige a los candidatos que están en el MRH (Mercado de recursos humanos), fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. Debe buscarse de manera precisa y eficaz.

⁶¹ Ibid.P.44

⁶² Ibid.P.47

Técnicas de reclutamiento externo: El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando los datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos.

Pros

- Introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas
- Enriquece el patrimonio humano
- Aumenta el capital intelectual
- Renueva la cultura organizacional

Contras

- Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización
- Reduce la fidelidad de los empleados
- Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir candidatos externos representando costos operacionales
- Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno

Selección

La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisión). Por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación.

El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse (variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (variable dependiente)⁶³.

Técnicas de selección: Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo. La predictibilidad es el atributo de la técnica de selección que permite predecir el comportamiento del candidato en el cargo que ocupara.

⁶³ Ibid.P.52

Cuando se trata de ciencias humanas, el margen de error es bastante mayor frente al de las ciencias físicas. En la práctica, se elige más de una técnica de selección para cada paso, entre entrevistas de selección, entrevistas técnicas, pruebas de conocimiento, pruebas de capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Si el cargo es sencillo, como la mayoría de los cargos por horas, generalmente se aplican entrevistas de selección, pruebas de conocimientos y pruebas de capacidad.

En cargos complejos, como el de gerentes y directores, se aplica una serie de pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, además de entrevistas con diversas personas encargadas de tomar decisiones o formar opinión en la organización⁶⁴.

Construcción del proceso de entrevista: la entrevista puede estructurarse y estandarizarse, pero también puede quedar enteramente libre a la voluntad del entrevistador o de acuerdo con las circunstancias. En ese sentido, las entrevistas pueden clasificarse, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas, en cinco clases:

a) **Entrevista totalmente estandarizada:** entrevista estructurada con guion Preestablecido, en la cual el entrevistador plantea preguntas estandarizadas y elaboradas previamente para obtener respuestas definidas y cerradas.

Por esta razón, pierde profundidad y flexibilidad y se vuelve limitada, puede tener formas, como selección (falso o verdadero, sí o no, agrada o desagrada), selección múltiple, etc.

b) **Entrevista estandarizada solo en las preguntas:** Entrevistas con preguntas previamente elaboradas pero que permiten respuestas abiertas, es decir, respuestas libres del candidato⁶⁵.

c) **Entrevista dirigida:** Entrevista que determina el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, es decir, deja las preguntas a criterio del entrevistador. Se aplica para conocer los conceptos personales de los candidatos y exige cierta libertad para que el entrevistador pueda capturarlos de manera adecuada⁶⁶.

Pruebas de conocimientos o de capacidades: Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los

⁶⁴ Ibid.P.54

⁶⁵ Ibid.P.55

⁶⁶ Ibid.P.56

candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, inglés, etc. Por otro lado, las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos⁶⁷.

Precisión: capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a la misma persona. La precisión representa la consistencia de la medición y la ausencia a la misma persona. Las **pruebas psicométricas** focalizan principalmente las aptitudes y sirven para determinar en que cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo. Las **pruebas de conocimiento o capacidad** miden la capacidad actual de realización y habilidad, las pruebas psicométricas miden las aptitudes individuales, para ofrecer un diagnostico futuro de su potencial de desarrollo.

Pruebas de personalidad: las pruebas de personalidad exigen la intervención de un psicólogo, se denominan psicodiagnosticos cuando revelan rasgos generales de personalidad en una síntesis global. Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc.

Técnicas de simulación: en el tratamiento en grupo, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. El protagonista, que representa un papel (**role playing**) al dramatizar una escena, permanecen en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y pueden participar o no en la escena. Las técnicas de simulación abren un campo interesante para la selección de personas, el candidato dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñara en la organización, para dar una visión más real de su comportamiento en el futuro.

2.1 APLICACIÓN DE PERSONAS

La organización no representa toda la vida de las personas, ya que no abarca toda la sociedad ni incluye la totalidad de las personas. Por esta razón, las personas están incluidas solo parcialmente en la organización, aspecto que se denomina inclusión parcial.

⁶⁷ Ibid.P.57

Diseño de cargos: El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. Desde la perspectiva horizontal, cada cargo está alineado con otros cargos del mismo nivel jerárquico que, en general, reciben denominación equivalente (directores, gerentes, jefes, operadores); desde la perspectiva vertical, cada cargo está incluido en algún departamento, división o área de la empresa.

El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados⁶⁸.

Evaluación del desempeño: Concepto de evaluación de desempeño: la evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo. Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

Porque se debe evaluar el desempeño: Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber como marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
2. permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

⁶⁸ Ibid.P.68

3. posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño⁶⁹.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.

1. la evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
2. la evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.
3. la evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
4. la evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

1. cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa castigo por el desempeño anterior.
2. cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendenciosos. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.
4. cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

Evaluación del desempeño

Pros

1. facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación
2. simplicidad y facilidad de comprensión y utilización

⁶⁹ Ibid.P.82

3. visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados
4. facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados
5. proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado⁷⁰.

Contras

1. superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño
2. produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores
3. falla por la categorización y homogeneización de las características individuales
4. limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado
5. rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación

2.2 COMPENSACION DE LAS PERSONAS

Remuneración: Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada⁷¹.

Diseño del sistema de remuneración: la elaboración del plan de remuneración requiere cuidado, pues provoca fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización por sus efectos y consecuencias. En la construcción de un plan de remuneración se deben definir nueve criterios:

- 1. Equilibrio interno versus equilibrio externo:** ¿El plan de remuneración se puede percibir como justo dentro de la organización o justo en relación con el salario de otras organizaciones para el mismo cargo? Las personas siempre están comparando su contribución a la organización con el retorno que reciben y comparando esa ecuación de insumos/resultados con la de los demás colegas dentro y fuera de la organización. La organización requiere balancear las dos formas de la equidad para mantener la coherencia en su estructura salarial.
- 2. Remuneración fija o remuneración variable:** la remuneración se puede pagar sobre una base fija (a través de salarios mensuales o por horas) o variar conforme a criterios previamente definidos; por ejemplo, las metas y utilidades de la organización. La mayoría de las organizaciones.
- 3. Desempeño o tiempo en la empresa:** la remuneración puede destacar el desempeño y pagarlo de acuerdo a contribuciones individuales o grupales o puede resaltar el tiempo de servicio del empleado de una organización. La remuneración

⁷⁰ Ibid.P.86-87

⁷¹ Ibid.P.100-101

situacional por desempeño puede adoptar formas extremas de salario por producción (ganancia basada en unidades producidas) y comisiones de ventas. Otras formas emplean bonificaciones por sugerencias de reducción de costos, bonos por atención perfecta o pago de méritos basado en las evaluaciones de desempeño. En verdad, la cultura organizacional define qué modo de elegir.

4. Remuneración del cargo o remuneración de la persona: la compensación se puede enfocar en la manera como el cargo contribuye a los valores de la organización o como los conocimientos y habilidades de la persona contribuyen al cargo o a la organización. La política salarial basada en los cargos funciona bien cuando los cargos no cambian, la tecnología es estable, la rotación es baja, los empleados reciben entrenamiento intensivo para aprender las tareas, los cargos estandarizados son estandarizados en el mercado y las personas desean crecer mediante ascensos en la carrera.

Programas de incentivos: La remuneración fija fue un producto de comienzos del siglo XX para recompensar el trabajo rutinario y repetitivo de los empleados. En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia programas de remuneración flexible y variable, capaz de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas.

Como diseñar un plan de incentivos: El diseño de un plan de incentivos debe tener en cuenta algunos aspectos fundamentales. En primer lugar, se debe considerar que un plan salarial funciona mejor que un plan de incentivos en las siguientes condiciones:

1. Cuando las unidades de resultados son difíciles de distinguir o medir, son más apropiados los aumentos salariales.
2. Cuando los empleados no puede controlar los resultados (como en líneas de montaje en máquinas), la remuneración basada en el tiempo es más adecuada.
3. Cuando las demoras en el trabajo son frecuentes debido al control humano, no es práctico pagar a los empleados conforme al resultado.
4. Muchos planes de incentivos privilegian la cantidad en detrimento de calidad de los resultados.
5. Poner en marcha un plan de incentivos requiere inversión en procesamiento de datos y métodos de análisis de los costos laborales⁷².

Beneficios y servicios

Concepto de beneficios sociales: Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios

⁷² Ibid.P.109-110

sociales están estrechamente relacionados con aspectos de la responsabilidad social de la organización. Los orígenes y el desarrollo de los planes de beneficios sociales se deben a las siguientes causas.

1. Disputa entre las organizaciones por la competencia de talentos humanos.
2. Una nueva actitud de las personas frente a los beneficios sociales.
3. Exigencias de los sindicatos.

2.3 DESARROLLO DE PERSONAS

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Proceso de entrenamiento: El entrenamiento significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella, es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

1. Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
3. Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
4. Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento⁷³.

Desarrollo de personas y de organizaciones

Creatividad e innovación: La administración de la innovación, tanto de procesos como de productos o servicios, incluye el apoyo intensivo a la invención (acto de descubrir) y la aplicación (acto de usar). La invención se relaciona con el desarrollo de nuevas ideas; en consecuencia, los gerentes deben crear nuevos ambientes de trabajo que estimulen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas en las personas⁷⁴.

⁷³ Ibid.P.113-114

⁷⁴ Ibid.P.121

Como estimular la creatividad en la organización

1. Incentive las sugerencias en la organización
2. Desarrolle grupos de generación de ideas (brainstorming)
3. Ponga en marcha talleres de creación o gerencia de conceptos
4. Ponga en marcha centros de creatividad en la organización
5. Desarrolle círculos de calidad y creatividad
6. Implante un mejoramiento continuo e incremento en la innovación
7. Lleve a cabo investigación y desarrollo de ideas con las personas
8. Realice con regularidad sesiones creativas
9. Desarrolle personas que actúen como facilitadores de la creatividad

Sugerencias para estimular la creatividad organizacional

- 1. Desarrolle la aceptación del cambio.** Los miembros de la organización deben creer que el cambio traerá beneficios a ellos y a la organización, por ejemplo: seguridad en el empleo.
- 2. Estimule nuevas ideas.** Los gerentes, desde la cúpula hasta los supervisores de primera línea, deben asumir con claridad, en palabras y hechos, que están totalmente abiertos a nuevas ideas y enfoques.
- 3. Permita mayor interacción.** Se puede promover un clima permisivo y creativo que dé a las personas la oportunidad con otros miembros de su grupo de trabajo o de otros grupos.
- 4. Tolere los errores.** Muchas ideas nuevas pueden parecer inútiles o sin aplicación práctica, aunque estas no conduzcan a ninguna solución.
- 5. Defina objetivos claros y conceda libertad para alcanzarlos.** Las personas deben tener un propósito y dirección para su creatividad.
- 6. Ofrezca reconocimiento.** Las personas creativas trabajan motivadas, incluso en tareas duras o que no les interesan.

2.4 MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LAS PERSONAS

Relaciones con los empleados: Los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo. Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, etc. Motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan esta situación es responsabilidad de la organización⁷⁵.

⁷⁵ Ibid.P.129

Programas de reconocimiento: Los premios de reconocimiento son créditos concedidos a empleados o equipos que proporcionan contribuciones extraordinarias a la organización.

Programas de asistencia al empleado: Con frecuencia, los gerentes de línea enfrentan problemas de comportamiento de sus subordinados y responden de manera diversa.

Higiene, seguridad y calidad de vida

Higiene laboral: La higiene laboral esta relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

1. Ambiente físico de trabajo, que implica:

Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad

Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.

Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.

Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

2. 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 stress

3. Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:

- Máquinas y equipos adecuados a las características humanas
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas
- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano

4. Salud ocupacional: una manera de definir salud ocupacional es 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 trabajo⁷⁶.

⁷⁶ Ibid.P.133

Sugerencias para volver saludable el ambiente de trabajo

1. Asegúrese de que las personas respiren aire fresco.
2. Evite materiales sospechosos que emitan olores o toxinas.
3. Proporcione un ambiente libre de humo.
4. Instale conductos limpios y secos
5. Preste atención a las quejas de las personas
6. Proporcione equipos adecuados

Estrés en el trabajo: El estrés es un conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de la persona frente a estímulos o elementos productores de estrés en el ambiente⁷⁷.

¿Qué provoca estrés en las personas durante el trabajo?

Aspectos positivos

- Confianza del jefe
- Sinceridad de los compañeros de trabajo
- Simpatía del equipo
- Alegría en el ambiente
- Flexibilidad en los procedimientos
- Reconocimiento y elogios
- Silencio

Aspectos negativos

- Autoritarismo del jefe
- Irrespeto de los compañeros de trabajo
- Desorganización
- Baja moral y mal humor
- Rigidez en los procedimientos
- Falta de consideración a las personas
- Ruido

Como disminuir el estrés en el trabajo

1. Tener relaciones cooperativas, compensadoras y agradables
2. No intentar obtener más de lo que cada uno puede hacer
3. Desarrollar relaciones constructivas y eficaces con el gerente
4. Negociar metas con el gerente
5. Estudiar el futuro y aprender cómo enfrentar eventos posibles
6. Caminar por la oficina para mantener la mente tranquila y abierta

⁷⁷ Ibid.P.134

7. Salir de la oficina para mantener la mente tranquila
8. Reducir el tiempo de concentración
9. Limitar interrupciones

Seguridad en el trabajo: La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos.

Como desarrollar un programa de higiene y seguridad

1. Involucre a la administración y a los empleados en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad.
2. Reúna el apoyo necesario para implementar el plan. Ningún plan funciona por si solo, y que necesita un líder que proporcione recursos para impulsar el plan y hacerlo confiable.
3. Determine los requisitos de higiene y seguridad, en cada sitio de trabajo.
4. Evalúe los riesgos existentes en el sitio de trabajo.
5. Corrija las condiciones de riesgo existentes.
6. Entrene a los empleados en técnicas de higiene y seguridad.
7. Desarrolle la preocupación porque el trabajo esté libre de riesgos.
8. Mejore continuamente el programa de higiene y seguridad⁷⁸.

Condiciones de inseguridad

- Equipos sin protección
- Equipo defectuoso
- Procedimientos riesgosos en máquinas o equipo
- Almacenamiento inseguro, congestionado o sobrecargado
- Iluminación deficiente o inadecuada
- Ventilación inadecuada, cambio insuficiente de aire o fuente de aire impuro
- Temperatura elevada o baja en el sitio de trabajo
- Condiciones físicas o mecánicas inseguras, que constituyen zonas de peligro

Evaluación del programa de higiene y seguridad en el trabajo: Los costos y beneficios del programa de H&S deben ser monitoreados por los especialistas en RH, gerentes y, sobre todo, contar con la participación de todos los empleados. Además, el programa se debe evaluar utilizando criterios como mejoramiento del desempeño del cargo, reducción de las ausencias por accidentes o por enfermedad y reducción de las acciones disciplinarias⁷⁹.

⁷⁸ Ibid.P.134

⁷⁹ Ibid.P.135

Mediante el análisis de los procesos de Gestión del Talento Humano se busca encontrar los problemas existentes en las empresas medianas y grandes de la Industria Manufacturera desarrollando una nueva herramienta administrativa que al ser aplicada correctamente brindara muchos beneficios como:

- **El diagrama de flujo:** Que muestra el responsable, la actividad y algunas observaciones que se llevaran a cabo en cada uno de los procesos de la Gestión del Talento Humano.

- **Recursos y Responsabilidades:** Que indican los recursos necesarios para la realización de las actividades y el responsable de la ejecución de cada una de ellas.

- **Indicadores de Gestión:** Presenta una descripción de los indicadores de gestión de cada subproceso y la persona responsable de realizar la medición.

2.5 DESCRIPCION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Tabla 45. Análisis del proceso de Reclutamiento

PROCESO: RECLUTAMIENTO			FLUJO	OBSERVACION
FRECUENCIA: Cuando se requiera cubrir una vacante				
N°	Responsable	Actividad		
1	Jefe departamento solicitante	Se hace una solicitud al area de Talento y se llena una serie de documentos	INICIO	
2	Jefe departamento solicitante	Se entrega una solicitud al area de Talento Humano requiriendo personal idoneo para ocupar la vacante disponible.	1	
3	Director de area de Talento Humano	inspecciona que todos los documentos esten completos	2	
4	Asistente de Personal	En primera instancia se revisan en archivo hojas de vida del personal interno para cubrir esa vacante disponible	3	
5	Asistente de Personal	Se analiza una a una las hojas de vida del personal interno	4	
6	Asistente de Personal	realizado este paso se procede al diagnostico y entrega de resultados	5	
7	Secretaria	Si el personal interno, logra cubrir esa vacante se procede a realizar las respectivas tecnicas de selección	6	
8	Asistente de Personal	Si no se logran cubrir las vacantes con el personal interno, entonces se procede al reclutamiento externo	7	
9	Secretaria	lleva los anuncios para ser publicados por los diversos medios de comunicación	8	Demora en darse a conocer los anuncios por los medios de comunicación
10	Secretaria	Recepciona las hojas de vida	9	
			10	
			FIN	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46. Diagrama de procedimientos - Reclutamiento

LOGO DE LA EMPRESA	GESTION HUMANA	
	PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	
OBJETIVO	Atraer personal idoneo que cumpla con los requisitos exigidos por la empresa	
ALCANCE	Desde que se presenta la necesidad de llenar una vacante	
Limite Inicial	Desde que se presenta la necesidad de llenar una vacante	
Limite Final	hasta la contratacion del candidato que cumpla con los requisitos, aptitudes y actitudes que requiera la empresa	
RESPONSABLE	Area de Talento Humano	
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Formulas de Reclutamiento personal	% cargos vacantes $\% CV = \frac{\text{Numero de cargos vacantes}}{\text{Número Total de Cargos}}$	Semestral
	Vacantes Abastecidas $\% VA = \frac{\text{Numero de Vacantes Abastecidas}}{\text{Número de Vacantes}}$	semestral
	Número de procesos por cargo $\#PC = \frac{\text{Numero de procesos realizados}}{\text{Número de Cargos Abastecidos}}$	semestral
Eficiencia del Reclutamiento	$\frac{\text{H.V Con cumplimiento de Requisitos}}{\text{Total de H.V recibidas}} \times 100$	semestral

Fuente: Elaboración propia

2.6 DESCRIPCION DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Tabla 47. Análisis del proceso de Selección

PROCESO: SELECCIÓN			
FRECUENCIA: Cuando se requiera cubrir una vacante			
N°	Responsable	Actividad	FLUJO
1	Secretaria	Entrega hojas de vida al asistente personal	INICIO 1
2	Asistente de Personal	Se encarga de analizar las hojas de vida de los candidatos	2
3	Asistente de Personal	Entrega listado de preseleccionados	3
4	Director de Talento Humano	Realiza la selección de los candidatos	4
5	Director de Talento Humano	Le entrega lista de candidatos a secretaria	5
6	Secretaria	Se encarga de llamar a los aspirantes para realizar la debida entrevista	6
7	Director de Talento Humano	Se conforma un comité para seguir los debidos parametros de selección del personal	7
8	Jefe departamento Solicitante	Realiza la entrevista	8
9	Comité de Selección	Se tiene en cuenta las competencias, destrezas y habilidades del candidato	9 FIN
			OBSERVACIONES
			se entregan hojas de vida
			perdida de tiempo por diversas razones
			Retraso para entregar listado a Director de Talento Humano
			perdida de tiempo por diversas razones
			Aspirantes no responden a la llamada y debe volver a llamar
			el comité lo conforma el Director de Talento Humano, Asistente de personal. Jf. Depart. Solicitante
			Retraso para la entrevista con el Jefe del departamento solicitante

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48. Diagrama de procedimientos- Selección

LOGO DE LA EMPRESA	GESTION HUMANA	
	PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL	
OBJETIVO	Seleccionar al personal de la manera mas eficiente y eficaz de acuerdo a los parametros que exija de la empresa	
ALCANCE	Desde que se presenta la necesidad de llenar una vacante y se procede a reclutar candidatos	
Limite Inicial	hasta la contratacion del candidato que cumpla con los requisitos, aptitudes y actitudes que requiera la empresa	
Limite Final		
RESPONSABLE	Area de Talento Humano	
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Indice de Rotación	$\frac{((\text{Nro ingresos} + \text{nro salidas}) / 2)}{\text{Promedio de trabajadores}}$	Semestral
Indice de ausentismo	$\frac{\text{Total horas de ausencia}}{\text{Horas hombre efectivas trabajadas}}$	Mensual
Indice de efectividad en la selección	$\frac{\text{Num empleados que permanecen en la empresa a los 6 meses de su incorporacion}}{\text{Total reclutados}}$	Semestral
Eficacia del reclutamiento	$\frac{\text{Nro de carpetas que ingresan al proceso}}{\text{Nro de carpetas entregadas}}$	Por proceso

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49. Diagrama Recursos y Responsabilidades proceso – Selección

N	LOGOTIPO DE LA EMPRESA	RECURSOS Y RESPONSABILIDADES	
		PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABILIDAD
1	Llenar Solicitud de Personal y entregar en departamento de Talento Humano	Archivo de Perfiles Formato Solicitud Personal	Jefe Departamento solicitante
2	Revisar que Solicitud de Personal esté completa e informar a Gerencia que se va a proceder con la selección	Inventario de Personal Manual de Funciones	Director de Talento Humano
3	Analizar probables candidatos internos en función de perfiles e informar resultados	Archivo de Perfiles Manual de Funciones	Asistente de Personal
4	Convocar a concurso si existe terna de candidatos internos, de lo contrario elaborar anuncio para publicar por la prensa	Computador	Asistente de Personal
5	Enviar al medio de comunicación anuncio para su publicación	Computador - Correo electrónico	Asistente de Personal
6	Recibir y entregar a Asistente de Personal hojas de vida	Computador - Correo electrónico	Secretaria
7	Analizar hojas de vida en función del perfil requerido y determinar candidatos	Archivo de Perfiles Manual de Funciones	Asistente de Personal
8	Definir cronograma de selección	Calendario - Computador	Director de Talento Humano Asistente de Personal

(Continuación tabla 49. Diagrama Recursos y Responsabilidades proceso – Selección)

9	Comunicar a aspirantes preseleccionados fecha y hora de entrevista inicial	Teléfono - Correo electrónico	Secretaria
10	Hacer entrevista inicial a precandidatos (10 máximo)	Test entrevista inicial	Director de Talento Humano o Asistente de Personal
11	Analizar resultados y determinar candidatos potenciales (5 maximo)	Hoja de evaluación de entrevista inicial	Director de Talento Humano o Asistente de Personal
12	Investigar y validar antecedentes y documentos	Teléfono	Asistente de Personal
13	Tomar pruebas de conocimiento, actitud, inteligencia	Pruebas de conocimiento Pruebas psicológicas	Asistente de Personal Psicólogo
14	Hacer entrevista estructurada	Test de entrevista estructurada	Director de Talento Humano
15	Analizar resultados de pruebas y entrevista y determinación de candidato ganador	Hoja de evaluación de entrevista - Resultados de pruebas	Director de Talento Humano Asistente de Personal - Jefe Departamental
16	Realizar exámenes médicos y apertura de historial médico	Resultados exámenes médicos	Médico
17	Decidir y autorizar forma de contratación	Código de Trabajo	Gerente General
18	Elaborar Contrato de Trabajo o informar a empresa intermediadora para que proceda a contratar	Código de Trabajo - Reglamento Interno	Director de Talento Humano

Fuente: Diseño, desarrollo y documentación del proceso de Gestión de Talento Humano.

2.7 DESCRIPCION DEL PROCESO DE CONTRATACION
Tabla 50. Análisis del proceso de Contratación

PROCESO: CONTRATACION				
FRECUENCIA: Cuando se requiera cubrir una vacante			FLUJO	OBSERVACIONES
N°	Responsable	Actividad		
1	Director de Talento Humano	Informa al Gerente el candidato que se selecciono		Retraso para entrevista con el Gerente
2	Gerente General	Determina la forma de contratacion		
3	Secretaria	solicita al candidato toda la documentacion que exige la empresa		Rebisa toda la documentacion del candidato
4	Médico	Reaiza exámenes medicos y determina un diagnostico		
5	Secretaria	Verifica documentacion entregada por los candidatos		
6	Director de Talento Humano	Define con el nuevo empleado la forma de contratacion y la fecha que debe iniciar sus labores		

Fuente: Elaboración propia

2.8 DESCRIPCION DEL PROCESO DE INDUCCION

Tabla 51. Análisis del proceso de Inducción

PROCESO: INDUCCION				
FRECUENCIA: cuando se requiera cubrir una vacante			FLUJO	OBSERVACIONES
N°	Responsable	Actividad		
1	Jefe Departamento Solicitante	Diseña programa de induccion	INICIO 1	
2	Jefe Departamento Solicitante	Da a conocer el programa de Inducción al area de Talento Humano	2	
3	Director de Talento Humano	Revisa programa de induccion y realiza cambios si se requieren	3	
4	Secretaria	Encargada(o) de dar a conocer el programa de induccion a candidatos	4	
5	Jefe Seguridad Industrial	Encargado del recorrido por las instalaciones de la empresa	5	Demora en el recorrido por las instalaciones de la empresa
6	Director de Talento Humano	Da a conocer temas como la mision, vision politicas, valores, estrategias, deberes, funciones, responsabilidades	6	Mala utilizacion del tiempo
7	Jefe Departamento Logística y Campo	Explicacion sobre la estructura organizacional , calidad de los productos	7	Mala utilizacion del tiempo
8	Jefe Departamento Laboratorio de Calidad	Explicacion sobre procesos de control	8	Mala utilizacion del tiempo
9	Jefe Departamento Subgerencia Financiera	Explicacion sobre procesos financieros, contables, liquidacion	9	Mala utilizacion del tiempo
10	Secretaria	Realiza la revision del programa de induccion del nuevo empleado y que cumpla con parametros establecido por la empresa	10 FIN	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52. Diagrama de procedimientos – Inducción

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO: INDUCCION	
OBJETIVO	Brindar confianza y apoyo para el nuevo colaborador e integrarlo a la empresa	
ALCANCE	Desde el momento que se incorpora e inicia labores en la empresa	
Limite Inicial		
Limite Final		
RESPONSABLE	Asistente del personal	
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Check List Inducción	Cumplimiento del programa al 100%	Semestral
Trabajadores inducidos	Cumplimiento de trabajadores inducidos al 100%	Semestral
Accidentes de Trabajo	Sumatoria de accidentes reportados	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53. Diagrama Recursos y Responsabilidades proceso – Inducción

N	LOGOTIPO DE LA EMPRESA	RECURSOS Y RESPONSABILIDADES	
		PROCESO DE INDUCCION	
	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABILIDAD
1	Director de Talento Humano elabora y da a conocer programa de Inducción a todas las áreas de la empresa mediante correo interno	Computador	Director de Talento Humano
2	El auxiliar de Talento Humano hace un recorrido por toda la empresa con los nuevos candidatos	Conocer Reglamento de Seguridad e Higiene	Auxiliar de Talento Humano
3	Director de Talento Humano explica relación laboral, normas sobre leyes laborales, contrato colectivo y da a conocer estructura del area	Conocimiento Leyes Laborales y Contrato Colectivo - Organigrama departamental	Director de Talento Humano
4	Subgerente Técnico explica sobre estructura del área, procesos de producción y Mantenimiento de la empresa	Conocimiento Leyes Laborales y Contrato Colectivo - Organigrama departamental	Subgerente Técnico
5	Jefe de Logística y Campo explica estructura del área, características de los productos y calidad de la materia prima	Conocimiento Leyes Laborales y Contrato Colectivo - Organigrama departamental	Jefe de Logística y Campo
6	Subgerente Financiero explica sobre estructura del área, procesos administrativos y financieros	Ley de Tributación Principios de Contabilidad Organigrama Departamental	Subgerente Financiero
7	Asistente de Personal recibe de empleado nuevo programa de inducción concluido y revisa que esté completo	Formato con programa de Inducción	Asistente de Personal

Fuente: Diseño, desarrollo y documentación del proceso de Gestión de Talento Humano

2.9 DESCRIPCION DEL PROCESO DE CAPACITACION

Tabla 54. Análisis del proceso de Capacitación

PROCESO: CAPACITACION				
FRECUENCIA: 1 vez por periodo (año)			FLUJO	OBSERVACIONES
N°	Responsable	Actividad		
1	Asistente de Personal	Revisar si hay necesidad de capacitar al personal		
2	Asistente de Personal	Entrega al Director de Talento Humano el programa de capacitacion para su aprovacion		Que no acepte el plan de capacitacion
3	Director de Talento Humano	hace una revision detallada del programa de capacitacion		No dispone del tiempo suficiente por diversas razones
4	Gerente General	Recibe Plan de Capacitación y aprueba el desarrollo del mismo con su respectivo presupuesto		Tiempo de espera para entrevistarse con el Gerente
5	Asistente de Personal	Aprueba el plan de capacitacion financieramente		
6	Jefes de Departamento	previamente las fechas de capacitacion		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 55. Diagrama de procedimientos – Capacitación

LOGO DE LA EMPRESA	GESTION HUMANA	
	PROCEDIMIENTO: CAPACITACION	
OBJETIVO	Satisfacer las necesidades de capacitacion técnicas y humanas , mediante programas eficaces de capacitacion con el fin de ampliar los conocimientos y perspectiva de los colaboradores y de esta manera lograr un mayor rendimiento en la empresa	
ALCANCE Limite Inicial	Identificar competencias, destrezas y habilidades de los colaboradores	
Limite Final	Establecer eventos de capacitacion	
RESPONSABLE	Asistente de Personal, Jefes Departamentales	
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Cumplimiento de programa de capacitación	$\frac{\text{Nro personas capacitadas}}{\text{Nro total de trabajadores}}$	Semestral
Productividad	$\frac{\text{Volumen producción obtenido}}{\text{Producción proyectada}}$	Mensual
Horas de Capacitación requeridas	$\frac{\text{Horas de capacitación recibidas}}{\text{Nro de trabajadores}}$	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 56. Diagrama Recursos y Responsabilidades proceso – Capacitación

N	LOGOTIPO DE LA EMPRESA	RECURSOS Y RESPONSABILIDADES	
		PROCESO DE CAPACITACION	
	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABILIDAD
1	Asistente de Personal identifica las necesidades de capacitación determinadas en la Elaboración de Perfiles	Archivo de Perfiles Computador	Asistente de Personal
2	Asistente de Personal elabora programa de Capacitación	Computador	Asistente de Personal
3	Asistente de Personal entrega Programa de Capacitación a Director de Talento Humano para su aprobación		Asistente de Personal
4	Director de Talento Humano revisa y aprueba Programa de Capacitación	Programa de Capacitación Presupuesto	Director de Talento Humano
5	Asistente de Personal da a conocer Programa de Capacitación aprobado	Computador	Asistente de Personal
6	Jefes Departamentales elaboran cronograma para Capacitación	Programa de Capacitación Horarios de trabajo	Jefe de Departamento
7	Asistente de Personal hace seguimientos al cumplimiento del Programa.	Programa de Capacitación Archivo	Asistente de Personal

Fuente: Diseño, desarrollo y documentación del proceso de Gestión de Talento Humano

2.10 DESCRIPCION DEL PROCESO DE PLAN CARRERA

Tabla 57. Análisis del proceso de Plan de carrera

PROCESO: PLAN DE CARRERA			
FRECUENCIA: Una vez por periodo (año)		FLUJO	OBSERVACIONES
N°	Actividad		
1	Conformar un comité de Plan de Carrera	INICIO 1	Generalmente lo conforman los Jefes de area
2	Diseñar un plan de trabajo	2	
3	Establecer funciones para el comité de plan carrera	3	
4	Diseñar perfiles de puestos de trabajo para ser cubiertos	4	
5	Identificar competencias, destrezas y habilidades del personal	5	
6	Preseleccionar al personal que cumpla con los requisitos, aptitudes actitudes exigidas por la empresa	6	
7	Se procede a entrevistar el personal seleccionado	7	tendran prioridad las competencias, destrezas y habilidades desarrolladas por el candidato
8	Examinar resultados de la entrevista	8	Se descarta a las personas con bajo nivel de evaluación
9	Ejecutar entrevistas de desarrollo	9	
10	Enviar a las áreas plan de desarrollo de personal para su respectiva ejecución	10	
11	Verificar desempeño de cumplimiento del plan de desarrollo	11	Candidato no cumple con expectativas y salen del proceso
12	Tomar decisiones de ascenso	12	Llamadas telefónicas a referencias personales, trabajos anteriores.
13	Realizar informe para Gerencia con resultados de plan de desarrollo	13 FIN	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 58. Diagrama de procedimientos – Plan carrera

LOGO DE LA EMPRESA	GESTION HUMANA	
	PROCEDIMIENTO: PLAN CARRERA	
OBJETIVO	Promover el desarrollo profesional de los colaboradores, dentro de los lineamientos definidos por la estrategia de la empresa.	
ALCANCE Limite Inicial	Desde la identificación de vacante	
Limite Final	Hasta promover talentos que cubran la vacante	
RESPONSABLE	Asistente de Personal	
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Rotación Promocional	$\frac{\text{Nro movimientos promocionales realizados}}{\text{Nro de movimientos planificados}}$	Anual

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 59. Diagrama Recursos y Responsabilidades proceso – Plan de carrera

N	LOGOTIPO DE LA EMPRESA	RECURSOS Y RESPONSABILIDADES	
		PROCESO PLAN CARRERA	
	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABILIDAD
1	Conformar comité de Plan de Carrera y convocar a reunión de trabajo	Teléfono, intranet	Director de Talento Humano
2	Elaborar plan de trabajo	Infocus, pizarrón, computador, horarios de trabajo	Comité de Plan de Carrera
3	Establecer roles dentro del comité	Infocus, pizarrón, computador	Comité de Plan de Carrera
4	Identificar puestos claves de la empresa necesarios a ser cubiertos	Organigrama funcional	Comité de Plan de Carrera
5	Establecer los perfiles competenciales de los puestos claves	Diccionario de competencias	Comité de Plan de Carrera
6	Analizar y preseleccionar al personal con aptitudes de desarrollo	Archivo de perfiles	Comité de Plan de Carrera
7	Evaluar a las personas seleccionadas mediante una entrevista de valoración	Formato de entrevista	Director de Talento Humano
8	Analizar resultados de la entrevista de valoración	Resultados de entrevistas	Director de Talento Humano
9	Realizar entrevistas de desarrollo	Formato de entrevista	Director de Talento Humano
10	Remitir a las áreas plan de desarrollo de su personal para ejecución del mismo	Computador, intranet	Director de Talento Humano
11	Evaluar desempeño en el cumplimiento del plan de desarrollo	Resultados de entrevistas	Director de Talento Humano
12	Tomar decisiones de promoción	Resultados generales plan de desarrollo	Director de Talento Humano
13	Elaborar informe para Gerencia General con resultados de plan de desarrollo	Computador, decisiones de promoción	Director de Talento Humano

Fuente: Diseño, desarrollo y documentación del proceso de Gestión de Talento Humano.

Tabla 60. Análisis del proceso de Satisfacción laboral

PROCESO: SATISFACCION LABORAL			
FRECUENCIA: 1 vez por periodo (año)		FLUJO	OBSERVACIONES
N°	Actividad		
1	Realizar cronograma y plan para la investigación	INICIO 1	Definir métodos de investigación encuestas, entrevistas
2	Diseñar formato para aplicación de encuestas	2	
3	Revisión y aprobación del formato para la encuesta	3	
4	Realizar investigación mediante la aplicando de encuestas	4	Aplicación de encuestas mediante el uso del formato
5	Selección de personal para aplicación de encuestas	5	Se escoge una muestra de personas de todas las áreas
6	Realizar cronograma de trabajo para aplicar encuestas	6	
7	Realizar encuestas	7	El objetivo es medir el grado de satisfacción del personal en la empresa
8	Revisar y analizar resultados	8	
9	Elaborar plan de acción de mejora	9	El plan debe acción puede incluir realización de talleres vivenciales
10	Remitir informe a Gerencia para su análisis y aprobación	10	
11	Aplicar plan de acción	11 FIN	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 61. Diagrama de procedimientos – Satisfacción laboral

LOGO DE LA EMPRESA	GESTION HUMANA PROCEDIMIENTO: SATISFACCION LABORAL	
OBJETIVO	Permitir que el trabajador disfrute de un ambiente de trabajo adecuado, donde logre un desarrollo eficiente de sus actividades.	
ALCANCE Limite Inicial	Desde su ingreso	
Limite Final	Hasta que se retira de la empresa	
RESPONSABLE	Asistente de Personal	
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Clima Laboral	Mediante análisis de resultados de encuestas	Anual

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 62. Diagrama Recursos y Responsabilidades proceso -Satisfacción Laboral

N	LOGOTIPO DE LA EMPRESA	RECURSOS Y RESPONSABILIDADES	
		PROCESO DE SATISFACCION LABORAL	
	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABILIDAD
1	Elaborar cronograma y plan para la investigación	Horarios de trabajo, computador	Director de Talento Humano
2	Elaborar formato para las encuestas	Computador, software gráfico	Asistente de Personal
3	Aprobación del formato para la encuesta	Formato de encuesta	Director de Talento Humano
4	Realizar investigación aplicando encuestas	Disponibilidad tiempo, encuestas, esferos	Asistente de Personal
5	Seleccionar personal para aplicación de entrevistas	Hojas de vida del personal	Director de Talento Humano
6	Elaborar cronograma de trabajo para realizar entrevistas	Horarios de trabajo, computador	Asistente de Personal
7	Realizar entrevistas	Formato de entrevista, grabadora	Director de Talento Humano
8	Revisar y analizar resultados	Resultados de encuestas y entrevistas	Director de Talento Humano, Asistente de Personal
9	Elaborar plan de acción de mejora y cronograma	Computador, objetivos	Asistente de Personal
10	Enviar informe a Gerencia General para su análisis y aprobación	Informe y cronograma plan de mejora	Asistente de Personal, Gerente General
11	Aplicar plan de acción	Cursos, talleres, Reglamento Interno	Asistente de Personal

Fuente: Diseño, desarrollo y documentación del proceso de Gestión de Talento Humano.

Tabla 63. Análisis del proceso de Valoración de cargos

PROCESO: VALORACION DE CARGOS			
FRECUENCIA: Cada 2 años			
N°	Actividad	FLUJO	OBSERVACIONES
1	Se conforma un comité de valoración de cargos	INICIO 1	Miembros de todas las area
2	Analizar estructura organizacional	2	
3	Definir que competencias se van a tener en cuenta	3	
4	Seleccionar factores convencionales	4	
5	Definir puntuacion para las competencias	5	
6	Elaborar formatos y documentos para la valoración de cargos	6	
7	Llevar a cabo la valoración de cargos	7	Usar formatos y documentos para la valoración de cargos
8	Elaborar matriz de valoración de cargos	8	Los resultados de la valoración se tabulan
9	Delimitar nivel de jerarquizacion	9	
10	Definición de la política de remuneración y asignar a los puestos	10	
12	Realizar informe final a Gerencia para aprobación	11 FIN	

Fuente: Elaboracion propia.

Tabla 64. Diagrama de procedimientos – Valoración de cargos

LOGO DE LA EMPRESA	GESTION HUMANA	
	PROCEDIMIENTO: VALORACION DE CARGOS	
OBJETIVO	Examinar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de ubicarlos en un orden jerárquico, que sea la base para la fijación del sistema de remuneración..	
ALCANCE Limite Inicial	Desde la necesidad de crear una estructura de los puestos jerarquizada.	
Limite Final	Hasta determinar la nueva estructura jerárquica	
RESPONSABLE	Administrador de Nómina, Asistente de Personal	
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Remuneración Media del Personal	$\frac{\text{Total remuneración pagado}}{\text{Nro total de trabajadores}}$	Mensual
Puestos Valorados	$\frac{\text{Num cargos valorados}}{\text{Nro cargos de la empresa}}$	Anual

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 65. Diagrama Recursos y Responsabilidades proceso - Valoración de cargos

N	LOGOTIPO DE LA EMPRESA	RECURSOS Y RESPONSABILIDADES	
		PROCESO VALORACION DE CARGOS	
	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABILIDAD
1	Conformar comité de valoración de cargos y convocar a reunión de trabajo	Teléfono, intranet	Director de Talento Humano
2	Analizar estructura orgánica funcional actual	Infocus, pizarrón, manual orgánico funcional	Comité de valoración
3	Seleccionar competencias a valorar	Diccionario de competencias	Comité de valoración
4	Seleccionar factores convencionales a valorar	Descripción de funciones	Comité de valoración
5	Definir grados a las competencias y factores	Diccionario de competencias	Comité de valoración
6	Asignar valores a las competencias, factores y grados	Computadora, calculadora	Comité de valoración
7	Elaborar documento guía y formatos para valoración	Computador, software gráfico	Asistente de Personal
8	Aplicar la valoración	Manual de Valoración	Jefes Departamentales
9	Elaborar matriz de valoración	Computador, resultados de la valoración	Asistente de Personal
10	Definición de escalas y jerarquización de puestos	Matriz de valoración, estructura funcional	Comité de valoración
11	Definición de la política de remuneración y asignar a los puestos	Presupuesto	Comité de valoración
12	Elaborar informe final a Gerencia General para aprobación	Computador	Director de Talento Humano

Fuente: Diseño, desarrollo y documentación del proceso de Gestión de Talento Humano.

Tabla 66. Análisis del proceso de Retribución

PROCESO: RETRIBUCION			
FRECUENCIA: 1 vez por periodo (año)			
N°	Actividad	FLUJO	OBSERVACIONES
1	Investigar el mercado salarial externo	INICIO 1	
2	Formar el comité de análisis de salarios y convocar a reunión de trabajo.	2	
3	Estudiar el mercado salarial externo	3	
4	Analizar factores a valorar y fijar los métodos de valoración	4	
5	Determinar políticas de compensación	5	
6	Realizar la valoración monetaria de los puestos de trabajo	6	
7	Analizar influencia de la política salarial en el presupuesto de la empresa	7	
8	Elaborar informe final del sistema de retribuciones para Gerencia.	8	
9	Aprobación del sistema de retribuciones	8	
10	Comunicar a nómina para aplicar sistema de retribuciones	10 FIN	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 67. Diagrama de procedimientos – Retribución

LOGO DE LA EMPRESA	GESTION HUMANA	
	PROCEDIMIENTO: RETRIBUCION	
OBJETIVO	Retribuir al trabajador de forma justa y equitativa, de acuerdo a las competencias que posea el trabajador al realizar sus labores.	
ALCANCE Limite Inicial	Desde el estudio del mercado salarial	
Limite Final	Hasta aplicar el sistema de retribución	
RESPONSABLE	Administrador de Nómina	
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Productividad	$\frac{\text{Total producción obtenida}}{\text{Producción proyectada}} * 100\%$	Mensual
Retribución pagada	$\frac{\text{Total pagado por retribución}}{\text{Total remuneración}} * 100\%$	Mensual
Personal compensado	$\frac{\text{Nro personas compensadas}}{\text{Nro total de trabajadores}} * 100\%$	Mensual
Gasto total por trabajador	$\frac{\text{Remunerac. total + gastos fijos y variables}}{\text{Nro trabajadores}}$	Mensual











Fuente: Elaboración Propia

Tabla 68. Diagrama Recursos y Responsabilidades proceso – Retribución

N	LOGOTIPO DE LA EMPRESA	RECURSOS Y RESPONSABILIDADES	
		PROCESO RETRIBUCION	
	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABILIDAD
1	Realizar investigación de mercado salarial externo	Técnicas de investigación	Director de Talento Humano
2	Conformar comité para análisis de salarios y convocar a reunión de trabajo	Teléfono, intranet	Director de Talento Humano
3	Analizar el mercado salarial externo	Escalas salariales de otras empresas, infocus, computador	Comité de plan de retribución
4	Analizar factores a valorarse y establecer métodos de valoración	Objetivos estratégicos, técnicas de valoración	Comité de plan de retribución
5	Fijar políticas de compensación	Contrato colectivo, objetivos	Comité de plan de retribución
6	Realizar la valoración monetaria de los puestos de trabajo	Manual de valoración	Comité de plan de retribución
7	Analizar influencia de la política salarial en el presupuesto de la empresa	Calculadora, informes análisis costo beneficio	Comité de plan de retribución
8	Elaborar informe final del sistema de retribuciones para Gerencia General	Computador, resultados de valoración	Director de Talento Humano
9	Aprobación del sistema de retribuciones	Presupuesto	Gerente General
10	Informar a nómina para aplicar sistema de retribuciones	Contrato colectivo, código de trabajo	Director de Talento Humano

Fuente: Diseño, desarrollo y documentación del proceso de Gestión de Talento Humano.

Tabla 69. Análisis del proceso de Evaluación del Desempeño

PROCESO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO				
FRECUENCIA: 1 vez por periodo (año)			FLUJO	OBSERVACIONES
N°	Responsable	Actividad		
1	Asistente de Personal	Comunicar el sistema de evaluación a todos los jefes de cada área y entregar manual de calificación.		
2	Jefe Departamento	Califica al colaborador		Jefes departamentales solicitan aclaración sobre método de calificación
3	Jefe Departamento	Dar a conocer al área de Talento Humano resultados de evaluación		No se cumple con el tiempo de entrega
4	Asistente de Personal	Verificación de datos en base a Manual de Calificación		
5	Asistente de Personal	Entregar proceso de calificación indicando inquietudes o sugerencias		
6	Jefe Departamento	Aprobación de sugerencias		
7	Asistente de Personal	Verificación de datos en base a Manual de Calificación		
8	Asistente de Personal	Registro de resultados de la evaluación		
9	Asistente de Personal	Se examina las recomendaciones del entrenamiento y se hace sugerencias sobre la validez de los mismos		
10	Secretaria	Archiva proceso de Evaluación		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 70. Diagrama de procedimientos – Evaluación del desempeño

LOGO DE LA EMPRESA	GESTION HUMANA	
	PROCEDIMIENTO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
OBJETIVO	Medir el nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa y las causas que generan determinado desempeño.	
ALCANCE	A partir de la planificación del proceso de evaluación, definiendo objetivos que se deean alcanzar .	
Limite Inicial		
Limite Final	Hasta la culminación del proceso de evaluación a todas las personas de la empresa	
RESPONSABLE	Asistente de Personal	
INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Evaluación 360	Sumatoria de los valores resultantes de cada factor = 100%	Anual
Clima Laboral	Medición de la satisfacción al 100%	Anual

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 71. Diagrama Recursos y Responsabilidades proceso – Evaluación del desempeño

N	LOGOTIPO DE LA EMPRESA	RECURSOS Y RESPONSABILIDADES	
		PROCESO EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABILIDAD
1	Conformar Comité de Evaluación y convocar a reunión de trabajo	Teléfono, intranet	Comité de Evaluación
2	Elaborar plan de evaluación	Infocus, pizarrón, computador, horarios de trabajo	Comité de Evaluación
3	Capacitar al equipo de evaluación	Capacitadores externos	Capacitadores externos
4	Identificar objetivos organizacionales que se quieren alcanzar	Estrategia corporativa	Comité de Evaluación
5	Establecer roles dentro del equipo evaluador	Infocus, pizarrón, computador	Comité de Evaluación
6	Seleccionar competencias a evaluar	Diccionario de competencias	Comité de Evaluación
7	Establecer escalas o grados de medición de cada competencia a evaluar	Computadora, calculadora	Comité de Evaluación

(Continuación tabla 71. Diagrama Recursos y Responsabilidades proceso – Evaluación del desempeño)

8	Diseñar los formatos a emplearse en el proceso	Computadora, software gráfico	Asistente de Personal
9	Seleccionar al personal de apoyo para completar el círculo de 360	Hojas de vida	Comité de Evaluación
10	Entrenar al personal de apoyo	Capacitadores internos	Comité de Evaluación
11	Hacer las evaluaciones y entregar los formatos al área de Talento Humano	Formatos de entrevistas	Personal seleccionado para evaluar
12	Tabular los datos y realizar informe del proceso	Resultados entrevistas, computador	Asistente de Personal
13	Revisar y analizar informe por parte del equipo evaluador	Matriz de evaluación	Comité de Evaluación
14	Elaborar plan de acción a desarrollarse con el personal	Computador, objetivos corporativos	Comité de Evaluación
15	Dar a conocer al trabajador resultados de evaluación y plan desarrollo	Plan de desarrollo individual	Asistente de Personal

Fuente: Diseño, desarrollo y documentación del proceso de Gestión de Talento Humano.

7.14 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

7.14.1 Presupuesto de investigación

El siguiente presupuesto está estipulado para los 2 investigadores de este proyecto, el cual está comprendido de la siguiente manera.

Presupuesto de la investigación	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
Concepto				
1. INGRESOS		0	0	0
JOHANA QUENORAN				
WILI PORTILLO				
TOTAL INGRESOS				
2. EGRESOS				
2.1. Servicios personales				
servicio de alimentación y vivienda	valor mensual	2	250000	500000
servicios de llamadas	Minutos	150	300	45000
Servicios de transcripción	Hojas	74	1080	79.920
Servicios de internet	Horas	200	1.200	240.000
Servicios de transporte 1	viaje (ida/vuelta)	4	8.000	32.000
Servicios de transporte 2	viaje (ida/vuelta)	4	8.000	32.000
Servicios de transporte 3	viaje (ida/vuelta)	4	8.000	32.000
Servicios de transporte 4	viaje (ida/vuelta)	4	8.000	32.000
Servicios de transporte 5	viaje (ida/vuelta)	4	8.000	32.000
Subtotal				1.024.920
2.2. Gastos generales				
Papelería	Resma	1	12.000	12.000
Fotocopias	Hojas	400	70	28.000
Alquiler computador portátil	Mes	80000	4	320.000
Impresión de texto	Hojas	500	100	50.000
Compra de textos	Texto	2	75.000	150.000
Memoria USB	Unidad	1	20.000	20.000
Subtotal				580.000
2.3. Imprevistos				
Gastos imprevistos				120.000
Subtotal				120.000
TOTAL EGRESOS				1.724.920

Fuente. Esta investigación

7.15 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 72. Cronograma de actividades

ITEM	TIEMPO	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elección del tema estudio de investigación	■	■	■	■	■	■	■	■								
2	Aprobación del tema de investigación por el comité curricular								■								
3	Diseño y elaboración del anteproyecto									■							
4	Presentación al Comité Curricular										■						
5	Designación de jurados y correcciones											■					
6	Aplicación de instrumento												■				
7	Análisis e interpretación de la información													■			
8	Diseño del proyecto de investigación														■		
9	Diseño de la herramienta administrativa															■	
10	Redacción del informe final															■	
11	Presentación informe final																■

CONCLUSIONES

- ❖ Las empresas de la industria manufacturera poseen oportunidades y amenazas que se presentan al exterior de la organización, basado también en fortalezas internas que les permiten a los trabajadores afianzar la cultura organizacional, la satisfacción, trabajo en equipo y motivación laboral.

- ❖ Los empresarios dan importancia a aspectos como las capacitaciones, la planeación del personal, planes de seguridad ocupacional pero desconocen algunas prácticas de la gestión humana como los planes carrera, la evaluación del desempeño y la retención de talentos.

- ❖ En la industria manufacturera sector elaboración y procesamiento de alimentos, factores como la alta dirección, la tecnología, estructura, estrategia y cultura tienen bastante relevancia en los trabajadores esto se ve reflejado en la comunicación, la toma de decisiones y el clima organizacional.

- ❖ Mediante la creación de una herramienta administrativa pretendemos contribuir al mejoramiento de los procesos de Gestión Humana y al desarrollo eficiente de estos, mediante la conceptualización teórica de diagramas de flujo, indicadores de Gestión, diagramas de recursos y responsabilidades.

RECOMENDACIONES

- ❖ Fortalecer en las amenazas que afectan el ambiente externo como contar con personal acreditado para algunos procesos y eficiencia en la aplicación de normas laborales, de igual manera en las debilidades que inciden en el interior de la organización como crear una área de Talento Humano con el perfil adecuado, e implementar la medición y control para cada proceso.

- ❖ Implementar en las organizaciones prácticas de gestión humana como los planes carrera que le permitan a los trabajadores ascender a nuevos cargos, la evaluación del desempeño y la retención de talentos utilizando mecanismos como felicitaciones en público, celebrar las fechas especiales, premiar al mejor empleado.

- ❖ Diseñar políticas de responsabilidad social empresarial empleando a personal discapacitado, madres cabeza de hogar, desplazados generando así desarrollo regional.

- ❖ Fortalecer los procesos de inducción en donde se tengan en cuenta no solo los deberes, responsabilidades y funciones del cargo sino que se afiance en temas como la misión, visión, valores, políticas para que el trabajador se sienta más familiarizado con la cultura organizacional.

- ❖ Diseñar un plan de Balance Scorcard que les permita a las empresas de la industria manufacturera mejorar los procesos de Gestión del Talento Humano.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. “El capital humano de las organizaciones”. Octava Edición. Mc Graw Hill. México. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humano. México: Editorial McGraw Hill, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: Editorial MC Graw-Hill interamericana, S.A 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: Editorial MC Graw-Hill interamericana, S.A .2013. Pag.5

Congreso de la república de Colombia. Ley 1164 de 2007 (octubre 3) por la cual se dictan disposiciones en materia del talento humano en salud.pag. 2

Gregorio Calderón Hernández, Alejandra Montes Sáenz, María Paulina Tobón Mesa, Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia, REVISTA Universidad

HERNANDEZ, CALDERÓN Gregorio, Julia Clemencia Naranjo Valencia. Semillero de investigación en Gestión Humana. competencias laborales de los gerentes de Talento Humano, innovar. Bogotá. Junio. 2014

PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN MIPYMES del sector industrial manufacturero del municipio de Pasto. Red ORMET 2013.

UBIDIA, Patricio Hernández. Diseño, desarrollo y documentación del proceso de gestión del talento humano en el ingenio azucarero del norte.2008

WHERTER, William Jr. Administración de personal y Recursos Humanos. México. Ed Mc Graw Hill 2001. p185

NETGRAFÍA

<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/25118/25646>.

<http://www.segurosbolivar.com.co/wps/wcm/connect/f774b09a-329b-4f63-af0f-9395727b76d0/RiesgosLaborales.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f774b09a-329b-4f63-af0f-9395727b76d0>.

http://www.degerencia.com/tema/desarrollo_personal.

<http://www.cnnexpansion.com/mi-dinero/2009/01/29/8-pasos-para-equilibrar-vida-y-trabajo>.

<http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2012/07/15/responsabilidad-social-articulo-ampliado>.

<http://www.gestiopolis.com/teoria-de-recursos-y-capacidades-y-gestion-del-conocimiento/>

ANEXOS

Anexo A. Entrevista Dirigida a los jefes de área de Talento Humano

❖ **ENTREVISTA:** CARACTERIZACIÓN DE LA GESTION HUMANA EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA ELABORACIÓN Y PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE PASTO.

1. PLANEACIÓN DE MEDIANO Y LARGO PLAZO DE PERSONAL

1.1 La empresa planea con anterioridad los requerimientos de personal? Si ___
No___ como:

1.2 La empresa cuenta con un inventario de hojas de vida si___ no___ como los maneja:_____

1.3 La empresa tiene temporadas especificas en las cuales se hace convocatoria de personal? Si ___ No___ cuáles?

a. ¿ La empresa posee un manual de funciones para cada cargo? si___ no___
b. ¿Para la selección de personal la empresa tiene en cuenta las competencias, habilidades, destrezas y conocimientos que el cargo exige? Si ___ no ___
¿Por qué?

2. APROVISIONAMIENTO DE PERSONAL

2.1 De las siguientes opciones explique cuál es la forma en que se hace el reclutamiento de personal.

a. Interno

b. Externo

c. Mixto

d. Subcontratación (Outsourcing)

2.2 De las siguientes técnicas de selección señale cuáles de ellas se están ejecutando en la empresa?

- Entrevista
- Pruebas de personalidad
- Pruebas técnicas
- Examen médico
- Estudio socioeconómico (visita domiciliaria)
- Verificación de antecedentes
- Otras cuáles?

2.3 En la empresa quienes son los encargados de hacer la selección del personal:

3. En la organización se encuentra establecido el proceso de inducción Si___
No___ como se lleva a cabo?

4. CAPACITACIÓN

4.1 La empresa tiene un plan de capacitaciones? Si___ No___ Como lo Hace?

4.2 Con qué frecuencia se realiza las capacitaciones y cuáles son los temas comunes:

5. Que métodos utiliza la empresa para realizar la evaluación de la capacitación?

6. Con base a que políticas fija la escala salarial de sus colaboradores?

6.1 Que planes la empresa está adelantando en temas de seguridad y salud en el trabajo?

7. Cuáles son las actividades que se realizan en la administradora de riesgos laborales?

8. PLANES DE CARRERA

8.1 La empresa cuenta con planes de carrera en donde los colaboradores puedan ascender? Si___ no___ que criterios se tienen en cuenta?

9 Si por alguna razón existe un caso de despido, la organización que hace con este personal?

10 Que métodos emplea la organización para la retención de los colaboradores más eficientes?

11. Que políticas de responsabilidad social empresarial en relación de Gestión Humana son tenidas en cuenta por parte de la organización?

13. EVALUACION DE DESEMPEÑO

13.1 Que métodos utiliza la organización para evaluar y controlar el desempeño de sus colaboradores

_____ luego de esto se hace retroalimentación: Si__ No:___
como:_____

14. Como se fomenta el trabajo en equipo en la organización?

15. La empresa como maneja la comunicación a nivel:
a. interna:

b. externa:

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo B. Encuesta Dirigida a los colaboradores de las empresas

ENCUESTA: CARACTERIZACIÓN DE LA GESTION HUMANA EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA ELABORACIÓN Y PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE PASTO.

RECLUTAMIENTO

1. ¿Por qué medios de comunicación usted se enteró de la vacante de la empresa?
- a) Avisos en periódico__
 - b) Internet__
 - c) Radio__
 - d) Televisión__
 - e) Agencias de reclutamiento__
 - f) Mediante llamadas de la Empresa__
 - g) Por recomendaciones de empleados__
 - h) Candidatos sobrantes de un anterior reclutamiento__

SELECCIÓN

1. ¿De las siguientes técnicas de selección cuales se fueron realizadas?
- a) Entrevista __
 - b) Prueba de conocimiento__
 - c) Pruebas psicométricas__
 - d) Pruebas de personalidad__
 - e) Técnicas de simulación__
 - f) Otra cual _____

INDUCCION

32. ¿Al momento de ingresar a la empresa se le realizó una inducción?

Sí__ No__

33. ¿Cuánto tiempo se gastó en la inducción? _____

3. ¿En el proceso de inducción que temas le dieron a conocer?

- a) Misión__
- b) Visión__
- c) Valores__
- d) Objetivos __
- e) Deberes__
- f) Responsabilidades__
- g) Funciones del Cargo__
- h) Todas las anteriores__

REMUNERACION

1. ¿Usted considera que el salario que recibe es justo de acuerdo a las funciones que realiza en la empresa?

Si__ No__ porque?

2. ¿En alguna ocasión no se le ha cancelado su salario a tiempo?

Si__ No__ porque?

34. ¿Usted como empleado ha recibido algún tipo de incentivo salarial?

Si__ No__

a) Bonos__

b) Porcentaje de participación en los resultados__

c) Otro cual__

35. ¿Qué tipos de beneficios ha recibido?

a) Seguros de vida__

b) Seguros de salud__

c) Subsidio de Alimentación__

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. ¿De qué manera se evalúa su desempeño en la empresa?

2. ¿Después de la evaluación del desempeño usted recibe retroalimentación laboral?

Si__ No__ De qué manera?__

3. ¿Durante el tiempo que labora en la empresa tiene espacios de descanso o

Pausas activas?

Si__ No__ cuánto tiempo?__

CAPACITACIÓN

1. ¿La empresa realiza actividades de capacitación?

Sí__ No__

2. ¿Le gusta recibir cursos de capacitación?

Si__ No__ porque?

3. ¿Los cursos de capacitación que ha recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo o le han aportado beneficios?

Si__ No__ porque?

4. ¿Todos los trabajadores sin importar su puesto de trabajo
¿Reciben cursos de capacitación?

- a) Siempre __
- b) casi siempre __
- c) a veces __
- d) nunca __
- e) casi nunca__

PROGRAMAS DE CAMBIO

36. ¿A usted como trabajador se le ha informado ante un posible cambio dentro de la empresa?

Sí__ No__

COMUNICACIÓN

1. ¿Considera que el clima organizacional en la empresa es?

- a) Agradable__
- b) Desagradable __
- c) Tranquilo__
- d) Inestable__

2. ¿La comunicación entre colaboradores y altos directivos es directa y fluida?

Si__ No__ por qué?

3. ¿Considera que la comunicación entre compañeros de trabajo es?

- a) Buena__
- b) Mala__

4. ¿La información es fluida y llega en el tiempo necesario?

- a) Siempre__
- b) casi siempre__
- c) a veces__
- d) nunca __
- e) casi nunca __

5. ¿Tus opiniones cuentan para tomar decisiones significativas en la empresa?

- a) Siempre __
- b) casi siempre__
- c) a veces __
- d) nunca __
- e) casi nunca __

Satisfacción

- 37.** ¿Qué tan satisfecho te sientes de ser parte de esta empresa?
- a) Muy satisfecho__
 - b) Insatisfecho __
 - c) Medianamente satisfecho__
 - d) Satisfecho __
 - e) Muy satisfecho __
- 38.** ¿Te sientes satisfecho con el trabajo que realizas en esta empresa?
- a) Muy satisfecho__
 - b) Insatisfecho __
 - c) Medianamente satisfecho__
 - d) Satisfecho __
 - e) Muy satisfecho__
- 39.** ¿Te sientes satisfecho por el trato que recibes dentro de la empresa?
- a)Muy satisfecho__
 - b) Insatisfecho __
 - c) Medianamente satisfecho__
 - d) Satisfecho __
 - e) Muy satisfecho__

MOTIVACION

- 40.** ¿Recibes incentivos por realizar bien tu trabajo?
- a) Totalmente de Acuerdo__
 - b) De acuerdo __
 - c) Medianamente de Acuerdo__
 - d) En desacuerdo __
 - e) Totalmente en desacuerdo__

SEGURIDAD E HIGIENE

- 1.** El espacio físico donde desempeña su labor es:
- a) Excelente__
 - b) Bueno__
 - c) Regular__
 - d) Deficiente__
- 2.** La iluminación y el sonido de su espacio de trabajo es:
- a) Excelente__
 - b) Bueno __
 - c) Regular__
 - d) Malo__
- 3.** ¿Recibió el material necesario para desempeñar su trabajo?
- Sí__ No__

4. ¿Por parte de la empresa se lo afiliado a una ARP?
Sí__ No__

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

1. ¿Qué políticas de responsabilidad social empresarial en materia de gestión humana son Utilizadas en la organización?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo C. Formato para evaluación del desempeño

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	FORMATO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA PERSONAL DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN			
	VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES	DÍA	MES	AÑO
Datos del evaluado				
Nombre completo:		Cédula:		
Dependencia:		Centro Costo:		
Cargo:				
Datos del evaluador				
Nombre completo:			Cédula:	
Dependencia:			Centro Costo:	
Cargo:				
Periodo de Evaluación				
Ordinaria:			Extraordinaria:	
Desde:		Hasta:		

Los factores a evaluar, van orientados, no sólo hacia la evaluación del desempeño laboral, sino que pretenden evaluar simultáneamente las competencias técnicas y conductuales requeridas para el desempeño del empleo.

1. Responsabilidades asignadas para el desarrollo del proceso que lidera:	
2. Cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el desarrollo de las actividades propias de su empleo y las asignadas para el desarrollo de proyectos especiales:	Aspectos que afectaron el cumplimiento de la responsabilidad
3. Competencias relacionadas con el desempeño del empleo	
LIDERAZGO: Motivación, orientación y coordinación de los colaboradores hacia el logro de los resultados y compromisos organizacionales.	
Observaciones:	
PLANEACIÓN: Capacidad para establecer metas y responsabilidades con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo a través de planes de trabajo.	
Observaciones:	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Disposición constante para alcanzar o superar resultados concretos, cuantificables y verificables, mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asociadas al empleo.	
Observaciones:	

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para participar activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida y buscando resultados conjuntos.

Observaciones:

RELACIONES INTERPERSONALES: Interés de establecer y mantener relaciones cordiales o reales de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para el desarrollo de los procesos o conseguir los objetivos estratégicos de la institución.

Observaciones:

APERTURA AL CAMBIO: Habilidad para promover o adaptarse a nuevas circunstancias o situaciones desconocidas.

Observaciones:

ESTÁNDARES DE PROFESIONALISMO: Preocupación por actuar de acuerdo a estándares de profesionales, darle un toque profesional a todo lo que se hace.

Observaciones:

4. Aspectos positivos del evaluado:

5. Aspectos por mejorar:

6. Observaciones generales:

Firmas

Evaluado:

Evaluador:

Anexo D. Modelos de carta

Se realizaron modelos de cartas para Jefes de área de Talento Humano de empresas medianas y grandes de la industria manufacturera con el fin de obtener información acerca de la Gestión del Talento Humano. Respalda por el decano de la facultad.

San Juan de Pasto, 10 de febrero de 2015

Doctor:

CARLOS HERNAN SERRANO WAGNER

Frigorífico Jongovito S.A. Frigovito S.A.

Ciudad

Cordial Saludo

La presente es con el fin de solicitarle su valiosa colaboración con los estudiantes Johana Elizabeth Quenoran y Wili Gendrix Portillo Yela adscritos al programa de Administración de Empresas y Finanzas quienes están realizando una investigación denominada "Caracterización de la Gestión Humana en las Grandes y Medianas empresas de la industria manufacturera elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto". Por lo cual pedimos suministrarles la información pertinente a través de la elaboración de encuestas a los jefes de área de Talento Humano y los colaboradores de la empresa para que puedan desarrollar su trabajo de grado y optar por el título de administradores de empresas.

Agradezco su valiosa colaboración

Atentamente

JESUS MARTINEZ BETANCOURT

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de Nariño

San Juan de Pasto, 10 de febrero de 2015

Doctor:

SALVADOR DEL CRISTO MIRANDA ESCOBAR

Lácteos Andinos de Narino LTDA

Ciudad

Cordial Saludo

La presente es con el fin de solicitarle su valiosa colaboración con los estudiantes Johana Elizabeth Quenoran y Wili Gendrix Portillo Yela adscritos al programa de Administración de Empresas y Finanzas quienes están realizando una investigación denominada "Caracterización de la Gestión Humana en las Grandes y Medianas empresas de la industria manufacturera elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto". Por lo cual pedimos suministrarles la información pertinente a través de la elaboración de encuestas a los jefes de área de Talento Humano y los colaboradores de la empresa para que puedan desarrollar su trabajo de grado y optar por el título de administradores de empresas.

Agradezco su valiosa colaboración

Atentamente

JESUS MARTINEZ BETANCOURT

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de Nariño

San Juan de Pasto, 10 de febrero de 2015

Doctor:

MARCEL EDUARDO ROMO ALBORNOZ

Industria cafetera de Nariño SAS

Ciudad

Cordial Saludo

La presente es con el fin de solicitarle su valiosa colaboración con los estudiantes Johana Elizabeth Quenoran y Wili Gendrix Portillo Yela adscritos al programa de Administración de Empresas y Finanzas quienes están realizando una investigación denominada "Caracterización de la Gestión Humana en las Grandes y Medianas empresas de la industria manufacturera elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto". Por lo cual pedimos suministrarles la información pertinente a través de la elaboración de encuestas a los jefes de área de Talento Humano y los colaboradores de la empresa para que puedan desarrollar su trabajo de grado y optar por el título de administradores de empresas.

Agradezco su valiosa colaboración

Atentamente

JESUS MARTINEZ BETANCOURT

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de Nariño

San Juan de Pasto, 10 de febrero de 2015

DOCTORA:
FANNY CARMELA SOLARTE SOLARTE

Molinos Nariño

Ciudad

Cordial Saludo

La presente es con el fin de solicitarle su valiosa colaboración con los estudiantes Johana Elizabeth Quenoran y Wili Gendrix Portillo Yela adscritos al programa de Administración de Empresas y Finanzas quienes están realizando una investigación denominada "Caracterización de la Gestión Humana en las Grandes y Medianas empresas de la industria manufacturera elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto". Por lo cual pedimos suministrarles la información pertinente a través de la elaboración de encuestas a los jefes de área de Talento Humano y los colaboradores de la empresa para que puedan desarrollar su trabajo de grado y optar por el título de administradores de empresas.

Agradezco su valiosa colaboración

Atentamente

JESUS MARTINEZ BETANCOURT
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad de Nariño

San Juan de Pasto, 10 de febrero de 2015

Doctor:

EDMUNDO FABIAN ROSALES MENA

Porkilandia SAS

Ciudad

Cordial Saludo

La presente es con el fin de solicitarle su valiosa colaboración con los estudiantes Johana Elizabeth Quenoran y Wili Gendrix Portillo Yela adscritos al programa de Administración de Empresas y Finanzas quienes están realizando una investigación denominada “Caracterización de la Gestión Humana en las Grandes y Medianas empresas de la industria manufacturera elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto”. Por lo cual pedimos suministrarles la información pertinente a través de la elaboración de encuestas a los jefes de área de Talento Humano y los colaboradores de la empresa para que puedan desarrollar su trabajo de grado y optar por el título de administradores de empresas.

Agradezco su valiosa colaboración

Atentamente

JESUS MARTINEZ BETANCOURT

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de Nariño

San Juan de Pasto, 10 de febrero de 2015

Doctor:

JUAN ENRIQUE MARTINEZ

Empresas de Nariño SAS

Ciudad

Cordial Saludo

La presente es con el fin de solicitarle su valiosa colaboración con los estudiantes Johana Elizabeth Quenoran y Wili Gendrix Portillo Yela adscritos al programa de Administración de Empresas y Finanzas quienes están realizando una investigación denominada “Caracterización de la Gestión Humana en las Grandes y Medianas empresas de la industria manufacturera elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto”. Por lo cual pedimos suministrarles la información pertinente a través de la elaboración de encuestas a los jefes de área de Talento Humano y los colaboradores de la empresa para que puedan desarrollar su trabajo de grado y optar por el título de administradores de empresas.

Agradezco su valiosa colaboración

Atentamente

JESUS MARTINEZ BETANCOURT

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de Nariño

San Juan de Pasto, 10 de febrero de 2015

Doctora:

MARIA INES VILLAREAL PANTOJA

Panadería don Rosendo LTDA

Ciudad

Cordial Saludo

La presente es con el fin de solicitarle su valiosa colaboración con los estudiantes Johana Elizabeth Quenoran y Wili Gendrix Portillo Yela adscritos al programa de Administración de Empresas y Finanzas quienes están realizando una investigación denominada “Caracterización de la Gestión Humana en las Grandes y Medianas empresas de la industria manufacturera elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto”. Por lo cual pedimos suministrarles la información pertinente a través de la elaboración de encuestas a los jefes de área de Talento Humano y los colaboradores de la empresa para que puedan desarrollar su trabajo de grado y optar por el título de administradores de empresas.

Agradezco su valiosa colaboración

Atentamente

JESUS MARTINEZ BETANCOURT

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de Nariño

San Juan de Pasto, 10 de febrero de 2015

Doctor:

CARLOS ARTURO REYES ROJAS

La Espiga LTDA

Ciudad

Cordial Saludo

La presente es con el fin de solicitarle su valiosa colaboración con los estudiantes Johana Elizabeth Quenoran y Wili Gendrix Portillo Yela adscritos al programa de Administración de Empresas y Finanzas quienes están realizando una investigación denominada “Caracterización de la Gestión Humana en las Grandes y Medianas empresas de la industria manufacturera elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto”. Por lo cual pedimos suministrarles la información pertinente a través de la elaboración de encuestas a los jefes de área de Talento Humano y los colaboradores de la empresa para que puedan desarrollar su trabajo de grado y optar por el título de administradores de empresas.

Agradezco su valiosa colaboración

Atentamente

JESUS MARTINEZ BETANCOURT

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de Nariño

San Juan de Pasto, 10 de febrero de 2015

Doctora:

MARIA ISABEL DE LA ROSA ENRIQUEZ

Molinos Imperial

Ciudad

Cordial Saludo

La presente es con el fin de solicitarle su valiosa colaboración con los estudiantes Johana Elizabeth Quenoran y Wili Gendrix Portillo Yela adscritos al programa de Administración de Empresas y Finanzas quienes están realizando una investigación denominada "Caracterización de la Gestión Humana en las Grandes y Medianas empresas de la industria manufacturera elaboración y procesamiento de alimentos en la ciudad de Pasto". Por lo cual pedimos suministrarles la información pertinente a través de la elaboración de encuestas a los jefes de área de Talento Humano y los colaboradores de la empresa para que puedan desarrollar su trabajo de grado y optar por el título de administradores de empresas.

Agradezco su valiosa colaboración

Atentamente

JESUS MARTINEZ BETANCOURT

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de Nariño