



**IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS DE LA GESTION DEL TALENTO  
HUMANO EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA CIUDAD DE  
PASTO, AÑO 2013**

**VIKY MILENA GUELGUA LOPEZ  
REIVER LEXAIDER MONTILLA CERÓN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINSTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS DE LA GESTION DEL TALENTO  
HUMANO EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA CIUDAD DE  
PASTO, AÑO 2013**

**VIKY MILENA GUELGUA LOPEZ  
REIVER LEXAIDER MONTILLA CERON**

**Trabajo de grado como requisito para optar por el título de administrador de  
empresas.**

**Asesor:**

Nelson Armando Mora Gómez  
Mg. Gerencia de Talento Humano

**Director general:**

Gregorio Calderón Hernández  
Dr. Administración y Dirección de Empresas

**Caseros:**

Jimmy Orlando Cabrera Meza  
Mg. Administración Económica y Financiera.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINSTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

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

Artículo 1<sup>ro</sup> 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**

---

**San Juan de Pasto, Noviembre de 2013**

**Dedicado a:**

“Al Señor Jesucristo Dios Todopoderoso  
Y a mis padres por la fortaleza, por su cuidado,  
Atención, y a todas aquellas personas que  
Han sido de bendición”

*Reiver Montilla Cerón*

“Los éxitos no vienen solos,  
Vienen con la ayuda del Señor JESUCRISTO,  
Mil gracias a mis padres, hermanos, amigos por el apoyo constante  
Y a todas las personas que hicieron parte de este sueño”

*Vicky Guelgua López*

## **AGRADECIMIENTO**

El agradecimiento más grande es ante Dios, por todas sus inmensas bendiciones. También nuestra gratitud se dirige para la persona que ha hecho posible el desarrollo de esta investigación, Dr. Gregorio Calderón Hernández, al tenernos en cuenta en el desarrollo de este estudio a nivel regional, haciendo parte a su vez de una investigación Nacional. Como también muchas Gracias al Mg. Nelson Armando Mora Gómez, por su asesoría, su atención y su tiempo prestado en el desarrollo de esta investigación; al Profesor Jimmy Orlando Cabrera Meza por su asesoría; a los jurados: Wilson Revelo Maya y Jairo Medina Morillo por sus aportes, asesorías y compromiso con el desarrollo de esta investigación.

A amigos colaboradores y compañeros: Julio Arteaga, Zuleima Bravo, Martha Eliana Córdoba, Liseth Solarte, Jesús Esteban Hernández, Fabio Andrés Almeida, José Manuel Valenzuela, Anna Arévalo, Anna Trejo, Nathaly Recalde, Edison Spencer Calvache, William Hernán Ramos, Paola Lagos y demás que se unieron en el desarrollo de esta investigación.

A directivos del área de talento humano y gerentes de las empresas medianas y grandes de la ciudad de pasto, los cuales con su colaboración hicieron posible el desarrollo de este proyecto.

*¡Muchas gracias!*

## RESUMEN

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, en un estudio realizado por el grupo de investigación, Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia, sede manizales señalan que: “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)”<sup>1</sup>. 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.

---

<sup>1</sup> 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](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos_Admon_23-41_GCalderon_et_al.pdf). Consultado el 09 de marzo de 2013.



## **ABSTRACT**

The research to be performed is justified by the importance over time has adopted Human Resources area in the different firms in an economy , in a study conducted by the research group , Organizational Culture and Human Resource Management, National University of Colombia , home manizales state that: " human management is one of the business areas that in recent years have been the biggest changes : from being an office procedures to meet personnel management practices , went on to become a key area to achieve organizational goals and building sustainable competitive advantage (Beer , 1997 ) . This evolution has led to greater demands on these units and forced to modernize their structures , roles and practices in order to become generate value for their companies (Boston Consulting Group, 2008 ) . " Herein lies the interest of focusing the study on medium and large companies in the city of grass in order to determine the current status of human management

# CONTENIDO

## INTRODUCCION

1	ASPECTOS GENERALES.....	17
1.1	TEMA.....	17
1.2	TITULO.....	17
1.3	LINEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACION.....	17
1.3.1	Dinámica Empresarial. ....	17
1.3.2	Gestión Gerencial Regional:.....	17
1.4	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
1.4.1	Descripción del problema.....	18
1.4.2	Formulación del Problema.....	19
1.4.3	Sistematización del problema .....	20
1.5	OBJETIVOS.....	20
1.5.1	Objetivo General.....	20
1.5.2	Objetivos Específicos .....	20
1.6	JUSTIFICACIÓN.....	21
1.6.2	Delimitación.....	22
2.	PROCESO METODOLÓGICO .....	23
2.1	Tipo de la Investigación .....	23
2.1.2	Paradigma .....	23
2.1.3	Enfoque.....	23
2.1.4	Método .....	23
2.2	Fuentes de recolección de información .....	24
2.2.1	Fuentes primarias:.....	24
2.2.2	Fuentes secundarias: .....	24
2.3	Población y muestra .....	24
3.	MARCO REFERENCIAL .....	29
3.1	MARCO CONTEXTUAL.....	29
3.1.1	Reseña Histórica .....	29

Tabla N° 5: Comportamiento histórico de las medianas y grandes empresas .....	29
3.1.2 Entornos de investigación .....	31
3.2 MARCO TEÓRICO .....	40
3.2.1 Antecedentes: .....	40
3.2.2 Fundamentación teórica....	47
3.2.2.1 Gestión Humana .....	47
3.2.2.2 Evolución de la Gestión Humana .....	48
3.2.2.3 Departamentos de gestión humana en Colombia .....	49
3.2.2.4 Las prácticas de Gestión Humana y su relación con las empresas ....	50
3.2.2.5 Concepto moderno de gestión humana .....	51
3.2.2.6 Cambios en las organizaciones.....	52
3.2.2.7 Implementación de nuevos procesos .....	55
3.2.2.8 Implementación de nueva tecnología .....	55
3.2.2.9 Perfil del gerente de gestión humana.....	57
3.2.2.10 Entorno organizacional .....	58
3.2.2.11 Entorno Ocupacional.....	59
3.2.2.12 La Gestión Humana y los recursos de la Organización .....	61
3.2.2.13 Practicas funcionales de Gestión Humana.....	63
3.3 MARCO LEGAL .....	72
3.4 MARCO CONCEPTUAL.....	78
4. DESARROLLO PRIMER OBJETIVO: DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DE LA CIUDAD DE PASTO N. ....	83
2. ANÁLISIS DE RESULTADOS: EMPRESAS SIN ÁREA DE TALENTO HUMANO .....	171
5. DESARROLLO SEGUNDO OBJETIVO: DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERISTICAS DEL ÁREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DE LA CIUDAD DE PASTO N. ....	181
6. DESARROLLO TERCER OBJETIVO: IDENTIFICACION DE LA IMPORTANCIA DEL ÁREA Y DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DE LA CIUDAD DE PASTO N. ....	198
7. DESARROLLO CUARTO OBJETIVO: DISEÑO DE LA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA QUE PERMITE GESTIONAR LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA CIUDAD DE PASTO N. ....	194

8. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	329
8.1 Presupuesto de investigación.....	329
8.2 Cronograma de actividades .....	330
CONCLUSIONES.....	332
RECOMENDACIONES .....	333
BIBLIOGRAFIA.....	337
NETGRAFIA.....	337
ANEXOS.....	346

## LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1: Tamaño de empresa.....	24
Tabla N° 2: Medianas Empresas .....	25
Tabla N° 3: Grandes empresas.....	27
Tabla N° 4: Empresas con otro régimen .....	28
Tabla N° 5: Comportamiento histórico de las medianas y grandes empresas .....	29
Tabla N° 6: Evolución de los factores que determinan la gestión humana .....	48
Tabla N° 7: Empresas objeto de estudio .....	83
Tabla N° 8: Sector empresarial .....	85
Tabla N° 9: Número total de Trabajadores .....	86
Tabla N° 10: Genero del directivo del área de gestión humana .....	87
Tabla N° 11: rango de edad del directivo del área de gestión humana .....	88
Tabla N° 12: Pregrado del directivo de gestión humana .....	90
Tabla N° 13: posgrado del directivo del área de gestión humana .....	91
Tabla N° 14: Tipo de posgrado .....	92
Tabla N° 15: Experiencia del directivo de gestión humana.....	93
Tabla N° 16: Dominio de gestión humana de acuerdo al grado empleado en el área.....	94
Tabla N° 17: A quién le reporta el responsable de gestión humana .....	97
Tabla N°18: Modalidad de contratos de colaboradores que laboran en el área de gestión humana .....	98
Tabla N°19: Suficiencia de recursos .....	100
Tabla N° 20: Formulación de políticas de personal .....	101
Tabla N° 21: Se tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área .....	102
Tabla N° 22: Decisión sobre la propuesta de desarrollo de talento humano .....	103
Tabla N° 23: Prácticas funcionales.....	105
Tabla N° 24: Prácticas emergentes.....	140
Tabla N° 25: Sector empresarial.....	171
Tabla N° 26: Numero de colaboradores .....	172

Tabla N° 27: Género del gerente.....	174
Tabla N° 28: Rango de edad del gerente.....	175
Tabla N°29: Pregrado del Responsable del área de gestión humana .....	176
Tabla N° 30: Posgrado del Responsable del área de gestión humana .....	177
Tabla N° 31: Opciones de Posgrado.....	178
Tabla N° 32: Experiencia relacionada con el cargo.....	179
Tabla: N° 33: Análisis comparativo; area de gestión humana: empresas con área vs empresas sin área.....	194
Tabla N° 34: Funciones Del Cargo.....	209
Tabla N° 35: Diagrama de procedimientos: Planeación de personal .....	215
Tabla N° 36: Diagrama de procedimientos: reclutamiento de talento humano.....	218
Tabla N° 37: Ejemplo hipotético de candidato para la selección .....	221
Tabla N° 38: Diagrama de procedimientos: Selección de personal; <b>Error! Marcador no definido.</b>	
Tabla N°39: Diagrama de procedimientos: Contratación de personal .....	226
Tabla N° 40: Diagrama de procedimientos: Inducción del personal.....	229
Tabla N° 41: Diagrama de procedimientos: Desarrollo y formación del personal.	233
Tabla N° 42: Coaching .....	236
Tabla N° 43: Mentoring.....	239
Tabla N° 44: Diagrama de procedimientos: Planes de carrera. ....	242
Tabla N° 45: Diagrama de procedimientos: Evaluación de desempeño.....	246
Tabla N° 46: Escala salarial.....	249
Tabla N° 47: Diagrama de procedimientos: Compensación .....	250
Tabla N° 48: Balance Vida - Trabajo.....	256
Tabla N° 49: Diagrama de procedimientos: Outplacement.....	263
Tabla N° 50: Plan operativo creación del área de talento humano.....	267
Tabla N° 51: plan operativo de planeación del personal .....	269
Tabla N° 52: plan operativo de reclutamiento.....	270
Tabla N° 53: Plan operativo de selección de personal .....	272
Tabla N° 54: Plan operativo de contratación de personal .....	273
Tabla N° 55: Plan operativo de inducción .....	274
Tabla N° 56: Plan operativo de formación de personal .....	276
Tabla N° 57: Plan operativo plan de carrera.....	278

Tabla N° 58: Plan operativo de evaluación de desempeño .....	280
Tabla N° 59: Plan operativo compensación del personal.....	282
Tabla N° 60: Plan operativo de Biene .....	283
Tabla N° 61: Plan operativo de Outpl.....	284
Tabla N° 62: Indicadores de gestión .....	286
Tabla N° 63: Indicadores de logro .....	289
Tabla N° 64: Presupuesto de investigación .....	329
Tabla N° 65: cronograma de actividades .....	330

## LISTA DE GRAFICAS

Grafica N° 1: Comportamiento del PIB .....	32
Grafica N°2: Empresas objeto de estudio .....	84
Grafica N° 3: Sector empresarial .....	85
Grafica N° 4: número de trabajadores .....	86
Grafica N°5: Genero del directivo del área de gestión humana .....	87
Grafica N° 6: Rango de edad del directivo del área de gestión humana .....	89
Grafica N° 7: Pregrado del directivo de gestión humana.....	90
Grafica N° 8: posgrado del directivo del área de gestión humana.....	91
Grafica N°9: Tipo de posgrado.....	92
Grafica N° 10: Experiencia del directivo de gestión humana .....	93
Grafica N°11: Dominio de gestión humana de acuerdo al grado empleado en el área.....	96
Grafica N°12: A quién le reporta el responsable de gestión humana.....	98
Grafica N°13: Modalidad de contratos de colaboradores que laboran en el área de gestión humana. ....	99
Grafica N° 14: Suficiencia de recursos .....	100
Grafica N° 15: Formulación de políticas de personal .....	101
Grafica N° 16: Se tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área .....	102
Grafica N° 17: Decisión sobre la propuesta de desarrollo de talento humano.....	103
Grafica N° 18: Desarrollo de las prácticas funcionales .....	138
Grafica N° 19: Evaluación desarrollo de prácticas emergentes .....	170
Grafica N° 20: sector empresarial.....	172
Grafica N° 21: Numero de colaboradores .....	173
Grafica N° 22: Género del gerente .....	174
Grafica N°23: Rango de edad del gerente .....	175
Grafica N°24: Pregrado del Responsable del área de gestión humana .....	176
Grafica N° 25: Posgrado del Responsable del área de gestión humana.....	177
Grafica N° 26: Opciones de Posgrado.....	178
Grafica N° 27: Experiencia relacionada con el cargo.....	179



## LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1: relaciones entre prácticas de recursos humanos y estrategia empresarial.....	53
Figura N° 2: Integración de prácticas de gestión humana con el entorno .....	204
Figura N° 3: Estructura Propuesta para el área de GTH.....	208
Figura N° 4: Presentación de los procedimientos.....	214

## LISTA DE ANEXOS

ANEXOS .....	346
Anexo N° 1: Nota aclaratoria .....	346
Anexo N° 2: Formalidad de Encuesta.....	347
Anexo N° 3: A: Encuesta.....	349
Anexo N° 4: B Entrevista.....	358
Anexo N°5: Formato: Planeación de personal .....	362
Anexo N°6: Formato: Entrevista de selección .....	365
Anexo N°7: Formato: Verificación de referencias .....	367
Anexo N°8: Prueba psicotécnica de aptitudes APA .....	369
Anexo N°9: Formato: contrato a término indefinido.....	376
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TÉRMINO INDEFINIDO.....	376
Anexo N°10: Formato: Contrato a término fijo.....	379
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO .....	379
Anexo N°11: Formato: Contrato de aprendizaje. ....	382
EMPRESA PATROCINADORA        APRENDIZ .....	384
Anexo N°12: Formato: Evaluación 360°.....	385
Anexo N°14: Tabulación de encuestas con área de talento humano (Hipervínculo libro de Excel).....	396
Anexo N°15: Tabulación de encuestas empresas sin área de talento humano (Hipervínculo libro de Excel).....	396

## INTRODUCCION

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.

Por ende 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, considerándose 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).

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 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 comprendidas en dicha investigación, mediante la aplicación de una encuesta y una entrevista, para obtener información complementaria. Es importante mencionar además que según las directrices del investigador solo se aplica encuesta a las empresas que tienen formalmente establecida el área de talento humano, sin embargo para que el estudio sea integro se involucró a las empresas medianas y grandes que a la vez no tienen establecida el área de talento humano, mediante la aplicación de una entrevista; la población objeto de estudio según cámara de comercio corresponde a 13 medianas empresas, 11 grandes empresas y además 10 empresas adicionales que no fueran comprendidas por esta entidad debido a que

su categorización es diferente, teniéndose como población total 34 empresas objeto de estudio.

Posteriormente se hace una aproximación al entorno que rodea las organizaciones como económico, político, cultural, social, tecnológico, entre otros, como también en el desarrollo de esta investigación se abordan antecedentes del tema, y se presenta una fundamentación teórica sólida que relaciona las variables a estudiar, desde el principio de la gestión humana hasta el desarrollo de las practicas funcionales y emergentes que envuelven estos importantes procesos.

Gracias al desarrollo de esta investigación con la colaboración de empresarios, asesores, jurados, y un equipo de trabajo, en un periodo de 9 meses es posible mostrar en este proyecto el desarrollo de los objetivos formulados; el diagnostico de cada una de las variables como sector empresarial, tamaño, directivos, recursos, funciones y prácticas de gestión humana; lo cual permite a su vez realizar una caracterización empresarial en función de los procesos de gestión; permitiendo a su vez resaltar la importancia que el área y la administración del talento humano en las empresas medianas y grandes. Todo esto permitió a su vez el desarrollo de una herramienta administrativa que involucra desde la creación del área de talento humano y el desarrollo explicado y detallado de cada proceso, con el apoyo de formatos que contribuyen las directrices para su implementación.

# 1. ASPECTOS GENERALES

## 1.1 TEMA

GESTIÓN HUMANA

## 1.2 TITULO

CARACTERISTICAS E IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA CIUDAD DE PASTO, AÑO 2013

## 1.3 LINEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACION

**1.3.1 Dinámica Empresarial.** Esta línea tiene por objetivo el estudio del sector productivo e institucional, nacional, regional e internacional en el contexto de la globalización para su comprensión y contribuir a su transformación.<sup>2</sup>

El presente estudio se desarrollará en empresas medianas y grandes del sector privado (50 o más colaboradores) de la ciudad de Pasto N. las cuales deben tener una estructura mínima de gestión humana (departamento o área de gestión humana con funciones diferenciadas y claramente establecidas); lo cual permitirá comprender el estado actual de la gestión humana en las empresas, objeto de estudio y el impacto de estas, en el desarrollo productivo de las mismas.

**1.3.2 Gestión Gerencial Regional:** Esta sublínea implica el comportamiento y el clima organizacional del objeto de estudio del trabajo, la forma como se desenvuelve hacia el entorno y da a conocer la forma de gerenciar.

Esta sublínea permitirá interactuar y relacionar las áreas de gestión humana de las empresas medianas y grandes de la ciudad de Pasto N, para conocer las características, importancia, relación con aspectos estratégicos como también

---

<sup>2</sup> Esta definición de dinámica empresarial está formulada por la Facultad de Ciencias Económicas y administrativas para la elaboración de trabajos de grado.

limitaciones y problemas que se presentan en las mismas, permitiendo a su vez determinar las fortalezas, logros, retos presentes y futuros del área de gestión humana.

## **1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.4.1 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, pág. 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”<sup>3</sup>.

Localmente, en la Ciudad de Pasto N el nivel empresarial es muy bajo y muchas de las empresas existentes se enfocan en el sector de servicios, sin embargo se encuentran activas empresas medianas y grandes objeto de estudio, pero se carece de una investigación en relación a la Gestión del Talento Humano que nos permita determinar las características de estas áreas e incluso de los perfiles de los directivos de las mismas, por lo cual no es posible evidenciar la importancia de la Gestión Humana dentro de las organizaciones en cuanto a la generación de ventajas competitivas su impacto y aporte en la consecución de objetivos estratégicos organizacionales.

#### **1.4.2 Formulación del Problema**

¿Cuáles son las características e importancia de la gestión humana en las medianas y grandes empresas de la ciudad de Pasto?

---

<sup>3</sup> 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](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos_Admon_23-41_GCalderon_et_al.pdf). Consultado el 09 de marzo de 2013.

### **1.4.3 Sistematización del problema**

- ¿Cuál es la situación actual de la gestión de talento humano en las empresas medianas y grandes de la ciudad de Pasto N?
- ¿Qué caracteriza la gerencia de talento humano?
- ¿Cuáles son las características del área de gestión humana?
- ¿Cuál es la importancia que las empresas le están dando en la actualidad al talento humano y a la gestión humana?
- ¿Cuál es la herramienta administrativa que permite gestionar los procesos de talento humano en las medianas y grandes empresas de la ciudad de Pasto N?

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo General**

Conocer las características y la importancia de la gestión de talento humano en las medianas y grandes empresas de la ciudad de Pasto N.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Diagnosticar la gestión de talento humano en las empresas medianas y grandes de la ciudad de Pasto N.
- ❖ Describir las características del área de gestión de talento humano en las empresas medianas y grandes de la ciudad de Pasto N.
- ❖ Identificar la importancia del área y de la gestión del talento humano en las empresas medianas y grandes de la ciudad de Pasto N.
- ❖ Diseñar una herramienta administrativa que permita gestionar los procesos de talento humano en las medianas y grandes empresas de la ciudad de Pasto N.



## 1.6 JUSTIFICACIÓN

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, en un estudio realizado por el grupo de investigación, Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia, sede manizales señalan que: “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)”<sup>4</sup>. 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”<sup>5</sup>. 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

---

<sup>4</sup> 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](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos_Admon_23-41_GCalderon_et_al.pdf). Consultado el 09 de marzo de 2013.

<sup>5</sup> SالدARRIAGA 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](http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_411.pdf). Consultado el 16 de marzo de 2013.

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”<sup>6</sup>.

Todo esto nos 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 hacia situaciones de largo plazo de la organización, es decir, darles a las personas importancia en la construcción de una ventaja competitiva sostenida.”<sup>7</sup> 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.

En relación a esta investigación a nivel local entidades como el SENA, ACOPI, FENALCO, Cámara de Comercio, no han desarrollado estudios en cuanto a la gestión del Talento Humano, sin embargo existen estudios académicos sobre el tema, pero a nivel de pequeñas empresas en particular, más no de un sector en general. Por ello con la finalidad de contribuir al estudio de la caracterización de la gestión humana en empresas medianas y grandes de ciudades intermedias colombianas, se realizara el análisis respectivo en relación a este tema en las empresas medianas y grandes de la ciudad de Pasto N. Por lo cual los resultados que de este estudio se deriven se contribuirán en el aporte significativo a la generación del conocimiento alrededor de este tema de investigación.

### **1.6.2 Delimitación**

El estudio solo abordará empresas medianas y grandes del sector privado (50 o más trabajadores), que tengan una estructura de gestión de talento humano (departamento o área de gestión humana con funciones diferenciadas y claramente establecidas).

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*

<sup>7</sup> 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 16 de marzo de 2013.

## **2. PROCESO METODOLÓGICO**

### **2.1 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

Al tratarse esta investigación de la importancia de la gestión del talento humano en las empresas medianas y grandes de la ciudad de Pasto, se cataloga de tipo descriptiva, debido a que se parte de una realidad que se describe a través de la observación, mediante la utilización de herramientas como la encuesta y la entrevista, para identificar la situación actual de las medianas y grandes empresa de la ciudad de Pasto, en lo relacionado con la Gestión del Talento Humano.

#### **2.1.2 Paradigma**

Énfasis cualitativo con apoyo cuantitativo

#### **2.1.3 Enfoque**

Empírico analítico; ya que se realizara un diagnóstico que permitirá desarrollar un análisis de la situación actual de las medianas y grandes empresas en cuestión de la Gestión del Talento Humano, para con ello realizar la propuesta de un plan de mejoramiento.

#### **2.1.4 Método**

El método utilizado en esta investigación es Deductivo; debido a que se recoge información sobre la realidad de las medianas y grandes empresa de la ciudad de Pasto en cuestión de la Gestión del Talento Humano, 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.

## **2.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **2.2.1 Fuentes primarias**

esta investigación se enfocara en una interacción directa con el gerente del área de talento humano o persona encargada de las empresas comprendidas en dicha investigación, mediante la aplicación de entrevistas (Anexo 4) y el diligenciamiento de una encuestas (anexo 3), 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 ciudad de Pasto.

### **2.2.2 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 y revistas especializadas en el tema, particularmente la teoría de recursos y capacidades, donde el capital humano y su dirección son fuente de competitividad de las organizaciones.

## **2.3 Población y muestra**

Según cámara de comercio del Municipio de Pasto a la fecha del 03 de mayo de 2013; se encuentran registradas legalmente bajo personería jurídica, un total de 13 medianas empresas y 11 grandes, las cuales se encuentran en los sectores de comercio, servicios e industrial. Esta clasificación se dio con base a la ley 590 del 2000<sup>8</sup>, según la cual se clasifican así:

---

<sup>8</sup> CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 590 de 1975. Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761&dPrint=1>. Consultado el 05 de mayo de 2013.

**Tabla N° 1: Tamaño de empresa**

<b>Por el número de personal</b>		
<b>EMPLEOS</b>	<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>
Mediana	51	200
Grande	201	En adelante

<b>Por su capital</b>	
<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>
2.948.089.501	8.842.500.001
8.842.500.001	En Adelante

**Fuente:** Cámara de comercio de Pasto.

En este sentido la población objeto de estudio corresponde a 13 medianas empresas, 11 grandes y además 10 empresas adicionales que no fueron comprendidas por esta entidad debido a que su categorización es diferente, es decir cooperativas e IPS, teniéndose como población total 34 empresas objeto de estudio.

A continuación se muestran las empresas contempladas como objeto de estudio en esta investigación, entendiéndose que se aplicara el instrumento de recolección de información (encuesta y entrevista) únicamente a las empresas que cuenten con área de gestión humana establecida, a las empresas que no tienen establecida el área solo se aplicara entrevista, y que estén comprendidas como medianas o grandes empresas, de acuerdo al número de personal.

**Tabla N° 2:** Medianas Empresas

MEDIANAS EMPRESAS			
N°	Nit_Ced	Nombre	Personal
1	814003824	K.R. Y K. CAFFETO LTDA	51
2	900064567	ASESORIAS Y SERVICIOS NACIONALES LTDA. ASERVINAL LTDA.	58
3	891224004	SOCIEDAD COMERCIAL E INDUSTRIAL HERAMAR LTDA	59
4	800220247	CACHARRERIA CALI VARGAS & CIA S EN C	65
5	814002924	TRANSPORTES EJECUTIVOS SAS	70
6	814006664	SUPERMOTOS DE NARIÑO SAS	70
7	900408146	R Y R SUMINISTROS E INGENIERIA SAS	72
8	800177030	SERVITEM LTDA TRANSPORTE Y MENSAJERIA	84
9	900234282	DEJO CONSTRUCCIONES LTDA	86
10	830500615	COLLECT CENTER SAS	90
11	800241682	ASISTIR LTDA	92
12	891200880	EMPRESA TRANSPORTADORA AUTOBUSES DEL SUR SAS	137
13	891223774	ESCOBA MAGICA E U	170

**Fuente:** Cámara de Comercio de Pasto.

**Tabla N° 3:** Grandes empresas

<b>GRANDES EMPRESAS</b>			
<b>N°</b>	<b>Nit_Ced</b>	<b>Nombre</b>	<b>Personal</b>
1	800249355	SUPER MOTOS DE NARIÑO	280
2	814000704	EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO DE PASTO SA ESP	302
3	891200686	EMPRESA DE OBRAS SANITARIAS DE PASTO EMPOPASTO S.A. EMPRESA DE S	318
4	891224005	CHAMORRO PORTILLA SAS	334
5	800176807	PROFESIONALES DE LA SALUD S A	400
6	900260544	SEGURIDAD DEL SUR LIMITADA	529
7	891200200	CENTRALES ELECTRICAS DE NARINO SOCIEDAD ANONIMA EMPRESA DE SERVI	544
8	800085349	SEGURIDAD DEL SUR	760
9	814004166	ADMITHEL LTDA. ADMINISTRADORA DEL TALENTO HUMANO	253
10	814002905	COMPANIA DE SERVICIOS GENERALES LIMITADA	271
11	900483810	SERVICIOS MULTIACTIVOS DE COLOMBIA SAS	541

**Fuente:** Cámara de Comercio de Pasto.

\* Además de la base de datos suministrada por la cámara de comercio de Pasto, a consideración del grupo investigador y asesores, se crea una base de datos por conveniencia, es decir empresas que pertenecen a otro régimen como el cooperativo, IPS (privadas), las cuales no están categorizadas por cámara de comercio según su tamaño, pero teniendo en cuenta la cobertura de la investigación y las características de estas cooperativas se tendrán en cuenta como objeto de estudio las cuales son:

**Tabla N° 4:** Empresas con otro régimen

No	EMPRESAS		EMPRESAS
1	BELLATRIZ	6	AZIMUT
2	COLÁCTEOS	7	HOSPITAL INFANTIL
3	EMSANAR	8	HOSPITAL SAN RAFAEL
4	TRANSIPIALES	9	CLÍNICA FATIMA
5	APUESTAS UNIDAS (SUPERGIROS)	10	CONTACTAR

**Fuente:** Investigación propia



### 3. MARCO REFERENCIAL

#### 3.1 MARCO CONTEXTUAL

##### 3.1.1 Reseña Histórica

La Cámara de Comercio de Pasto fue creada en 1918, la cual presenta un documento con información empresarial denominado anuario estadístico de manera periódica, con base en este se ha estructurado el comportamiento histórico de las medianas y grandes empresas en la ciudad de Pasto a partir del año 2006.

**Tabla N° 5:** Comportamiento histórico de las medianas y grandes empresas

Año	INFORMACION EMPRESARIAL
2006	Se presenta que el número de empresas matriculadas y renovadas fueron 13.999; de las cuales 11 eran grandes empresas mientras que 65 eran medianas <sup>9</sup> . Proporcionalmente se representa que el 0,079% pertenece a grandes empresas, mientras que el 0,46% son medianas.
2007	El número de empresas matriculadas y renovadas fueron de 15.179; de las cuales 15 eran grandes empresas mientras que 18 se comprendían como medianas empresas <sup>10</sup> , esto evidencia proporcionalmente un crecimiento empresarial del 8% con relación al año anterior, porcentualmente en las grandes empresas se ve un crecimiento en el 0.36%, mientras que las medianas decrecieron en un 0.72%.
2008	Para este año el número de empresas matriculadas y renovadas fueron de 14.066; de las cuales 19 eran grandes empresas mientras que 34 eran comprendidas como medianas empresas, Con respecto al número de establecimientos de comercio en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto, este disminuyó en relación al 2007 en un 7.3%, siendo los

<sup>9</sup> CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario estadístico, movimiento del registro público 2006. Disponible en: <http://www.ccpasto.org.co/index.php/descargas/category/9-anuarios-estadisticos>. Consultado el 21 de mayo de 2013.

<sup>10</sup> CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario estadístico, movimiento del registro público 2007. Disponible en: <http://www.ccpasto.org.co/index.php/descargas/category/9-anuarios-estadisticos>. Consultado el 21 de mayo de 2013.

	sectores más afectados el de servicio de intermediación financiera con (-44.9%) y el de transporte y telecomunicaciones (-18.7%) <sup>11</sup> . Sin embargo se evidencia un crecimiento del número de empresas medianas y grandes de la ciudad de Pasto, en una proporción del 89% y 27% respectivamente.
2009	El número de empresas matriculadas y renovadas fueron de 14.253; de las cuales 5 eran grandes empresas mientras que 19 eran comprendidas como medianas empresas, De acuerdo a la dinámica y realizando un análisis comparativo 2008–2009 en la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de la ciudad de Pasto, se observa un bajo incremento con relación al 2008 de 1,3%, en donde los sectores más afectados fueron los Servicios de Intermediación Financiera (-10,5%); Actividades Inmobiliarias y de Alquiler (-6,4%); Industria Manufacturera (-5,7%), Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones (-5,5%).Haciendo un análisis por tamaño de empresa se destaca que el 98% son microempresas, el 1,38% se clasifican dentro de pequeña empresa, y el 0,13% y 0,04% son mediana y gran empresa respectivamente. <sup>12</sup> además se puede observar que las grandes empresas en relación al año anterior, se liquidaron o reestructuraron en un 73.68 % mientras que el número de medianas empresas aumento en un 44.12%.
2010	El número de empresas matriculadas y renovadas fueron de 10.692; de las cuales 4 eran grandes empresas mientras que 32 eran comprendidas como medianas empresas, la medianas empresa representa el 0.3% y la gran empresa el 0.04%. <sup>13</sup> , esto refleja que el nivel empresarial en la Ciudad de pasto se redujo en un 24,98% en relación con el año anterior las grandes empresas se redujeron en un 20%, mientras que las medianas tuvieron un crecimiento del 68.42%.
2011	El número de empresas matriculadas y renovadas fueron de 22.537; de las cuales 10 eran grandes empresas mientras que 82 eran comprendidas como medianas empresas <sup>14</sup> , esto refleja que el nivel empresarial creció

<sup>11</sup> CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario estadístico, movimiento del registro público 2008. Disponible en: <http://www.ccpasto.org.co/index.php/descargas/category/9-anuarios-estadisticos>. Consultado el 21 de mayo de 2013.

<sup>12</sup> CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario estadístico, movimiento del registro público 2009. Disponible en: <http://www.ccpasto.org.co/index.php/descargas/category/9-anuarios-estadisticos>. Consultado el 21 de mayo de 2013.

<sup>13</sup> CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario estadístico, movimiento del registro público 2010. Disponible en: <http://www.ccpasto.org.co/index.php/descargas/category/9-anuarios-estadisticos>. Consultado el 21 de mayo de 2013.

<sup>14</sup> CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario estadístico, movimiento del registro público 2010. Disponible en: <http://www.ccpasto.org.co/index.php/descargas/category/9-anuarios-estadisticos>. Consultado el 21 de mayo de 2013.

	considerablemente en relación al número de empresas del año anterior, pues las grandes empresa reflejaron porcentualmente un incremento del 150%, mientras que el nivel de medianas empresas creció en un 156,25%.
2013	Según la base de datos suministrada por la cámara de comercio para este año se encuentran registradas legalmente bajo personería jurídica, un total de 15 medianas y 12 grandes empresas, debido a que no se cuenta aún con el anuario estadístico del 2012, podemos comparar con respecto al año 2011, encontrando que el nivel de grandes empresas se incrementó en un 20% mientras que las medianas se redujeron en un 81.71%.

**Fuente:** Investigación propia

### 3.1.2 Entornos de investigación

**3.1.2.1 Entorno Económico.** “Son las condiciones económicas que afectan favorable y desfavorablemente la creación y desarrollo de la empresa. Por ejemplo el producto interno bruto, la inflación, la tasa de interés, la demanda, el ingreso per cápita, la tasa de cambio, entre otros”<sup>15</sup>.

**Tasa de variación anual del PIB. Pasto, Nariño, Colombia. 2006 – 2010:** “Evidenciando la volatilidad de la economía del municipio, se observa que ésta ha tenido coyunturalmente un notable crecimiento en el año 2006 (6,43%) y un crecimiento negativo 2009 (1,33%), sin embargo mantuvo un crecimiento promedio (simple) del 6%, bastante por encima del promedio departamental (3,8%) y del nacional (4,28%) en el período 2006 – 2010”<sup>16</sup>

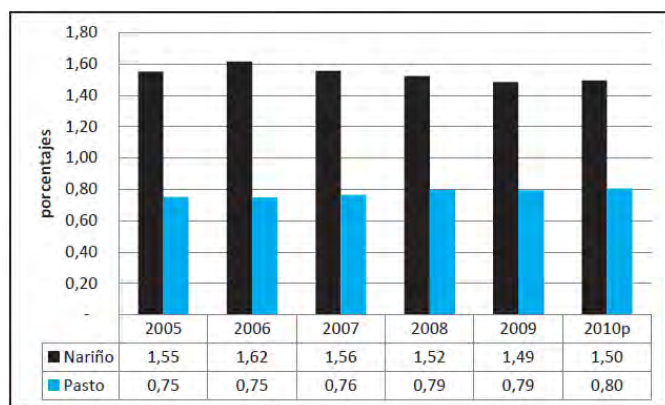
**Producto Interno Bruto (PIB) Del Municipio De Pasto:** “la participación del PIB Departamental y del PIB del Municipio de Pasto en el PIB nacional, es muy marginal; históricamente dicha participación no ha superado el 1,6% y el 0,8% respectivamente, como se muestra en la siguiente gráfica. Es decir la economía del Departamento y del Municipio de Pasto tienen muy poco peso en el agregado nacional, y ello es una consecuencia del apreciable rezago que tiene la economía

<sup>15</sup> SECRETARIA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO. cámara de comercio de Bogotá. ISBN 978-958-688-285-9. Diseño impresión editorial kimpres Ltda. Como evaluar el entorno para la creación de tu empresa. ¿Qué factores externos pueden afectar directa o indirectamente mi nueva empresa?. Pág.6.

<sup>16</sup> RED DE OBSERVATORIOS DEL MERCADO DE TRABAJO ORMET [Observatorio del Mercado de Trabajo de Pasto / Universidad de Nariño]. Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo Ciudad de Pasto. Estructura y Dinámica Económica del Municipio de Pasto. Pág. 15.

regional en lo que a generación de valor agregado se refiere, frente a economías de otros Departamentos y ciudades, caso Antioquia y Valle del Cauca que según el DANE, son los Departamentos con mayor aporte 13,4% y 9,7% respectivamente, y ciudades como Bogotá que con 25,8% tiene el mayor aporte del país. De otra parte, se puede apreciar que dicha contribución ha sido apreciablemente descendente en el caso del departamento, ya que ésta se redujo de 1,62% en 2006 a 1,50% en 2010; a pesar de que la economía del municipio, ha mantenido un crecimiento permanente aunque moderado”<sup>17</sup>

**Grafica N° 1: Comportamiento del PIB**



\*Fuente: *Cálculos propios a partir de DANE – Cuentas Departamentales y CEDRE – Cuentas Económicas del Municipio de Pasto.*

**Ingreso Percápita:** “De acuerdo con Planeación Nacional durante este año va en aumento el ingreso per cápita de los colombianos. Entre 2009 y 2010 pasó de US\$4.900 a US\$6.000 al año, debido a la recuperación de la economía”<sup>18</sup>.

**Inflación:** “el índice de inflación de 2012 fuera de 2,44 por ciento, es decir, 1,29 puntos porcentuales menos al registrado en 2011, cuando fue de 3,73 por ciento. La inflación de Colombia en el 2012 se ubicó dentro del rango de 2 a 4 por ciento fijado como meta por el Banco la República, la misma que estableció el emisor para este año”<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> *Ibíd.* pág. 16

<sup>18</sup> Revista DINERO. COM. Ingreso per cápita de los Colombianos, PUBLICADO: 2010-07-28. Disponible en: <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/us6000-ingreso-per-capita-colombianos/100211>

<sup>19</sup> Periódico eluniversal.com.co, inflación en Colombia año 2012, publicado el 5 de enero de 2013.

**Tasa de Interés:** La ciudad de San Juan de Pasto opera bajo políticas monetarias iguales que las nacionales las cuales estipula el banco de la republica ello nos permite inferir que la tasa de interés, inflación y DTF para la fecha mayo 1 de 2013 son “inflación anual a marzo 1.91%; tasa de intervención 3.25% y una DTF del 4.11%”<sup>20</sup>

**Tasa de empleo y desempleo:** “La tasa de desempleo en la ciudad de Pasto en el año 2009 fue del 16,8%, frente a una tasa de empleo equivalente al 58.43%”<sup>21</sup>

**Tasa de cambio:** El Banco de la Republica estipula una tasa de cambio del “1825.83 pesos”<sup>22</sup> para la fecha mayo 1 de 2013, esta tasa es regulada a nivel nacional.

### 3.1.2.2 Entorno sociocultural

“Son las condiciones sociales y culturales en el que se va a desempeñar las empresas. Por ejemplo el tamaño de la población, características por edades, género, actividad familiar, hábitos y costumbres, nivel educativo, mercado laboral, habilidades disponibles, organizaciones laborales o sindicatos y ética laboral de los empleados, entre otros”<sup>23</sup>.

En este sentido, a nivel del Municipio de Pasto en La zona urbana la población censada “en 2005 era de 312.759 habitantes”<sup>24</sup>, es la segunda ciudad más grande de la Región Pacífica después de Cali. “La población total del municipio (Urbana y rural) estimada para 2012 según datos de proyección del DANE es de 423. 217 habitantes”<sup>25</sup>.

---

<sup>20</sup> BANCO DE LA REPUBLICA. Indicadores 01/05/2013. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/>, consultado el 01 de Mayo de 2013.

<sup>21</sup> Informe De Coyuntura Económica Regional INCER, DANE ISSN 1794-3582 2009, disponible en: <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/ICER/narino/2009.pdf>

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO. Cámara de Comercio de Bogotá. ISBN: 978-958-688-285-9. Diseño e impresión Editorial Kimpres Ltda. CÓMO EVALUAR EL ENTORNO PARA LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE TU EMPRESA. ¿Qué factores externos pueden afectar directa o indirectamente mi nueva empresa? pág. 7.

<sup>24</sup> Perfil Municipal de Pasto, Proyección de población para el 2010. DANE, Boletín censo general 2005, disponible en: [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/52001T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/52001T7T000.PDF). Consultado el 01 de mayo del 2013.

<sup>25</sup> Proyecciones de población hasta 2020, en Censo 2005. Sistema de Consulta de Información Censal. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Colombia. Disponible en:

En la ciudad de Pasto a nivel cultural podemos encontrar museos: entre los más reconocidos están: Museo del Oro en el Banco de la República; el Museo Taminango de Artes y Tradiciones Culturales de Nariño, entre otros; también se realizan encuentros culturales como el encuentro internacional de las culturas andinas en el mes de agosto de cada año; además encontramos muchos artesanos dedicados al trabajo en la marroquinería, madera, ebanistas y talladores; en su gastronomía, el plato más representativo del departamento, es el cuy asado; se destaca también el carnaval de blancos y negros festejándose en el mes de enero como las fiestas más representativas; encontramos además el equipo del Deportivo Pasto.

Finalmente en lo relacionado con la Educación: “Según el DANE, el 92,1 % de la población del municipio es alfabeta y el 38,6% de la población residente en Pasto, ha alcanzado el nivel básica primaria y el 31,4% secundaria; el 10,8% ha alcanzado el nivel profesional y el 1,9% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 5,9%”<sup>26</sup>. En esta ciudad se encuentran universidades muy importantes; Universidad Mariana, Universidad Cooperativa, la Universidad de Nariño, esta última como universidad pública, las cuales le brindan al departamento el talento humano calificado que necesitan las organizaciones para ser más competitivas.

El plan de desarrollo municipal en su capítulo 3 establece una línea estratégica de cultura, comportamiento ciudadano y cambio cultural, la cual tiene como objetivo general: “Fomentar programas de formación y promoción artístico, culturales y de comportamiento ciudadano, que desde la inclusión y participación social, propicien el desarrollo integral de la persona en correspondencia con un proyecto de ciudad, entendido y practicado como un propósito colectivo inspirado en el principio de la buena convivencia”<sup>27</sup>. Permitiendo a su vez un desarrollo integral de la cultura Pastusa.

A nivel social este plan establece además: “una Estrategia para mejorar la calidad y cobertura en educación, salud, equidad, vivienda, deporte, recreación y actividad

---

[http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=75&Itemid=72](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72). Consultado el 01 de mayo del 2013.

<sup>26</sup> BOLETÍN DANE. Censo General 2005 Perfil Pasto – Nariño. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/narino/pasto.pdf>. Consultado el 01 de mayo del 2013.

<sup>27</sup> ALCALDIA MUNICIPAL. PLAN DE DESARROLLO 2012-2015 “PASTO: TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA”. Capítulo tercero línea estratégica cultura, comportamiento ciudadano y cambio cultural. Disponible en: <http://www.pasto.gov.co/>. Consultado el 22 de mayo de 2013. Pág. 29

física”<sup>28</sup>. Propiciando a través de ello bienestar social en la comunidad de la ciudad de Pasto.

### **3.1.2.3 Entorno político**

En este entorno podemos relacionar al poder de la rama ejecutiva del Municipio, el cual recae en la alcaldía, cuyo máximo representante cumple un ciclo de 4 años, y que trabaja en conjunto con el concejo, órgano del poder administrativo; en la actualidad el alcalde Harold Guerrero López ejerce durante los periodos (2012-2015), profesionalmente es administrador de empresas.

El Municipio de San Juan de Pasto es la capital del Departamento de Nariño; en donde se encuentran muchas instituciones políticas importantes como la Gobernación de Nariño, la Asamblea Departamental, el Tribunal del Distrito Judicial, la Fiscalía General, y en general sedes de instituciones de los organismos del Estado.

En su configuración político administrativa: “A comienzos del siglo XXI, el Municipio, hace parte del departamento de Nariño, este a su vez integra los 32 departamentos de la República de Colombia y tiene a San Juan de Pasto como su capital. Este tipo de organización obedece a una manera de administrar el territorio en su integral comprensión: Espacio, sociedad y cultura. Esta forma de ordenar se establece mediante acuerdo del Concejo de Pasto No. 004 de febrero de 2003 en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT)<sup>29</sup>”. En cuanto a composición: “El área urbana está dividida en 12 comunas y la zona rural está compuesta por 17 corregimientos”<sup>30</sup>.

### **3.1.2.4 Entorno tecnológico**

“Se refieren a la tecnología disponible en el mercado que pueda facilitar los procesos operativos y Administrativos. Por ejemplo, máquinas de mejor

---

<sup>28</sup> ALCALDIA MUNICIPAL. PLAN DE DESARROLLO 2012-2015 “PASTO: TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA”. Capítulo quinto línea estratégica progreso social incluyente. Disponible en: <http://www.pasto.gov.co/>. Consultado el 22 de mayo de 2013. Pág. 49

<sup>29</sup> ALCALDIA DE PASTO. Información general. Disponible en: [http://www.pasto.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=60&Itemid=61](http://www.pasto.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=61). Consultado el 01 de mayo de 2013.

<sup>30</sup> SAN JUAN DE PASTO. Organización político administrativa. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/San\\_Juan\\_de\\_Pasto#Organizaci.C3.B3n\\_pol.C3.ADtico-administrativa](http://es.wikipedia.org/wiki/San_Juan_de_Pasto#Organizaci.C3.B3n_pol.C3.ADtico-administrativa). Consultado el 01 de mayo de 2013.

rendimiento, software administrativo, sistemas de control, automatización, facilidad de adquirir y crear conocimiento, entre otros”.

En este entorno cabe hacer relación a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), para ello en el municipio de Pasto podemos mencionar que en relación a telefonía e internet, varias empresas como Telmex, Movistar, Claro, Tigo, entre otras ofrecen sus servicios de telefonía móvil e internet; en cuanto a la radio difusión en el municipio existen varias emisoras de frecuencia modulada (FM) y de amplitud modulada (AM); del mismo modo en el Municipio operan a disponibilidad de la población canales de televisión públicos y privados nacionales, como también se encuentran canales regionales o locales, encargados de informar y entretener a la comunidad. Existe también la televisión por suscripción a través del servicio prestado por varias empresas como Telmex, Global Tv, Direc Tv, entre otras.

El gobierno nacional con el plan Vive Digital busca que Colombia, haga un mayor uso del internet, beneficiando a los estratos bajos, en el departamento de Nariño se ha implementado este programa, Pasto ha iniciado la operación de este programa que beneficia a la sociedad.

Además de lo anterior es importante mencionar: “ParqueSoft Pasto inicia labores el 7 de julio de 2004 con el apoyo de sus socios fundadores: Gobernación de Nariño, Alcaldía de Pasto, Fundación ParqueSoft de Cali, Empopasto, Emas, Cedenar, Cámara de Comercio de Ipiales y más de 12 jóvenes profesionales de diferentes disciplinas con el sueño de ser emprendedores”<sup>31</sup>. Los cuales benefician a la región y a las empresas de la misma con la prestación de ayudas tecnológicas.

Como también es de mencionar lo que el plan municipal de desarrollo establece como una de sus estrategias: “Adelantar convenios interinstitucionales para avanzar en el desarrollo tecnológico e innovación del sector productivo y agroempresarial con el Sena, Universidades, Dane, Cámara Comercio, Asohofrucol, Fedepapa y otras instituciones de carácter nacional, con mejoramiento de la calidad y transformación de la producción agropecuaria”<sup>32</sup> esto

---

<sup>31</sup> PARQUESOFT PASTO. Nuestra historia. Disponible en: <http://www.parquesoftpasto.com/nuestra-historia/>. Consultado el 01 de mayo de 2013.

<sup>32</sup> ALCALDIA MUNICIPAL. PLAN DE DESARROLLO 2012-2015 “PASTO: TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA”. Capítulo cuarto línea estratégica productividad y competitividad urbana y rural. Artículo 51°. Estrategias. Disponible en: <http://www.pasto.gov.co/>. Consultado el 22 de mayo de 2013. Pág. 8.



permitirá favorablemente el tejido empresarial de la ciudad en cuanto al manejo tecnológico y de software, permitiendo a su vez una mayor competitividad para las organizaciones.

### 3.1.2.5 Entorno Geográfico y Ecológico

“El municipio de Pasto está situado en el sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos y la ciudad está situada en el denominado Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras y está muy cercana a la línea del Ecuador. El territorio municipal en total tiene 1.181 km<sup>2</sup> de superficie de la cual el área urbana es de 26.4 km<sup>2</sup>. Está en un valle interandino a una altitud de 2.527 msnm y se encuentra al pie del volcán Galeras, la nubosidad es bastante alta. La precipitación varía en todo el municipio, siendo moderada (cercana a 800 mm) en la cabecera municipal, perteneciente a la Región Andina y media en el Lago Guamuez o Laguna de la Cocha, conectada fuertemente con la Región Amazónica. La temperatura promedio anual es de 13,3 °C, la visibilidad es de 10 km y la humedad es de 60% a 88%. En la hidrografía de este municipio están comprendidos los ríos: Alisales, Bobo, Juanambu, Opongoy, Guamuez, Pasto, Patascoy; en lagunas se encuentran Lago Guamuez (la Cocha), Coba Negra; en cuanto a orografía se destaca el volcán galeras entre otros cerros importantes”<sup>33</sup>. Las empresas de la ciudad deben mantener y ejecutar normas que garanticen la preservación y conservación del medioambiente, desarrollando una responsabilidad social integral.

Además de esto el plan de desarrollo de Pasto en su artículo 6 hace alusión a que: “Se garantizará la sostenibilidad del medio ambiente y promoverá la responsabilidad compartida en el uso y manejo de los recursos naturales, para así buscar consolidar una cultura ciudadana hacia la custodia de la naturaleza para lograr establecer un sistema ecológico y económico, territorial, ambientalmente sustentable”<sup>34</sup>. Lo cual es positivo debido que se presenta apoyo institucional en el mejoramiento del medioambiente de la ciudad.

---

<sup>33</sup> WIKIPEDIA LA INCICLOPEDIA LIBRE. San Juan de Pasto. Geografía. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/San\\_Juan\\_de\\_Pasto#Situaci.C3.B3n\\_y\\_extensi.C3.B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/San_Juan_de_Pasto#Situaci.C3.B3n_y_extensi.C3.B3n). consultado el 01 de mayo de 2013.

<sup>34</sup> ALCALDIA MUNICIPAL. PLAN DE DESARROLLO 2012-2015 “PASTO: TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA”. Artículo 6°. Política de desarrollo humano sostenible. Disponible en: <http://www.pasto.gov.co/>. Consultado el 22 de mayo de 2013.

Este mismo documento establece además que existen una serie de problemas medioambientales en la ciudad para lo cual se propone como objetivo: “Garantizar la conservación de la integridad socio ecosistémica a través del manejo de los recursos naturales y las oportunidades que se ofrecen para las actividades productivas sostenibles, en concordancia con los principios establecidos en los planes Nacional y Departamental de Desarrollo, mediante un modelo de desarrollo basado en la integración equilibrada y sostenible entre los sistemas naturales y el sistema humano, incrementando la conciencia, apreciación y entendimiento del patrimonio natural en la población”<sup>35</sup>.

### **3.1.2.6 Entorno Competitivo**

“La competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”<sup>36</sup>. En relación a este mismo término Michael Porter habla de ventaja competitiva, entendida como: “diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas”<sup>37</sup>.

Entendiendo la competitividad cabe señalar lo que menciona el plan local de empleo de Pasto: “El departamento de Nariño y su capital Pasto, al ser una región periférica del desarrollo en Colombia, se perfila como un foco atractivo para la inversión y el fortalecimiento del emprendimiento empresarial con alto valor de innovación y de grandes influjos sobre la calidad del empleo futuro. De manera que demuestra una gran potencialidad competitiva de cara a la década 2010-2019, ya que presenta una convergencia positiva, es decir, una posibilidad más amplia de modernización de su tejido productivo en el corto tiempo y con mayores impactos sobre sus dinámicas económicas locales y externas”. Haciendo distinción de la ventaja comparativa se resalta la ubicación geográfica, además es

---

<sup>35</sup> ALCALDIA MUNICIPAL. PLAN DE DESARROLLO 2012-2015 “PASTO: TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA”. Capítulo primero: línea estratégica medio ambiente, el problema ambiental y la gestión integral del riesgo. Disponible en: <http://www.pasto.gov.co/>. Consultado el 22 de mayo de 2013. Pag. 12

<sup>36</sup> PORTER Y LA COMPETITIVIDAD. Disponible en: <http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-competitividad/>. Consultado el 01 de mayo de 2013.

<sup>37</sup> MICHAEL PORTER. Ventajas Competitivas. Disponible en: <http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-competitividad/>. Consultado el 01 de mayo de 2013.

la capital del departamento frontera con la república del Ecuador, como también se destaca sus límites con el océano pacífico, siendo al departamento único en el País. Es importante indicar que el gobierno nacional propicia el desarrollo y la competitividad del departamento de Nariño por ende a la ciudad de Pasto; con la apuesta de uno de los tres grandes proyecto de infraestructura nacional, de los cuales uno de estos benefician al departamento, la revista Dinero indica que: “El segundo gran proyecto de infraestructura es el Contrato Plan “Nariño Camino a la Prosperidad”, con el que el Gobierno busca de garantizar la conectividad vial regional y mejorar las condiciones productivas, turísticas y competitivas”<sup>38</sup>. Como también se debe anotar que la nueva ley de regalías proporciona mayor competitividad para el departamento y para la ciudad, ya que se impulsará el desarrollo de proyectos que fortalezcan y dinamicen las cadenas productivas de la región, a saber: “Cadena Láctea, cadena del café, cadena de turismo, cadena hortofrutícola (...)”<sup>39</sup> esto propone retos y oportunidades para las empresas de la región, en donde al ser aprovechadas efectivamente, se potencializara la competitividad de las mismas y del departamento.

En relación con lo anterior, el plan de desarrollo de la ciudad de Pasto establece que: “La competitividad regional es una prioridad pública que guarda equivalencia estructural con las líneas de productividad urbana y rural y la de progreso social. Pasto, debe fortalecer y modernizar su sistema productivo, aumentando su vocación y compromiso regional, mediante estrategias de competitividad mejor definidas dentro del contexto sub regional andino, pacífico y amazónico y de su condición como ciudad capital de frontera”<sup>40</sup>. Para lo cual se establecen unas estrategias las cuales son, según el mismo documento: “(1) caracterización e identificación de ventajas competitivas regionales, tanto en el área urbana como en el área rural, (2) análisis y diseño de incentivos y de instrumentos de gestión social integral para la creación de nuevas empresas (pequeña y mediana empresa) en distintas cadenas productivas: artesanías, lácteos, hortifrutícula, cuyícula, piscícola, plantas aromáticas, entre otras nuevas empresas y/o industrias culturales y de salud y sanación, turísticas y de especialización gastronómica, (3) consolidación de un sistema de información de oferta y demanda con el fin de articular y prestar un mejor servicio al sector productivo sobre las estadísticas

---

<sup>38</sup> REVISTA DINERO. Se vienen tres grandes proyectos de infraestructura

<sup>39</sup> AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL DE NARIÑO. Cadenas productivas. Disponible en:

[http://www.adelnarino.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=117&Itemid=88](http://www.adelnarino.org/index.php?option=com_content&view=article&id=117&Itemid=88). Consultado el 01 de mayo de 2013.

<sup>40</sup> ALCALDIA MUNICIPAL. PLAN DE DESARROLLO 2012-2015 “PASTO: TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA”.

Artículo 8°. Política de productividad y competitividad. Disponible en: <http://www.pasto.gov.co/>. Consultado el 22 de mayo de 2013. Pág. 7

vigentes de población económicamente activa, mediante su caracterización respecto tanto a sus necesidades de capacitación, como de desempleo friccional, cíclico y estructural, (4) estrategia de atracción de inversión y de inserción de los Productos más emblemáticos en cadenas de mercado subregional y de frontera, en particular, para el acceso de mercancías en el contexto de los tratados de libre comercio y demás formas de integración en el marco de la globalización, bien como productos sensibles o bien como sectores estratégicos”<sup>41</sup>. Esto demuestra desarrollo que potencializa la competitividad a nivel económico, humano, de mercado, tic’s del sector empresarial de la ciudad de Pasto.

## 3.2 MARCO TEÓRICO

### 3.2.1 Antecedentes:

Teniendo en cuenta el estudio de investigación que se está desarrollando acerca de la importancia y característica de la gestión del talento humano se cita un artículo y tres monografías respectivamente como antecedentes importantes para el desarrollo de esta investigación:

#### ➤ **Antecedente N° 1**

##### ▪ **Autores:**

○ Grupo de investigación en Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales:

- ✓ Gregorio Calderón Hernández
- ✓ Julia Clemencia Naranjo Valencia
- ✓ Claudia Milena Álvarez Giraldo

▪ **Título:** Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral.

▪ **Institución:** Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

##### ▪ **Resumen de la investigación:**

La literatura especializada sobre gestión humana ha señalado importantes cambios en su concepción y en los roles que desempeña para aportar valor en la construcción de ventajas competitivas sostenibles a través de la gente

---

<sup>41</sup> Ibíd. Pág. 8

y como respaldo para lograr los objetivos organizacionales. El artículo establece el estado de la cuestión en la empresa colombiana, partiendo de la perspectiva de recursos y capacidades y mediante un trabajo que integra un enfoque descriptivo con uno comprensivo. Según los resultados, hay una mayor madurez en las áreas de talento humano, reconocimiento del área como capacidad organizacional y de la persona como fuente de éxito y valoración de los sistemas de prácticas como condición para que la gestión humana agregue valor. Dos deudas están pendientes: la apropiada medición de sus resultados y el poco aporte a la conformación de capital tecnológico. Se concluye con la propuesta de un sistema integrado de gestión humana.

▪ **Aportes a la presente investigación**

- ✓ El área de Gestión de Talento Humano ha tenido una importante transición, pasando de ser una simple oficina de procedimientos y administración del personal a un área fundamental para alcanzar los objetivos de la organización, por ello en el estudio presentado se considera que el 78.4% de los gerentes de Gestión del talento Humano consideran que el área ha adquirido mayor importancia en los últimos 5 años, generando a su vez una ventaja competitiva para las empresas y prestándole mayor importancia a esta área.
- ✓ El área de Gestión Humana han comenzado a integrar a los demás departamentos de la empresa, con el propósito de generar valor para la organización a cabalidad, orientando al talento humano en lo requerido por la organización, con el fin de mejorar los recursos esperados en cuanto a productividad, competitividad y mayores índices de calidad.
- ✓ La gestión humana tiene una amplia cobertura, y no se la debe limitar simplemente al desarrollo de las prácticas tradicionales o funcionales (reclutamiento, selección del personal, capacitación, planes de carrera, compensación), sino que la GTH está adoptando un nuevo rol, el cual comprende el desarrollo de funciones emergentes, como; clima organizacional; cultura; comunicación; responsabilidad social integral; y el Outplacement el cual tiene que ver con la reubicación del personal cualquiera que sea la causa. Ello permite inferir además que la Gestión Humana es un motor que proporciona e incrementa la productividad y competitividad de las empresas.

- ✓ Para que efectivamente las buenas prácticas se tornen sinérgicas se deben cumplir, al menos, dos condiciones: tener un modelo integral de gestión humana (la existencia de cuatro elementos fundamentales: políticas, buenas prácticas, construcción de tejido social y sistema de medición). Y se debe lograr coherencia con el ámbito corporativo; Aunque cada empresa tendrá que estructurar su propio modelo.

➤ **Antecedente N° 2**

- **Autores:** Neila Patricia Ibarra Carvajal.
- **Título:** Propuesta de mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en la Empresa Distribuidora Impomedical S.A.S de la Ciudad de Pasto.
- **Institución:** Universidad De Nariño, 2012
- **Objetivos de la investigación:**
  - **General**

Elaborar una propuesta para el mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en la empresa distribuidora Impomedical S.A.S de la ciudad de Pasto que le permita generar una propuesta de valor para sus clientes.
  - **Específicos**
    - 
    - ✓ Realizar un diagnóstico de la composición del Talento Humano en la empresa Distribuidora Impomedical S.A.S.
    - ✓ Identificar las prácticas de Gestión del Talento Humano que se llevan a cabo en la empresa Distribuidora Impomedical S.A.S.
    - ✓ Caracterizar las prácticas de Gestión del Talento Humano que se llevan a cabo en la empresa Distribuidora Impomedical S.A.S.
    - ✓ Realizar un Plan de Acción para el mejoramiento de la Gestión Humana en la empresa Distribuidora Impomedical S.A.S.
- **Aportes a la presente investigación**

- ✓ Las empresas MYPIMES de la ciudad de Pasto que desarrollan los procesos o prácticas de gestión de talento humano lo hacen de manera empírica, por conveniencias personales, basados en la intuición, además que su gran mayoría de empresas no cuentan con esta importante área y si la tienen no es gerenciada con una persona con el perfil adecuado para desempeñar dichas funciones, además de que no se basan en procesos técnicos.
- ✓ No es suficiente con el conocimiento en gestión de talento humano para gerenciar adecuadamente al personal en las organizaciones, influye la cultura y la actitud que se tiene respecto al cambio, para así no hacer siempre lo mismo, sino que hay que propiciar la puesta en práctica y a cabalidad de las propuestas generadas, asumiendo con una perspectiva más amplia las ventajas que traen los procesos de gestión del talento humano en cuanto a la competitividad y productividad.
- ✓ El área de gestión humana de una empresa trae beneficios no solo en cuanto al bienestar y relación del personal con las organizaciones, sino que al desarrollarse efectivamente la gerencia del talento humano se contribuye con otro tipo de beneficios para estas, como un incremento de las utilidades, satisfacción del cliente, calidad, productividad, reducción de costos, disminución de la rotación del personal, entre otros.

➤ **Antecedente N° 3**

- **Autores:** Viviana Marcela Benavides Morales.
- **Título:** Prácticas de gestión del talento humano en las áreas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación en las micro y pequeñas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI en la Ciudad de Pasto (Nariño) 2009-2010
- **Institución:** Universidad De Nariño, 2009-2012
- **Objetivos de la investigación:**
  - **General**  
Identificar las Prácticas de la Gestión de Talento Humano en las áreas de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación, adoptados y aplicados

por las Micro y pequeñas empresas Transformadoras de alimentos, afiliadas a ACOPI (Nariño), con el fin de formular una propuesta de mejoramiento y/ fortalecimiento que contribuya a su desarrollo y proyección empresarial.

- **Específicos**

- ✓ Indagar sobre el proceso de Reclutamiento de personal, que desarrollan en la actualidad las Micro y pequeñas empresas de estudio.
- ✓ Identificar los criterios que tienen en cuenta las Micro y pequeñas empresas para la Selección del talento humano.
- ✓ Examinar el proceso de Inducción de recursos humanos en las Micro y pequeñas empresas.
- ✓ Establecer la forma como las Micro y pequeñas empresas realizan la Capacitación del talento humano.
- ✓ Formular una Propuesta de Mejoramiento y/o fortalecimiento que contribuya a su desarrollo y proyección empresarial.

- **Aportes a la presente investigación**

- ✓ Es erróneo considerar a la gestión de talento humano como un simple proceso de administración de personal que no genera valor agregado para la organización, centrándose solo en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y manejo de nómina, en donde el aprovechamiento del recurso humano es más notorio en sectores de servicios, agrícola, artesanal y de alimentos. Teniendo en cuenta que estas personas dan su fuerza de trabajo con mayor creatividad e intensidad.
- ✓ Con una adecuada gestión de talento humano, las empresas podrán incrementar su productividad, generar satisfacción laboral, mejorar el clima organizacional y alcanzar una mayor competitividad, ya que hoy en día las empresa se les exige ser más competitivas si quieren permanecer en el mercado, por ello es la importancia del capital humano, un activo principal con el que cuentan las organizaciones y por ende al que tienen que prestarle mayor atención.



- ✓ Las prácticas de gestión humana impactan en los resultados las organizaciones, por lo cual todo gerente debe actuar como persona clave en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal, con el objetivo de mejorar la productividad y el desempeño laboral.
- ✓ La gestión de Talento Humano se ha convertido en un pilar estratégico de la gestión empresarial moderna, considerándose a las personas como ventaja competitiva para toda organización, por lo tanto la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación, se ha incrementado en los últimos años.
- ✓ Aun en la actualidad existen muchas empresas ya sean pequeñas o medianas con cierta actitud de rechazo hacia las nuevas tecnologías y sistemas de gestión en talento humano; siendo estos uno de los tantos instrumentos que han demostrado ser eficientes y de gran utilidad en grandes organizaciones, que han dado respuesta a las actuales exigencias del entorno sociocultural, tecnológico y económico.

➤ **Antecedente N° 4**

- **Autores:** Aura Lucia Díaz Pantoja, Ginna Andrea Enríquez Ramírez.
- **Título:** Gestión del Talento Humano en la empresa de aseo del Valle de Sibundoy – Asvalle S.A. E.S.P, 2009.
- **Institución:** Universidad De Nariño, 2009
- **Objetivos de la investigación:**
  - **General**  
Evaluar la Gestión del Talento Humano GTH., en la Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P, para proponer un plan estratégico que permita mejorar la situación actual de la empresa en esta área.
  - **Específicos**
    - ✓ Determinar, a través de una Auditoria Operacional, la Gestión del Talento Humano en la Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P.

- ✓ Identificar el grado de satisfacción del cliente externo o usuario de la Empresa de Aseo del Valle de Sibundoy ASVALLE S.A. E.S.P, frente a los servicios recibidos.
- ✓ Reconocer el grado de satisfacción del cliente interno o trabajador frente a la Gestión del Talento Humano de la Empresa objeto del presente estudio.
- ✓ Proponer un Plan estratégico que permita mejorar la Gestión del Talento Humano en la empresa estudiada.
- **Aportes a la presente investigación**
  - ✓ las empresas públicas en el manejo del talento humano se han basado en disciplinas rígidas que en lugar de ofrecer un clima organizacional adecuado, están generando grandes barreras las cuales crean obstáculos al interior de la empresa, la participación del personal en la toma de decisiones es muy limitada, en donde jerárquicamente el nivel más alto, al ser gerencia es el que impone políticas que obligatoriamente tiene que cumplir los funcionarios de menor nivel.
  - ✓ la gestión administrativa de talento humano es fundamental en la eficiencia del desarrollo empresarial, nivel educativo, experiencia, compromiso y sentido de pertenencia a la organización representando un elemento fundamental en la cultura empresarial.
  - ✓ En las empresas de carácter público las funciones y responsabilidades de las directivas y demás funcionarios no son definidas claramente, no existiendo un manual de procedimientos ni manual de funciones bien definidos, presentándose baja productividad laboral e impidiendo una eficiente gestión del talento humano.
  - ✓ la administración de Talento Humano está encaminada hacia la necesidad de contratar a personas adecuadamente calificadas para lograr eficientemente los objetivos y metas de la empresa.

## 3.2.2 Fundamentación teórica

### 3.2.2.1 Gestión Humana

En una aproximación al concepto: “la gestión Humana o la gestión del talento humano es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización”<sup>42</sup>.

Chiavenato (2002) define la Gestión del Talento Humano como: “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 de desempeño”<sup>43</sup>.

“García y Casanueva (1999), más que en la Gestión Humana se centran en la Gestión de Recursos Humanos y afirman que ésta es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos”<sup>44</sup>.

Respecto al mismo tema: “En Colombia, Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) realizan un aporte en cuanto a los retos, tendencias y perspectivas de investigación en la gestión humana y determinan que, aunque la visión de la gestión humana sigue considerándose como reduccionista y se centra en las prácticas y sus resultados en la organización, ésta va más allá de la instrumentalización y cosificación del ser humano; lo que la convierte en un fenómeno complejo, en el que se conjugan al menos siete factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas, ellos son: características socio-político-económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y las teorías de gestión dominantes. Esta concepción aporta un

---

<sup>42</sup> CESAR Cuello. VERAS M. Instituto tecnológico Santo Domingo. Prácticas de gestión humana en la República Dominicana, 2005. Marco teórico. Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=L6lZd1ykjoAC&pg=PA13&lpg=PA14&dq=gestion+humana&hl=es#v=onepage&q&f=false>. Consultado el 28 de abril de 2013.

<sup>43</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México D.F: Editorial MC Graw Hill, 2002. p. 9.

<sup>44</sup> Citados por SALDARRIAGA, Juan. Gestión Humana: tendencias y perspectivas. Medellín, 2008. Disponible en: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/262/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html). Consultado el 04 de mayo de 2013.

espectro mucho más amplio de lo que es la gestión humana y, por ende, de los aspectos que deben tenerse en cuenta en el momento de realizarla. Aquí se visiona un hombre que se encuentra inmerso en un momento histórico específico y en una organización con particularidades que la hacen diferente de las otras, pero que debe ser abordado de manera integral”<sup>45</sup>.

### 3.2.2.2 Evolución de la Gestión Humana

En cuanto a la evolución de la Gestión humana en relación con algunos factores determinantes, cabe señalar en el siguiente cuadro propuesto en la investigación: “Gestión Humana En Las Organizaciones Un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias Y Perspectivas De Investigación” <sup>46</sup> la aproximación a este tema nos muestran fechas claves referentes al tema.

**Tabla N° 6:** Evolución de los factores que determinan la gestión humana

#### Evolución de los factores que determinan la gestión humana

Factores	Períodos	1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Concepción ser humano		...	Hombre económico racional	Hombre social	Hombre organizacional	Hombre psicológico
Concepción trabajo		Creador de valor por excelencia	Mercancía regulada por el mercado	Mercancía regulada	Mercancía regulada	Mercancía libre mercado
Características del momento histórico		Mejoramiento industrial	Movimiento obrero	Institucionalización	Globalización	Neoliberalismo
Relaciones laborales (factor determinante)		Huelgas	Salarios	Negociación colectiva	Negociación colectiva	Flexibilización y desregulación
Teorías aplicadas a la gestión		Economía clásica, administración sistemática	Economía neoclásica, administración científica, psicología industrial	Modernismo sistémico, relaciones Humanas	Neoinstitucionalismo, estrategia, cultura organizacional	Confluencia teórica

<sup>45</sup> Citados por SALDARRIAGA, Juan. Gestión Humana: tendencias y perspectivas. Medellín, 2008. Disponible en: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/262/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html). Consultado el 04 de mayo de 2013. SALDARRIAGA, Juan, Op.cit.

<sup>46</sup> CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia. ALVAREZ GIRALDO, Claudia. gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Evolución y retos de la gestión humana. Disponible en: [http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos\\_Admon\\_23-41\\_GCalderson\\_et\\_al.pdf](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos_Admon_23-41_GCalderson_et_al.pdf). Consultado el 09 de marzo de 2013.

Factores		Periodos				
		1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Gestión humana	Problema central	Comportamiento del trabajador en el taller	Eficiencia del taller	Condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo	Logro de la estrategia del negocio y gestión de lo cultural	Respuesta a problemas críticos del negocio
	Objetivo básico	Alinear valores e intereses de los trabajadores con los de propietarios	Organizar el trabajo y la supervisión	Lograr niveles de lealtad, motivación y satisfacción para garantizar productividad	Desarrollar recursos y capacidades para el logro de objetivos organizacionales	Apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales
	Acciones principales	Bienestar físico y mental del trabajador	Administración del personal	Negociación colectiva, participación, enriquecimiento tarea	Prácticas de alto rendimiento	Gestión por competencias, gestión del conocimiento, gestión estratégica del área
	Identificación del área	Secretarías de bienestar	Departamento de Personal	Departamento de Relaciones Industriales	Departamento de Recursos Humanos	Dirección de Talento Humano

**Fuente:** Gestión Humana En Las Organizaciones Un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias Y Perspectivas De Investigación.

Un estudio realizado por Calderón y su grupo de investigación nos expresa que: “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 de 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)”<sup>47</sup>.

### 3.2.2.3 Departamentos de gestión humana en Colombia

Calderón Hernández y su grupo de investigación nos muestran además una aproximación muy clara en relación a la gestión humana en Colombia: “Algunos estudios reflejan una serie de vacíos en el desarrollo de las áreas de gestión humana en Colombia: la dificultad de los gerentes de línea para convertir en acción las políticas y procesos de gestión humana, la falta de indicadores

<sup>47</sup> 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](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos_Admon_23-41_GCalderson_et_al.pdf). Consultado el 09 de marzo de 2013.

centrados en productividad y crecimiento del negocio y, menos aún, en actividades de recursos humanos y el escaso uso de tecnología para respaldar el área de gestión humana (Price Waterhouse, 2002)<sup>48</sup>. Además nos indica que: “la contribución de las áreas de gestión humana a la organización ha venido incrementándose en los últimos años en Colombia. Estudios de la década pasada, como el del Consejo Regional de Planificación Económica y Social (Corpes, 1995)<sup>49</sup>”.

Al igual que: “Otro estudio reciente de Calderón (2008), realizado en una muestra de empresas colombianas de diferentes sectores y tamaños, concluyó que las áreas de gestión humana sí generan valor para las empresas en cinco dimensiones: proyección organizacional (orientación estratégica), gestión del cambio, infraestructura organizacional (eficiencia y eficacia), liderazgo de las personas y responsabilidad social<sup>50</sup>”. Todo esto permite observar que la Gestión Humana está en proceso de desarrollo en Colombia y sobresale su características de ventaja competitiva para las organizaciones.

#### **3.2.2.4 Las prácticas de Gestión Humana y su relación con las empresas**

Cabe señalar también que las prácticas de Gestión Humana se presentan de manera diferente según el tamaño de las empresas, a continuación referenciamos algunas distenciones que involucran a algunas prácticas tratadas en esta investigación: “el proceso de selección es diferente según el tamaño de empresa. En general, las grandes emplean criterios socioculturales y técnicos (desde el reclutamiento hasta la vinculación), mientras que en las pymes predominan los centrados en la referenciación, las entrevistas y las certificaciones (Calderón y Álvarez, 2006)<sup>51</sup>”. En relación a la siguiente practica: “En el caso de la formación o capacitación, se podría concluir que en materia de capacitación la realidad en el país ha mejorado (Corpes, 1995), pues muchas empresas están implementando modelos de gestión por competencias, que trascienden la visión independiente del desarrollo de las prácticas aisladas y poco congruentes con el desarrollo estratégico<sup>52</sup>”. En cuanto a la compensación: “La globalización ha llevado a aquellos quienes están a cargo de moldear y ajustar los esquemas de compensación a lidiar con nuevas formas de remunerar el talento humano. En

---

<sup>48</sup> Ibid. Pág. 15

<sup>49</sup> Ibid. Pág. 15

<sup>50</sup> Ibid. Pág. 15

<sup>51</sup> Ibid. Pág. 16.

<sup>52</sup> Ibid. Pág. 16.

este contexto, el sistema retributivo se presenta con un grado de desarrollo “incipiente”. De acuerdo con Calderón, Montes y Tobón (2004), a pesar de ser esta práctica una de las primordiales para generar compromiso y motivación en la organización y de que en sistemas más desarrollados está asociada al rendimiento o a la consecución de metas, en el país básicamente está limitada — con excepciones— a cumplir con los requisitos de ley y carece en gran parte de una orientación estratégica”<sup>53</sup>.

### **3.2.2.5 Concepto moderno de gestión humana**

El estudio “Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral”<sup>54</sup> 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 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).

---

<sup>53</sup> *Ibíd.* Pág. 17.

<sup>54</sup> *Ibíd.* Pág. 17

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).

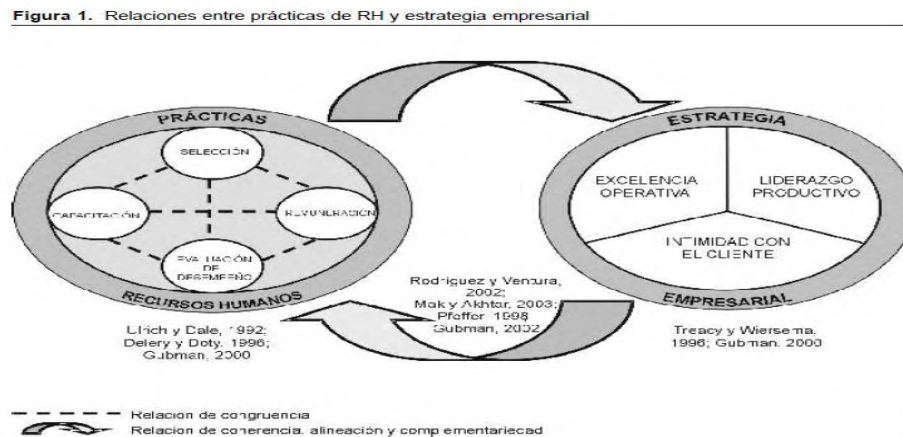
### **3.2.2.6 Cambios en las organizaciones**

Un estudio realizado por Calderón Hernández y su grupo de investigación, en empresas medianas de la ciudad de Manizales acerca de las prácticas de recursos humanos y los estilos estratégicos, lo llevo a concluir que “hay una falta de coherencia entre las estrategias corporativas y las de recursos humanos y la congruencia de los estilos estratégicos entre las diversas prácticas. En donde el desarrollo de una perspectiva estratégica de los recursos humanos (RH) en las organizaciones, es una alternativa teórica reciente para comprender la dirección de las personas en las empresas (Wright y McMahan, 1992; Brewster, 1999;



McWilliams, Van Fleet y Wright, 2001)<sup>55</sup>. Viéndose la gestión de talento humano como un medio para lograr la ventaja competitiva que la empresa requiere, como se muestra en la siguiente figura, se busca la coherencia de la estrategia de recursos humanos con la estrategia organizacional, garantiza coherencia interna entre las diversa prácticas de gestión de recursos humanos y la medición de los resultados en función de la organización como es la satisfacción del cliente, satisfacción del empleado, entre otras, y no solo que sea vista como el cumplimiento de las actividades.

**Figura N° 1:** relaciones entre prácticas de recursos humanos y estrategia empresarial



Por otro lado, estos autores concluyen que para los | Para Pfeffer (1998) el éxito en la implementación de

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

<sup>55</sup> 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. Pág. 10

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)<sup>56</sup>.

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 una empresa siendo esta su mente” (Ulrich y Dale, 1992), o como afirma Fitz-enz (1998), en donde la mejor practica 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”<sup>57</sup>.

Calderón (2004), a partir de una revisión de la literatura especializada concluye las siguientes características de las prácticas de gestión de recursos humanos<sup>58</sup>:

- 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

---

<sup>56</sup> Ibíd. pág. 11

<sup>57</sup> Ibíd. pág. 12

<sup>58</sup> 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. Pág. 13

- 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.

### **3.2.2.7 Implementación de nuevos procesos**

Debido a la globalización, un factor que enfrentan todas las organizaciones, es que estas deben estar atentas a los cambios que se generan en el entorno, en donde siempre se debe estar implementando modelos o procesos que conlleven al éxito de la organización. “Gubman (2000) plantea que las compañías con estilo estratégico de operación, deben enfocarse en construir equipos para suministrar procesos de alto valor y bajo costo, hacer énfasis en la creación y motivación del espíritu de equipo, asegurar que las reglas se conozcan y sean seguidas, medir todo y recompensar por ello, y construir mentalidad y ambiente para el mejoramiento continuo”<sup>59</sup>.

### **3.2.2.8 Implementación de nueva tecnología**

por otro lado, en “las organizaciones se ha generado un cambio significativo en la gestión humana por efectos de la globalización, el impacto de la tecnología sobre los procesos de recursos humanos, el rediseño de las organizaciones y el reconocimiento de nuevas fuentes de ventaja competitiva, como el conocimiento convertido en capital intelectual (Ulrich, 1997; Mertens, 1996)”<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> Ibíd. pág. 7-8

<sup>60</sup> Gregorio calderón Hernández / julia clemencia naranjo valencia / semillero de investigación en gestión humana competencias laborales de los gerentes de talento humano innovar. revista de ciencias administrativas y sociales, enero-junio, número 023 universidad nacional de Colombia Bogotá, pág. 2

La implementación de tecnologías comienza a verse en la revolución industrial a mediados del siglo XVIII – XIX, generando un impacto sustancial en las personas, dándose un contexto de cambio social, tecnología, ampliación de mercado etc. En donde la economía estaba basada en la producción a base del trabajo manual, pasando de unos talleres artesanos a grandes fábricas, de esta manera con la implementación de la ciencia y la tecnología se inventó las maquinas mejorándose los procesos productivos. Es así entonces como hoy en día la economía está en constante transformación en donde las empresas deben contar con un personal idóneo y dispuesto al cambio para enfrentar los retos que se generan en la economía mundial y ser competentes en el mercado, es por ello la importancia de aplicar bien las prácticas de gestión humana. La globalización implica cambios en la estructura interna de las empresas y en las relaciones con el mundo. En relación con el primer aspecto, las empresas deben desarrollar capacidades como la velocidad de producción y una nueva concepción de calidad para adaptarse a las exigencias de mercados globales. Esto significa que “tendrán que crear una infraestructura de empleados para contratar, entrenar y motivar empleados que funcione con una perspectiva global, no nacional” (Ulrich, 1997, p.24)<sup>61</sup>. Con un adecuado desarrollo de las prácticas de gestión humana lo que se pretende es responder a los desafíos como reducción de los procesos productivos, mejorar la calidad de los productos y/o servicios, aumentar la satisfacción de los clientes, trabajadores y accionistas, teniendo en cuenta factores como la innovación, adaptabilidad al cambio, eficiencia todos estos siendo elementos claves para el logro de ventaja competitiva, por tanto, es que la comprensión de la realidad organizativa (con todas sus potencialidades) en el contexto social, cultural y tecnológico contemporáneo nos lleva irremediamente a preguntarnos por la calidad humana que hará viable las organizaciones en el futuro, y a preguntarnos por el desarrollo en el seno de las organizaciones de todo lo que hace referencia al potencial humano cualitativo. “Esto supone que el sujeto de la empresa ha de ser las personas, y no las estructuras ni los procedimientos ni el dinero. (Lozano, 1999, p. 265)<sup>62</sup>, otra forma de que las empresas puedan ser competitivas, es buscando alternativas creativas y variables para diversificar sus mercados en el nuevo siglo, las organizaciones especialmente las medianas, deben considerar a las alianzas estratégicas como una opción muy viable para su crecimiento. Las

---

<sup>61</sup> Gregorio calderón Hernández / julia clemencia naranjo valencia / semillero de investigación en gestión humana competencias laborales de los gerentes de talento humano innovar. revista de ciencias administrativas y sociales, enero-junio, número 023 universidad nacional de Colombia Bogotá, pág. 84

<sup>62</sup> Gregorio Calderón Hernández, Claudia Milena Álvarez Giraldo, Julia Clemencia Naranjo Valencia, Gestión Humana en Las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias Y Perspectivas de Investigación, Bogotá (Colombia), 19 (32): 225-254, julio-diciembre de 2006, pág. 241

alianzas estratégicas entendidas como: “acuerdos cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr ventajas competitivas, que no alcanzarían por si mismas a corto plazo sin gran esfuerzo”<sup>63</sup>.

### **3.2.2.9 Perfil del gerente de gestión humana**

“Muchas empresas tiene orígenes socioculturales, se caracterizan por ser familiares, y muchos de sus fundadores son personajes que han tenido experiencia en otras empresas en el respectivo sector, de manera que al crear la suya trasplantan procesos, técnicas, herramientas y aun concepciones, sin cuestionarse sobre su bondad o eficiencia”<sup>64</sup>.

Estudios realizados por Calderón Hernández en empresas de la ciudad de Manizales permite evidenciar que es muy baja la planeación de los recursos humanos asociada con una mínima integración de las diversas practicas entre si, lo cual es coherente con una visión cortoplacista del empresario que con algunas excepciones carece de una estrategia de organización explícita. Estas situaciones se pueden explicar por la presión del día a día, la ausencia de una verdadera mentalidad estratégica del empresario y poca valoración de la persona como fuente de ventaja competitiva, la falta de preparación del empresario y de los directivos para comprender la gestión humana desde otra perspectiva que no sea la de costos de operación y que es notoria la ausencia de un área especializada de gestión humana, lo cual sumado al dominio y al interés por parte de gerentes y jefes en general de los aspectos productivos, financieros y comerciales, hace que se preste más atención a tales aspectos que a las prácticas de talento humano. Según el estudio referenciado: “se notó poca conciencia de la importancia de la gestión humana para construir capacidades organizativas que se pueden transformar en ventaja competitiva sostenida. Esto además está influido por el tipo de empresa predominante (familiar) y algunas características de la cultura empresarial que los hace proclives a sobrevalorar la intuición y la experiencia como base para tomar decisiones. Lo anterior no implica necesariamente que el empresario de las unidades productivas subvalore a las personas sino que no ha encontrado la manera operativa de relacionar gestión humana con competitividad

---

<sup>63</sup> Ing. María de la Luz Núñez Román, Negocios, alianzas estratégicas la mejor opción para su empresa, disponible en: <http://www.liderempresarial.com/num103/7.php>

<sup>64</sup> Gregorio Calderón Hernández, Claudia Milena Álvarez G, Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas, REVISTA Universidad EAFIT Vol. 42. No. 142. 2006. Pág. 41

y trascender así la visión tradicional de centro de costos en que se le ha convertido esta función”<sup>65</sup>.

### 3.2.2.10 Entorno organizacional

El entorno organizacional de las empresas involucra factores de jerarquía, en donde de acuerdo a esta los colaboradores deben rendir cuentas a sus respectivos jefes inmediatos, esta forma de autoridad organizacional se remonta a tiempos atrás en donde la iglesia e inclusive las fuerzas armadas o ejércitos de la época se regían bajo este modelo, según la enciclopedia financiera al hacer alusión a este término se dice que: “Este es el modo dominante de organización entre las grandes organizaciones; mayoría de las empresas, los gobiernos y las religiones organizadas son las organizaciones jerárquicas, con diferentes niveles de gestión, poder o autoridad. Por ejemplo, la amplia visión general de alto nivel de la organización general de la Iglesia Católica está formado por el Papa, a continuación, los Cardenales, a continuación, los arzobispos, y así sucesivamente”.<sup>66</sup> En ello radica la importancia de la jerarquía, Calderón lo expresa de la siguiente manera: “Las prácticas de gestión son establecidas a partir de los objetivos de la organización, su estructura, las jerarquías y los modelos gerenciales predominantes; están afectadas por el tamaño de la entidad, la forma de propiedad, el entorno inmediato y la cultura empresarial (Calderón, 2004)”.<sup>67</sup> Esto implica que la jerarquía organizacional afecta el desarrollo de las prácticas de Gestión de Talento Humano, por ende al ser esta área parte de la organización, además de mantener estrecha relación con las demás, el encargado de gerencia esta dependencia mantiene una posición Jerárquica, es decir tiene su correspondiente jefe inmediato, y dicha relación impacta en factores a nivel organizacional como: “la indiferencia, la poca participación, la desmotivación, el desentendimiento de la lógica de la organización, el rechazo a los procesos de cambio, la poca autonomía entre otros”<sup>68</sup>.

---

<sup>65</sup> *Ibíd.* pág. 41

<sup>66</sup> ENCICLOPEDIA FINANCIERA. Organización Jerárquica. Disponible en: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-jerarquicas.htm>. Consultado el 07 de abril del 2013.

<sup>67</sup> CALDERÓN HERNÁNDEZ GREGORIO. ÁLVAREZ G. CLAUDIA MILENA. Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. Concepción de las prácticas de gestión. Revista Universidad EAFIT Pág. 7

<sup>68</sup> GÓMEZ. KENNY MAURICIO. Administración por valores para la generación de ventajas en el nivel micro de competitividad .Los valores en la gestión. Tesis de investigación presentada como requisito para optar al título de: magíster en administración. Universidad Nacional. Pág. 57

Como también la jerarquía relaciona el proceso de toma de decisiones, siendo esta una competencia que deben desarrollar los gerentes de talento humano, y entendiéndose a su vez como: “elegir eficazmente entre varias alternativas, en condiciones de complejidad e incertidumbre, buscando situaciones benéficas para la organización. La clave de esta competencia radica en la asertividad que tenga la persona al tomar una decisión, asumiendo la responsabilidad que esta implica”<sup>69</sup>, y según este estudio de referencia; la toma de decisiones es una de las seis competencias de dirección en la que se enfocan los gerentes de talento humano.

### 3.2.2.11 Entorno Ocupacional

Toda empresa o toda organización necesita de personal para poder desarrollar su actividad económica, es decir necesita de talento humano, ello implica que tiene que desarrollar unas prácticas de gestión humana, entre ellas cabe señalar la contratación, actualmente en Colombia existen diferentes formas de contratación por medio de los cuales las empresas pueden vincular legalmente a su personal. Entre ellas las más frecuentes son:

- **Contratación a término indefinido:** esta modalidad según el Código Sustantivo de Trabajo en su artículo 47 en el numeral 2 dice lo siguiente: “El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con la antelación no inferior a treinta (30) días, para que el empleador lo reemplace. En caso de no dar el aviso oportunamente o de cumplirse solo parcialmente, se aplicará lo dispuesto en el artículo 8o, numeral 7o, para todo el tiempo, o para el lapso dejado de cumplir.”<sup>70</sup> El artículo 50 en el numeral 1 hace alusión a que: “El contrato de trabajo no estipulado a término fijo o cuya duración no esté determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido.” Esta modalidad permite a los trabajadores gozar de las prestaciones sociales, como cesantías

---

<sup>69</sup> CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia. Semillero de Investigación en Gestión Humana. Competencias laborales de los gerentes de talento humano. Diccionario de competencias. Disponible en: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/25118/25646>. Consultado el 16 de abril del 2013

<sup>70</sup> MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. Código Sustantivo del Trabajo. Capítulo iv. Modalidades del contrato. Artículo 47: Duración Indefinida. Parágrafo. Pág. 7.

(Artículo 249 C.S.T)<sup>71</sup>, Intereses sobre cesantías (Ley 52 de 1975)<sup>72</sup>, prima de servicios (Art. 306 C.S.T)<sup>73</sup>, entre otros aportes comprendidos por la Ley.

- **Contratación a término fijo:** según la Ley 50 de 1990 en su artículo 3 nos menciona que: “El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente”<sup>74</sup>, como también el Código Sustantivo del Trabajo en el párrafo del artículo 46 señala en relación a esta modalidad de contratación: “En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea”.<sup>75</sup> Esta modalidad permite a los trabajadores gozar de las prestaciones sociales establecidas por la ley.
- **Prestación de servicios:** esta modalidad es entendida como: “manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. La duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar. El empleado recibe un sueldo al cual se le descuenta únicamente por concepto de retención en la fuente.”<sup>76</sup>

Además de otras formas de contratación en Colombia, podemos mencionar el contrato de obra o labor; “El contrato es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción y de universidades y colegios con profesores de cátedra, que cumplen su labor una vez haya terminado el periodo académico. Este contrato

---

<sup>71</sup> MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. Código Sustantivo del Trabajo. Capítulo VII.

Auxilio de cesantía. Artículo 249: Regla General. Párrafo. Pág. 51.

<sup>72</sup> CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 52 de 1975. Artículo 1. Disponible en:

[ftp://ftp.camara.gov.co/camara/basedoc/ley/1975/ley\\_0052\\_1975.html](ftp://ftp.camara.gov.co/camara/basedoc/ley/1975/ley_0052_1975.html). Consultado el 13 de abril del 2013.

<sup>73</sup> MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. Código Sustantivo del Trabajo. Capítulo VI.

Prima de servicios. Artículo 306. Pág. 60.

<sup>74</sup> CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 50 DE 1990. Reforma Código Sustantivo del Trabajo. Artículo 3.

Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>. Consultado el 13 de abril del 2013.

<sup>75</sup> MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. Código Sustantivo del Trabajo. Capítulo iv.

Modalidades del contrato. Artículo 46: Duración fija. Párrafo. Pág. 7.

<sup>76</sup> EL TIEMPO CLASIFICADOS. Tendencias laborales, formas de contratación en Colombia. Contrato civil por prestación de servicios. Disponible en: [http://www.empleo.com/colombia/tendencias\\_laborales/formas-de-contratacion-en-colombia-----/7399531](http://www.empleo.com/colombia/tendencias_laborales/formas-de-contratacion-en-colombia-----/7399531). Consultado el 13 de abril del 2013.



es igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos, por ser un contrato laboral.”

Todo lo anterior permite determinar las formas de contratación que se manejan en una empresa, este estudio se basara en determinar dicha modalidad específicamente en el área de Gestión Humana. Según un estudio de caracterización del área de Gestión Humana en Colombia las empresas que cuentan con área de GTH, el 91.30% desarrollan esta función. Dando a entender que la contratación y su modalidad están reglamentadas por la ley, obligatoriedad del cumplimiento de todas las empresas legalmente establecidas y que por lo general esta función es ejecutada por el área de Gestión Humana.

### **3.2.2.12 La Gestión Humana y los recursos de la Organización**

“Los recursos de las organizaciones son todos aquellos elementos que están bajo el control de una organización, y que potencialmente pueden contribuir al logro de sus objetivos.”<sup>77</sup> Estos elementos pueden ser económicos o financieros los cuales son: “el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por: dinero en efectivo, préstamos a terceros, depósitos en entidades financieras, tenencias de bonos y acciones y Tenencias de divisas”<sup>78</sup> provenientes de diferentes fuentes o como resultado de la actividad económica. También los recursos pueden ser materiales los cuales: “son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos. En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos: maquinarias, inmuebles, insumos, productos terminados, elementos de oficina, Instrumentos y herramientas”<sup>79</sup> en este último cabe resaltar el lugar que ocupa las tic en las organizaciones como recurso importante de las mismas. Además de estos podemos encontrar a su vez los recursos intangibles Los recursos intangibles en donde estos: “son aquellos recursos distintos de los financieros, que no pueden ser percibidos físicamente (vistos, tocados, medidos). Hay dos clases principales de recursos intangibles: legales y competitivos; los recursos intangibles legales incluyen a derechos de marca, derechos de autor, patentes, permisos, etc. Los

---

<sup>77</sup> ZONA ECONOMICA. Los recursos de las organizaciones. Disponible en:

<http://www.zonaeconomica.com/recursos>. Consultado el 16 de abril del 2013.

<sup>78</sup> ZONA ECONOMICA. Los recursos de las organizaciones. Recursos Financieros Disponible en:

<http://www.zonaeconomica.com/recursos>. Consultado el 16 de abril del 2013.

<sup>79</sup> ZONA ECONOMICA. Los recursos de las organizaciones. Recursos materiales Disponible en:

<http://www.zonaeconomica.com/recursos>. Consultado el 16 de abril del 2013.

recursos intangibles competitivos se refieren al conocimiento acumulado por la empresa (know-how entre otros tipos de conocimientos). La fuente principal de los recursos intangibles son los recursos humanos.”<sup>80</sup> Este último recurso es el motivo de esta investigación y hace referencia a: “el trabajo y conocimiento que aporta el conjunto de personas de una organización (...) Con el término de recursos humanos también se suele designar a aquella parte de la organización encargada de administrar el personal de la misma.”<sup>81</sup> Este último recurso es clave en las organizaciones puesto que: “se ha generado un cambio significativo en la gestión humana por efectos de la globalización, el impacto de la tecnología sobre los procesos de recursos humanos, el rediseño de las organizaciones y el reconocimiento de nuevas fuentes de ventaja competitiva, como el conocimiento convertido en capital intelectual (Ulrich, 1997; Mertens, 1996)<sup>82</sup>. Por ello Según Barney (1991) y Peteraf (1993), “para que una empresa logre una ventaja competitiva sostenida se deben cumplir las siguientes condiciones: heterogeneidad de los recursos y las capacidades entre las empresas, imperfecta movilidad de los recursos, dificultad para ser imitados o sustituidos, escasez y, sin duda, que los recursos y capacidades agreguen valor a la organización. Y estas condiciones las pueden alcanzar los recursos humanos, más que los tecnológicos y de capital físico. Le corresponde, entonces, a la función de recursos humanos otorgarles a sus recursos estas características a través del desarrollo de competencias, el fomento de una cultura organizacional favorable a la competitividad, la organización del trabajo, la búsqueda de prácticas de alto rendimiento, el desarrollo de programas de motivación, entre otros (Berg, 1999; Pfeffer, 1998; Lado y Wilson, 1994; Walton, 1985).”<sup>83</sup> Esto demuestra la importancia que ha adquirido el área de talento humano puesto que origina la ventaja competitiva de una organización, desencadenando así positivamente los demás recursos de la empresa.

---

<sup>80</sup> ZONA ECONOMICA. Los recursos de las organizaciones. Recursos intangibles Disponible en: <http://www.zonaeconomica.com/recursos>. Consultado el 16 de abril del 2013.

<sup>81</sup> ZONA ECONOMICA. Los recursos de las organizaciones. Recursos humanos Disponible en: <http://www.zonaeconomica.com/recursos>. Consultado el 16 de abril del 2013.

<sup>82</sup> 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 16 de abril del 2013

<sup>83</sup> CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia. ALVAREZ GIRALDO, Claudia. GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES UN FENÓMENO COMPLEJO: EVOLUCIÓN, RETOS, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN. Disponible en: [http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos\\_Admon\\_23-41\\_GCalderson\\_et\\_al.pdf](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos_Admon_23-41_GCalderson_et_al.pdf). Consultado el 09 de marzo de 2013.

### 3.2.2.13 Practicas funcionales de Gestión Humana

Para tener un conocimiento claro de las prácticas de gestión humana tomaremos como referencia el estudio realizado por Calderón<sup>84</sup>, 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.

**Aprovisionamiento del 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

---

<sup>84</sup> 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. pág. 32.

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"<sup>85</sup>. 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.

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

---

<sup>85</sup> GERENCIA. COM. Desarrollo de personal. Disponible en: [http://www.degerencia.com/tema/desarrollo\\_personal](http://www.degerencia.com/tema/desarrollo_personal). Consultado el 27 de abril del 2013.

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”<sup>86</sup>,” comprende dos aspectos primero “la evaluación de cada uno de los individuos de la empresas, 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.”<sup>87</sup>

La evaluación del desempeño no se debe considerar como un mecanismo de control o n 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”<sup>88</sup>. “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”<sup>89</sup>

**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 éxito”<sup>90</sup>.

---

<sup>86</sup> Certo, 2001, revista universidad EAFIT vol.42.N°. 142

<sup>87</sup> Ibíd. Bazinet, 1984.

<sup>88</sup> Calderón H.; G.; Álvarez G.; C. M. Características y sentido de las prácticas de gestión humana. Pág. 35.

<sup>89</sup> Ibíd., Gubman, 2000.

<sup>90</sup> Características y sentido de las prácticas de gestión humanan en pequeñas empresas. Desseler y Valera, 2004; Valle, 2004, pág. 33

Cuando la empresa brinda este tipo de reconocimientos al colaborador es más que ellos se fijen 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. “en el caso Colombiano, las formas laborales y la necesidad económica actual han conducido a las empresas a realizar prácticas de contratación temporales, a despedir trabajadores con varios años de antigüedad, a negociar salida de empleados y a contratar por órdenes de prestación de servicios, marcando así una nueva situación laboral”<sup>91</sup>.

“Las modificaciones en el contrato psicológico tradicional-lealtad vs. Estabilidad, demandan la posibilidad de conocimiento y desarrollo interno como reemplazo de la estabilidad y requieren de un nuevo rol de la gestión humana en el diseño de carreras menos estáticas y lineales por carreras individuales sustentadas más en las especificidades de los conocimientos que en la antigüedad”<sup>92</sup>.

Por último, no se puede desconocer el papel de los jefes en los procesos de promoción, pues son ellos quienes tienen el conocimiento de los requisitos de cargos superiores y a la vez conocen las fortalezas, debilidades y potenciales de sus trabajadores. “quizá lo más importante es que proporciona una sensación de equidad y justicia en el lugar de trabajo”<sup>93</sup>; “ello implica que si no existen criterios bien establecidos y mecanismos precisos para la movilidad interna, pueden presentarse arbitrariedades que afectan la motivación y el clima de las empresa”<sup>94</sup>

### **3.2.2.14 Practicas emergentes de Gestión Humana**

Entendiéndose estas como “(consecuencia del nuevo rol que está asumiendo la dirección de los recursos humanos en las organizaciones)”<sup>95</sup> siendo estas clave en el desarrollo de la Gestión Humana moderna, teniéndose en cuenta en el presente estudio las siguientes.

---

<sup>91</sup> Ibíd.

<sup>92</sup> Ibíd., Urrea, 2003.

<sup>93</sup> Pfeffer, 1996, pag.62.

<sup>94</sup> López, 1997.

<sup>95</sup> 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](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos_Admon_23)

41\_GCalderon\_et\_al.pdf.

Consultado el 22 de mayo de 2013.

**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 proteger el medio ambiente en general, a través de la adopción de medidas preventivas en el lugar de trabajo”<sup>96</sup>. 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 emergencia”<sup>97</sup>.

“El Plan de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, busca cumplir las normas nacionales vigentes, asegurar las condiciones básicas necesarias de infraestructura que permitan a los trabajadores tener acceso a los servicios de higiene primordiales y médicos esenciales. Además, este Plan pretende mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados, haciendo su labor más segura y eficiente, reduciendo los accidentes, dotándoles de equipos de protección personal indispensables y capacitándolos en procedimientos y hábitos de seguridad” cabe señalar que en el Ministerio de Salud, Código de Trabajo e Instituto de Seguridad Social, contribuyen y regulan en la ejecución de la seguridad industrial a través del decreto N° 11492-SPPS. En Colombia existen entidades encargadas de administrar los fondos ARL; “El Sistema General de Riesgos Laborales sólo podrá ser administrado por las entidades aseguradoras de

---

<sup>96</sup> 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 20 de abril del 2013.

<sup>97</sup> *Ibíd.*



vida que obtengan autorización de la Superintendencia Financiera para la comercialización del ramo de seguro de riesgos laborales, también denominadas Administradoras de Riesgos Laborales, ARL”<sup>98</sup> definiéndose este como “conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan, también denominados accidentes de trabajo y enfermedades laborales”<sup>99</sup>

Actualmente lo relacionado con la gestión de calidad respalda esta práctica, con la norma OHSAS 18000 la cual es: “Un Sistema Integrado de Gestión (SIG) tiene por objetivo lograr que una organización garantice la salud y seguridad ocupacional de sus empleados y la protección del medio ambiente, aumentando a la vez la productividad y la calidad de sus operaciones”<sup>100</sup>.

**Outplacement:** Esta práctica que pueden implementar las organizaciones hace referencia a: “el conjunto de técnicas para reubicar trabajadores cuando por fusiones, adquisiciones y reestructuraciones hay que prescindir de parte del personal. Se trata de contenerlos y reorientarlos, para facilitarles una positiva reinserción laboral y que no se vea afectada su reputación en el mercado de trabajo ni su vida familiar”<sup>101</sup>. “Son muchas las consultoras en RR.HH que están ofreciendo ocuparse profesionalmente de gestionar esas “transiciones” en los casos de cambios estructurales de las corporaciones. Se trata de reorientar positivamente a los ejecutivos que se desvinculan, redefiniéndoles su horizonte profesional y generándoles una visión optimista sobre su propio futuro mediante una serie de herramientas adaptables a cada caso individual, y ayudar en el diseño de estrategias para alcanzar nuevos objetivos laborales”<sup>102</sup>. Esta práctica es muy importante debido a que busca el interés de la empresa por su personal ya sea el vinculado en la empresa, reubicaciones o en proceso despidos.

---

<sup>98</sup> FASECOLDA. Viva seguro, programa de educación financiera. Bogotá D.C. Colombia Disponible en: <http://www.segurosbolivar.com.co/wps/wcm/connect/f774b09a-329b-4f63-af0f-9395727b76d0/RiesgosLaborales.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f774b09a-329b-4f63-af0f-9395727b76d0>. Consultado el 20 de abril del 2013.

<sup>99</sup> *Ibíd.*

<sup>100</sup> CALIDAD Y GESTION. Sistemas integrados - OHSAS 18000. Disponible en: [http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/50\\_ohsas\\_18000.html](http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/50_ohsas_18000.html). Consultado el 28 de abril de 2013.

<sup>101</sup> LOS RECURSOS HUMANOS.COM. ¿Qué es el Outplacement? Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1822-que-es-el-outplacement.html>. Consultado el 20 de abril del 2013.

<sup>102</sup> *Ibíd.*

**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”<sup>103</sup>; tener un balance de vida- trabajo no es imposible, si no es responsabilidad de planificar y cumplir ciertos criterios para el logro de esta importante actividad, se debe respetar horarios, poner límites y designar un tiempo específico para cada tarea, se dice que "La falta de planeación y una deficiente administración del tiempo son las principales causas que impiden encontrar este equilibrio, pues causan un bajo desempeño y le roban espacio a los asuntos personales, dijo la investigadora de la Facultad de Pedagogía de la Universidad Panamericana (UP), Margarita Espinosa”<sup>104</sup>. Es muy importante que las empresas trabajen sobre este tema ya que el buen desempeño y la productividad laboral se ven reflejadas en el estado de ánimo que tenga la persona, por eso es importante que toda organización independientemente del sector o tamaño deben contar con el apoyo de una administradora de riesgos laborales, para que esta capacite sobre temas de seguridad y salud en el trabajo, se realicen actividades recreativas, de relajación y sobre todo se forme al colaborador como ser humano.

**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”<sup>105</sup>. 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.

---

<sup>103</sup> Revista CNN Expansión disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/mi-dinero/2009/01/29/8-pasos-para-equilibrar-vida-y-trabajo>.

<sup>104</sup> ibíd.

<sup>105</sup> 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>.

“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, 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.”<sup>106</sup>.

**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”, <sup>107</sup> 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

---

<sup>106</sup> *Ibíd.*

<sup>107</sup> 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>.

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.

### **3.3 MARCO LEGAL**

No se puede hablar de forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano (GTH) como se le conoce actualmente, sin mencionar el Derecho Laboral.

Las leyes presentadas a continuación, son estudiadas con el fin de tener una clara idea de cómo éstas influyen y rigen a las empresas a nivel nacional y por consiguiente afectan a las empresas del departamento de Nariño, y cómo dichas leyes interfieren en el desarrollo y crecimiento de éstas, se hace especial énfasis en el Gestionamiento de Talento Humano.

Partiendo de la base que es la constitución política de 1991 en su artículo 25 se plantea: “. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.”

De acuerdo a lo anterior se fundamenta en: La Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), estableció:

“Artículo 23. 1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.

2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.

3. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social....”

Amparados en la premisa anterior las leyes y normas que regulan la relación contractual en la República de Colombia son las siguientes

- **Código Sustantivo del Trabajo**<sup>108</sup>. Es un conjunto de normas y procedimientos legales que reglamentan las relaciones individuales que surgen entre el trabajador y el empleador, buscando un equilibrio entre las dos partes. Establece las formas de contratación, el concepto de salario y sus modalidades, los derechos y deberes de los trabajadores y de los empleadores, las prestaciones sociales, la libertad de asociación, entre otros.

El Código Sustantivo del Trabajo es el documento de mayor influencia en el comportamiento del Talento Humano de la organización, lo constituye la aplicación de los aspectos legales, sobre los cuales debe fundamentarse la política de Administración de Personal que se maneja en las empresas.

La finalidad primordial de este código es el de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleados y empleadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Este rige las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular y los de derecho colectivo de trabajo oficiales y particulares. Por tanto el trabajador goza de la protección por parte del Estado para garantizar la eficacia de sus derechos, a fin de procurar a la parte más débil la igualdad sustantiva y real ocasionada por el desnivel en la contratación laboral, de aquí nace la importancia de este documento.

Este documento se considera como la figura de responsabilidad solidaria entre el beneficiario de una labor y el contratista independiente respecto al pago de las obligaciones de carácter salarial, prestacional e indemnizaciones derivadas de la relación laboral entre el trabajador y el contratista. La aplicación práctica de esta figura ha generado que tanto la doctrina como la jurisprudencia nacional expongan sus interpretaciones respecto de sus supuestos y límites, ya que al interactuar diferentes intereses y derechos se generan discusiones de tipo jurídico y económico.

- **Ley 100 de 23 de Diciembre de 1993.**<sup>109</sup> crea el Sistema General de Seguridad Social en Salud que cambia y reorganiza la prestación de los servicios de salud

---

<sup>108</sup> CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Código Sustantivo del Trabajo. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. 1950.

<sup>109</sup> CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 100. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. 1993.

del país e integra la salud pública, el sistema de seguridad social y la provisión de servicios privados. Es un sistema universal de aseguramiento que se establece mediante la competencia regulada, mecanismo que promueve la eficacia y la calidad, en la provisión de los servicios.

La Ley 100 plantea los siguientes principios como sus fundamentos centrales: equidad, obligatoriedad, protección integral, libre escogencia, autonomía de las instituciones, descentralización administrativa, participación social, concertación y calidad.

En este orden de ideas, se menciona Sistema General de Pensiones, el cual tiene por objeto garantizar a la población, el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, la invalidez y la muerte, mediante el reconocimiento de las pensiones y prestaciones que se determinan en la presente ley, así como propender por la ampliación progresiva de cobertura a los segmentos de población no cubiertos con un sistema de pensiones El Sistema General de Pensiones, con las excepciones previstas en el artículo 279 de la presente ley, se aplicará a todos los habitantes del territorio nacional.

Regímenes del Sistema General de Pensiones:

- a. Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida.
- b. Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad.

En donde existirá un Fondo de Solidaridad Pensional destinado a ampliar la cobertura mediante el subsidio a los grupos de población, que por sus características y condiciones socioeconómicas, no tienen acceso a los sistemas de seguridad social, en donde ningún afiliado podrá recibir simultáneamente pensiones de invalidez y de vejez.

Serán afiliados al Sistema General de Pensiones:

1. En forma obligatoria.
2. En forma voluntaria:

Las cotizaciones de los trabajadores cuya remuneración se pacte bajo la modalidad de salario integral se calculará sobre el 70% de dicho salario.

Otro tema importante a destacar es el Sistema General de Seguridad Social, en donde las clases de afiliados que se destacan son:

a. Régimen contributivo: régimen o sistema que se encarga del aseguramiento y atención de las necesidades de salud de las personas y su grupo familiar incorporadas al sistema como cotizantes (pago de UPC - Unidad de pago por capitación-): con vínculo laboral, los trabajadores independientes y los pensionados. Estas personas deben estar afiliadas a una Empresa Promotora de Salud, EPS. Este régimen tiene establecido un plan de beneficios y derechos para los afiliados denominado Plan Obligatorio de Salud POS-S.

b. Subsidiado: régimen o sistema que se encarga del aseguramiento y atención de las necesidades de salud de la población (afiliado y grupo familiar) pobre y vulnerable sin capacidad de pago y sin vínculo laboral, de los estratos 1 y 2 del SISBEN (sistema de clasificación de beneficiarios). Estas personas se afilian mediante el pago de una Unidad de Pago por Capitación subsidiada (UPC) con recursos del FOSYGA (Fondo de Solidaridad y Garantía) o recursos fiscales. Beneficiándose de la misma forma con el Plan Obligatorio de Salud POS.

c. Vinculados al sistema: personas no cubiertas por los regímenes anteriores y que por su incapacidad de pago tienen derecho a los servicios de atención en salud que prestan las instituciones públicas y privadas que tengan contrato con el Estado.

Luego se menciona el Sistema General de Riesgos Profesionales, relacionado con los accidentes de Trabajo y la enfermedad Profesional.

Las pensiones de invalidez originadas en accidente de trabajo o enfermedad profesional continuarán rigiéndose por las disposiciones vigentes, salvo lo dispuesto en relación con el sistema de calificación del estado de invalidez y las pensiones de invalidez integradas a que se refieren los siguientes artículos:

- Devolución de Saldos por Muerte Causada por Accidente de Trabajo o Enfermedad Profesional.
- Los servicios de salud derivados de accidente de trabajo o enfermedad profesional, serán prestados por las Entidades Promotoras de Salud.
- Calificación del Estado de Invalidez, derivado de accidente de trabajo o enfermedad profesional se sujetará a lo dispuesto en esta ley para la calificación de la invalidez por riesgo común.

- **Ley 50 de Diciembre 28 de 1990.**<sup>110</sup> Hace parte del derecho laboral colombiano. Nace con el objetivo de introducir reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones alrededor de las relaciones laborales y la seguridad social en Colombia.

Esta ley tiene como propósito liberar las rigideces de las relaciones laborales con el fin de mejorar las condiciones de las empresas Colombianas en el modelo económico de globalización, con el fin de brindar una mayor flexibilidad dentro del sector empresarial, promoviendo sistemas abiertos que le permitan una mayor adaptabilidad al modelo económico actual. En dicha ley se introducen reformas al código sustantivo del trabajo como definición de la empresa; implementación de formas de contratación tales como la contratación a términos fijo, el empleo temporal y diversas modalidades de subcontratación; pagos de salarios, salarios integral, descuentos permitidos y el salario en sus diversas modalidades por unidad de tiempo y obra; cambio en el régimen de cesantías; la protección de la maternidad y paternidad.

Adicionalmente establece modalidades de derecho y deberes de los trabajadores y de los empleadores como también el derecho de asociación y libertad sindical. Esta ley rige la creación y conformación de empresas de servicios temporales, sus normas y procedimientos legales que la reglamentan.

- **Ley 789 de Diciembre 27 de 2002.**<sup>111</sup> Esta reforma laboral abarca temas como: La Actualización de la Relación Laboral, las Cajas de Compensación Familiar, el Contrato de Aprendizaje, La Protección de Aportes a la Seguridad Social, La Promoción del Empleo y el Subsidio al Desempleo y por último el Subsidio Familiar.

A manera de resumen, puede afirmarse que las dos primeras partes de la Ley 789 crearon programas asistenciales de cobertura limitada y carácter temporal. La tercera parte flexibilizó las relaciones laborales para un contrato particular, y creo un impuesto a la nómina para las empresas cuya demanda por aprendices este por debajo de los niveles exigidos; impuesto que viene a sumarse a los varios ya existentes. La última parte disminuyo los costos laborales para las empresas con

---

<sup>110</sup>CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 50. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. 1990.

<sup>111</sup>CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 789. MINISTRO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. 2002.



operación nocturna o dominical e hizo menos oneroso el despido de trabajadores antiguos.

- **Ley 905 del 2004.**<sup>112</sup> Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana, teniendo como objetivo principal estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento y creación de nuevas empresas.

Adicionalmente se definen de forma concreta cada una de las características como el número de trabajadores y activos que debe poseer cada empresa para ser catalogadas como micro, pequeña, mediana y grande empresa.

De igual manera menciona un marco institucional, acceso a mercados de bienes y servicios, desarrollo tecnológico y talento humano (Fomipyme), acceso a mercados financieros, líneas de crédito y demás requisitos para la creación de empresa.

- Documento CONPES 3484. Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado.<sup>113</sup>

De acuerdo con el documento CONPES 3484 de 2007 “Las Microempresas y las Pymes son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional, y el mejoramiento de la posición competitiva del país. Además, estos segmentos empresariales contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas”.

Por su importancia, se propuso la implementación de una política de apoyo específica para la transformación productiva y la mejora sostenible de la productividad y competitividad de las Microempresas y de las Pymes, orientadas al fortalecimiento de las mismas, con el fin de que se constituyan en una fuente creciente de generación de ingresos y empleo de calidad, y que logren insertarse y posicionarse en los mercados nacionales e internacionales.

---

<sup>112</sup>CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 905. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. 2004.

<sup>113</sup>CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Documento CONPES 3484. MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. 2007.

Conforme al diagnóstico realizado por el CONPES 3484 de 2007, entre las características más relevantes de las Microempresas, se destacan:

- a. Sus altos niveles de informalidad.
- b. Sus bajos niveles de asociatividad.
- c. La estrechez de los mercados a los que dirigen sus productos.
- d. El bajo nivel tecnológico y de formación de sus recursos humanos.
- e. El limitado acceso al sector financiero. Por su parte, las Pymes presentan una serie de características que limitan su desarrollo, entre las que se destacan:
  - Su baja capacidad de innovación.
  - El bajo uso de tecnologías de información y comunicaciones (TIC´s).
  - El limitado acceso al financiamiento adecuado.
  - Los problemas para la comercialización de sus productos y la obtención de insumos.
  - La limitada participación en el mercado de la contratación pública.<sup>114</sup>

**Ley 776 17 de diciembre de 2002**<sup>115</sup>. Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales.

### 3.4 MARCO CONCEPTUAL

**Gestión humana:** “la gestión Humana o la gestión del talento humano es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de este como de la propia organización”<sup>116</sup>.

**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.

---

<sup>114</sup>[http://spi.dnp.gov.co/App\\_Themes/SeguimientoProyectos/ResumenEjecutivo/Resumen%20ejecutivo%20-%20FOMIPYME%20-%20FINAL.pdf](http://spi.dnp.gov.co/App_Themes/SeguimientoProyectos/ResumenEjecutivo/Resumen%20ejecutivo%20-%20FOMIPYME%20-%20FINAL.pdf)

<sup>115</sup> LEY 776 DE 2002, Diario Oficial No. 45.037, de 17 de diciembre de 2002, internet:

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley\\_0776\\_2002.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley_0776_2002.html).

<sup>116</sup> CESAR Cuello. VERAS M. Instituto tecnológico Santo Domingo. Prácticas de gestión humana en la República Dominicana, 2005. Marco teórico. Disponible en:

<http://books.google.com.co/books?id=L6IZd1ykjoAC&pg=PA13&lpg=PA14&dq=gestion+humana&hl=es#v=onepage&q&f=false>. Consultado el 28 de abril de 2013.

**Ventaja Competitiva:** “es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras”.<sup>117</sup>

**Productividad Laboral:** se define como el aumento o disminución de los rendimientos, originado en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital, técnica, etc. Se relaciona con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos. Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas.<sup>118</sup>

**Talento Humano** “No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros”<sup>119</sup>.

**Humano:** relativo al hombre o propio de él.

**Talento:** de define “como aptitud, es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad.”<sup>120</sup>

**Gestión:** efectuar acciones para el logro de objetivos.

**Competencia:** aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen de desempeño.

**Conocimiento:** Para el filósofo griego Platón, el conocimiento es aquello necesariamente verdadero. En cambio, la creencia y la opinión ignoran la realidad de las cosas, por lo que forman parte del ámbito de lo probable y de lo aparente.

**Desempeño:** tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad.

---

<sup>117</sup> Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja\\_competitiva](http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva), consultado, 05-03-2013,6:20pm

<sup>118</sup> Productividad laboral y salarios en la América Latina actual LosRecursosHumanos.com - 28/03/2013

<sup>119</sup> Disponible en: <http://talentohumano12.galeon.com/>, consultado, 05-03-2013,6:35pm

<sup>120</sup> Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Talento\\_\(aptitud\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Talento_(aptitud)), consultado, 05-03-2013,6:40pm

Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño.

**Capital humano:** Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

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

**Innovación:** sentido de nuevas ideas e inventos , se dice que de las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos y que realmente encuentran una aplicación exitosa imponiéndose en el mercado. En economía, Joseph Schumpeter fue quien introdujo este concepto en su teoría de las innovaciones, en la que lo define como el establecimiento de una nueva función de producción.

**Creatividad:** Es la aplicación del ingenio y la imaginación para proporcionar una nueva idea, un enfoque diferente o una nueva solución a un problema.

**Beneficios sociales:** son todas las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiar parcial o total mente, es común para todos los empleados sin importar el cargo, son un medio indispensable para el mantenimiento de la fuerza laboral contribuyendo a mejorar la productividad.

**Remuneración:** constituye todo lo que el empleado recibe por su desempeño realizado en su trabajo en la organización. La remuneración abarca todos los elementos del salario directo y los elementos del salario indirecto

**Cargo:** comprendida por un conjunto de actividades que son desempeñadas por una persona, ocupando una posición formal en el organigrama de la empresa y diferenciando se de otros cargos, así mismo definiendo el nivel jerárquico.

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

**Reclutamiento:** conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, puede ser interno o externo.

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

**Coaching:** “Es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. En el entorno empresarial y personal se conoce por Coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades”<sup>121</sup>. El Coaching en una organización puede ser utilizado de diferentes maneras; charlas motivacionales, seminarios, talleres, practicas supervisadas.

**Mentoring:** “El mentoring en el sentido empresarial u organizacional será una relación de asesoría entre un mentor y su protegido. El mentor ofrecerá sus conocimientos y experiencias como guía frente a las dificultades que atraviese el pupilo, aspectos centrales que constituyen una relación de mentoring”<sup>122</sup>. la mentoría involucra la comunicación y está basada en una relación. Bozeman y Feeney definieron la mentoría como "un proceso para la transmisión informal del conocimiento, el capital social y el apoyo psico-social, percibidos por el recipiente como relevante para el trabajo, la carrera o el desarrollo profesional; la mentoría envuelve la comunicación informal, usualmente cara a cara y durante un período de tiempo sostenible entre una persona que se percibe poseedor de más conocimiento relevante, sabiduría o experiencia (el mentor) y una persona que se percibe con menos (el protegido).

---

<sup>121</sup> Evered, R. D. & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. Organizational Dynamics. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>. Consultado el 22 de octubre de 2013.

<sup>122</sup> VALZMAN. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>. Consultado el 22 de octubre de 2013.

**Counseling:** “El Counseling es una profesión de ayuda que tiene como objetivos fundamentales la prevención, el cambio y el desarrollo personal. Su traducción oficial es "consultora Psicológica", y se caracteriza por tareas de asesoramiento, orientación y acompañamiento, además de aconsejar, a personas en situaciones de crisis o conflictos y en sus búsquedas del bienestar y sentido. Esta es la definición más amplia de esta disciplina que surge con identidad propia hace más de 60 años y que tuvo un amplio desarrollo desde hace casi 15 años. Diferenciándose de lo que comúnmente conocemos como terapias por el hecho de que su foco no es la enfermedad, ni lo patológico, sino la salud y la vida plena. El Counseling, poseedor innato de una Actitud Mental Positiva, llega con una fuerte impronta humanista, especialmente centrada en la persona, siendo ésta la orientación desarrollada por Carl Roger, la cual plantea una radical confianza en la capacidad innata del ser humano para encontrar por sí mismo los recursos necesarios para vivir su vida de la mejor manera posible”<sup>123</sup>.

**Learning:** “Se denomina aprendizaje electrónico, a la educación a distancia completamente virtualizada a través de los nuevos canales electrónicos (las nuevas redes de comunicación, en especial Internet), utilizando para ello herramientas o aplicaciones de hipertexto (correo electrónico, páginas web, foros de discusión, mensajería instantánea, plataformas de formación que aúnan varios de los anteriores ejemplos de aplicaciones, etc.) como soporte de los procesos de enseñanza-aprendizaje”<sup>124</sup>.

---

<sup>123</sup> ARMONILA LIVE. Counseling. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>. Consultado el 22 de octubre de 2013.

<sup>124</sup> MONOGRAFIAS. Learning. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>. Consultado el 22 de octubre de 2013.

#### 4. DESARROLLO PRIMER OBJETIVO: DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DE LA CIUDAD DE PASTO N.

Se realiza el estudio destacando 3 sectores de la economía del municipio de Pasto:

**Sector Industrial:** Comprende todas las actividades relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes y mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos.

**Sector Comercial:** Todas las actividades desarrolladas en la compra y venta de mercancía.

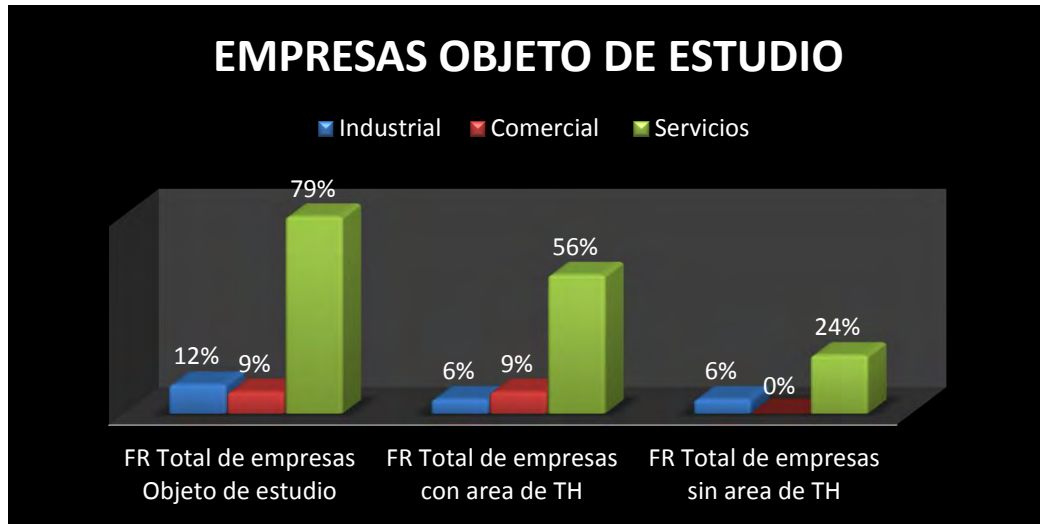
**Sector servicios:** Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía.

**Tabla N° 7: Empresas** objeto de estudio

SECTOR	Total de la población	Total de empresas Objeto de estudio	FR Total de empresas Objeto de estudio	Empresas con área de TH	FR Total de empresas con área de TH	Empresas sin área de TH	FR Total de empresas sin área de TH
Industrial	5	4	12%	2	6%	2	6%
Comercial	3	3	9%	3	9%	0	0%
Servicios	29	27	79%	19	56%	8	24%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>	<b>71%</b>	<b>10</b>	<b>29%</b>

Teniendo en cuenta la base de datos sobre empresas medianas y grandes suministrada por cámara de comercio, se puede observar en la anterior tabla que de un total de 37 empresas, fue posible a través de gestión y persistencia desarrollar la investigación en 34 de las mismas es decir en un 79%; de las cuales el 12% pertenecen al sector industrial, el 9% al sector comercial y en gran medida con un 79% al sector servicios, dando a entender que en la ciudad de Pasto predomina el sector servicios. Además se puede notar que del total de las empresas objeto de estudio, el 71% tienen establecida formalmente el área de gestión humana, en donde el 8%, 13% y 79% pertenecen al sector industrial, comercial y de servicios respectivamente; mientras que el 29% de estas empresas no tienen área de talento humano, representando a un 20% y 80% del sector industrial y servicios de manera respectiva.

**Grafica N°2: Empresas objeto de estudio**



En la gráfica se destacan los 3 sectores empresariales más importantes en la economía municipal, el sector industrial, comercial y de servicios, de esta manera según los resultados del estudio realizado se determinó que de estos sectores el que más prevalece en el municipio de Pasto es el sector de servicios resaltando que en este predominan las medianas y grandes empresas, de las cuales según el análisis realizado el 56% tienen formalmente establecida el área de talento humano mientras que el 24% afirma no tenerla establecida. Así mismo se puede identificar que el sector comercial del total de empresas estudiadas todas tienen establecida un área de talento humano y en el sector industrial del total de empresas objeto de estudio solo la mitad tiene establecida formalmente esta área.



## ANÁLISIS DE RESULTADOS: EMPRESAS CON ÁREA DE TALENTO HUMANO

### 1. CARACTERIZACIÓN GENERAL EMPRESARIAL

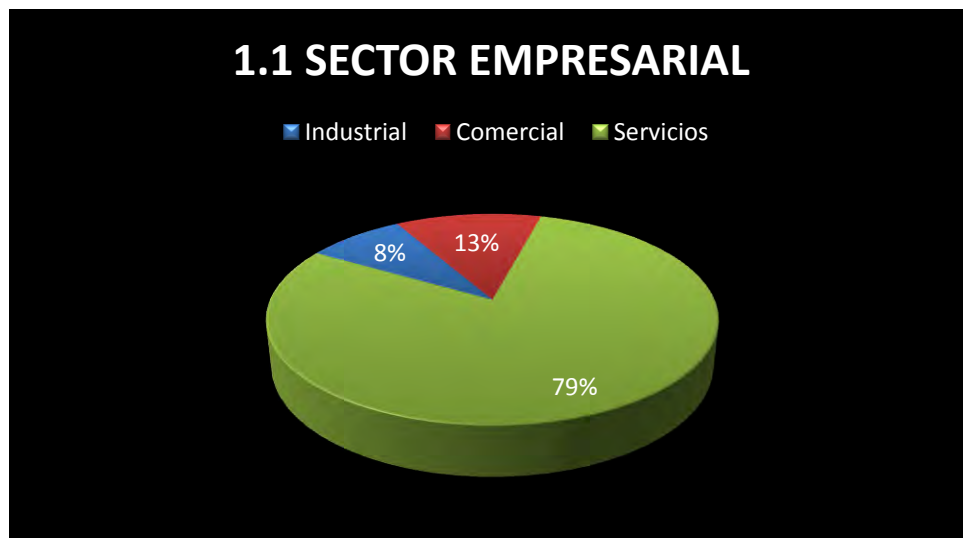
#### 1.1 Sector al que pertenece

Tabla N° 8: Sector empresarial

Sector empresarial	Cantidad	Frecuencia relativa
Industrial	2	8%
Comercial	3	13%
Servicios	19	79%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

La tabla anterior muestra que el total de las empresas con área de talento humano en la ciudad de Pasto es de 24, es decir el 69%, en donde el 8% de estas pertenecen al sector industrial, el 13 % al sector comercial, y un 79% al sector servicios.

Grafica N° 3: Sector empresarial



La grafica muestra que el porcentaje más representativo es el del sector servicios, seguido por las empresas del sector comercial y en menor proporción las industriales. Es decir que la mayoría de empresas objeto de estudio dedican su actividad empresarial a la prestación de servicios siendo este el sector que más aporta a la economía del municipio de Pasto.

## 1.2 Número total de Trabajadores

Tabla N° 9: Número total de Trabajadores

Rango	Cantidad	Frecuencia relativa
Menos de 11	0	0%
11 a 49	0	0%
50 a 199	7	29%
200 a 499	9	38%
500 a 999	7	29%
1000 y mas	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Teniendo en cuenta la tabla se puede observar que de las 24 empresas con área de talento humano el 29% manejan un número de empleados de 50- 199 categorizándose según la ley 590 del 2000 como medianas empresas, de esta manera el 38% está entre 200 – 499, el 29% de 500 – 999 y tan solo una empresa maneja un personal superior a los 999 representado en un 4%, siendo estas grandes empresas. Reflejando así que en la ciudad de Pasto predominan las grandes empresas en una proporción del 71%.

Grafica N° 4: número de trabajadores



En la gráfica se puede identificar que el tamaño de las empresas con área de talento humano que representa una mayor proporción son las grandes empresas, esto quizá se deba a que las empresas que manejan un gran número de colaboradores, necesariamente deben implementar el área para llevar un mejor orden de los procesos de gestión humana y así obtener resultados eficientes, ya que hoy en día toda empresa busca acreditarse en calidad y un requisito para ello es tener implementada el área de talento humano.

## 2. GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA

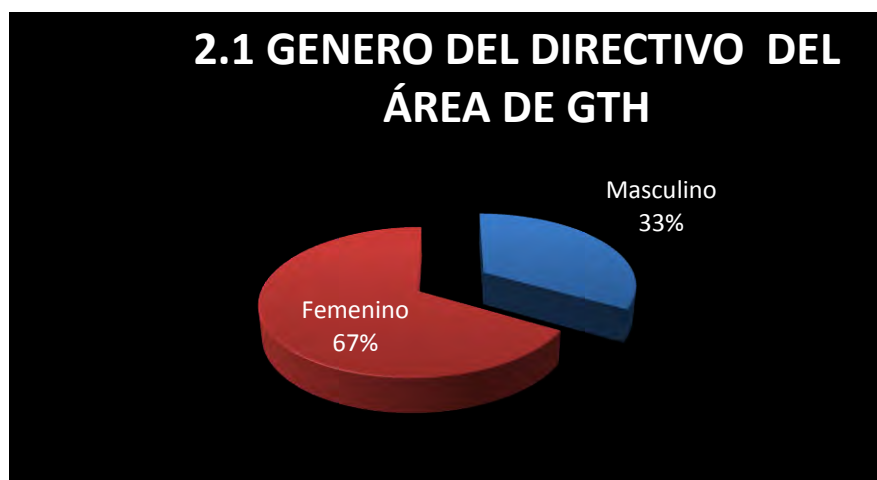
### 2.1 Genero

**Tabla N° 10:** Genero del directivo del área de gestión humana

Genero	Cantidad	Frecuencia relativa
Masculino	8	33%
Femenino	16	67%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

La anterior tabla muestra que de las empresas con área de talento humano, en su mayoría son dirigidas por mujeres en un 67%, mientras que el 33% están dirigidas por hombres.

**Grafica N°5:** Genero del directivo del área de gestión humana



Como se puede observar en la gráfica, el área de Talento humano está dirigida mayormente por el género femenino, predominando un 67% del total de la población encuestada. Esto se debe a que en el departamento de Nariño específicamente en la ciudad de pasto la mujer ha tomado más iniciativa en iniciar

estudios superiores y terminarlos satisfactoriamente para acceder pronto al mercado laboral, mientras que el género masculino desiste en la idea de terminar pronto sus estudios o se retira de los mismos. Es por esta razón que la mujer ha llevado ventaja en la dirección y gerencia de las empresas parte del análisis realizado en el municipio.

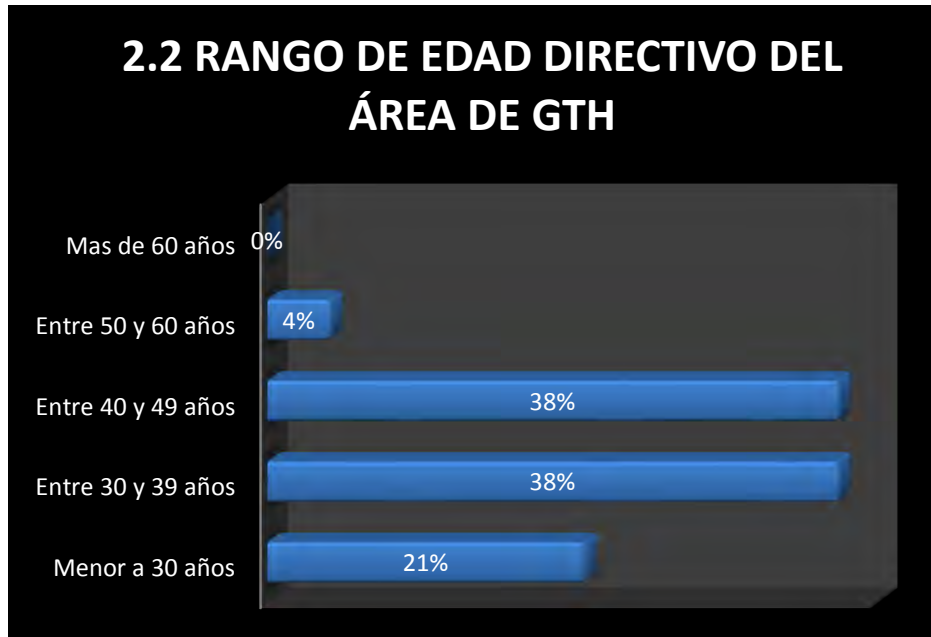
## 2.2 En cuál rango se ubica su edad

**Tabla N° 11:** rango de edad del directivo del área de gestión humana

<b>Rango</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Menor a 30 años	5	21%
Entre 30 y 39 años	9	38%
Entre 40 y 49 años	9	38%
Entre 50 y 60 años	1	4%
Más de 60 años	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

En la anterior tabla se puede observar que las personas que dirigen el área de talento humano en un mayor porcentaje la determinan las personas con edad de 39 a 49 años en un 38%, el 21% dirigido por personas de menor e igual a 30 años y tan solo el 4% las dirige personal de 50 a 60 años.

**Grafica N° 6:** Rango de edad del directivo del área de gestión humana



La grafica representa el rango de edades en los cuales se ubican en su gran mayoría los directivos del área de talento humano, en esta se puede observar que se encuentra una equivalencia del 38% entre edades comprendidas 30 a 39 y 40 a 49 años, siendo las más representativas. Esto se debe a que la mayoría de empresas objeto de estudio, son organizaciones que ya llevan una larga trayectoria en el mercado y por ende exigen en sus directivos un determinado tiempo de experiencia que permita un excelente desempeño de su actividad empresarial, razón por la cual la gerencia de estas empresas la ocupan las personas entre 39 – 40 años mientras que un porcentaje inferior lo ocupan las personas jóvenes de edad igual o inferior a 30 años.

**2.3 En cuál de las siguientes categorías realizó su pregrado. Marque con una (X)**

**Tabla N° 12:** Pregrado del directivo de gestión humana

<b>Pregrado</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Administración	6	25%
Derecho	6	25%
Economía	1	4%
Ingeniería	2	8%
Psicología	5	21%
Otro	4	17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

La anterior tabla muestra que de las empresas con área de talento humano en su totalidad los directivos de esta área tienen estudios de pregrado; en la cual en proporción mayor, el 25% corresponde a profesionales de administración y derecho respectivamente, un 21% tiene estudios de Psicología, mientras que un 4% y 8% son profesionales en economía e ingeniería, y un 17% de estos directivos tienen pregrado en otras carreras. La siguiente grafica muestra de esta manera que en una proporción mayor los cargos de talento humano lo ocupan administradores, abogados y psicólogos.

**Grafica N° 7:** Pregrado del directivo de gestión humana



La grafica muestra las categorías en las cuales el directivo de recursos humanos realizo su pregrado, observándose unos porcentajes representativos en las carreras de administración (25%) y derecho (25%), seguido de psicología (21%) y otras carreras, es decir que en su mayoría los directivos del área de gestión humana son administradores o abogados, de lo anterior se puede deducir que en cierta manera en las empresas existe una alta participación de profesionales que ocupan el cargo de directivos del área de gestión humana con el perfil idóneo para desarrollar los diferentes procesos, y con la formación adecuada para desempeñar su cargo, esto se debe a la vez de que en el municipio de pasto existen varias universidades que forman este tipo de profesionales.

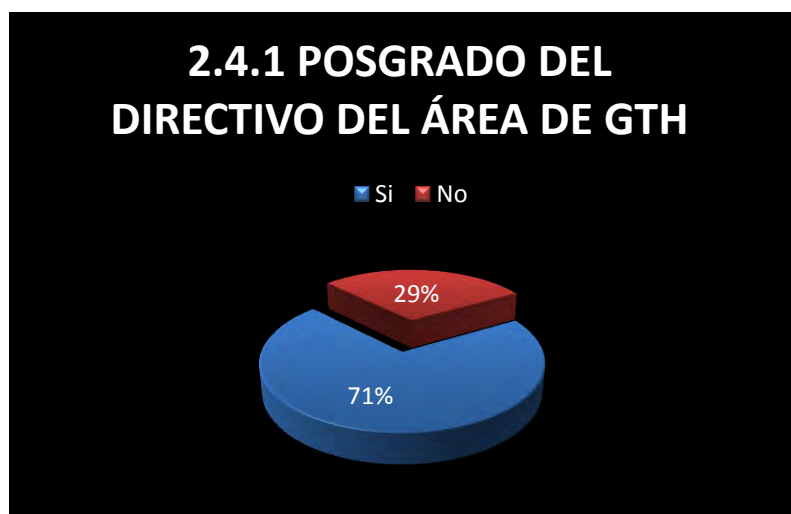
## 2.4 Formación de posgrado

**Tabla N° 13:** posgrado del directivo del área de gestión humana

Formación de posgrado	Cantidad	Porcentaje
Si	17	71%
No	7	29%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

La tabla muestra que la mayoría de los directivos del área de talento humano poseen estudios de posgrado. Lo cual es positivo para el mejor desarrollo de las funciones del área.

**Grafica N° 8:** posgrado del directivo del área de gestión humana



En la anterior grafica se puede identificar que de las empresas con área de talento humano, en un 71% los directivos de esta área tienen estudios de posgrado mientras que en un 29% carece de estos estudios. Debido a la gran importancia que en los últimos años se le ha dado al área de talento humano, ya existen en Colombia estudios de posgrado que se enfatizan específicamente al estudio y desarrollo de esta área como una de las más importantes para el excelente desempeño empresarial.

**Tabla N° 14:** Tipo de posgrado

<b>Posgrado</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Especialización	15	88%
Maestría	2	12%
Doctorado	0	0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

En la tabla se observa que un 88% de los directivos de área han realizado estudios de pregrado en especialización, y el 12% en maestría.

**Grafica N°9:** Tipo de posgrado



En la gráfica se identifica que el nivel de educación alcanzado por los directivos en posgrado es del 88% en especializaciones, seguido por el 12% en maestría. Es decir que en las empresas medianas y grandes de la ciudad de Pasto se cuenta con un nivel alto de conocimientos en la dirección de talento humano.



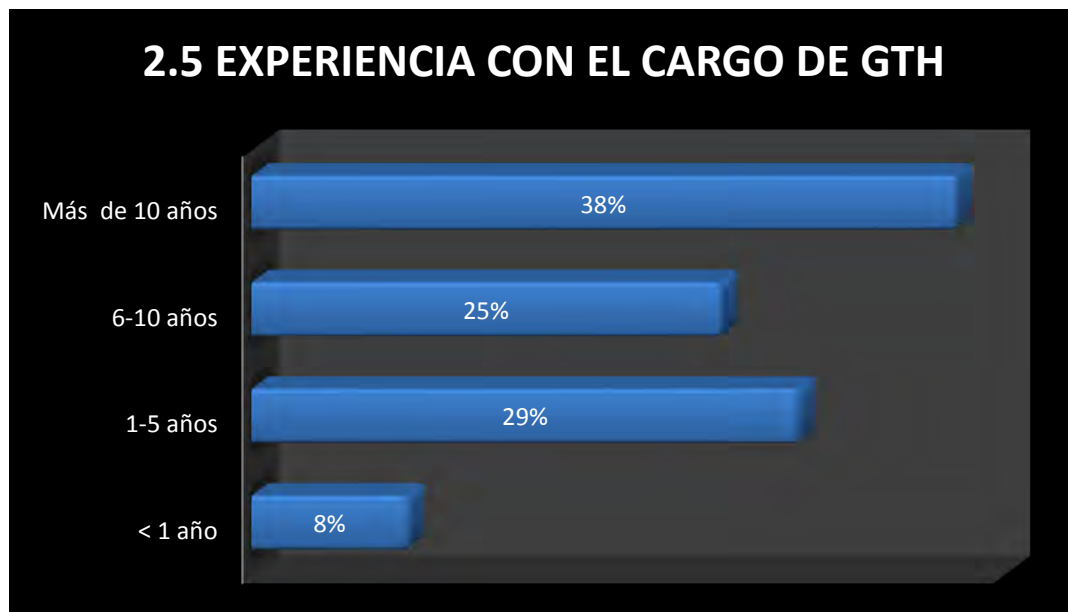
## 2.5 Experiencia relacionada con el cargo

**Tabla N° 15:** Experiencia del directivo de gestión humana

<b>Años de experiencia</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
< 1 año	2	8%
1-5 años	7	29%
6-10 años	6	25%
Más de 10 años	9	38%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

El mayor porcentaje (38%) relacionado con la experiencia se concentra superiores años 10 años, seguido de 1 a 5 años (29%) y de 6 a 10 años con el (25%) y en una baja medida menor e igual a un año con un 8%.

**Grafica N° 10:** Experiencia del directivo de gestión humana



La tabla muestra la experiencia relacionada con el cargo que tienen los jefes del área de talento humano, en un mayor porcentaje está dirigida por personas que tienen experiencia superior a los 10 años representado en un 38%, el 29% posee una experiencia de 1 a 5 años, el 25% está entre los 6 a 10 años y el 8% representa a personas que solo tienen menor e igual a 1 año de experiencia. Para

Esto se debe a que la mayoría de las empresas exigen en sus directivos para esta área un experiencia significativa que garantice que las actividades y responsabilidades que conlleva este cargo se realicen de tal forma que se llegue a la excelencia organizacional, destacando que el talento humano es el factor más importante dentro de una empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales.

Siendo así que el área de gestión humana de las empresas medianas y grandes de la ciudad de pasto está dirigida en su mayoría por personas que tienen una alta experiencia en cargos relacionados.

## 2.6 Califique los siguientes dominios de Gestión Humana de acuerdo al grado en que usted lo emplee en su trabajo, teniendo en cuenta que

1. En muy poca medida.      2. En poca medida.      3. En alguna medida.  
 4. En gran medida.      5. En muy gran medida.      6. No sabe / No se aplica.

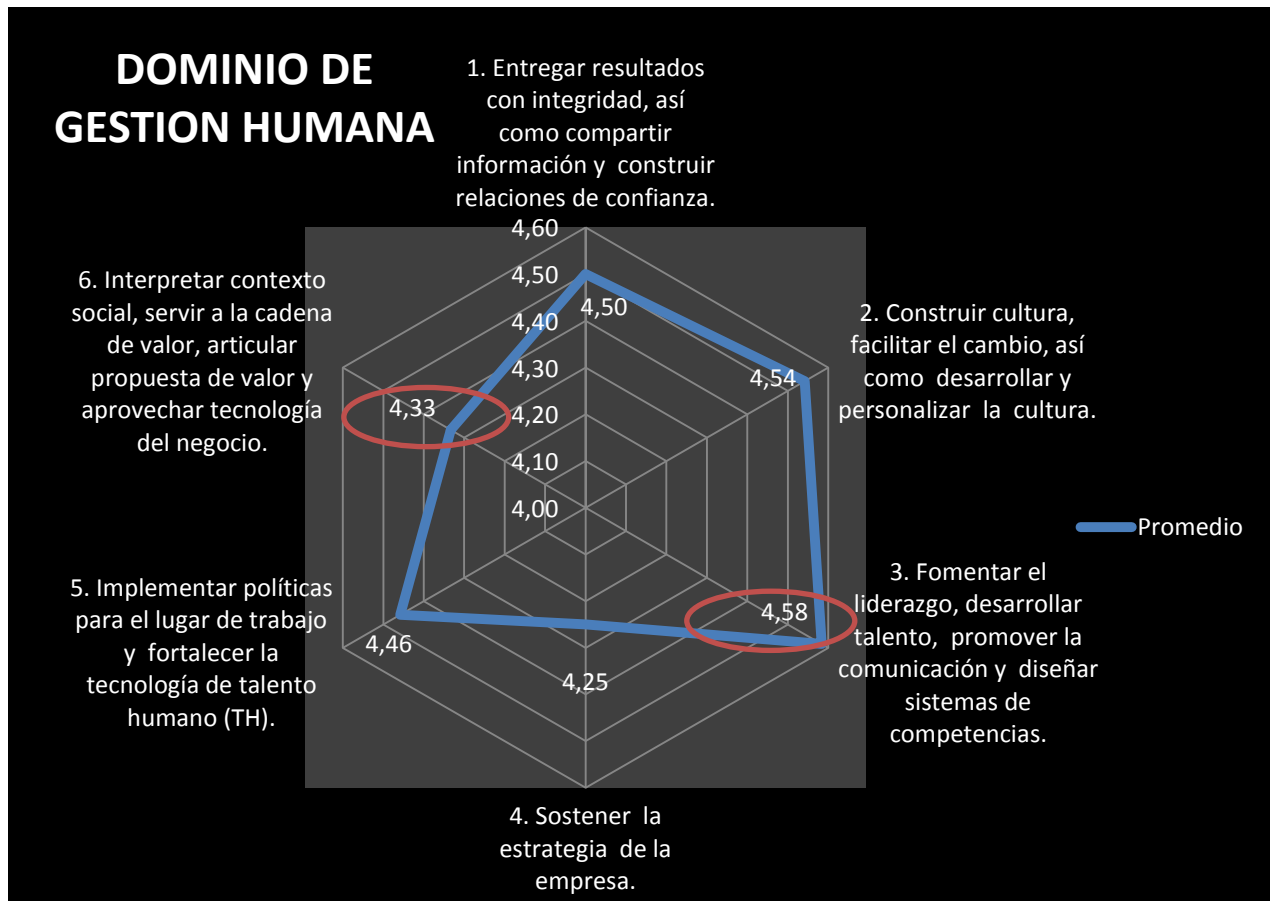
**Tabla N° 16:** Dominio de gestión humana de acuerdo al grado empleado en el área

Función	1	2	3	4	5	6	Total	SD	Promedio
1. Entregar resultados con integridad, así como compartir información y construir relaciones de confianza.	0	0	0	12	12	0	24	0.50	4.50
	0%	0%	0%	50%	50%	0%	100%		
2. Construir cultura, facilitar el cambio, así como desarrollar y personalizar la cultura.	0	0	0	11	13	0	24	0.50	4.54
	0%	0%	0%	46%	54%	0%	100%		
3. Fomentar el liderazgo, desarrollar talento, promover la comunicación y diseñar sistemas de competencias.	0	0	1	8	15	0	24	0.57	4.58
	0%	0%	4%	33%	63%	0%	100%		

4. Sostener la estrategia de la empresa.	0	0	4	10	10	0	24	0.72	4.25
	0%	0%	17%	42%	42%	0%	100%		
5. Implementar políticas para el lugar de trabajo y fortalecer la tecnología de talento humano (TH).	0	0	1	11	12	0	24	0.58	4.46
	0%	0%	4%	46%	50%	0%	100%		
6. Interpretar contexto social, servir a la cadena de valor, articular propuesta de valor y aprovechar tecnología del negocio.	0	0	3	11	9	0.75	4.33		
	0%	0%	13%	46%	38%				

La tabla anterior nos muestra que del total de las empresas con área de talento humano todas las funciones tienen un alto grado de empleabilidad en muy gran medida, sobresaliendo la función 3 en un 63% de las empresas, y la función 2 con un 54%.

**Grafica N°11:** Dominio de gestión humana de acuerdo al grado empleado en el área



En el grafico radial anterior se puede identificar que las empresas medianas y grandes con una puntuación en promedio de 4.58, en su mayoría Fomentan en gran medida el liderazgo, desarrollan el talento, promueven la comunicación y diseñan sistemas de competencias, lo cual es provechoso para el desarrollo de la cultura organizacional y generar un impacto positivo en el sentido de pertenencia de los colaboradores, esto se debe a que en los últimos años la globalización y la apertura económica ha obligado a las empresas a mantener una actitud de cambio. Mientras que la función que menos se aplica en estas organizaciones es la Interpretación del contexto social, servir a la cadena de valor, articular propuesta de valor y aprovechar tecnología del negocio, mostrándose con una puntuación en promedio de 4.33. Esto se puede derivar a que como la mayoría de las empresas son prestadoras de servicios y en un menor grado se encuentra en la

ciudad empresas de tipo industrial, por lo cual no manejan una trazabilidad de la cadena de valor de los productos en sí. Mientras que en un 4.25 puntos en promedio, la gestión humana está alineada con la estrategia del negocio, esto se debe a que el área de talento humano actualmente en las organizaciones no se le ha dado un valor estratégico, sino que únicamente se ha dedicado al desarrollo de actividades específicas como pago de nómina, contratación y selección de personal.

### 3. ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

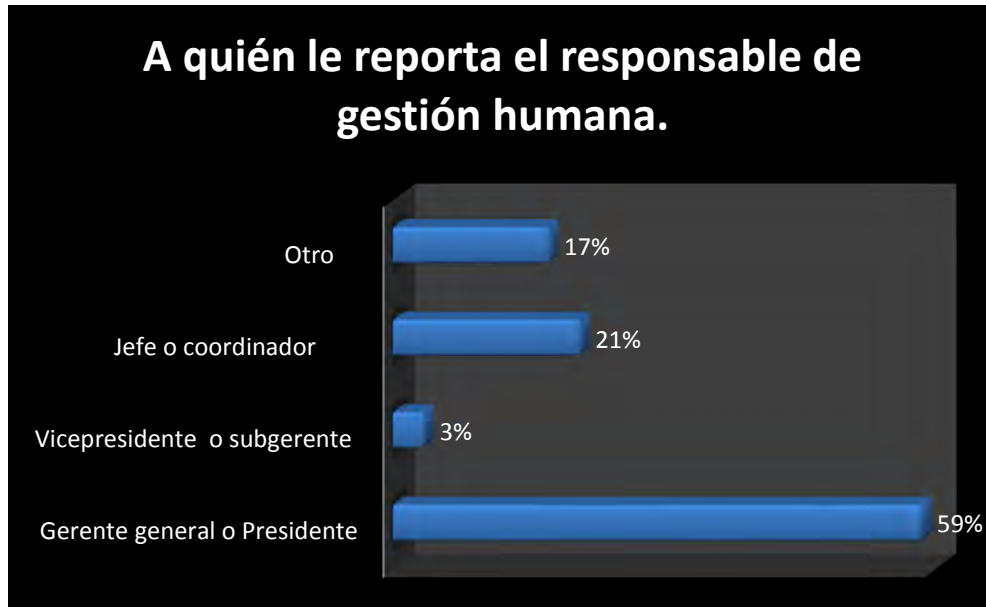
#### 3.1 De los siguientes cargos a quien le reporta el responsable de GH.

**Tabla N° 17:** A quién le reporta el responsable de gestión humana

<b>Cargos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Gerente general o Presidente	17	59%
Vicepresidente o subgerente	1	3%
Jefe o coordinador	6	21%
Otro	5	17%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

La anterior tabla nos indica que del total de las empresas con Gestión de talento humano el 59% de los responsables de esta área le reportan sus responsabilidades al gerente general o presidente, mientras que un 21% lo hace al jefe o coordinador, en un porcentaje menor del 3% lo hacen al vicepresidente o subgerente y en un 17% los empleados de esta área le reportan a otros colaboradores de otros cargos.

**Grafica N°12:** A quién le reporta el responsable de gestión humana



La grafica representa en la forma de a quien le reporta el responsable del área, observando que en las empresas de la ciudad de Pasto en un 59% los reportes los recibe el gerente general, en un 21% al jefe o coordinador. Es decir que existe una jerarquización de dependencias en estas organizaciones.

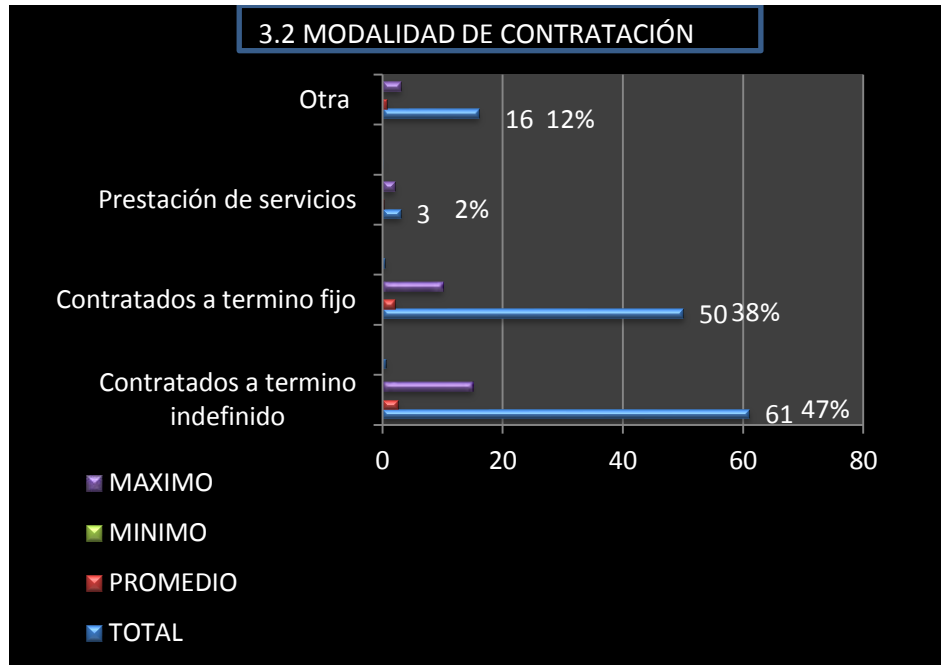
**3.2 En el siguiente cuadro, consigne la cantidad de empleados que laboran en el área de gestión de Talento humano.**

**Tabla N°18:** Modalidad de contratos de colaboradores que laboran en el área de gestión humana

MODALIDAD DE CONTRATO	TOTAL	FRECUENCIA R	PROMEDIO	MINIMO	MAXIMO
Contratados a término indefinido	61	47%	3	0	15
Contratados a término fijo	50	38%	2	0	10
Prestación de servicios	3	2%	0	0	2
Otra	16	12%	1	0	3

De los tipos de contratos existentes la modalidad que predomina en una mayor proporción es la contratación a término indefinido y termino fijo en un 47% y 38% respectivamente, con un promedio de 3 y 2 colaboradores respectivamente, y en un menor porcentaje las modalidades de prestación de servicios u otras como pasantías y prácticas.

**Grafica N°13:** Modalidad de contratos de colaboradores que laboran en el área de gestión humana.



Los sistemas de contratación de término indefinido permiten a los colaboradores una mayor estabilidad, y esto positivo para las empresas ya que genera una menor rotación de personal, y en la gráfica se puede observar el predominio de esta modalidad.

### 3.3 Respecto a la suficiencia de los recursos, Califique en escala Likert (1-5) donde 1 es total insuficiencia y 5 es Total Suficiencia

En la siguiente tabla se muestra que del total de las empresas que poseen área de talento humano, una mayor proporción tiene suficiencia de recursos de personal en un 58%, y el 38% consideran tener suficiencia de recursos de presupuesto y tecnología respectivamente; solo un 4% de estas empresas presentan una total insuficiencia de recursos de personal y presupuesto, también se ve reflejado que entre el 21% y 29% de las empresas es aceptable estos recursos; sin embargo se encuentran empresas en la escala más alta de total suficiencia de personal en un 17%, de presupuesto en un 25% y de tecnología en un 33%.

**Tabla N°19:** Suficiencia de recursos

Recursos	1 Total Insuficiencia	2 Insuficiencia	3 Aceptable	4 Suficiencia	5 Total Suficiencia	Total
Personal	1	0	5	14	4	24
	4%	0%	21%	58%	17%	100%
Presupuesto	1	0	8	9	6	24
	4%	0%	33%	38%	25%	100%
Tecnología	0	0	7	9	8	24
	0%	0%	29%	38%	33%	100%

**Grafica N° 14:** Suficiencia de recursos



Las empresas afirman que en el área de gestión humano se cuenta con personal suficiente para desarrollo de funciones, lo cual es positivo ya que no se genera sobrecarga laboral, se puede apreciar también un alto grado de total suficiencia en recursos tecnológicos, puesto que la globalización y la apertura de mercados ha permitido que las organizaciones sistematicen cada dependencia, implementando las tic's en diferentes procesos, para un mayor desarrollo organizacional. Cabe señalar que los recursos presupuestales en la gran mayoría de las empresas consideran suficientes.



### 3.4 El área, en relación a la formulación de políticas de personal:

**Tabla N° 20:** Formulación de políticas de personal

<b>Formulación de Políticas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Tiene autonomía para fijarlas	1	4%
Lo hace mediante procesos concertados	23	96%
Se le sale de su ámbito	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

La tabla muestra que el 96% de las empresas las políticas del personal lo hacen mediante procesos concertados, y tan solo el 4% tienen autonomía para fijarlas.

**Grafica N° 15:** Formulación de políticas de personal



La grafica muestra la autonomía que tiene el directivo del área de talento humano para formular políticas de personal, donde el 96% afirma que la formulación de políticas se lo hace mediante procesos concertados, y solo el 4% de las empresas tienen autonomía para fijarlas. En este punto el mayor porcentaje de las empresas realiza la formulación de políticas a través de procesos concertados, es decir, las políticas que se desarrollan en el área de talento humano se definen por medio de procesos deliberados con los directivos y personal operativo de la organización para la obtención de mejores resultados y por ende toma de mejores decisiones y

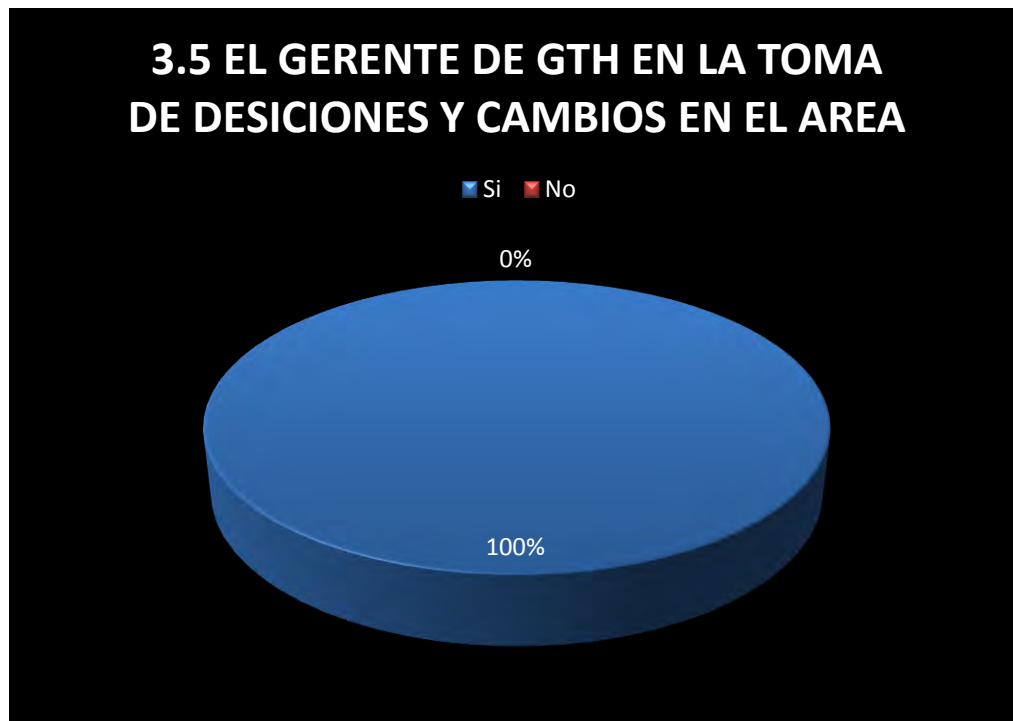
solo una mínimo porcentaje del total del estudio tiene la autonomía para fijar sus propias políticas en el área.

### 3.5 Como gerente de gestión humana, se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área?

**Tabla N° 21:** Se tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área

Se tiene en cuenta	Cantidad	Frecuencia relativa
Si	24	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Grafica N° 16:** Se tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área



La grafica representa que a la totalidad de gerentes de gestión humana se les tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en esta área, es decir que estas organizaciones no son autocráticas sino flexibles y democráticas que tienen en cuenta a su personal en aspectos estratégicos de la misma.

### 3.6 Quién decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano.

Tabla Nº 22: Decisión sobre la propuesta de desarrollo de talento humano

Decisión	Cantidad	Frecuencia relativa
Usted como gerente de talento humano	0	0%
Se hace concertadamente	23	96%
Sus superiores	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Grafica Nº 17: Decisión sobre la propuesta de desarrollo de talento humano



La mayoría de los directivos del área de talento humano, en un 96% deciden frente a propuestas de desarrollo de personal de una manera concertada, es decir que para la formación se tiene en cuenta las necesidades de cada dependencia y de cada colaborador. De esta manera en cada empresa que hace parte del estudio de determino que la toma de decisiones para cambios resultado de nuevas

propuestas se desarrolla a través de un acuerdo entre los directivos todas las áreas que conforman la organización, puesto que el área de talento humano incluye a todo el personal de la empresa y las decisiones se deben tomar de acuerdo a las insuficiencias o falencias que se determinen en cada área para determinar posibles mejoras.

**Nota:**

Los puntos 3.6 y 3.7 de esta investigación se desarrolla basada en la escala de Likert, la cual “tiene cinco alternativas de respuesta, que abarca hasta 5 desde 1 (“muy en desacuerdo”) (“muy de acuerdo”), donde 3 es el nivel de indecisión”<sup>125</sup>

También se hace uso de la semaforización de variables: “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 alerta”<sup>126</sup>.

**Nivel de ubicación: Verde**

De acuerdo
Muy de acuerdo

**Nivel de ubicación: Naranja**

Indeciso
----------

**Nivel de ubicación: Rojo**

En desacuerdo
Muy desacuerdo

Con base a estas situaciones se analizara cada una de las prácticas (Funcionales y emergentes).

**3.7 Por favor, evalúe en escala de Likert (1-5) el grado en que Gestión Humana desarrolla las siguientes prácticas, 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

<sup>125</sup> CALDERON HERNANDES, GREGORIO. La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Disponible en: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/223/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html). Consultado el 21 de octubre de 2013.

<sup>126</sup> PROSPECTIVA. \_\_\_\_

**Tabla N° 23: Prácticas funcionales**

Practica	Nivel						Total	SD	Promedio
	1	2	3	4	5	6			
1. Existe planeación de mediano y largo plazo de personal.	1	2	3	11	7	0	24	1,05	3,88
	4%	8%	13%	46%	29%	0%	100%		
2. Realiza el aprovisionamiento de personal o lo subcontratan.	2	1	2	9	10	0	24	1,19	4,00
	8%	4%	8%	38%	42%	0%	100%		
3. Existen planes de capacitación.	0	3	6	5	10	0	24	1,08	3,92
	0%	13%	25%	21%	42%	0%	100%		
4. Realizan evaluaciones a las capacitaciones.	0	3	4	9	8	0	24	1,00	3,92
	0%	13%	17%	38%	33%	0%	100%		
5. Existe una escala salarial definida.	7	1	7	5	4	0	24	1,44	3,50
	21%	13%	4%	21%	42%	0%	100%		
6. Se cuenta con planes de carrera, fuentes, formación y retención de talentos.	5	3	1	5	10	0	24	1,61	2,92
	29%	4%	29%	21%	17%	0%	100%		
7. Realizan periódicamente evaluaciones de desempeño.	2	2	7	3	10	0	24	1,31	3,71
	8%	8%	29%	13%	42%	0%	100%		

## ANÁLISIS DE PRÁCTICAS FUNCIONALES DE GESTIÓN HUMANA

### 1. Existe planeación de mediano y largo plazo de personal.

Nivel de ubicación: Verde

De acuerdo
Muy de acuerdo

Se puede observar que del total de las empresas el 29% está muy de acuerdo y el 46% de acuerdo, que corresponde a 18 empresas de las 24 encuestadas con área de talento humano. Las empresas que presentan este nivel en el desarrollo de la primera práctica tienen las siguientes características:

- ✓ El 11% pertenecen al sector Industrial y comercial respectivamente, mientras que el 78% pertenece al sector de servicios, en donde además el 33% son medianas empresas, mientras que el 67% son grandes.
- ✓ En cuanto a los directivos del área se puede apreciar que el 72% son mujeres, mientras que el 28% hombres, donde el 44% de estos directivos posee una experiencia en el área mayor a 10 años y el 66% menor a 10 años. En cuanto a su formación se evidencia que el 22% tiene estudios de pregrado en administración, derecho, psicología y otras profesiones de manera respectiva, mientras que un 6% en economía e ingeniería; cabe señalar también que el 78% de estos tiene estudios de posgrado, de los cuales el 86% especializaciones y solo un 14% formación de maestría. El 14% carece de estudios de posgrados.
- ✓ En cuanto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana se aprecia que en su gran mayoría son a término indefinido en un 45%, encontrándose 2 personas en promedio, mientras que el 37% se hace a través contratos a término fijo.
- ✓ En cuanto a la suficiencia de recursos, el 89% considera tener suficiencia de recursos de personal, el 77% de presupuesto y el 78% de recursos tecnológicos.
- ✓
- ✓ En su totalidad se tiene en cuenta a los directivos de gestión humana para la toma de decisiones y cambios del área; y en la decisión sobre la

propuesta de desarrollo de talento humano, el 94% lo hace concertadamente, mientras que en un 6% lo hacen de una manera autocrática los directivos superiores de la organización.

- ✓ En relación con otras prácticas se puede decir que el 50% de estas empresas cuenta con planes de carrera, fuentes, formación y retención de talentos y a su vez el 67% ejecuta planes de reubicación laboral dentro de la misma organización.
- ✓ Según la entrevista que se realizó en estas empresas se puede identificar que en totalidad ejecutan la planeación de personal, considerando que este proceso se desarrolla como parte de un sistema de calidad, donde se identifican las necesidades presentadas en cada área, las cuales se evalúan para determinar la prioridad de las mismas, a su vez el área de talento humano determina los perfiles que deben cumplir los candidatos para ocupar las vacantes generadas, como también se asigna un presupuesto para la ejecución de este proceso, y se hace periódicamente por lo general cada año. Además estas empresas en su gran mayoría ejecutan planes de carrera basados en la evaluación de desempeño que realizan estas organizaciones, dando prioridad al rendimiento, responsabilidad, liderazgo, resolución de conflictos, estudios, compromiso, entre otros aspectos.

### **Nivel de ubicación: Naranja**

#### **Indeciso**

En cuanto a esta misma práctica se puede observar además que el 13% considera estar indeciso en la ejecución de esta práctica, es decir 3 de las 24 empresas encuestadas, en donde a la vez podemos observar las siguientes características.

- ✓ El 33% de estas empresas pertenecen al sector comercial, mientras que el 67% al sector de servicios, y todas estas empresas con esta caracterización presentan un número de colaboradores comprendido en un rango de 500 y 999 colaboradores, lo que significa que son grandes empresas.
- ✓ En cuanto a los directivos del área de talento humano se puede apreciar que el 33% son hombres, mientras que el 67% son mujeres; en donde el 33% de estos directivos tienen una edad menor a 30 años, y el 67% es

mayor a esta edad, y se aprecia además que el 67% de estos directivos tiene una experiencia con el cargo de gestión humana comprendida entre 1 y 5 años. También cabe resaltar que el 67% tienen estudio de pregrado en derecho y un 33% en psicología, en las mismas proporciones el 67% posee posgrados en estudios de especialización y un 33% carece de estos estudios.

- ✓ En cuanto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana se aprecia que en su gran mayoría son a término indefinido en un 65%, encontrándose 7 personas en promedio en el área, mientras que el 29% se hace a través de contratos a término fijo, con un promedio de 3 colaboradores.
- ✓ En cuanto a los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 100% de estas empresas consideran que son aceptables y de igual manera en un 67% para los recursos de presupuesto y personal, respectivamente.
- ✓ En su totalidad estos directivos consideran que se les tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana, y además en la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano se hace concertadamente con sus superiores y demás colaboradores que interactúan con el área de gestión humana.
- ✓ En relación con otras prácticas se puede observar que el 67% afirman estar indecisos frente a la ejecución de planes de reubicación laboral, y en igual proporción se presenta indecisión frente a planes de carrera, fuentes, formación y retención de talentos.
- ✓ Las empresas que están ejecutando esta práctica de manera indecisa consideran que la planeación de personal se hace en la medida que se genera la vacante, y además se tiene en cuenta el perfil del candidato, sumado también que solo para el 33% de estas empresas este proceso va alineado con el sistema de gestión de calidad; y en cuanto a planes de carrera se considera que no están establecidos adecuadamente, sin embargo existe la posibilidad de ascender, siempre y cuando se presente la



oportunidad, en donde se tiene en cuenta el compromiso, formación y la experiencia.

### **Nivel de ubicación: Rojo**

**En desacuerdo**

**Muy desacuerdo**

EL 4% y 8% se encuentran en los niveles de desacuerdo y muy desacuerdo, es decir 3 de 24 empresas, lo que significa que no existe una planeación de mediano y largo plazo de personal, donde dichas empresas presentan las siguientes características:

- ✓ El 100% pertenecen al sector de servicios, además el 67% están denominadas según cámara de comercio como grandes empresas, mientras que el 33% son medianas empresas, se evidencia también que el 33% considera que los recursos presupuestales son insuficientes para desarrollar las actividades de gestión humana, mientras que el 67% supone que los recursos de personal son aceptables; sin embargo el factor tecnológico tiene un alta ponderación del 67% como suficiencia, debido a que en su mayoría según la entrevista presentada afirman hacer uso de las tic's como medios de comunicación interna entre colaboradores y a nivel externo con la comunidad y otros grupos de interés.
- ✓ En cuanto a los perfiles de los directivos del área de gestión humana se puede apreciar que el 67% son hombres, mientras que el 33% mujeres, además en su gran mayoría el 67% se encuentra en una edad comprendida entre 30 y 39 años, mientras que el 33% es menor de 30 años. Se puede notar también que el 67% tiene una formación de pregrado en administración y solo el 33% en ingeniería, y desde el punto de vista de posgrados se puede evidenciar que el 67% no tiene este tipo de estudios, sino solamente el 33% tiene estudios de especialización, cabe mencionar también que la mayoría de estos administrativos, en un 67% tiene una experiencia relacionada con el cargo de 6 a 10 años y el 33% menos a un año.
- ✓ Los tipos de contratos se los hace en su gran mayoría a término fijo en un 88% encontrándose 2 personas en promedio en el área, mientras que el 12% se hace a través de otra modalidad como asesorías de medio tiempo en temas de ARL.

- ✓ En su totalidad estos directivos consideran que se les tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; en cuanto a la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano se hacen concertadamente con sus superiores y demás colaboradores que interactúan con el área.
- ✓ En relación con otras prácticas de gestión humana cabe señalar que el 100% de estas empresas está en muy desacuerdo con la realización de planes de carrera, fuentes de formación y retención de talentos; de igual modo en la misma proporción estas empresas no ejecutan estrategias de formación como coaching, mentoring, counseling, e-learning, y en igual proporción consideran estar en muy desacuerdo con la evaluación de desempeño. Cabe anotar también una relación con las capacitaciones ya que el 33% considera estar en muy en desacuerdo y un 100% afirma que no se realiza una evaluación a las capacitaciones que se presentan.
- ✓ Al hacer una relación con las entrevistas realizadas se encontró que estas empresas dicen planear los requerimientos de personal, pero afirman en detalle que se hace las convocatorias con base a las necesidades del cargo, una vez ya se ha generado la vacante se estructura el perfil y se procede a hacer la convocatoria, pero se evidencia que no hay planeación sino más bien se basan en las necesidades y requerimiento del momento.

## **2. Realiza el aprovisionamiento de personal o lo subcontratan.**

### **Nivel de ubicación: Verde**

<b>De acuerdo</b>
<b>Muy de acuerdo</b>

El 42% está muy de acuerdo y el 38% de acuerdo, que corresponde a la mayoría, es decir 19 empresas de las 24 encuestadas con área de talento humano. Las empresas que presentan este nivel en el desarrollo de la segunda práctica tienen las siguientes características:

- ✓ El 11% de estas empresas pertenecen al sector industrial, el 16% son de carácter comercial, mientras que en su mayoría el 74% pertenece al sector de servicios, también se puede observar que el 37% son medianas empresas, y el 83% se catalogan según el número de colaboradores como grandes empresas.

- ✓ En cuanto a los directivos del área de talento humano se puede apreciar que el 32% son hombres, mientras que el 68% son mujeres; en donde el 21% de estos tiene una edad menor a 30 años, el 42% tiene una edad comprendida entre 30 y 39 años, y solo el 5% posee una edad entre 50 y 60 años, y se observa que el 11% de estos directivos tiene una experiencia con el cargo menor a un año, y en su gran mayoría el 42% tienen una experiencia mayor a 10 años; cabe resaltar que el 32% tienen estudios de pregrado en administración y 26% en psicología, y otra característica del perfil de estos administrativos es que el 68% ha cursado estudios de posgrados, un 85% de especialización y un 2% de maestría. El 32% carece de estudios de posgrado.
- ✓ Los tipos de contratos se los hace en un 48% a término indefinido encontrándose 2 personas en promedio en el área de gestión humana de estas empresas, mientras que el 38% se hace a través contratos a término fijo, con un promedio igualmente de 2 colaboradores, y un 24% a través de otras modalidades como servicios temporales y practicantes.
- ✓ En cuanto a los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 58% y 21% de estas empresas consideran un punto de vista de suficiencia y total suficiencia en cuanto al personal y de igual manera en los mismos niveles en un 32% y 26% para los recursos de presupuesto y una relación de 47% y 32% en recursos de tecnología.
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; en cuanto a la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, el 95% afirma que lo hace concertadamente con sus superiores, mientras que el 5% tiene autonomía para fijarlas; cabe señalar además que el 95% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada, y un 5% lo hace con sus superiores.
- ✓ En relación con otras prácticas se puede apreciar que en una gran proporción del 27% y 53% dicen estar de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente en cuanto a la existencia de una escala salarial definida, en donde según la entrevista la fijación de la escala salarial hace parte de

procesos de gestión de calidad, teniendo en cuenta variables internas como responsabilidad, cumplimiento, desempeño del colaborador y externas como el mercado y la competencia, dependiendo de la jerarquía caracterizando entre niveles altos, medios y operativos.

- ✓ En relación a las entrevistas realizadas en cuanto a esta práctica se evidencia que estas empresas realizan el reclutamiento de manera interna, para aprovechar el talento de las personas por su eficiencia laboral, basados en el perfil de estos, y si es necesario recurren en su gran mayoría a bancos de empleo, como computrabajo, SENA, universidades, con el fin de satisfacer los requerimientos de la empresa; cabe anotar que la mayoría de estas empresas tienen establecidas temporadas en las cuales hacen convocatoria de personal, la cual depende del incremento de producción para las empresas industriales que se genera en fin de año, y para las comerciales y de servicios según la apertura de oficinas o puntos de venta en esta misma temporada.

Para la selección del personal en su gran mayoría se cuenta con un comité, el cual está conformado por un equipo de personal del área de talento humano, como psicóloga, auxiliares, y directivo del área como tal, además participa el gerente general, y los jefes del área en la cual el candidato a evaluar se va a desempeñar, cabe anotar que en la decisión final de selección de personal predomina el punto de vista del gerente general, directivo de talento humano y jefe del área en donde se generó la vacante. Estas empresas en su mayoría aplican herramientas de selección como: entrevista, pruebas de personalidad, pruebas técnicas, examen médico, estudio socioeconómico (visita domiciliaria), verificación de antecedentes.

Estas organizaciones en su mayoría mantienen un inventario de hojas de vida en medio físico y magnético, tanto de los colaboradores vinculados como de aspirantes. Como también la inducción que realizan a sus colaboradores es general; en donde se da a conocer la misión, visión, objetivos, a través de un video institucional, cartillas, recorrido por la empresa y página web; la inducción específica está relacionada con

funciones, responsabilidades, metas, puesto de trabajo, jerarquía, y otros aspectos relacionados directamente con el cargo.

### **Nivel de ubicación: Naranja**

#### **Indeciso**

El 13% de las empresas están indecisas frente a la ejecución de esta práctica, es decir 2 empresas de las 24 encuestadas con área de talento humano. Las cuales tienen las siguientes características:

- ✓ El 100% de estas empresas pertenecen al sector de servicios, además se catalogan según el número de colaboradores como grandes organizaciones, ya que el 50% posee de 200 a 499 colaboradores, mientras que el otro 50% se ubica en el rango de 500 a 999.
- ✓ En su totalidad los directivos del área de talento humano son hombres, comprendidos el 50% en un rango de edad de 30 a 39 años y de 40 a 49 años respectivamente; así mismo en su totalidad tienen experiencia con el cargo de gestión humana entre 1 y 5 años, teniendo el 50% estudios de pregrado en derecho e ingeniería respectivamente, y todos han realizado estudios de posgrado en especialización.
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; como también en la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, en su totalidad se lo hace concertadamente con sus superiores; cabe señalar además que en una proporción igual del 100% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada.
- ✓ Las empresas que se encuentran en estado de indecisión realizan contratos a término indefinido en un 33%, donde como máximo se tendría a 2 personas en el área contratadas por este tipo de contratación, y a término fijo el 44% encontrándose como máximo a 4 personas.

## Nivel de ubicación: Rojo

**En desacuerdo**

**Muy desacuerdo**

El 8% está muy en desacuerdo y el 4% de acuerdo, es decir 3 empresas de las 24. Las empresas que presentan este tienen las siguientes características:

- ✓ En su totalidad pertenece al sector de servicios, también se puede observar que según el número de colaboradores se encuentra en un 50% en los rangos de 200 a 499 y 500 a 999 colaboradores respectivamente, es decir se catalogan como grandes empresas.
- ✓ En cuanto a los directivos del área de talento humano se puede apreciar que en su totalidad las dirigen mujeres; donde el 33% de estas tiene una edad menor a 30 años, y el 67% tiene una edad comprendida entre 40 y 49 años; es importante añadir que el 33% de estos directivos tiene una experiencia con el cargo de gestión humana de 1 a 5 años, 6 a 10 años y más de 10 años, respectivamente; como también cabe resaltar que el 67% tienen estudio de pregrado en derecho y 33% en otras profesiones, y han realizado el 67% estudios de posgrados, quienes en su totalidad lo han hecho en especialización.
- ✓ Los tipos de contratos de estas empresas es en un 48% a término indefinido, encontrándose 5 personas en promedio en el área de gestión humana, mientras que el 39% se hace a través contratos a término fijo, con un promedio igualmente de 4 colaboradores, y un 10% a través de las prestación de servicios temporales.
- ✓ En cuanto a los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 67% considera que los recursos tecnológicos son aceptables al igual que los recursos de personal y de presupuesto, con un 33% respectivamente.
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; como también en cuanto a la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, el 100% afirma que lo hace mediante

procesos concertados; cabe señalar además que el 100% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada.

### 3. Existen planes de capacitación

#### Nivel de ubicación: Verde

De acuerdo
Muy de acuerdo

El 42% está muy de acuerdo y el 21% de acuerdo, que corresponde a 19 empresas de las 24 encuestadas con área de talento humano. Las empresas que presentan este nivel en el desarrollo de la tercera práctica tienen las siguientes características:

- ✓ El 13% de estas empresas pertenecen al sector industrial y comercial respectivamente, mientras que en su mayoría el 73% pertenece al sector de servicios, también se puede observar que en su totalidad se catalogan según el número de colaboradores como grandes empresas.
- ✓ El 27% son hombres, mientras que el 73% son mujeres; en donde el 13% tiene una edad menor a 30 años, el 33% tiene una edad comprendida entre 30 y 39 años, el 33% entre 40 y 49 años y solo el 7% posee una edad entre 50 y 60 años, se observa además que el 33% de estos directivos tiene una experiencia con el cargo de gestión humana de 1 a 5 años y de 6 a 10 años respectivamente, mientras que el 60% posee una experiencia mayor a 10 años, el 27% tienen estudio de pregrado en administración y derecho respectivamente y otro 20% en psicología y otras profesiones de manera respectiva, como también estos administrativos tienen estudios de posgrados en un 73%, de los cuales el 91% los realizaron en especialización y un 9% de maestría. Cabe anotar que El 32% carece de estudios de posgrado.
- ✓ En cuanto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana se aprecia que el 51% es a término indefinido encontrándose 3 personas en promedio en esta área, mientras que el 37% se hace a través contratos a término fijo, con un promedio de 2 colaboradores, y un 13% lo hacen a través de otras modalidades

encontrándose los servicios temporales, practicantes y prestación de servicios.

- ✓ En cuanto a los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 73% de estas empresas consideran un punto de vista de suficiencia en cuanto al personal y presupuesto en porcentajes iguales, en tecnología se considera suficiente el 66%.
  
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; en cuanto a la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, el 100% afirma que lo hace mediante procesos concertadamente; cabe señalar además que el 93% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada, y un 7% lo hacen sus superiores.
  
- ✓ En relación con otras prácticas y entrevistas se puede apreciar que el 73% están de acuerdo en cuanto a las relaciones que se manejan con las entidades de seguridad social, estas entidades son quienes realizan múltiples capacitaciones en cuanto a temas de seguridad y salud en el trabajo; cabe anotar además según la entrevista y encuesta, que estas organizaciones ejecutan en un 13% de acuerdo y muy de acuerdo y el 53% una posición indecisa frente a actividades estratégicas de formación como coaching, en cuanto a temas de liderazgo, mentoring para fomentar las buenas relaciones entre colaboradores y mejorar el clima organizacional, counseling a través de asesorías psicológicas brindadas por practicantes universitarios y también se promueve la capacitación a través de medios virtuales ofertados en su gran mayoría por el SENA a través de la plataforma Sofia Pluss. El 60% considera estar muy de acuerdo en cuanto a la evaluación de desempeño y en confrontación con la entrevista podemos notar que la mayoría de empresas manejan un tipo de evaluación informal, mas no una metodología establecida, solo el 7% metodología de 360° y otro 7° a través de competencias, sugeridas por los sistemas de calidad, en su gran mayoría, en donde luego de aplicar un tipo de evaluación una forma de retroalimentación son las capacitaciones.



## Nivel de ubicación: Naranja

### Indeciso

El 25% de las empresas se encuentra indeciso frente a la ejecución de esta práctica, es decir 6 empresas de las 24 encuestadas con área de talento humano. Quienes tienen las siguientes características:

- ✓ El 100% de estas empresas pertenecen al sector de servicios, donde el 50% son medianas empresas, ya que poseen de 50 a 199 colaboradores, mientras que el otro 50% se ubica en el rango de 500 a 999 colaboradores, denominándose como grandes empresas.
- ✓ En cuanto a los directivos del área de talento humano se puede apreciar que el 67% son hombres, y el 33% mujeres; además el 50% se ubica en un rango de edad de 30 a 39 años y el 33% de 40 a 49 años, mientras que el 17% tiene una edad menor a 30 años; el 33% de estos directivos tiene una experiencia con el cargo de gestión humana: menor a un año, el 33% tienen estudio de pregrado en derecho e ingeniería respectivamente y un 17% en administración y psicología de manera respectiva, cabe señalar que de estos administrativos que el 67% posee estudios de posgrado en donde el 75% de especialización y el 25% de maestría respectivamente. mientras que el 33% afirma no tener estudios de posgrado.
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; como también en la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano en igual proporción afirma que lo hace concertadamente con sus superiores; cabe señalar además que en una proporción igual del 100% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada.
- ✓ En cuanto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana se aprecia que predomina los contratos a término fijo con promedio de 2 colaboradores en el área y con un 33% los contratos a término indefinido con promedio de 1 colaborador.

- ✓ En cuanto a los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 67% y 17% de estas empresas consideran un punto de vista de suficiencia y total suficiencia en cuanto al personal y de igual manera en los mismos niveles en un 50% para los recursos de presupuesto y una relación de 50% y 50% en recursos de tecnología. Sin embargo el 33% considera que los recursos de presupuesto son aceptables, y el 17% afirma que son insuficientes.
  
- ✓ En su totalidad de los directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área; en formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo de talento humano, el 100% afirma que lo hace mediante procesos concertadamente; cabe señalar además que en su totalidad deciden frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada.
  
- ✓ En relación con otras prácticas de gestión humana podemos identificar que: el 50% y el 17% considera estar de acuerdo y muy en desacuerdo en cuanto a las relaciones con las entidades de seguridad social, quienes son las encargadas de realizar en gran parte capacitaciones en cuanto a seguridad y salud en el trabajo, además el 50% considera una posición de indecisión frente a realización periódica de evaluación de desempeño y al hacer un paralelo con las entrevistas se evidencia que en el 50% no desarrollan una metodología establecida para realizar una evaluación, sino más bien una serie de formatos en donde se evalúa dependiendo del rendimiento, capacidad de trabajo, comportamiento; y solo el 25% de las empresas contrato un grupo consultor para la realización de una evaluación de desempeño, sin embargo también otro 25% ha pensado implementar la evaluación de 360°, a raíz de todo esto se realiza en su mayoría un plan de mejoramiento que involucra las capacitaciones. Sin embargo cabe anotar que el 50% considera una posición de acuerdo frente a las capacitaciones; cabe resaltar la práctica relacionada con las estrategias de formación como coaching, mentoring, counseling, e-learning, donde el 33% considera aun estar indeciso en su ejecución.

## Nivel de ubicación: Rojo

**En desacuerdo**

**Muy desacuerdo**

El 13% de las empresas se encuentra en desacuerdo frente a la ejecución de esta práctica, es decir 3 empresas de las 24 encuestadas con área de talento humano. Las empresas que presentan este nivel en el desarrollo de la tercera práctica tienen las siguientes características:

- ✓ El 67% de estas empresas pertenecen al sector de servicios, mientras que el 33% son empresas de carácter comercial, en donde son grandes empresas, ya que el 50% poseen de 200 a 499 colaboradores, mientras que el otro 50% se ubica en el rango de 500 a 999 colaboradores.
- ✓ En cuanto a los directivos del área de talento humano se puede apreciar que el 100% son mujeres; de los cuales el 67% se ubica en un rango de edad menor a 30 años y el 33% de 30 a 39 años, además el 67% de estos directivos tiene una experiencia con el cargo de gestión humana de 1 a 5 años, como también 33% tienen estudio de pregrado en administración, derecho e ingeniería respectivamente y un 17% en administración y psicología y otras profesiones de manera respectiva, cabe señalar de estos administrativos que el 67% posee estudios de posgrado y en su totalidad de especialización, el 33% afirma no tener estudios de posgrado.
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; como también en la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano en igual proporción afirma que lo hace concertadamente con sus superiores; cabe señalar además que en una proporción igual del 100% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada.
- ✓ En cuanto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana se aprecia que predomina los contratos a término indefinido con promedio de 1 colaborador en el área y con un 27% los contratos a término fijo y en otras modalidades respectivamente con promedio de 1 colaborador.

- ✓ En cuanto a los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 67% de estas empresas consideran que son aceptables en presupuesto y tecnología de manera respectiva, mientras que el 67% considera que los recursos de personal son suficientes.
  
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; en cuanto a la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, el 100% afirma que lo hace mediante procesos concertadamente; cabe señalar además que el 100% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada.
  
- ✓ En relación con otras prácticas y entrevista de gestión humana podemos identificar que: el 67% y el 33% considera estar de acuerdo y muy en desacuerdo en cuanto a las relaciones con las entidades de seguridad social, quienes son las encargadas de realizar en gran parte capacitaciones en cuanto a seguridad y salud en el trabajo, y en las mismas proporciones se considera una posición de indecisión y muy en desacuerdo frente a realización periódica de evaluación de desempeño y al hacer un paralelo con las entrevistas se evidencia que en el 67% no tiene establecido ni tampoco realiza una evaluación de desempeño, mientras que el 33% lo hace basado en las competencias de sus colaboradores, se evidencia además que la evaluación que aplican es solo de metas y rendimiento del colaborador en el puesto de trabajo; el 67% de estas empresas afirma estar en desacuerdo con las evaluaciones de las capacitaciones. además cabe mencionar la práctica relacionada con las estrategias de formación como coaching, mentoring, counseling, e-learning, en donde el 67% considera estar en muy desacuerdo en su ejecución, es decir que no se ejecuta.

#### **4. Realizan evaluaciones a las capacitaciones**

##### **Nivel de ubicación: Verde**

<b>De acuerdo</b>
<b>Muy de acuerdo</b>

Del total de las empresas el 33% está muy de acuerdo y el 38% de acuerdo, que corresponde 17 empresas de las 24 encuestadas. Las empresas que presentan

este nivel en el desarrollo de la cuarta práctica tienen las siguientes características:

- ✓ El 2% de estas empresas pertenecen al sector industrial, el 6% comercial y en su mayoría el 87% al sector de servicios, también se puede observar que el 24% son medianas empresas, mientras que el 76% como grandes empresas.
- ✓ Se puede apreciar que los directivos del área el 29% son hombres, mientras que el 71% son mujeres; en donde el 12% tiene una edad menor a 30 años, el 41% tiene una edad comprendida entre 30 y 39 años, y 40 y 49 años respectivamente, solo el 6% posee una edad entre 50 y 60 años, se observa que en cargos relacionados con gestión humana el 47% de estos directivos tiene una experiencia mayor de 10 años, el 29% de 1 a 5 años, mientras que el 18% posee una experiencia de 6 a 10 años respectivamente. También cabe resaltar que el 18% tienen estudio de pregrado en administración, el 29% en derecho, el 24% en psicología, un 6% en economía e ingenierías, y el 18% en otras profesiones, como también estos administrativos tienen estudios de posgrados en un 82%, de los cuales el 93% tienen estudios de especialización y un 7% de maestría; cabe anotar que el 18% carece de estudios de posgrado.
- ✓ En cuanto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana se aprecia que el 55% es a término indefinido encontrándose 3 personas en promedio en esta área, mientras que el 31% se hace a través contratos a término fijo, con un promedio igualmente de 2 colaboradores, y un 14% a través de otras modalidades como servicios temporales, practicantes y prestación de servicios.
- ✓ Los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 59% y 18% de estas empresas consideran un punto de vista de suficiencia y total suficiencia en cuanto al personal y de igual manera en los mismos niveles en un 18% y 47% para los recursos de presupuesto y una relación de 41% y 35% en recursos de tecnología.
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; en cuanto a la

formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, el 100% afirma que lo hace mediante procesos concertadamente; cabe señalar además que el 94% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada, y un 6% lo hacen sus superiores.

- ✓ En relación a otras prácticas de gestión humana se puede identificar una alineación con los planes de capacitación, donde del total de estas empresas el 24% y 59% están de acuerdo y muy de acuerdo, es decir que las capacitaciones que realizan estas empresas las evaluaciones las hacen a través de un formato, en donde se busca identificar su efectividad, en cuanto a la logística y a quienes realizan las capacitaciones se mira los resultados de los colaboradores capacitados en el campo de acción.

#### **Nivel de ubicación: Naranja**

##### **Indeciso**

El 17%, que corresponde a 4 empresas de las 24 encuestadas con área de talento humano, tienen una posición de indecisión frente al desarrollo de la cuarta práctica, encontrándose las siguientes características:

- ✓ El 25% de estas empresas pertenecen al sector comercial y en su gran mayoría del 75% al sector servicios, también siendo el 75% medianas empresas, mientras que el 25% están catalogadas según el número de colaboradores como grandes.
- ✓ En cuanto a los directivos del área de talento humano se puede apreciar que en igual proporción del 50% son hombres y mujeres; donde el 25% tiene una edad menor a 30 años, y 30 a 39 años respectivamente, mientras que el 50% posee una edad entre 40 y 49 años; se observa además que en cargos relacionados con gestión humana el 50% de estos directivos tiene una experiencia entre 6 y 10 años, y el 25% menor de un año y mayor de 10 años respectivamente. También cabe resaltar que el 50% tienen estudio de pregrado en administración, y el 25% en derecho e ingenierías de forma respectiva; como también estos administrativos tienen estudios de posgrados en un 50%, de los cuales el 50% tienen estudios de especialización y un 50% de maestría; cabe anotar que el 50% carece de estudios de posgrado.

- ✓ En cuanto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana se aprecia que el 79% es a término fijo, encontrándose 4 personas en promedio en esta área, mientras que el 11% está vinculado a través de contratos a término indefinido y de otras modalidades respectivamente.
  
- ✓ Los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 100% considera que son aceptables en cuanto al presupuesto, mientras que el 50% afirma que son suficientes y muy suficientes los recursos de personal y tecnología.
  
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; en cuanto a la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, el 75% afirma que lo hace mediante procesos concertados mientras que el 75% tienen autonomía para fijarlas; cabe señalar además que el 100% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada.
  
- ✓ La relación con otras prácticas de gestión humana podemos identificar que el 50% se encuentra indeciso y 25% en desacuerdo en cuanto a la existencia de planes de capacitación, relacionando esta información con la entrevista se evidencia que en su mayoría estas empresas se basan en el mejoramiento práctico y socialización del conocimiento a las personas que no pueden asistir a las capacitaciones, mas no existe un formato como tal que permita evaluar la capacitación de forma eficiente.

**Nivel de ubicación: Rojo**

<b>En desacuerdo</b>
<b>Muy desacuerdo</b>

El 13% está en desacuerdo, correspondiente a 3 empresas de las 24 encuestadas con área de talento humano. Las empresas que presentan este nivel en el desarrollo de la cuarta práctica tienen las siguientes características:

- ✓ El 67% de estas empresas pertenecen al sector servicios, mientras que el 3% al sector comercial; también se puede observar que el en su totalidad son catalogadas como grandes empresas según el número de colaboradores.
- ✓ Se puede apreciar que el 67% son mujeres, mientras que el 33% son hombres; en donde el 67% tiene una edad comprendida menor a 30 años, y el 33% entre 30 y 39 años, en cuanto a la experiencia en cargos relacionados con gestión humana el 67% de estos directivos tiene una experiencia entre 1 y 5 años, mientras que el 33% posee una experiencia de 6 a 10 años. También cabe resaltar que el 33% tienen estudio de pregrado en administración, psicología y otras profesiones respectivamente; se debe señalar además que estos administrativos tienen estudios de posgrados en un 33%, de los cuales en su totalidad son especialistas; cabe anotar que una gran mayoría de estos el 67% carece de estudios de posgrado.
- ✓ En cuanto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana se aprecia que el 36% es a término indefinido y término fijo, con un promedio igualmente de 1 colaborador en el área respectivamente, y un 18% a través de otras modalidades como pasantes.
- ✓ Los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 33% considera total insuficiencia respecto al presupuesto, el 67% y 33% afirma que son aceptables los recursos tecnológicos y de personal.
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; y en cuanto a la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, el 100% afirma que lo hace mediante procesos concertadamente; cabe señalar además que el 100% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada.
- ✓ Teniendo en cuenta a la relación con otras prácticas de gestión humana se puede identificar que el 67% se encuentra en desacuerdo en cuanto a la existencia de planes de capacitación.



- ✓ Relacionando con la entrevista se evidencia que estas empresas tienen una escala en donde la persona capacitada puede decir si la capacitación fue oportuna, si cumplió con las expectativas, el tema fue acorde, si el expositor presentó buen dominio del tema, más no se evalúa los efectos de la capacitación en el campo de acción.

## 5. Existe una escala salarial definida

### Nivel de ubicación: Verde

De acuerdo
Muy de acuerdo

El 42% está muy de acuerdo y el 21% de acuerdo, que corresponde 15 empresas de las 24 encuestadas con área de talento humano. Las cuales presentan las siguientes características:

- ✓ El 2% de estas empresas pertenecen al sector industrial, el 13% comercial y en su mayoría el 73% al sector de servicios, también se puede observar que el 40% son medianas empresas, mientras que el 60% están catalogadas como grandes empresas.
- ✓ Los directivos del área de talento humano representa el 20% hombres, mientras que en su mayoría el 71% son mujeres; donde el 40% tiene una edad comprendida entre 30 y 39 años y 40 a 49 años respectivamente, el 13% son menores de 30 años y solo el 7% posee una edad entre 50 y 60 años, se observa además que en cargos relacionados con gestión humana el 53% de estos directivos tiene una experiencia mayor de 10 años, el 20% de 1 a 5 años y 6 a 10 años respectivamente, mientras que el 7% posee una experiencia menor a un año. También cabe resaltar que el 27% tienen estudio de pregrado en administración, derecho y psicología respectivamente, y un 20% en otras profesiones; como también estos administrativos tienen estudios de posgrados en un 80%, de los cuales el 83% tienen estudios de especialización y un 17% de maestría; cabe anotar que el 20% carece de estudios de posgrado.
- ✓ En cuanto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana se aprecia que el 58% es a término indefinido

encontrándose 4 personas en promedio en esta área, mientras que el 31% se hace a través contratos a término fijo, con un promedio igualmente de 2 colaboradores, y un 11% a través de otras modalidades como pasantes y practicantes.

- ✓ En cuanto a los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 27% y 53% de estas empresas consideran un punto de vista de suficiencia y total suficiencia en cuanto al personal y de igual manera en los mismos niveles en un 33% y 33% para los recursos de presupuesto y una relación de 40% y 33% en recursos de tecnología.
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; en cuanto a la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, el 93% afirma que lo hace mediante procesos concertados y el 7% tiene autonomía para fijarlos; cabe señalar además que el 93% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada, y un 7% lo hacen sus superiores.
- ✓ Esta práctica presenta una relación directa con los planes de carrera debido a que los ascensos de los colaboradores permiten a su vez un salario diferente, con base en ello podemos notar que 27% está de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente en cuanto a la ejecución de planes de carrera, fuentes, formación y retención de talento, como también al comparar las respuestas de la entrevista podemos notar que en la mayoría de empresas la escala salarial está dada a partir del salario mínimo establecido por la ley, teniendo en cuenta aspectos como responsabilidades del cargo, jerarquía, estudios, experiencia, y en algunos casos a sus competidores, de igual manera estas empresas manejan aspectos similares para la ejecución de planes de carrera, y además el salario es utilizado como una forma de retener a sus colaboradores ya que se les proporciona estabilidad laboral.

#### **Nivel de ubicación: Naranja**

##### **Indeciso**

El 4% que corresponde 1 empresa de las 24 encuestadas con área de talento humano, presenta una postura indecisa quien tiene las siguientes características:

- ✓ El 100% de estas empresas pertenecen al sector de servicios, también se puede observar que esta empresa está catalogada como una empresa grande.
- ✓ El 100% son hombres, en donde tiene una edad comprendida entre 40 a 49 años respectivamente, se observa además que en cargos relacionados con gestión humana el 100% de estos directivos tiene una experiencia de 1 a 5 años. También cabe resaltar que el 100% tienen estudio de pregrado en ingeniería; como también estos administrativos tienen estudios de posgrados en especialización.
- ✓ En cuanto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana se aprecia que el 50% es a término indefinido encontrándose 2 personas en promedio en esta área, mientras que el 50% se hace a través otras modalidades como practicantes.
- ✓ En cuanto a los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 100% de estas empresas consideran un punto de vista de suficiencia en cuanto al personal y de presupuesto, y de un 100% en cuanto a los recursos tecnológicos.
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; en cuanto a la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, la misma proporción afirma que lo hace mediante procesos concertados y de igual manera cabe señalar deciden frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada.
- ✓ Esta práctica presenta una relación con planes de carrera, y se puede notar que el 100% afirma estar en desacuerdo frente a la ejecución de planes de carrera, fuentes, formación y retención de talentos. Sin embargo al hacer comparación con la entrevista podemos evidenciar que la escala salarial está a disposición de gerencia, basado en la aplicación del colaborador en el trabajo.

## Nivel de ubicación: Rojo

**En desacuerdo**

**Muy desacuerdo**

El 21% está muy en desacuerdo y el 13% en desacuerdo, que corresponde 8 empresas de las 24 encuestadas con área de talento humano. Las empresas que presentan este nivel tienen las siguientes características:

- ✓ El 13% de estas empresas pertenecen al sector comercial y en su mayoría en un 88% al sector de servicios, también se puede observar que el 13% son medianas empresas, mientras que el 88% están catalogadas como grandes empresas.
- ✓ Las empresas se encuentran dirigidas por el 50% hombres, y en igual proporción mujeres; donde el 38% menor de 30 años y entre 30 a 39 años respectivamente, el 25% posee una edad entre 40 a 49 años; se observa además que en cargos relacionados con gestión humana el 13% de estos directivos tiene una experiencia menor a 1 año y en la misma proporción mayor de 10 años, el 38% posee una experiencia de 1 a 5 años y 6 a 10 años respectivamente. También cabe resaltar que el 25% tienen estudio de pregrado en administración y derecho, mientras que el 13% en economía, ingeniería y psicología; respectivamente; como también estos administrativos tienen estudios de posgrados en un 50%, de los cuales en su totalidad tienen estudios de especialización; cabe anotar que el 20% carece de estudios de posgrado.
- ✓ En cuanto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana se aprecia que el 64% es a término fijo, encontrándose 3 personas en promedio en esta área, mientras que el 15% se hace a través contratos a término indefinido, con un promedio igualmente de 1 colaboradores, y un 21% a través de otras modalidades como pasantes y practicantes, y prestación de servicios.
- ✓ En cuanto a los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 63% consideran un punto de vista de suficiencia en cuanto al personal y el 38% considera que los recursos de presupuesto y personal son aceptables, mencionando además que el 13% considera total insuficiencia frente al presupuesto.

- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; en cuanto a la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, la misma proporción afirma que lo hace mediante procesos concertados y de igual manera cabe señalar deciden frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada.
- ✓ Esta práctica presenta una relación del 50% y 38% en muy desacuerdo e indeciso en cuanto a la ejecución de planes de carrera, fuentes, formación y retención de talento, es decir que las empresas no tienen una escala salarial definida tampoco se fomentan el desarrollo de prácticas en cuanto a ascensos y motivación al personal. Se puede evidenciar según la entrevista que estas empresas en su mayoría no tienen establecida una escala salarial definida, que su fijación es desconocida y es ejecutada por los altos directivos, sin embargo consideran que remuneran a sus colaboradores como base el salario mínimo legal vigente.

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

### **Nivel de ubicación: Verde**

<b>De acuerdo</b>
<b>Muy de acuerdo</b>

En la práctica al analizar el 21% de las empresas afirman estar de acuerdo y el 17% muy de acuerdo en la aplicación de la misma, presentándose la siguiente caracterización:

- ✓ De las 24 empresas encuestadas 9 de ellas equivalente a un 38% afirman que se cuenta con planes de carrera, fuentes, formación y retención de talentos de las cuales el 22% pertenecen al sector industrial, 11% comercial, el 67% a servicios, siendo el 22% medianas y el 78% grandes, dirigidas por el género masculino en un 22% y el 78% por el femenino, de los cuales el 11% tiene edades menores a 30 años, el 44% de 30 a 39 siendo esta edad la más representativa, seguido del 11% con edades de 40 a 49 años.
- ✓ El personal que dirige el área de recursos humanos tiene formación de pregrado en un 22% administración, 11% derecho, 33% en psicología y el 33% en otras carreras, de los cuales el 78% ha realizado posgrado en

especialización equivalente a un 86% y el 14% en maestría, la experiencia que ha tenido el gerente de gestión humana relacionada con el cargo es de 1 a 5 y de 6 a 10 años el 22% respectivamente y superior a los 10 años el 56%.

- ✓ Los tipos de contratos se los hace en su gran mayoría a término indefinido encontrándose 33 personas por empresa en la área de recursos humanos, 15 a término fijo, 2 por prestación de servicios y 6 personas en otra modalidad de contrato.
- ✓ Las empresas en cuanto a la suficiencia de los recursos afirman que son suficientes en un 78% de personal, el 100% de presupuesto y el 89% en tecnología.
- ✓ Teniendo en cuenta la relación a la formulación de políticas el 100% lo hacen mediante procesos concertados.
- ✓ El 38% de las empresas que están aplicando la práctica afirman que los planes de capacitación lo desarrollan en un 89% en total acuerdo, las evaluaciones de las capacitaciones en un 100%, los planes de reubicaciones, reorientaciones y recalificación laboral en un 89% y siendo el mismo porcentaje para las evaluaciones de desempeño que se realizan periódicamente.

Un análisis más profundo se lo pudo determinar mediante la entrevista que se le realizó a las 24 empresas que tienen conformada o establecida el área de talento humano, quienes en cuanto a planes de carrera en su gran mayoría están desarrollando esta práctica de manera adecuada, las empresas afirman tener en cuenta para los ascensos experiencia, nivel de educación, evaluación de desempeño, capacidad intelectual, física, capacitaciones, examen internos; respecto a las capacitaciones en un gran porcentaje las empresas evalúan al personal que recibe estos conocimientos con exámenes escritos y verbales en desempeño y eficiencia de procesos, debido a que en las empresa si se cuenta con planes de carrera donde los colaboradores pueden ascender a cargos que estén acorde al perfil, es necesario realizar las evaluaciones de desempeño para identificar si el personal está apto para ocupar otro cargo, esta evaluación se la realiza mediante instrumentos que estén relacionados con el perfil del cargo o

dependiendo del área a ocupar, evaluaciones por 360 grados o evaluaciones por competencias.

### **Nivel de ubicación: Naranja**

#### **Indeciso**

En este nivel se encuentran 7 empresas representadas en un 29% de las cuales afirman estar indecisas frente a la práctica analizada, quienes tienen las siguientes características:

- ✓ El 29% pertenece al sector comercial y el 71% al de servicios, de las cuales el 29% son medianas y el 71% son grandes, dirigidas por el género masculino en un 29% y el 71% por el femenino, de los cuales el 43% tiene edades menores a 30 años, el 14% de 30 a 39, seguido del 43% con edades de 40 a 49 años.
  
- ✓ El personal que dirige el área de recursos humanos tiene formación de pregrado en un 14% administración, 29% derecho, 14% economía, 29% en psicología y el 14% en otras carreras, de los cuales el 57% ha realizado posgrado en especialización equivalente a un 100%, la experiencia que ha tenido el jefe de recursos humanos relacionada con el cargo menor a un año es del 14% , 1 a 5 el 29%, de 6 a 10 el 14% y superior a los 10 el 43%.
  
- ✓ Según los tipos de contratos se los hace en su gran mayoría a término indefinido encontrándose 25 personas por empresa en la área de recursos humanos, 22 a término fijo, 1 por prestación de servicios y 4 personas en otra modalidad de contrato.
  
- ✓ Las empresas respecto a los recursos del personal afirman estar indecisas en un 14%, el 57% de presupuesto y tecnología respectivamente.
  
- ✓ Teniendo en cuenta la relación a la formulación de políticas el 100% lo hacen mediante procesos concertados.
  
- ✓ El 29% de las empresas que están aplicando la práctica afirman que los planes de capacitación lo desarrollan en un 14% de manera indecisa y así mismo las evaluaciones de las capacitaciones, en cuanto a planes de reubicaciones, reorientaciones y recalificación laboral el 86% y se observó

que el 43% de las empresas estas indecisas frente a la realización de evaluaciones de desempeño de manera periódica.

Estas empresas se encuentran en un estado de indecisión porque afirman tener planes de carrera pero no tienen el conocimiento de cómo se lo desarrolla, se tiene el concepto de que este es desarrollado a medida de que la organización crece, en este plan de carrera incluso para unas organizaciones no hay oportunidades porque los cargos ya están establecidos caracterizándose como una estructura rígida o en el caso de que se diera esta práctica es porque está disponible una vacante para ser ocupada, ya sea por una persona interna o externa, con respecto a las capacitaciones algunas de las empresas no tienen cronogramas establecidos para la realización de estas actividades, una vez el personal recibe la capacitación no se maneja ningún sistema para determinar en qué medida asimilo el conocimiento adquirido con respecto a ciertos temas, se observó que las evaluaciones de desempeño en algunas empresas no se maneja un sistema específico para la evaluación, sino que esta actividad es desarrollada de manera informal.

#### **Nivel de ubicación: Rojo**

**En desacuerdo**

**Muy desacuerdo**

En este nivel se encuentran 8 empresas representadas en un 33%, de las cuales el 29% afirman estar en muy desacuerdo y el 4% en desacuerdo quienes tienen las siguientes características:

- ✓ El 100% pertenecen al sector servicios, de las cuales el 38% son medianas y el 63% son grandes, dirigidas por el género masculino y femenino en un 50% equivalentemente, de los cuales el 13% tiene edades menores a 30 años, el 50% de 30 a 39, seguido del 38% con edades de 40 a 49 años.
  
- ✓ El personal que dirige el área de recursos humanos tiene formación de pregrado en un 38% administración y derecho de manera equitativa, y el 25% en ingeniería, de los cuales el 75% ha realizado posgrado, en especialización un 83% y en maestría el 17%, la experiencia que ha tenido el jefe de recursos humanos relacionada con el cargo menor a un año es del 13%, 1 a 5 y de 6 a 10 con el 38% cada uno y el 13% superior a los 10 años.



- ✓ Según los tipos de contratos se los hace a término indefinido encontrándose 3 personas por empresa en el área de recursos humanos, 13 a término fijo y 6 personas en otra modalidad de contrato.
- ✓ Las empresas afirman que los recursos de presupuesto son insuficientes en un 13%, considerando que los recursos de personal y tecnología son suficientes.
- ✓ Teniendo en cuenta la relación a la formulación de políticas el 13% tiene autonomía para fijarlas y el 88% lo hacen mediante procesos concertados.
- ✓ El 13% de las empresas están en desacuerdo con la aplicación de los planes de capacitación y en el mismo porcentaje la realización de evaluaciones a las capacitaciones, de la misma forma los planes de reubicaciones, reorientaciones y recalificación laboral, y en un 38% las empresas afirman estar en desacuerdo en cuanto a la realización de evaluaciones de desempeño.

Las empresas que afirman estar en desacuerdo con la aplicación a los planes de carrera es porque dentro de los procesos que desarrolla la organización no están establecidos como planes de ascensos y por este motivo no se aplica; en cuanto a los planes de capacitaciones algunas empresa están en desacuerdo porque solo lo desarrollan cuando se presente la necesidad, se manifiesta que las evaluaciones de desempeño se las realiza cada año, por este motivo no se está de acuerdo en realizarlas de manera periódica.

## **7. Realizan periódicamente evaluaciones de desempeño**

### **Nivel de ubicación: Verde**

<b>De acuerdo</b>
<b>Muy de acuerdo</b>

El 42% está muy de acuerdo y el 13% de acuerdo, que corresponde 13 empresas de las 24 encuestadas con área de talento humano. Las empresas que están en este nivel tienen las siguientes características:

- ✓ El 15% de estas empresas pertenecen al sector industrial, el 8% al sector comercial y en su mayoría el 77% al sector de servicios, también se puede

observar que el 31% son medianas empresas, mientras que el 69% están catalogadas como grandes empresas.

- ✓ En cuanto a los directivos del área de talento humano se puede apreciar que el 23% son hombres, mientras que en su mayoría el 77% son mujeres; en donde el 15% tiene una edad menor a 30 años, el 31% tiene una edad de 30 a 39 años, como también el 46% tiene una edad comprendida entre 40 y 49 años, y solo el 8% posee una edad entre 50 y 60 años; se observa además que en cargos relacionados con gestión humana el 54% de estos directivos tiene una experiencia mayor de 10 años, y el 23% de 1 a 5 años y de 6 a 10 años respectivamente. También cabe resaltar que el 31% tienen estudios de pregrado en psicología, el 23% en derecho y otras profesiones respectivamente, mientras que un 15% en administración y el 8% en economía; como también estos administrativos de gestión humana tienen estudios de posgrados en un 85%, de los cuales el 91% tienen estudios de especialización y un 15% de maestría; cabe anotar que el 23% carece de estudios de posgrado.
- ✓ Con respecto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana se aprecia que el 55% se encuentra a término indefinido encontrándose 3 personas en promedio en esta área, mientras que el 30% se hace a través contratos a término fijo, con un promedio igualmente de 2 colaboradores, y un 14% a través de otras modalidades como, prestación de servicios, servicios temporales, pasantes y practicantes.
- ✓ En cuanto a los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 62% y 23% de estas empresas consideran suficiencia y total suficiencia en cuanto al personal y de igual manera en los mismos niveles en un 31% y 46% para los recursos de presupuesto, y una relación de 38% en ambos niveles en cuanto a los recursos tecnológicos.
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; en cuanto a la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, en igual proporción afirman que lo hace mediante procesos concertados; cabe señalar además que el 92% decide frente a propuestas

sobre desarrollo del talento humano de manera concertada, mientras que el 8% lo hacen sus superiores.

- ✓ En relación con la entrevista se observó que la mayoría de estas empresas aplican una forma de evaluación de desempeño que depende del nivel del cargo por áreas, cumplimiento de metas, cumplimiento de funciones, entorno laboral con el jefe, con sus subalternos, con el cliente, con compañeros de trabajo, pero son muy pocas las que realizan una evaluación basados en una metodología establecida, en donde se puede evidenciar que aplican evaluación de desempeño de 360° y por competencias; muchas empresas confluyen en que luego de realizar la evaluación de desempeño de sus colaboradores, una vez se han identificado las debilidades o amenazas se formulan planes de mejoramiento, es por ello que esta práctica tiene relación con los planes de capacitación, en donde el 77% está muy de acuerdo en la ejecución de estos planes.

#### **Nivel de ubicación: Naranja**

##### **Indeciso**

El 29% demuestran indecisión frente al desarrollo esta práctica, que corresponde 7 empresas de las 24 encuestadas con área de talento humano las cuales tienen las siguientes características:

- ✓ En su mayoría de empresas el 86% pertenecen al sector de servicios, mientras que el 14% al sector comercial, como también el 29% son medianas empresas, mientras que el 71% están catalogadas como grandes empresas.
- ✓ En cuanto a los directivos del área de talento humano se puede apreciar que el 29% son hombres, mientras que en su mayoría el 71% son mujeres; en donde el 43% tiene una edad comprendida entre 40 y 49 años, y 30 a 39 años respectivamente, y solo el 14% tiene una edad menor a 30 años; se observa además que en cargos relacionados con gestión humana el 29% de estos directivos tiene una experiencia entre 1 y 5 años, de 6 a 10 años, y más de 10 años respectivamente, mientras que el 14% tiene una edad menor a un año. También cabe resaltar que el 43% tienen estudio de pregrado en administración, el 29% en derecho, mientras que el 14%

presenta estudios en ingeniería y otras profesiones de manera respectiva; como también estos administrativos de gestión humana, el 71% tienen estudios de posgrados, en donde el 80% son de especialización, mientras que en un 20% de maestría; cabe mencionar que el 29% no tiene estudios de posgrado.

- ✓ En cuanto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana se aprecia que el 50% se encuentra a término fijo encontrándose 2 personas en promedio en esta área, mientras que el 34% se hace a través contratos a término indefinido, con un promedio igualmente de 2 colaboradores, y un 16% a través de otras modalidades como, prestación de servicios y practicantes.
- ✓ En cuanto a los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 29% de estas empresas consideran aceptables y en la misma proporción en tecnología, y el 43% está en recursos tecnológicos.
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; en cuanto a la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, el 86% afirman que lo hace mediante procesos concertados mientras que el 14% tiene autonomía para fijarlos; cabe señalar además que el 100% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada.
- ✓ Se afirma que la mayoría de las empresas en cuanto a la evaluación de desempeño no manejan una metodología específica, ya que se maneja de manera informal, como son sugerencias de los clientes y supervisores, y luego de ello se programan reuniones, por ello mismo podemos notar que al relacionar esta práctica con los planes de capacitación, el 43% afirman estar indecisos frente a las capacitaciones. Es decir que no hay un plan de capacitaciones acorde y de la misma forma no existiendo una evaluación de desempeño que se ejecute adecuadamente.

## Nivel de ubicación: Rojo

**En desacuerdo**

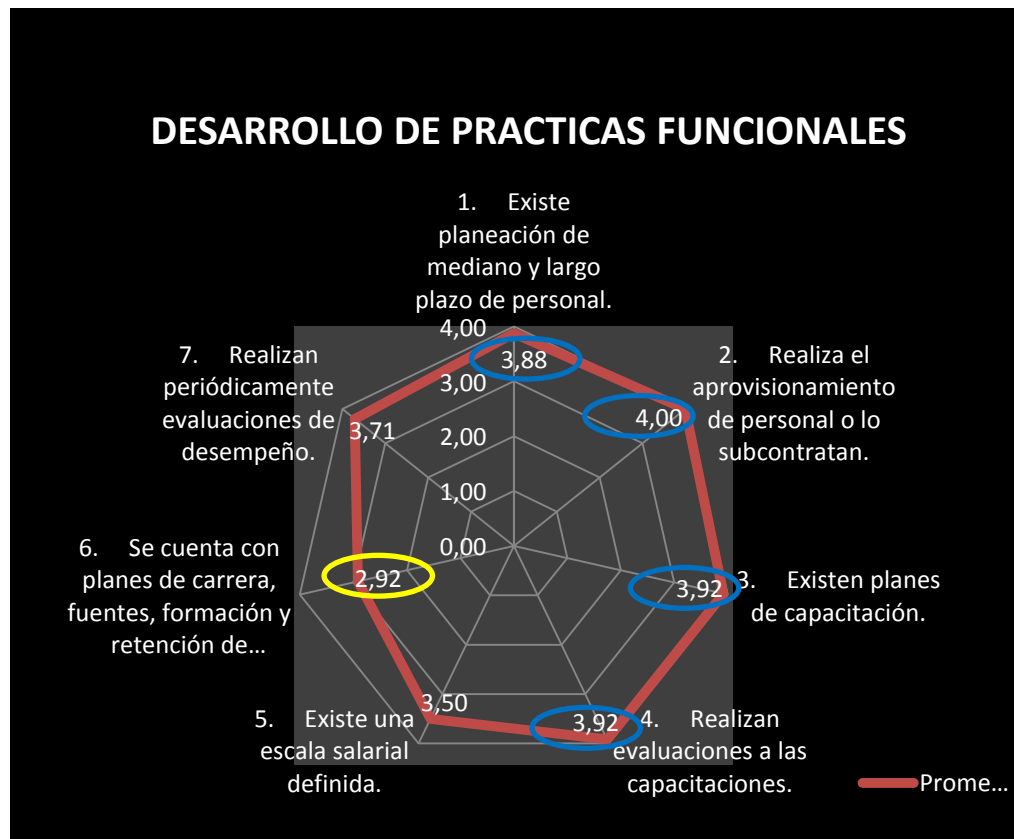
**Muy desacuerdo**

El 8% demuestran desacuerdo y en la misma proporción un total desacuerdo frente al desarrollo esta práctica, que corresponde 4 empresas de las 24. Las empresas que presentan este nivel asumen las siguientes características:

- ✓ En su mayoría de empresas el 75% pertenecen al sector de servicios, mientras que el 25% al sector comercial, como también el 25% son medianas empresas, mientras que el 75% están catalogadas como grandes empresas.
- ✓ En cuanto a los directivos del área de talento humano se puede apreciar que en su mayoría el 75% son hombres, mientras que el 25% son mujeres; en donde el 50% tiene una edad menor a 30 años y en igual proporción se encuentran entre 40 y 49 años; se observa además que en cargos relacionados con gestión humana el 50% de estos directivos tiene una experiencia entre 1 y 5 años, mientras que el 25% tienen una edad menor a un año y en la misma proporción de 6 a 10 años. También cabe resaltar que el 25% tienen estudio de pregrado en administración, derecho, ingeniería y otras carreras en las mismas proporciones; como también estos administrativos de gestión humana, el 25% tienen estudios de posgrados y en su totalidad de especialización; cabe mencionar que el 75% no tiene estudios de posgrado.
- ✓ En cuanto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana se aprecia que el 56% se encuentra a término fijo encontrándose 2 personas en promedio en esta área, mientras que el 31% se hace a través contratos a término indefinido, con un promedio igualmente de 1 colaborador, y un 13% a través de otras modalidades como pasantes.
- ✓ En cuanto a los recursos de la organización en relación a la gestión humana, solo el 25% presentan total insuficiencia en cuanto al presupuesto.

- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; en cuanto a la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, en la misma proporción afirman que lo hace mediante procesos concertados; cabe señalar además que el 100% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada.
- ✓ En relación con otras prácticas, estas empresas muestran en un 75% en total desacuerdo frente a la existencia de planes de carrera, como también el 25% manifiesta desacuerdo frente a la existencia de planes de capacitación. Según la entrevista se puede evidenciar que estas organizaciones no tienen establecido un sistema de evaluación de desempeño reglamentado, sin embargo evalúan al personal de acuerdo a las metas y de forma estadística.

**Grafica N° 18:** Desarrollo de las prácticas funcionales



De acuerdo a la gráfica anterior se puede observar que la mayoría de empresas con área de talento humano realizan el aprovisionamiento de personal ubicando en el diagrama radial en una puntuación promedio de 4.00, es decir que estas empresas directamente se encargan de los procesos de reclutamiento, selección y contratación, esto se debe a que los profesionales que dirigen esta área en su mayoría son profesionales de administración y derecho (25% respectivamente), los cuales adquieren conocimientos en su formación de pregrado relacionada con el tema, permitiéndoles a su vez desarrollar esta función, también en relación se puede apreciar en una puntuación (3.88) en la gráfica radial que las organizaciones están de acuerdo en la realización de la planeación del personal, es decir que las empresas antes de reclutar personal realizan un estudio de la vacante, con la determinación del perfil adecuado para la misma, debido a que las organizaciones son conscientes del grado de cualificación de las personas, por ello los requerimientos cada vez son más exigentes. Además se puede observar indecisión frente a los planes de capacitación y la evaluación respectiva, ubicándose en una puntuación promedio de 3.92 respectivamente, esto se debe a que las empresas en cuanto a la formación de personal lo ven como un costo y no como una inversión, por lo tanto las capacitaciones efectuadas al personal, son bajas y radican más que todo en el aprendizaje de conocimientos para el desarrollo de una función en específico.

También cabe mencionar que las organizaciones objeto de estudio que tienen conformada el área de talento humano están en desacuerdo en el fomento de planes de carrera, fuentes formación y retención de talentos, ubicándose en el diagrama en una puntuación promedio de 2.92; esto radica en que el tamaño de las organizaciones estudiadas administrativamente son pequeñas, por lo cual los planes de carrera no presentan mucha prospectiva, acuñando además que en la ciudad de pasto predominan las empresas de tipo familiar.

3.8 Por favor, evalúe en escala de Likert (1-5) el grado en que Gestión Humana desarrolla las siguientes prácticas, 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

Tabla N° 24: Prácticas emergentes

Practica	Opciones						Total	SD	Promedio
	1	2	3	4	5	6			
8. Existen planes de seguridad ocupacional.	1	2	3	6	12	0	24	1,15	4,08
	4%	8%	13%	25%	50%	0%	100%		
9. Existen relaciones con las entidades de seguridad social.	2	0	0	10	12	0	24	1,09	4,25
	8%	0%	0%	42%	50%	0%	100%		
10. Existen planes de reubicaciones, reorientaciones y recalificación laboral.	0	4	9	6	5	0	24	1,00	3,50
	29%	4%	29%	21%	17%	0%	100%		
11. Existe un balance vida -trabajo.	2	3	12	5	2	0	24	1,00	3,08
	8%	13%	50%	21%	8%	0%	100%		
12. En la empresa se cuenta con planes para manejar la diversidad cultural y la adaptación en equipos de trabajo internacionales.	9	1	9	4	1	0	24	1,26	2,46
	38%	4%	38%	17%	4%	0%	100%		
13. Existen políticas de responsabilidad social empresarial.	2	3	6	4	9	0	24	1,32	3,63
	8%	13%	25%	17%	38%	0%	100%		
14. Existe alineamiento de la cultura, comunicación de la visión, visibilidad, liderazgo.	0	2	4	8	10	0	24	0,95	4,08
	0%	8%	17%	33%	42%	0%	100%		
15. Se cuenta con coaching, mentoring, counseling, e-learning.	5	3	10	3	3	0	24	1,25	2,83
	21%	13%	42%	13%	13%	0%	100%		



**Nivel de ubicación: Verde**

**De acuerdo**

**Muy de acuerdo**

**Nivel de ubicación: Naranja**

**Indeciso**

**Nivel de ubicación: Rojo**

**En desacuerdo**

**Muy desacuerdo**

## **PRÁCTICAS EMERGENTES DE GESTIÓN HUMANA**

### **8. Existen planes de seguridad ocupacional.**

**Nivel de ubicación: Verde**

**De acuerdo**

**Muy de acuerdo**

El 50% está muy de acuerdo y el 25% de acuerdo, que corresponde 18 empresas de las 24 encuestadas con área de talento humano. Las cuales tienen las siguientes características:

- ✓ El 11% de estas empresas pertenecen al sector industrial y comercial respectivamente y en su mayoría el 78% al sector de servicios, también se puede observar que el 33% son medianas empresas, mientras que el 67% están catalogadas como grandes empresas.
- ✓ En cuanto a los directivos del área de talento humano se puede apreciar que el 33% son hombres, mientras que en su mayoría el 67% son mujeres; en donde el 40% tiene una edad menor a 30 años, el 39% comprendida entre 30 y 39 años y 40 a 49 años respectivamente y solo el 6% posee una edad entre 50 y 60 años, se observa además que en cargos relacionados con gestión humana el 44% de estos directivos tiene una experiencia mayor de 10 años, el 22% de 1 a 5 años y 6 a 10 años respectivamente, mientras que el 11% posee una experiencia menor a un año. También cabe resaltar que el 28% tienen estudio de pregrado en administración, el 22% en derecho y psicología respectivamente, mientras que un 11% en ingeniería y

otras profesiones; como también estos administrativos de gestión humana tienen estudios de posgrados en un 72%, de los cuales el 92% tienen estudios de especialización y un 8% de maestría; cabe anotar que el 28% carece de estudios de posgrado.

- ✓ En cuanto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana, se aprecia que el 41% se encuentra a término indefinido, encontrándose 3 personas en promedio en esta área, mientras que el 39% se hace a través contratos a término fijo, con un promedio igualmente de 2 colaboradores, y un 15% a través de otras modalidades como, prestación de servicios, servicios temporales, pasantes y practicantes.
- ✓ En cuanto a los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 67% y 17% de estas empresas consideran suficiencia y total suficiencia en cuanto al personal y de igual manera en los mismos niveles en un 39% y 28% para los recursos de presupuesto y una relación de 44% y 39% en recursos de tecnología.
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; en cuanto a la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, en la misma proporción afirman que lo hace mediante procesos concertados; cabe señalar además que el 94% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada, y un 6% lo hacen sus superiores.
- ✓ Esta práctica presenta una relación en un 61% de acuerdo frente a las relaciones con entidades de seguridad social. Según la entrevista se logró identificar que estas empresas están implementando normas OSHAS 18001, la mayoría manejan un comité paritario, protocolos de seguridad, dependiendo del riesgo de la misma, manejan un sistema de salud ocupacional bien definido, reuniones con el COPASO, pausas activas, ergonomía laboral y constantemente capacitaciones en temas relacionados con la seguridad y salud de los colaboradores en el trabajo.

## Nivel de ubicación: Naranja

### Indeciso

El 13% demuestran indecisión frente al desarrollo de la práctica, que corresponde 3 empresas de las 24 encuestadas con área de talento humano. Las empresas presentan las siguientes características:

- ✓ En su totalidad estas empresas pertenecen al sector de servicios, en donde el 33% son medianas empresas, mientras que el 67% están catalogadas como grandes empresas.
- ✓ En cuanto a los directivos del área de talento humano, se puede apreciar que el 33% son hombres, mientras que en su mayoría el 67% son mujeres; en donde el 67% tiene una edad comprendida entre 30 y 39 años y el 33% una edad entre 40 a 49 años; se observa además que en cargos relacionados con gestión humana el 33% de estos directivos tiene una experiencia mayor de 10 años, entre 1 a 5 años y menor a un año, de manera respectiva. También cabe resaltar que el 67% tienen estudio de pregrado en administración, y el 33% en psicología; como también estos administrativos de gestión humana tienen estudios de posgrados en su totalidad los cuales tienen estudios de especialización y un 100% de maestría.
- ✓ En cuanto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana, se aprecia que el 68% se encuentra a término indefinido encontrándose 6 personas en promedio en esta área, mientras que el 39% se hace a través contratos a término fijo, con un promedio igualmente de 3 colaboradores.
- ✓ En cuanto a los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 33% y 67% de estas empresas consideran aceptables y suficientes en cuanto a los recursos de personal, presupuesto y tecnología.
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; en cuanto a la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, en la misma proporción afirman que lo hace mediante

procesos concertados; cabe señalar además que el 100% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada.

- ✓ Esta práctica presenta una relación en un 67% frente a las relaciones con entidades de seguridad social, como también el 33% y 67% considera una postura de indecisión y de acuerdo frente a un balance de vida-trabajo.

### **Nivel de ubicación: Rojo**

**En desacuerdo**

**Muy desacuerdo**

En relación a esta práctica en la tabla podemos observar que del total de las empresas el 8% y 4% demuestran desacuerdo y total desacuerdo frente al desarrollo de la práctica mencionada, es decir 3 empresas de las 24. Las empresas que presentan este nivel en el desarrollo asumen las siguientes características:

- ✓ En su totalidad estas empresas pertenecen al sector de servicios, en donde el 33% son medianas empresas, mientras que el 67% están catalogadas como grandes empresas.
- ✓ En cuanto a los directivos del área de talento humano se puede apreciar que el 33% son hombres, mientras que en su mayoría el 67% son mujeres; en donde el 33% tiene una edad menor a 30 años, de 30 a 39 años y de 40 a 49 años respectivamente; se observa además que en cargos relacionados con gestión humana el 67% de estos directivos tiene una experiencia de 6 a 10 años, y el 33% de 1 a 5 años. También cabe resaltar que el 33% tienen estudio de pregrado en administración, derecho y otras profesiones; además estos administrativos de gestión humana tiene estudios de posgrados el 67% en especialización y un 33% de maestría; cabe anotar que el 33% carece de estudios de posgrado.
- ✓ En cuanto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana se aprecia que el 83% se encuentra a término fijo, con un promedio de 2 colaboradores, y el 17% en la modalidad de prestación de servicios.

- ✓ En cuanto a los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 33% de estas empresas consideran insuficientes en cuanto a los recursos de personal, presupuesto y tecnología de manera respectiva.
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; en cuanto a la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, el 67% afirman que lo hace mediante procesos concertados, mientras que el 33% tiene autonomía para fijarlas; cabe señalar además que el 100% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada.
- ✓ Esta práctica presenta una relación en un 67% de total desacuerdo frente a las relaciones con entidades de seguridad social, como también el 33% considera una postura de desacuerdo frente a un balance de vida-trabajo.

## 9. Existen relaciones con las entidades de seguridad social

### Nivel de ubicación: Verde

De acuerdo
Muy de acuerdo

En relación a esta práctica en la tabla podemos observar que del total de las empresas el 50% está muy de acuerdo y el 42% de acuerdo, que corresponde 22 empresas de las 24 encuestadas con área de talento humano. Las empresas que presentan este nivel en el desarrollo tienen las siguientes características:

- ✓ El 9% de estas empresas pertenecen al sector industrial y el 14% al sector comercial y en su mayoría el 77% al sector de servicios, también se puede observar que el 27% son medianas empresas, mientras que el 73% están catalogadas como grandes empresas.
- ✓ En cuanto a los directivos del área de talento humano se puede apreciar que el 36% son hombres, mientras que en su mayoría el 64% son mujeres; en donde el 18% tiene una edad menor a 30 años, el 42% tiene una edad comprendida entre 30 y 39 años, el 36% posee una edad entre 40 y 49 años y solo el 5% posee una edad entre 50 y 60 años; se observa además

que en cargos relacionados con gestión humana el 41% de estos directivos tiene una experiencia mayor de 10 años, el 27% de 1 a 5 años, el 23% de 5 a 10 años y solo el 9% posee una experiencia menor de un año. También cabe resaltar que el 27% tienen estudio de pregrado en administración, el 23% en derecho y psicología respectivamente, un 9% en ingeniería, un 5% en economía y el 14% en otras profesiones; como también estos administrativos de gestión humana tienen estudios de posgrados en un 68%, de los cuales el 93% tienen estudios de especialización y un 7% de maestría; cabe anotar que el 32% carece de estudios de posgrado.

- ✓ En cuanto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana se aprecia que el 48% se encuentra a término indefinido encontrándose 3 personas en promedio en esta área, mientras que el 38% se hace a través contratos a término fijo, con un promedio igualmente de 2 colaboradores, y un 15% a través de otras modalidades como, prestación de servicios, servicios temporales, pasantes y practicantes.
- ✓ En cuanto a los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 59% y 14% de estas empresas consideran suficiencia y total suficiencia en cuanto al personal y de igual manera en los mismos niveles en un 36% y 27% para los recursos de presupuesto y una relación de 41% y 32% en recursos de tecnología.
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; en cuanto a la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, en la misma proporción afirman que lo hace mediante procesos concertados; cabe señalar además que el 95% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada, y un 5% lo hacen sus superiores.
- ✓ Esta práctica presenta una relación en un 27% y 55% afirma estar de acuerdo y muy de acuerdo, frente a existencia de seguridad ocupacional, según la entrevista como se mencionó se manejan capacitaciones, proporcionada por las aseguradoras de riesgo y salud en el trabajo para cada empresa en cuanto a conformación de comités paritarios que

contribuyen al bienestar de colaboradores, protección de riesgos, ergonomía laboral, pausas activas, protocolos de seguridad, programas de emergencias, entre otros.

### **Nivel de ubicación: Naranja**

**Indeciso**

En relación a esta práctica, ninguna empresa se encuentra en una posición indecisa, frente a las relaciones con seguridad social. Lo que da a entender que en su mayoría estas organizaciones conocen la existencia de estas entidades que contribuyen al bienestar de sus colaboradores.

### **Nivel de ubicación: Rojo**

**En desacuerdo**

**Muy desacuerdo**

El 8% demuestra una posición de muy desacuerdo frente al desarrollo de la práctica mencionada, es decir 2 empresas de las 24 encuestadas con área de talento humano. Quienes tienen las siguientes características:

- ✓ En su totalidad estas empresas pertenecen al sector de servicios, en donde el 50% son medianas empresas y grandes empresas respectivamente.
- ✓ En cuanto a los directivos del área de talento humano se puede apreciar que en su totalidad son mujeres; en donde el 50% tiene una edad menor a 30 años, y el otro 50% una edad de 40 a 49 años; se observa además que en cargos relacionados con gestión humana el 50% de estos directivos tiene una experiencia de 1 a 5 años, y de 6 a 10 años respectivamente. También cabe resaltar que el 50% tienen estudio de pregrado en derecho y otras profesiones; además estos administrativos de gestión humana tiene estudios de posgrados en su totalidad, en donde el 50% en especialización y en igual proporción de maestría.
- ✓ En cuanto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana se aprecia que el 67% se encuentra a término fijo, con un promedio de 1 colaborador, y el 37% en la modalidad de prestación de servicios con un colaborador en promedio en el área.

- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; en cuanto a la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, el 50% afirman que lo hace mediante procesos concertados, mientras que el otro 50% tiene autonomía para fijarlas; cabe señalar además que el 100% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada.
- ✓ Esta práctica presenta una relación en un 50% de desacuerdo y muy desacuerdo respectivamente en cuanto a la existencia de planes de seguridad ocupacional, como también un 50% en desacuerdo en relación a las capacitaciones, al hacer un paralelo con la entrevista se evidencia que prácticamente estas empresas, no tienen una relación directa en donde se propicien capacitaciones de acuerdo a los temas relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.

## **10. Existen planes de reubicaciones, reorientaciones y recalificación laboral.**

### **Nivel de ubicación: Verde**

**De acuerdo**

**Muy de acuerdo**

Del total de las empresas el 21% está muy de acuerdo y el 25% de acuerdo, que corresponde 11 empresas de las 24 encuestadas con área de talento humano. Las empresas que presentan este nivel en el desarrollo de esta práctica tienen las siguientes características:

- ✓ El 18% de estas empresas pertenecen al sector industrial y en su mayoría el 82% al sector de servicios, también se puede observar que el 36% son medianas empresas, mientras que el 64% están catalogadas como grandes empresas.
- ✓ En cuanto a los directivos del área de talento humano se puede apreciar que el 27% son hombres, mientras que en su mayoría el 73% son mujeres; donde el 27% tiene una edad menor a 30 años, y en la misma proporción de 30 a 39 años, como también el 36% tiene una edad comprendida entre 40 y 49 años, y solo el 9% posee una edad entre 50 y 60 años; se observa además que en cargos relacionados con gestión humana el 45% de estos



directivos tiene una experiencia mayor de 10 años, el 27% de 6 a 10 años, el 18% de 1 a 5 años y solo el 9% ha adquirido una experiencia menor de un año. También cabe resaltar que el 36% tienen estudios de pregrado en psicología, el 18% en administración, derecho y otras profesiones respectivamente, mientras que un 9% en ingeniería; como también estos administrativos de gestión humana tienen estudios de posgrados en un 64%, de los cuales el 71% tienen estudios de especialización y un 29% de maestría; cabe anotar que el 36% carece de estudios de posgrado.

- ✓ Los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana se aprecia que el 54% se encuentra a término indefinido encontrándose 3 personas en promedio en esta área, mientras que el 31% se hace a través contratos a término fijo, con un promedio igualmente de 2 colaboradores, y un 15% a través de otras modalidades, como prestación de servicios, servicios temporales, pasantes y practicantes.
- ✓ Los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 55% y 27% de estas empresas consideran suficiencia y total suficiencia en cuanto al personal y de igual manera en los mismos niveles en un 18% y 55% para los recursos de presupuesto y una relación de 36% y 55% en recursos de tecnología.
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; en la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, el 91% afirman que lo hace mediante procesos concertados y el 9% tiene autonomía para fijarlas; cabe señalar además que el 100% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada.
- ✓ Esta práctica presenta una relación en un 45% y 25% de acuerdo y muy de acuerdo, frente a existencia de planes de carrera, como también el 64% afirma estar en muy de acuerdo en la existencia de planes de capacitación, lo cual es esencial para promover la movilidad de los colaboradores.

- ✓ Los planes de reubicaciones, reorientación y recalificación laboral tienen que ver con la movilidad del colaborador dentro de la organización como también en el momento de salir de la misma; por ello según la entrevista podemos apreciar que estas empresas fomentan en su gran mayoría el desarrollo de planes de carrera, basados en el perfil del cargo, evaluación de desempeño, rendimiento, capacidad en el puesto de trabajo, estudios y experiencia, de igual manera estas organizaciones realizan planes de capacitación para fortalecer las capacidades de sus colaboradores, con el propósito de que estos puedan remplazar temporalmente en caso de ausencia o incapacidad del titular, y como también pensando en que en un futuro poder ascender a estos colaboradores dentro de la organización.

Cabe mencionar que estas empresas manifiestan que su rotación de personal es muy baja, y que no se presentan los casos de despido por recorte de personal, sin embargo si algún colaborador decide salir porque tiene mejores opciones en el mercado laboral se le dan certificaciones, recomendaciones y referencias, pero como tal no presentan un programa establecido que se encargue de la salida de sus colaboradores, pues afirman también que se hace sus liquidaciones de acuerdo a lo establecido por la ley.

### **Nivel de ubicación: Naranja**

#### **Indeciso**

Del total de las empresas el 38% demuestran indecisión frente al desarrollo esta práctica, que corresponde 9 empresas de las 24 encuestadas con área de talento humano. Las empresas que presentan este nivel en el desarrollo de esta práctica asumen las siguientes características:

- ✓ La mayoría de empresas, en un 78% pertenecen al sector de servicios, mientras que el 22% al sector comercial, como también el 22% son medianas empresas, mientras que el 78% están catalogadas como grandes empresas.
- ✓ En los directivos del área de talento humano se puede apreciar que el 33% son hombres, mientras que en su mayoría el 67% son mujeres; en donde el 44% tiene una edad comprendida entre 40 y 49 años, el 33% una edad entre 30 a 39 años, y el 22% es menor de 30 años; se observa además que

en cargos relacionados con gestión humana el 44% de estos directivos tiene una experiencia mayor de 10 años, el 22% posee una experiencia entre 1 a 5 años y de 6 a 10 años de manera respectiva, y solo el 11% menor a un año. También cabe resaltar que el 33% tienen estudio de pregrado en administración y derecho de manera respectiva, mientras que el 11% en economía, psicología y otras carreras respectivamente; como también estos administrativos de gestión humana, el 67% tienen estudios de posgrados y en su totalidad de especialización; cabe mencionar que el 33% no tiene estudios de posgrado.

- ✓ En cuanto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana se puede apreciar que el 47% se encuentra a término indefinido encontrándose 3 personas en promedio en esta área, mientras que el 44% se hace a través de contratos a término fijo, con un promedio igualmente de 3 colaboradores, y un 9% a través de otras modalidades como, prestación de servicios, practicantes y pasantes.
- ✓ En cuanto a los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 33% y 67% de estas empresas consideran aceptables y suficientes en cuanto a los recursos de personal, el 56% considera aceptables los recursos de presupuesto y tecnología.
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; en la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano en la misma proporción afirman que lo hace mediante procesos concertados; cabe señalar además que el 100% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada.
- ✓ Esta práctica presenta una relación en un 67% de indeciso, frente a la existencia de planes de carrera, como también el 22% afirma estar indecisos y en desacuerdo frente a la existencia de planes de capacitación; mostrándose así una debilidad en cuanto a ascensos de los colaboradores en la organización.

- ✓ Al comparar esta práctica con la información suministrada a través de la entrevista se puede ver que no se tienen bien definidos los planes de carrera, es decir solo se presenta movilidad del personal, haciendo uso de un reclutamiento interno, en donde se escoge la persona apta de acuerdo al perfil, también se evidencia que en gran parte estas empresas no consideran los ascensos como una estrategia organizacional del talento humano, afirmando que sus organizaciones son estructuras rígidas en donde los cargos ya están asignados; es importante mencionar que los colaboradores que salen de estas organizaciones se debe en gran parte a terminación del contrato, sin embargo manifiestan que no tienen un plan de despidos pues solo se tiene en cuenta lo establecido por la ley.

### **Nivel de ubicación: Rojo**

#### **En desacuerdo**

Del total de las empresas el 17% demuestra una posición de muy desacuerdo frente al desarrollo de la práctica mencionada, es decir 4 empresas de las 24 encuestadas con área de talento humano. Las empresas que presentan este nivel en el desarrollo de esta práctica asumen las siguientes características:

- ✓ La mayoría de estas empresas pertenecen al sector de servicios en un 75% de servicios, mientras que el 25% al sector comercial, como también el 25% son medianas empresas y el 75% grandes empresas respectivamente.
- ✓ En cuanto a los directivos del área de talento humano se puede apreciar que el 50% son mujeres y en igual proporción son hombres; en donde el 75% tiene una edad menor a 30 y 39 años, mientras que el 25% tiene una edad comprendida entre 40 a 49 años; se observa además que en cargos relacionados con gestión humana el 75% de estos directivos tiene una experiencia de 1 a 5 años, y el 25% de 6 a 10 años. También cabe resaltar que el 25% tienen estudio de pregrado en administración, derecho y otras profesiones respectivamente; además estos administrativos de gestión humana tiene estudios de posgrados en su totalidad, en donde el 100% en especialización.
- ✓ Con respecto a los tipos de contratación del personal que labora en el área de gestión humana se aprecia que el 36% se encuentra a término fijo, con

un promedio de 1 colaborador, y el 29% en la modalidad a término indefinido, mientras que el 36% a través de otra modalidad como servicios temporales y practicantes.

- ✓ En cuanto a los recursos de la organización en relación a la gestión humana, el 25% y 75% de estas empresas consideran aceptables y suficientes a los recursos de personal y tecnología. Sin embargo un 50% considera suficientes los recursos tecnológicos, como también el 100% considera suficientes los recursos presupuestales. Es decir que a pesar que estas empresas presentan debilidad en el desarrollo de esta práctica, independientemente de ello tienen suficiencia de recursos, lo que da a entender que la insuficiencia radica es en la gestión como tal.
  
- ✓ El 100% de estos directivos considera que se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área de gestión humana; en cuanto a la formulación de políticas de personal y las decisiones sobre el desarrollo del talento humano, en igual proporción lo hace mediante procesos concertados; cabe señalar además que el 75% decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano de manera concertada, mientras que el 25% sus superiores.
  
- ✓ Esta práctica presenta una relación en un 50% y 25% afirma estar en muy desacuerdo y desacuerdo, frente a la existencia de planes de carrera, como también el 25% y 50% afirma estar indecisos y de acuerdo frente a la existencia de planes de capacitación. Según la entrevista podemos darnos cuenta que estas organizaciones realizan capacitaciones dependiendo de la necesidad en temas técnicos, que les permita mejorar su desempeño en el trabajo, por lo tanto las capacitaciones que reciben no son con fines de desarrollo del personal, es importante mencionar que estas empresas no manejan un plan de retiro establecido sino que únicamente se rigen a lo establecido por la ley.

## 11. Existe Balance vida -trabajo.

**Nivel de ubicación: Verde**

<b>De acuerdo</b>
<b>Muy de acuerdo</b>

El 21% de las empresas afirman estar de acuerdo y el 8% muy de acuerdo en la aplicación de esta práctica, es decir 7 de 24 empresas, las cuales presentan la siguiente caracterización:

- ✓ El 14% pertenecen al sector industrial y comercial respectivamente, el 71% a servicios; siendo estas empresas el 43% medianas y el 57% grandes.
  
- ✓ El personal que dirige el área de recursos humanos es de género masculino en un 29% y el 71% femenino, de los cuales el 14% tiene edades menores a 30 años, el 43% de 30 a 39 años, de 40 a 49 años el 29%, de 50 a 60 años el 14%; tienen formación de pregrado en un 29% en derecho y en otra profesión en el mismo porcentaje y el 43% en psicología, de los cuales el 100% ha realizado posgrado en especialización un 71% y en maestría el 29%, la experiencia que ha tenido el jefe de talento humanos relacionada con el cargo menor de 1 a 5 años y de 6 a 10 años con el 29% cada uno y el 43% superior a los 10 años.
  
- ✓ Las empresas afirman tener suficiencia en cuanto a los recursos, en un 86% de personal, en un 72% de presupuesto y en un 86% en cuanto a recursos tecnológicos.
  
- ✓ Teniendo en cuenta la relación a la formulación de políticas el 14% tiene autonomía para fijarlas y el 86% lo hacen mediante procesos concertados.
  
- ✓ En su totalidad se tiene en cuenta al gerente de gestión humana para tomar decisiones y realizar cambios en la misma.
  
- ✓ El 71% de las empresas están en total acuerdo con la aplicación de los planes de capacitación. Mientras que el 29% de las empresas y el 43% afirman desarrollar la construcción de cultura, facilitar el cambio, así como

desarrollar y personalizar la cultura en gran medida y el 57% en muy gran medida. Además el 100% tienen una escala salarial definida. Mientras que en un 85% existen planes de seguridad ocupacional.

- ✓ Las empresas cuentan con planes para manejar la diversidad cultural y la adaptación en equipos de trabajo internacionales en un 43%.

Teniendo en cuenta que el balance vida – trabajo es un equilibrio laboral, en donde la persona ofrece la fuerza laboral a la organización pero así mismo este debe ser recompensado, de esta manera algunas empresas afirman estar en total de acuerdo frente a la existencia de planes de capacitaciones para que el colaborador adquiriera conocimientos y se pueda desempeñar mejor profesionalmente, y de la misma forma este puede establecer relaciones sociales, así mismo algunas de las organizaciones tiene una escala salarial definida teniendo en cuenta nivel educativo, capacitaciones, experiencia, políticas que establece el gobierno, nivel de responsabilidad del cargo e incrementos de acuerdo al desempeño laboral, de esta manera algunas de estas organizaciones trabajan sobre temas de seguridad y salud en el trabajo fomentando actividades como terapias ocupacionales, ambiente laboral, riesgos profesionales, salud del colaborador, puestos de trabajo etc.

### **Nivel de ubicación: Naranja**

#### **Indeciso**

Se puede determinar que el 50% de las empresas afirman estar indecisas con la aplicación de la práctica analizada, es decir 12 de 24 empresas, las cuales presentan la siguiente caracterización.

- ✓ De la totalidad de las empresas 12 de ellas equivalente a un 50% afirman estar indecisas en la aplicación de la práctica, de las cuales el 17% pertenecen al sector comercial, el 83% a servicios, siendo el 25% medianas y el 75% grandes, dirigidas por el género masculino en un 33% y el 67% por el femenino, de los cuales el 33% tiene edades menores a 30 años, el 25% de 30 a 39, de 40 a 49 el 42%.
- ✓ El personal que dirige el área de recursos humanos tiene formación de pregrado en un 25% administración, 8% en economía y con un mismo

porcentaje del 17% están las carreras de derecho, ingeniería, psicología y otras profesiones, de los cuales el 50% han realizado posgrado con una totalidad del 100% en especialización, la experiencia que ha tenido el jefe de recursos humanos relacionada con el cargo menor de 1 año y de 6 a 10 es del 17% respectivamente, de 1 a 5 y superior a los 10 años es del 33% cada uno.

- ✓ Las empresas afirman estar de indecisas en un 8% respecto a los recursos de personal, presupuesto y tecnología con un 33% respectivamente.
- ✓ En su totalidad se tiene en cuenta al gerente de gestión humana para tomar decisiones y realizar cambios en la misma.
- ✓ El 25% de las empresas están indecisas con la aplicación de los planes de capacitación; el 8% de indecisión en la escala salarial; y en un 17% en cuanto a planes de seguridad ocupacional.
- ✓ El 50% de estas empresas demuestran indecisión frente a los planes para manejar la diversidad cultural y la adaptación en equipos de trabajo internacionales.

Algunas empresas en cuanto al fortalecimiento de la práctica analizada se encuentran indecisas en la aplicación de los planes de capacitaciones porque este plan no se lo tiene establecido como un proceso si no que son cotidianos dependiendo de las necesidades que se presenten, algunas de ellas para fijar la escala salarial solo se basan en lo establecido por la legislación y niveles jerárquicos, pero no se maneja un programa de estimulación y en algunos casos el programa de seguridad y salud en el trabajo se tiene establecido pero no se está aplicando.

### **Nivel de ubicación: Rojo**

**2. En desacuerdo**

**1. Muy en desacuerdo**

Se puede determinar que el 8% de las empresas afirman estar muy en desacuerdo y el 13% están en desacuerdo con la aplicación de la práctica analizada, es decir 5 de 24 empresas, las cuales presentan las siguientes características:



- ✓ De la totalidad de las empresas 5 de ellas equivalente a un 21% afirman estar en desacuerdo en la aplicación de la práctica, de las cuales el 20% pertenecen al sector industrial, el 80% a servicios, siendo el 20% medianas y el 80% grandes, dirigidas por el género masculino en un 40% y el 60% por el femenino, de los cuales el 60% tiene edades entre 30 a 39 años y el 40%, de 40 a 49.
- ✓ El personal que dirige el área de recursos humanos tiene formación de pregrado en un 60% administración y el 40% en derecho, el 80% han realizado posgrado el 100% en especialización, la experiencia que ha tenido el jefe de recursos humanos relacionada con el cargo de 1 a 5 años el 20%, de 6 a 10 y superior a los 10 años es del 40% cada uno.
- ✓ El 20% de estas empresas afirman que los recursos de presupuesto son totalmente insuficientes.
- ✓ El 20% de estas empresas están en desacuerdo con la aplicación de los planes de capacitación; el 60% de desacuerdo en la escala salarial. Y un 20% en cuanto a planes de seguridad ocupacional. Mientras que en su totalidad estas empresas afirman estar muy en desacuerdo con la aplicación de planes para manejar la diversidad cultural y la adaptación en equipos de trabajo internacionales.

Algunas de las empresas se encuentran en este estado de desacuerdo por que no están desarrollando planes de capacitaciones, la escala salarial no la tienen definida y en cuanto a salud ocupacional en algunas empresas se encuentra en una etapa de implementación.

**13. En la empresa se cuenta con planes para manejar la diversidad cultural y la adaptación en equipos de trabajo internacionales.**

**Nivel de ubicación: Verde**

- 5. Muy de acuerdo**
- 4. De acuerdo**

El 17% de las empresas afirman estar de acuerdo y el 4% muy de acuerdo en la aplicación de esta práctica, es decir 5 de 24 empresas, analizando esta situación se debe a que las empresas presentan las siguientes características.

- ✓ De estas empresas el 20% pertenecen al sector industrial y comercial respectivamente, siendo el 60% el más representativo en el sector servicios, de las cuales el 20% son medianas y el 80% grandes, dirigidas por el género masculino en un 40% y el 60% por el femenino, siendo el 40% los jefes del área que están entre las edades menor e igual a 30 años y de 30 a 39 respectivamente, el 20% se encuentra entre las edades de 40 a 49 años.
- ✓ El personal que dirige el área de talento humanos tiene formación de pregrado en un 20% en ingeniería y psicología las dos carreras representando el mismo porcentaje y el 60% restante se encuentra en otras carreras, de las cuales el 100% ha realizado posgrado en especialización equivalente a un 80% y el 20% en maestría, la experiencia que ha tenido el jefe de recursos humanos relacionada con el cargo es de 1 a 5 el 60% y de 6 a 10 años y superando este rango se encuentra el 20% respectivamente.
- ✓ Estas empresas en cuanto los recursos afirman tener una suficiencia en cuanto a personal y presupuesto, mientras que en un 80% respecto a los recursos tecnológicos.
- ✓ Teniendo en cuenta la relación a la formulación de políticas el 100% lo hacen mediante procesos concertados.
- ✓ El 21% de las empresas que están aplicando la práctica afirman que la construcción de la cultura, facilitar el cambio, así como el desarrollo y personalización de la cultura lo aplican en un 100% en muy gran medida.
- ✓ Estas empresas afirman en su totalidad ejecutar el fomento del liderazgo, desarrollo del talento, promover la comunicación y diseñar sistemas de competencias.

La totalidad de las empresas para contribuir a la diversidad cultural y a la adaptación en equipos de trabajos, manifiestan estar aplicando en gran medida esta práctica fomentando el trabajo en equipo por áreas o departamentos, para ello primeramente identifican el ambiente laboral en el cual se están desempeñando, se hacen reuniones a nivel empresarial, capacitaciones, taller, se tiene en cuenta fechas especiales para la celebración, se motiva al personal para

lograr un apoyo mutuo, todo con el objetivo fundamental que es el cumplimiento de metas de la organización.

### **Nivel de ubicación: Naranja**

#### **Indeciso**

El 38% de las empresas afirman estar indecisas en la aplicación de esta práctica, es decir 9 de 24 empresas, las cuales presentan la siguiente caracterización:

- ✓ De la totalidad de las empresas 9 de ellas equivalente a un 38% afirman estar indecisas en la aplicación de esta práctica de gestión humana, de las cuales el 11% pertenecen al sector comercial, el 89% a servicios, siendo el 33% medianas y el 55% grandes, dirigidas por el género masculino en un 44% y el 56% por el femenino, de los cuales el 11% tiene edades menores a 30 años, el 33% de 30 a 39, de 40 a 49 el 44%, entre 50 a 60 11%.
- ✓ El personal que dirige el área de recursos humanos tiene formación de pregrado en un 22% administración y derecho respectivamente, 11% economía e ingeniería y en una misma proporción del 17% están las carreras de derecho, ingeniería, psicología el 22% y otras profesiones el 11%, de los cuales el 67% han realizado posgrado con una totalidad del 100% en especialización, la experiencia que ha tenido el jefe de recursos humanos relacionada con el cargo menor de 1 año el 22%, de 1 a 5 11% y superior a los 10 años es del 67% cada uno.
- ✓ Las empresas afirman que los recursos son aceptables, el 22% en cuanto a recursos de personal y presupuesto respectivamente, mientras que el 33% tiene esta misma posición frente a los recursos tecnológicos.
- ✓ Teniendo en cuenta la relación a la formulación de políticas el 100% lo hacen mediante procesos concertados.

### **Nivel de ubicación: Rojo**

#### **2. En desacuerdo**

#### **1. Muy en desacuerdo**

Se puede determinar que el 38% de las empresas afirman estar muy en desacuerdo y el 4% están en desacuerdo con la aplicación de esta práctica, es decir 10 de 24 empresas, las cuales presentan la siguiente caracterización:

- ✓ En un 42% afirman estar en desacuerdo en la aplicación de esta práctica, de las cuales el 10% pertenecen al sector industrial y comercial en porcentajes iguales, el 80% a servicios, siendo el 30% medianas y el 70% grandes, dirigidas por el género masculino en un 20% y el 80% por el femenino, de los cuales el 20% tiene edades menores a los 30 a 39 años y el 40%, de 30 a 39 y 40 a 49 respectivamente.
- ✓ El personal que dirige el área de talento humano tiene formación de pregrado en un 40% administración y derecho en la misma proporción, el 20% tiene formación en psicología; el 60% de estos administrativos han realizado posgrado en especialización con un porcentaje del 83% y maestría el 17%, la experiencia que ha tenido el jefe de recursos humanos relacionada con el cargo de 1 a 5 años el 30%, de 6 a 10 el 50%, y el 20% superior a los 10 años.
- ✓ Las empresas afirman estar muy en desacuerdo en un 10% respecto al presupuesto.
- ✓ Teniendo en cuenta la relación a la formulación de políticas el 10% tiene autonomía para fijarlas, mientras que el 90% lo hacen mediante procesos concertados.

**Nota:** como las empresas afirman estar en muy de acuerdo con el trabajo en equipo dentro de la organización, no se presentan situaciones de indecisión ni desacuerdo.

#### **14. Existen políticas de responsabilidad social empresarial.**

**Nivel de ubicación: Verde**

<b>5. Muy de acuerdo</b>
<b>4. De acuerdo</b>

El 17% de las empresas afirman estar de acuerdo y el 4% muy de acuerdo en la aplicación de esta práctica, es decir 13 de 24 empresas, las cuales presentan la siguiente caracterización:

- ✓ En un 55%, de las cuales el 15% pertenecen al sector industrial y comercial en el mismo porcentaje, siendo el 69% el más representativo en el sector servicios, de las cuales el 38% son medianas y el 62% grandes, dirigidas por el género masculino en un 23% y el 77% por el femenino, siendo el 15% los jefes del área que están entre las edades menor e igual a 30 años, de 30 a 39 un 31%, entre 40 a 49 el 46% y entre las edades de 50 a 60 años un 8%.
- ✓ El personal que dirige el área de talento humano tiene formación de pregrado en un 23% en administración y derecho en porcentajes iguales el 31% en psicología y el 23% restante se encuentra en otras carreras, quienes el 69% ha realizado posgrado en especialización equivalente a un 78% y el 22% en maestría, la experiencia que ha tenido el jefe de recursos humanos relacionada con el cargo es de 1 a 5 el 15%, de 6 a 10 años el 31% más de 10 el 54%.
- ✓ Las empresas en cuanto a los recursos del personal afirman presentar suficiencia en cuanto en un 77% de personal, el 69% de presupuesto y el 77% en tecnología.
- ✓ Teniendo en cuenta la relación a la formulación de políticas el 8% tienen autonomía para fijarlas, el 92% lo hacen mediante procesos concertados.
- ✓ El gerente de gestión humana de estas organizaciones en su totalidad se tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área.
- ✓ En cuanto a las propuestas que se hacen sobre desarrollo del talento humano el 92% lo hace concertadamente y el 8% los superiores.
- ✓ El 85% de las empresas están en total acuerdo con la existencia de los planes de capacitaciones, mientras que el 93% afirman estar en total acuerdo con la existencia de una escala salarial definida; y un 85% están en total acuerdo con la existencia de los planes de seguridad ocupacional y el 92% de las empresas están totalmente de acuerdo con que existe relaciones con las entidades de seguridad social como también el 53% de

estas organizaciones está de acuerdo con la existencia de una balance vida-trabajo.

Las políticas de responsabilidad social empresarial son actividades que generan impacto y así mismo inciden de manera directa en la imagen de la organización, en la sociedad y en el medio ambiente, es por esta razón que algunas empresas manifiestan tener políticas de responsabilidad como brindar becas para los trabajadores, vinculación a desplazados, con discapacidad, actividades con las comunidades etc., están de acuerdo con el desarrollo de capacitaciones, ya sea para que el colaborador adquiera mayor conocimiento o disminuya ciertas falencias que se presenten en su puesto de trabajo, como responsabilidad social empresarial la mayoría de estas empresas cuentan con una escala salarial definida teniendo en cuenta leyes estatales, y reconocimiento económico por parte de la empresa según el desempeño del colaborador, de la misma forma cuentan con planes de seguridad ocupacional establecidos por la ley 1562 de 2012, contando con el apoyo de las ARL.

#### **Nivel de ubicación: Naranja**

##### **Indeciso**

Se puede determinar que el 25% de las empresas afirman estar indecisas con la aplicación de la práctica analizada, es decir 6 de 24 empresas, las cuales presentan la siguiente caracterización.

- ✓ En un 25% afirman estar indecisas en la aplicación esta práctica, de las cuales el 17% pertenecen al sector comercial, el 83% a servicios, siendo el 100% empresas grandes, dirigidas por el género masculino en un 33% y el 67% por el femenino, el 33% de estos directivos tienen edades menores a 30 años, 30 a 39 años y 40 a 49 años respectivamente para cada rango.
- ✓ El personal que dirige el área de talento humano tiene formación de pregrado en un 17% administración, derecho, economía, ingeniera psicología y otras profesiones todas ellas equivalentes al mismo porcentaje; como también 83% han realizado posgrado en su totalidad en especialización, la experiencia que ha tenido el jefe de recursos humanos relacionada con el cargo menor de 1 año el 17%, de 1 a 5 67% y superior a los 10 años es del 17%.

- ✓ Las empresas afirman que los recursos son aceptables: en un 17% respecto a los recursos de presupuesto, mientras que estas organizaciones afirman suficiencia en un 83% de personal y el 33% en recursos tecnológicos.
- ✓ En cuanto a la formulación de políticas absolutamente todos hacen mediante procesos concertados.
- ✓ En relación a las propuestas que se hacen sobre desarrollo del talento humano en su totalidad lo hacen concertadamente.
- ✓ El 33% de las empresas están indecisas con la existencia de los planes de capacitaciones, el 17% afirman estar indecisas con la existencia de una escala salarial definida, el 17% están indeciso con la existencia de los planes de seguridad ocupacional.

Algunas de las empresas tienen esta práctica como implementación a futuro, pero se manifiestan estar desarrollándola no de la mejor manera, debido a que las capacitaciones son parte de la responsabilidad empresarial se desarrollan estas en tiempos cotidianos o simplemente cuando se requiere, las empresas que se encuentran en este nivel de indecisión afirman que la escala salarial no se define como se debe.

### **Nivel de ubicación: Rojo**

**2. En desacuerdo**

**1. Muy en desacuerdo**

Se puede determinar que el 8% de las empresas afirman estar muy en desacuerdo y el 13% están en desacuerdo con la aplicación de la práctica analizada, es decir 5 de 24 empresas, las cuales presentan las siguientes características:

- ✓ El 21% afirman estar en desacuerdo en la aplicación esta práctica, de las cuales el 100% pertenecen al sector servicios, siendo el 40% medianas y el 60% grandes, dirigidas por el género masculino en un 60% y el 40% por el femenino, como también el 20% tiene edades menores a los 30 años, el 40% de 30 a 39 años y de 40 a 49 años respectivamente.

- ✓ El personal que dirige el área de recursos humanos tiene formación de pregrado en un 40% administración de manera respectiva, el 20% tiene formación en ingeniería, de los cuales el 60% han realizado posgrado en especialización en su totalidad, en cuanto a la experiencia que ha tenido el jefe de talento humano relacionada con el cargo, el 20% considera que es menor a un año y en igual proporción de 1 a 5 años, de 6 a 10 el 40%, y superior a los 10 años el 20%.
- ✓ El 20% de estas empresas afirman tener insuficiencia en los recursos presupuestales.
- ✓ El 20% de las empresas están en desacuerdo con la existencia de los planes de capacitaciones, mientras que el 80% afirman estar en total desacuerdo con la existencia de una escala salarial definida y el 20% están en desacuerdo con la existencia de los planes de seguridad ocupacional.

El 20% de las empresas afirman estar en total desacuerdo con la aplicación de los planes de capacitaciones, ya que no se hacen periódicamente si no que solo cuando se presente la necesidad, en cuanto a una escala salarial no la tienen como tal definida, como políticas de responsabilidad social empresarial algunas empresas no han adoptado ninguna actividad respecto al tema.

## **15. Existe alineamiento de la cultura, comunicación de la visión, visibilidad, liderazgo**

### **Nivel de ubicación: Verde**

<b>5. Muy de acuerdo</b>
<b>4. De acuerdo</b>

El 33% de las empresas afirman estar de acuerdo y el 42% muy de acuerdo en la aplicación de esta práctica, es decir 18 de 24 empresas, las cuales presentan la siguiente caracterización:

- ✓ El 11% pertenecen al sector industrial y comercial en la misma proporción, siendo el 78% el más representativo en el sector servicios, de las cuales el 22% son medianas y el 78% grandes; estas organizaciones están dirigidas por el género masculino en un 22% y el 78% por el femenino; donde el 17% están entre las edades menor e igual a 30 años, el 39% está entre 30 a 39 y 40 a 49 años respectivamente, mientras que el 6% está entre las edades de 50 a 60 años.



- ✓ El personal que dirige el área de recursos humanos tiene formación de pregrado en un 28% en administración y derecho en porcentajes iguales, el 6% en economía, el 17% en psicología y el 22% restante se encuentra en otras carreras; el 78% de estos directivos ha realizado posgrado en especialización equivalente a un 86% y el 14% en maestría, la experiencia que ha tenido el jefe de talento humano relacionada con el cargo es en un 6% menor a un año, el 22% de 1 a 5 años, el 28% de 6 a 10 años y el 44% más de 10 años.
- ✓ Estas empresas afirman tener suficiencia de los recursos, en un 73% de personal y en un 72% de presupuesto y tecnología respectivamente.
- ✓ Teniendo en cuenta la relación a la formulación de políticas el 6% tienen autonomía para fijarlas, el 94% lo hacen mediante procesos concertados. Mientras que en cuanto a las propuestas que se hacen sobre desarrollo del talento humano el 94% lo hace concertadamente y el 6% los superiores.
- ✓ Estas empresas en gran medida fomenta liderazgo, desarrollan el talento, promueven la comunicación y diseñan sistemas de competencias, lo cual a su vez les permite fortalecer la cultura organizacional, desarrollando capacidades de liderazgo en sus colaboradores, crear un buen clima organizacional, para que así se vea reflejado un incremento en la productividad, además de ser organizaciones enfocadas en la formación de capacidades en el talento humano.

### **Nivel de ubicación: Naranja**

#### **Indeciso**

Se puede determinar que el 17% de las empresas afirman estar indecisas con la aplicación de la práctica analizada, es decir 5 de 24 empresas, las cuales presentan la siguiente caracterización:

- ✓ En un 17% afirman estar indecisas en la aplicación de la práctica, de las cuales el 25% pertenecen al sector comercial, el 75% a servicios, siendo el 50% medianas y el 50% grandes; estas áreas están dirigidas por el género masculino en un 75% y el 25% por el femenino, de los cuales el 50% tiene edades menores a 30 años, mientras que el 25% tiene una edad

comprendida en los rangos de 30 a 39 años y 40 a 49 años respectivamente.

- ✓ El personal que dirige el área de recursos humanos tiene formación de pregrado en un 50% ingeniería y el otro 50% en psicología, de los cuales el 50% han realizado posgrado en su totalidad en especialización, la experiencia que ha tenido el jefe de talento humano relacionada con el cargo, en un 25% es menor 1 año, mientras que el 75% tiene una experiencia de 1 a 5 años.
- ✓ Las empresas afirman que los recursos son aceptables, en un 50% respecto a los recursos de presupuesto, mientras que tecnología con un 25%.
- ✓ Teniendo en cuenta la relación a la formulación de políticas el 100% lo hacen mediante procesos concertados.
- ✓ En cuanto a las propuestas que se hacen sobre desarrollo del talento humano el 100% lo hace concertadamente.

### **Nivel de ubicación: Rojo**

**2. En desacuerdo**

**1. Muy en desacuerdo**

Se puede determinar que el 8% de las empresas afirman estar en desacuerdo con la aplicación de la práctica analizada, es decir 2 de 24 empresas, las cuales presentan las siguientes características:

Se puede determinar que el 8% de las empresas afirman estar en desacuerdo con la aplicación de la práctica analizada, esta situación se debe:

- ✓ De la totalidad de las empresas 2 de ellas equivalente a un 8% afirman estar en desacuerdo en la aplicación de la práctica, de las cuales el 100% pertenecen al sector servicios, siendo el 50% medianas y el 50% grandes, dirigidas por el género masculino en un 50% y femenino respectivamente,

de los cuales el 50% están entre las edades 30 a 39 y 40 a 49 los dos rangos representando en el mismo porcentaje.

- ✓ El personal que dirige el área de recursos humanos tiene formación de pregrado en un 50% administración y derecho en partes iguales, de los cuales el 50% han realizado posgrado en especialización con un porcentaje del 100%, la experiencia que ha tenido el jefe de recursos humanos relacionada con el cargo de 6 a 10 el 50% y el restante esta superior a los 10 años.
- ✓ Las empresas afirman estar en total insuficiencia en un 50% respecto al presupuesto.
- ✓ Teniendo en cuenta la relación a la formulación de políticas el 100% lo hacen mediante procesos concertados.
- ✓ En cuanto a las propuestas que se hacen sobre desarrollo del talento humano el 100% lo hace concertadamente.

#### **16. Se cuenta con coaching, mentoring, counseling, e-learning.**

**Nivel de ubicación: Verde**

**5. Muy de acuerdo**

**4. De acuerdo**

El 26% de las empresas afirman estar de acuerdo y el 8% muy de acuerdo en la aplicación de esta práctica, es decir 6 de 24 empresas, las cuales presentan la siguiente caracterización:

- ✓ El 17% pertenecen al sector industrial, el 83% el más representativo en el sector servicios, de las cuales el 100% son grandes, dirigidas por el género masculino en un 33% y el 67% por el femenino; el 33% los jefes del área tiene una edad menor de 30 años y entre 30 a 39 años respectivamente, el 17% 40 a 49 años y en la misma proporción entre 50 y 60 años.

- ✓ El personal que dirige el área de recursos humanos tiene formación de pregrado, en un 17% en administración e ingeniería en igual proporción, el 33% en psicología y en otras carreras respectivamente, y en su totalidad han realizado posgrado, el 83% en especialización y el 17% en maestría, el jefe de talento humano ha adquirido una experiencia relacionada con el cargo en un 67% de 1 a 5 años y el 33% más de 10 años.
- ✓ Estas empresas presentan suficiencia en un 100% en cuanto a los recursos del personal y presupuesto respectivamente, mientras que de los recursos tecnológicos en un 83%.
- ✓ El 67% de las empresas están en total acuerdo con la existencia de planes de capacitaciones.

Las empresas en cuanto a la aplicación de las estrategias de formación como: el coaching, lo desarrollan por medio de convenios con grupos de conferencistas, encargados de capacitar en temas relacionados y necesarios, según la necesidad; el mentoring más que todo en las empresas se desarrolla como parte del proceso de inducción, donde un colaborador que conoce la organización se encarga de adaptar el nuevo personal, el counseling se desarrolla en muy pocas empresas, las cuales tienen psicólogo, quienes ayudan a la resolución de conflictos y asesoramiento a colaboradores que estén pasando por momentos de crisis o dificultad, y el E.learning se desarrolla por medio de capacitaciones virtuales que realizan los colaboradores al hacer usos de institutos que brindan este tipo de formación. Sin embargo es importante mencionar que estas estrategias de formación se aplican en muy pocas empresas y no de la mejor manera ni periódicamente.

### **Nivel de ubicación: Naranja**

#### **Indeciso**

Se puede determinar que el 42% de las empresas afirman estar indecisas con la aplicación de la práctica analizada, es decir 10 de 24 empresas, las cuales presentan la siguiente caracterización:

- ✓ El 42% afirman estar indecisas en la aplicación de esta práctica, de las cuales el 10% pertenecen al sector industrial, el 10% al comercial y el 80% a servicios, siendo el 40% medianas y el 60% grandes; estas empresas están dirigidas por el género masculino en un 30% y el 70% por el femenino, de los cuales el 10% tiene edades menores a 30 años, el 30% de 30 a 39 años, y el 60% entre 40 y 49 años.

- ✓ El personal que dirige el área de recursos humanos tiene formación de pregrado, en un 30% en administración, el 40% en derecho y en economía respectivamente, el 10% en ingeniería, psicología y en otras carreras respectivamente; del total de estos directivos el 70% han realizado estudios de posgrado con un 86% en especialización, el 14% en maestría; la experiencia que ha tenido el jefe de talento humano relacionada con el cargo en un 10% es menor a 1 año, y de 1 a 5 años respectivamente, el 20% de 6 a 10 años y el 60% más de 10 años.
- ✓ Las empresas afirman que los recursos son aceptables, en un 20% respecto al personal, el 40% en presupuesto, el 40% en recursos tecnológicos.
- ✓ El 20% de las empresas están indecisas con la existencia de planes de capacitaciones.

Como las empresas se encuentran en un estado de indecisión frente a la aplicación de la práctica de estrategias de formación, es por el desconocimiento de este tipo de metodologías.

### **Nivel de ubicación: Rojo**

**2. En desacuerdo**

**1. Muy en desacuerdo**

Se puede determinar que el 21% de las empresas afirman estar en muy desacuerdo y el 13% en desacuerdo la aplicación de la práctica analizada, es decir 8 de 24 empresas, las cuales presentan las siguientes características:

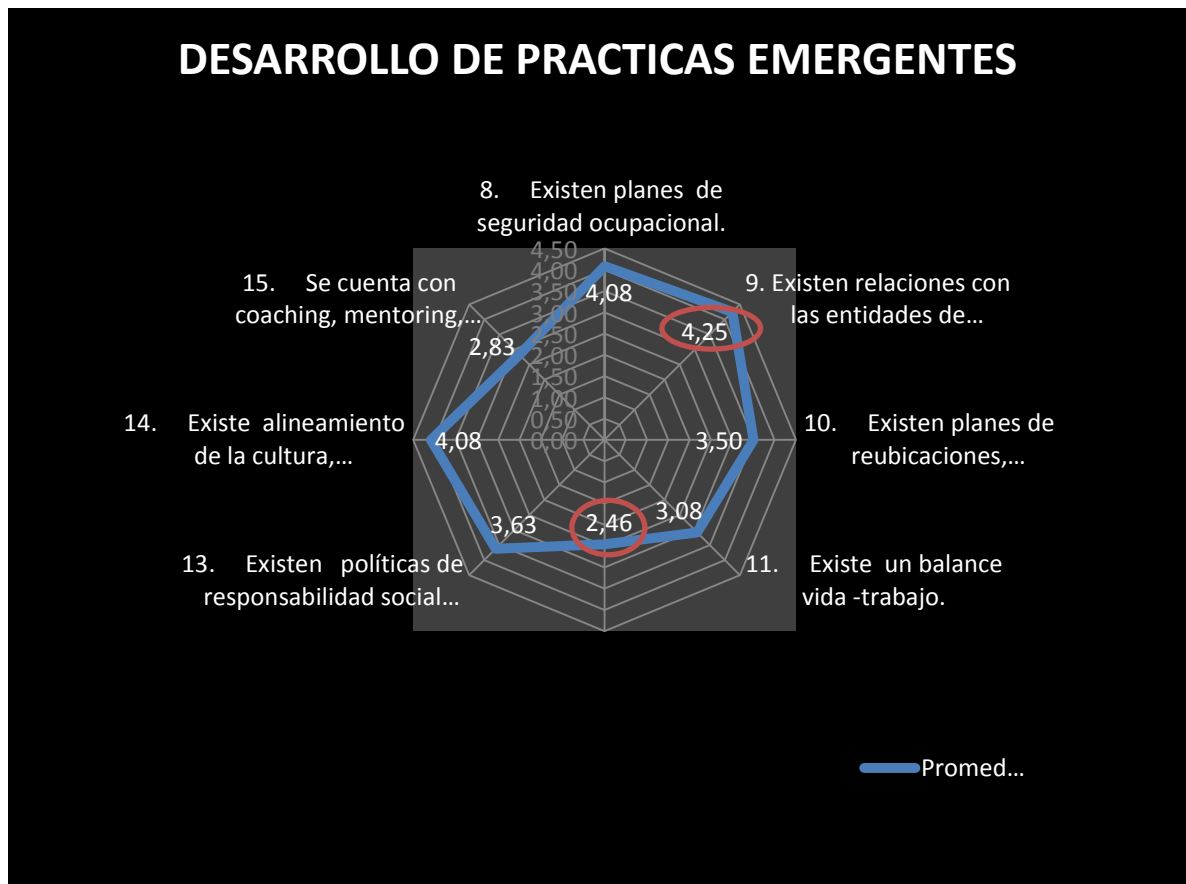
- ✓ El 25% de estas empresas pertenecen al sector comercial y el 75% al de servicios, siendo el 38% medianas y el 62% grandes, dirigidas por el género masculino en un 38% y femenino con el 63%, de los cuales el 25% están entre las edades menor a 30 años, el 50% de 30 a 39 y el 25% de 40 a 49 años.
- ✓ El personal que dirige el área de talento humano tiene formación de pregrado en un 25% administración, derecho, psicología respectivamente, el 13% está distribuido en la carrera de ingeniería y en igual proporción en otras carreras; como también el 50% de estos directivos han realizado

posgrado en especialización con un porcentaje del 100%, la experiencia que ha tenido el jefe de talento humano relacionada con el cargo, el 13% menor a 1 año, el 25% de 1 a 5 años, el 50% de 6 a 10 años y el 13% tiene una experiencia superior a los 10 años.

- ✓ Las empresas afirman insuficiencia en un 13% cuanto a los recursos presupuestales.
- ✓ El 25% de las empresas están en desacuerdo con la existencia de planes de capacitaciones.

El 34% de las empresas no desarrollan las mencionadas estrategias de formación, debido al desconocimiento de las mismas.

**Grafica N° 19:** Evaluación desarrollo de prácticas emergentes



Las prácticas emergentes son funciones en la administración de gestión humana que se han ido incorporando en el vital desempeño de esta importante área, en la gráfica se puede observar que la práctica que más se desarrolla entre estas organizaciones son las relaciones con entidades de seguridad social, con una puntuación promedio de 4.25 ubicándola en el nivel “de acuerdo”, esto se debe a que todas estas organizaciones presentan acreditación de calidad, y un requisito para poder acceder y mantener estas certificaciones es tener una estrecha relación con las ARL, a través de capacitaciones, actividades de prevención y salud laboral. Sin embargo la practica en la cual los gerentes de talento humano están en “(2.46) desacuerdo” de estar realizando es en el manejo de diversidad cultural y adaptación de equipos internacionales, esto refleja que a pesar de los tratados de libre comercio presentados, las organizaciones aún no han adoptado un nivel de globalización e internacionalización, esto a su vez es porque en su gran mayoría estas organizaciones no presentan capacidad exportadora, ni tampoco un nivel de competitividad internacional.

## **2. ANÁLISIS DE RESULTADOS: EMPRESAS SIN ÁREA DE TALENTO HUMANO**

### **2.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

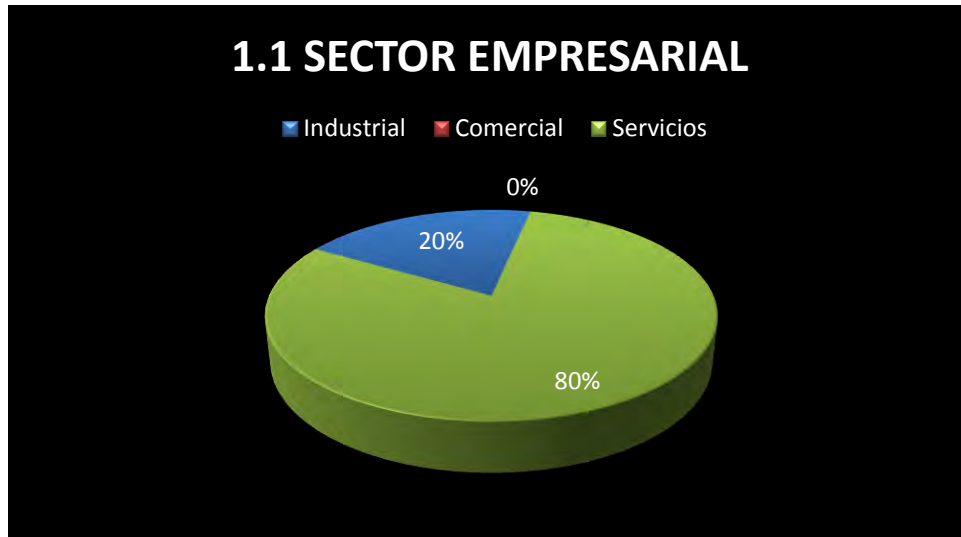
#### **2.1.1 Sector al que pertenece**

**Tabla N° 25:** Sector empresarial

<b>Sector empresarial</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Industrial	2	20%
Comercial	0	0%
Servicios	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Es importante recordar que de una población objeto de estudio de 34 empresas, 10 de estas no tienen conformada el área de gestión del talento humano, la tabla indica que el 20% de estas organizaciones pertenecen al sector industrial, la mayor proporción del 80% al sector de servicios, mientras que del sector comercial objeto de estudio no se ha encontrado ninguna empresa sin área de talento humano.

**Grafica N° 20:** sector empresarial



La anterior grafica refleja claramente que en el municipio de pasto en su gran mayoría predominan empresas del sector de servicios (80%) ya que este es un municipio que aún se encuentra inmerso en una etapa de crecimiento por lo cual la gran industrialización no se ha generado a un en su totalidad, además la cultura propia de la región como la falta de emprendimiento impide la generación de empresas diferentes a las de servicios. Otro aspecto de gran importancia a tener en cuenta es que en las empresas del sector de servicios no cuentan con un área de gestión de talento humano evidenciando la falta de interés por el bienestar de los colaboradores.

### 2.1.2 Número total de Trabajadores:

**Tabla N° 26:** Numero de colaboradores

Rango	Cantidad	Porcentaje
Menos de 11	0	0%
11 a 49	0	0%
50 a 199	9	90%
200 a 499	0	0%
500 a 999	1	10%
1000 y mas	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

En la información anterior se puede determinar que la mayoría de las empresas aun no tienen conformada el area de talento humano, un 90% de estas



organizaciones son consideradas como medianas empresas, ya que dentro de su nómina cuentan con un número de colaboradores que va entre los 50 a 199, igualmente encontramos un 10% de empresas consideradas como grandes por que cuentan con número de personal entre el rango de 500 a 999 colaboradores.

**Grafica N° 21:** Numero de colaboradores



Como se observa en la gráfica, las empresas que se encuentran sin área de talento humano son empresas conformadas en un 90% por una nómina de 50 a 199 colaboradores lo que evidencia que por su tamaño descuidan el área de gestión de talento humano que es de vital importancia para el bienestar del colaborador y la cual no debe depender del tamaño de la organización, también encontramos un 10% de ausencia del área de talento humano que corresponde a empresas grandes que tienen bajo su responsabilidad un personal entre los 500 a 999 colaboradores lo que evidencia que organizaciones con un personal tan grande bajo su jurisdicción no se han comprometido con el bienestar de sus colaboradores reflejado en la no implementación del área de talento humano, siendo esta una área estratégica para la generación de un clima laboral agradable.

## 2.2. GÉRENCIA DE GESTIÓN HUMANA

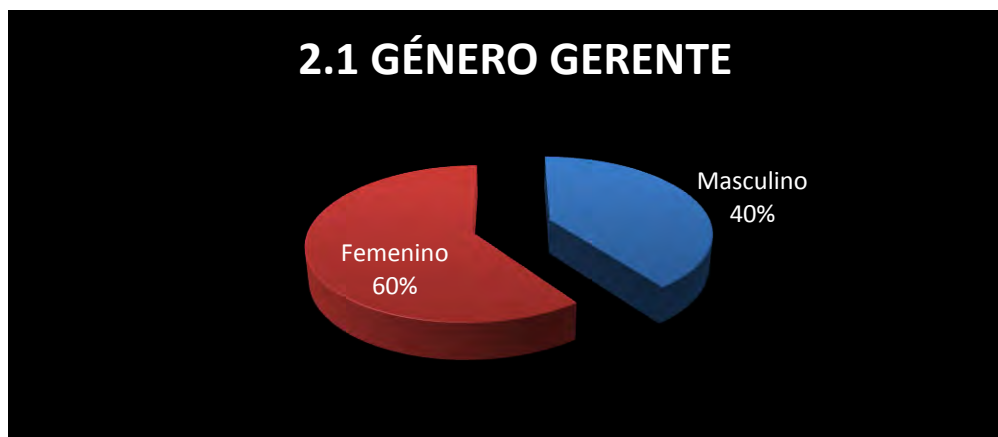
### 2.2.1 Género

Tabla N° 27: Género del gerente

Genero	Cantidad	Frecuencia relativa
Masculino	4	40%
Femenino	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Las organizaciones que no presentan dentro de su estructura organizacional, un área de gestión del talento humano en su gran mayoría están dirigidas por el género femenino representado por un 60% y un 40% de estas están gerenciadas por el género masculino.

Grafica N° 22: Género del gerente



Es posible evidenciar que en las organizaciones que aún no cuentan con el área de gestión del talento humano en los cargos directivos en empresas medianas y grandes de la ciudad de pasto son gerenciadas por mujeres en su gran mayoría 60%, evidenciando que hay un equilibrio de género al interior de las organizaciones y que hoy en día la dirección del área administrativa ya no solo recae en el género masculino.

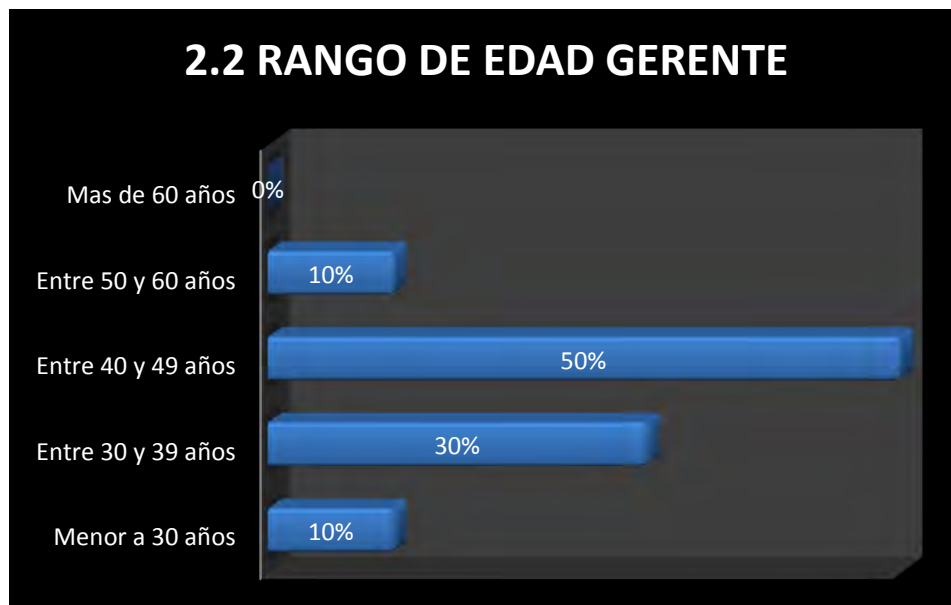
## 2.2.2 En cuál rango se ubica su edad

**Tabla N° 28:** Rango de edad del gerente

Rango	Cantidad	Porcentaje
Menor a 30 años	1	10%
Entre 30 y 39 años	3	30%
Entre 40 y 49 años	5	50%
Entre 50 y 60 años	1	10%
Más de 60 años	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

La edad que conforman los responsables de realizar los procesos en el manejo de gestión del talento humano que por lo general son los mismos gerentes, se encuentran ubicadas entre los 40 a 49 años con un 50% siendo este el más representativo, seguido por las edades de los 30 a 39 años con el 30% y en un menor porcentaje es del 10% que se encuentran distribuidas las edades menores a 30 años y los que están entre los 50 a 60 años respectivamente.

**Grafica N°23:** Rango de edad del gerente



Las personas responsables de realizar los procesos del área de gestión de talento humano en su gran mayoría (50%) se encuentran en una edad adulta entre los 40 a 49 años lo que evidencia que las personas encargadas de desarrollar procesos

de gestión del talento humano son personas con una alta experiencia y conocimiento en esta área y en todos los procesos que desarrollan las organizaciones.

**2.3 En cuál de las siguientes categorías realizó su pregrado. Marque con una (X)**

**Tabla N°29:** Pregrado del Responsable del área de gestión humana

Pregrado	Cantidad	Porcentaje
Administración	3	30%
Derecho	1	10%
Economía	0	0%
Ingeniería	3	30%
Psicología	0	0%
Otro	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

La mayoría de las organizaciones están gerenciadas por personas que tienen formación de pregrado con 30% en carreras como administración, ingeniería y otras (arquitectura, contaduría pública y educación preescolar) respectivamente, mientras que un 10% ha realizado estudios de pregrado en derecho.

**Grafica N°24:** Pregrado del Responsable del área de gestión humana



El nivel de educación es un indicador que se ha ido incrementando, por lo tanto es posible evidenciar que hoy en día las personas cuentan con una mayor formación académica, lo cual es positivo y de gran importancia para la gerencia de las

organizaciones, se puede apreciar en la gráfica que la mayoría de los encargados de liderar y hacer una transformación a nivel administrativo cuentan con un nivel de educación de pregrado en programas como administración una carrera que va con el perfil para liderar el área de gestión humana.

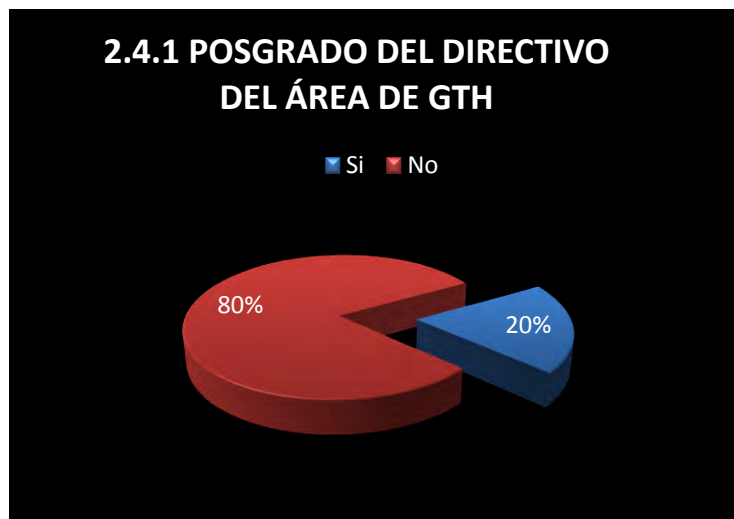
#### 2.4 ¿Tiene formación de posgrado?

**Tabla N° 30:** Posgrado del Responsable del área de gestión humana

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Según los datos expuestos anteriormente un 20% de los responsables de las organizaciones cuentan con una formación académica de nivel de posgrado con especializaciones y algunos otros títulos, mientras que un 80% no cuentan con una formación de nivel de posgrado en su formación académica.

**Gráfica N° 25:** Posgrado del Responsable del área de gestión humana



Como se observa en la gráfica la mayoría de los dirigentes de las organizaciones cuentan con un título de pregrado que es muy importante a la hora de la dirección de las empresas, mientras que un 80% no tienen una formación de posgrado lo cual es muy importante porque la sociedad cada día exige a las organizaciones estar más acorde con los avances de la sociedad, lo que implica que los gerentes

deben estar a un más preparados con un alto nivel de conocimientos para afrontar los nuevos retos.

**Tabla N° 31:** Opciones de Posgrado

Posgrado	Cantidad	Porcentaje
Especialización	2	100%
Maestría	0	0%
Doctorado	0	0%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Según los datos de la tabla N° 7, solo el 20% ha realizado estudios de posgrado, de este 20% en su totalidad realizaron el posgrado en especializaciones con el propósito de aumentar sus conocimientos y afrontar los nuevos retos de la

**Grafica N° 26:** Opciones de Posgrado



La grafica representa las opciones de posgrado como la especialización, maestría y doctorado, los gerentes para aumentar sus conocimientos y afrontar los nuevos retos que se presentan en la dirección de las empresas realizaron estudios de posgrado y en su totalidad lo hicieron en una especialización.

## 2.5 Experiencia relacionada con el cargo

**Tabla N° 32:** Experiencia relacionada con el cargo

Rango de tiempo	Cantidad	Porcentaje
< 1 año	2	20%
1-5 años	4	40%
6-10 años	1	10%
Más de 10 años	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

La experiencia de los gerentes de estas organizaciones en una gran mayoría se encuentra entre 1 y 5 años que representa un 40%, seguido de un 30% con una experiencia mayor a 10 años y un 20% menor a un año, y solo el 10% ha adquirido una experiencia comprendida entre 6 a 10 años.

**Grafica N° 27:** Experiencia relacionada con el cargo



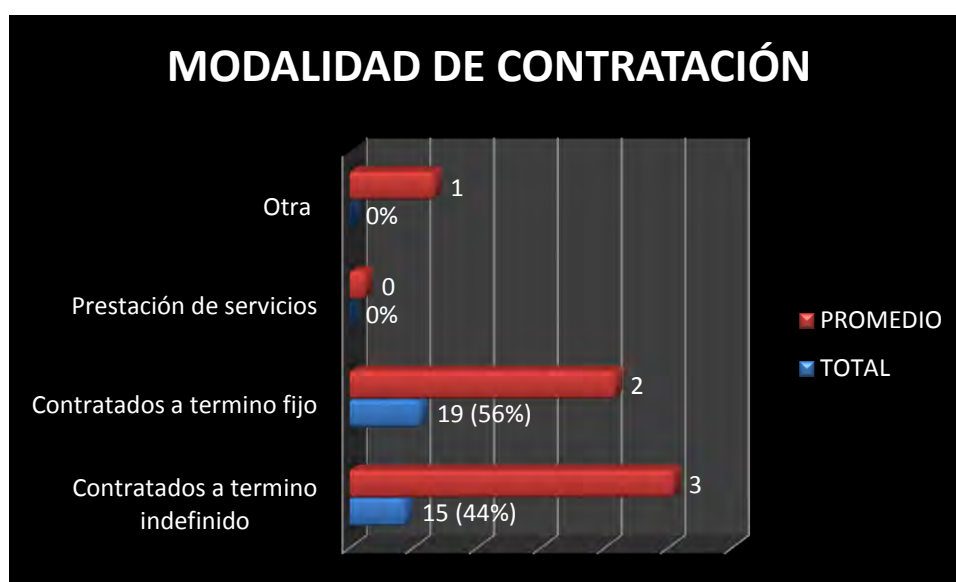
La gráfica nos indica que la mayoría de los gerentes de estas organizaciones han adquirido experiencia mayor a un año en un 80%, lo cual es positivo ya que estas organizaciones están siendo dirigidas por personas expertas en cargos administrativos, demostrando tener conocimientos respecto al desarrollo de las actividades, puesto que podrían desempeñar bien las funciones realizadas, mientras que un 20% solo cuentan con una experiencia menor a un año, presentando una debilidad ya que se necesitaría más experiencia para desempeñar un cargo de mucha responsabilidad.

## 2.6 Modalidad de contrato área administrativa

**Tabla N° 33:** Modalidad de contrato

MODALIDAD DE CONTRATO	TOTAL	FRECUENCIA R	PROMEDIO	MINIMO	MAXIMO
Contratados a término indefinido	15	42%	3	0	4
Contratados a término fijo	19	53%	2	0	10
Prestación de servicios	0	0%	0	0	0
Otra	2	6%	1	0	0

En las organizaciones que carecen de área de talento humano, la forma de contratación de los administrativos que predomina es a término fijo en un 53% y en segundo lugar la contratación a término indefinido en un 42%, mientras que en otras modalidades como pasantes y practicantes un 6%, con un promedio de 3 y 2 colaboradores respectivamente en la modalidad de contrato a término fijo e indefinido.



En estas organizaciones se refleja que predomina la contratación a término fijo, siendo esta modalidad en Colombia una de las más utilizadas, puesto que debido a la inestabilidad económica del país no se garantiza estabilidad laboral para los colaboradores.



## **5. DESARROLLO SEGUNDO OBJETIVO: DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DE LA CIUDAD DE PASTO N.**

### **1. SECTOR-TAMAÑO**

El sector empresarial de las empresas de la ciudad de pasto está caracterizado por empresas industriales, comerciales y de servicios como lo muestra Tabla N°2, según la ley 590 del 2000 se clasifica a las empresas según el número de colaboradores, donde son medianas empresas quienes tienen un numero comprendido entre 50 y 199, mientras que las empresas grandes son las que tienen un número mayor de 200 colaboradores. Al comparar esta información con la Tabla N° 3, se puede hacer la siguiente caracterización:

- ❖ Del total de las empresas con área de talento humano el 8% pertenecen al sector industrial denominadas a su vez como grandes empresas debido al número de colaboradores que estas poseen;
- ❖ El 13% corresponde al sector comercial, de las cuales el 67% son medianas empresas, mientras que el 33% son grandes empresas.
- ❖ El 79% pertenecen al sector de servicios, donde el 26% son medianas empresas y el 74% se denominan como grandes empresas.

### **2. PERFIL ACTUAL DEL ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN HUMANA**

Teniendo en cuenta la Tabla N°3 del género de los administrativos del área de talento humano en relación con el nivel educativo de pregrado de la Tabla N°6, podemos identificar las siguientes características:

- ❖ El 63% de los directivos del área de gestión humana son del género femenino, equivalente a 16 mujeres, en su gran mayoría con una edad comprendida entre 30 y 39 años. De las cuales el 31% tienen estudios en derecho, el 25% en administración y psicología respectivamente y el 19% en otras carreras como Contaduría pública, Trabajo Social y Terapia ocupacional. Es importante resaltar que el 75% equivalente a 12 de 16 mujeres presentan formación de posgrado, el 92% en especializaciones y el 8% en maestrías; con una experiencia relacionada al cargo del 44% mayor a 10 años y el 31% de 6 a 10 años. Cabe mencionar que el 35% es decir 4 de 16 mujeres no tienen estudios de posgrado.

- ❖ Mientras que el 37% equivalente a 8 directivos de gestión humana son hombres, con una edad entre 30 a 39 años y 40 a 49 años en un 38% respectivamente; con formación en pregrado en su gran mayoría del 25% en administración e ingeniería, y el 13% tienen estudios en derecho, economía, psicología y otras profesiones como Contaduría pública. Es importante mencionar que el 63%, es decir 5 de 8 tiene estudios de posgrado, donde el 80% de especialización y el 20% en maestría; con una experiencia relacionada al cargo del 50% de 1 a 5 años y el 25% más de 10 años. Es importante mencionar que el 37% o 3 de 8 hombres no presentan formación en posgrado.

### **3. EFICIENCIA DE LAS PRÁCTICAS FUNCIONALES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DE LA CIUDAD DE PASTO**

Las empresas que mejor desarrollan las prácticas funcionales de gestión humana equivalen al 26%, es decir 6 de 24 empresas; en donde el 17% es decir 1 de 6 son medianas empresas, mientras que el 82% (5 de 6) se catalogan por su número de colaboradores como grandes empresas; cuyas áreas son administradas por el 83% mujeres, mientras que el 17% hombres; con estudios en pregrado en un 33% psicología, el 17% en administración y una mayor proporción del 50% en otras profesiones (contaduría pública y trabajo social); como también estos directivos en su totalidad presentan estudios de posgrado en especialización. Se puede apreciar además las siguientes características:

#### **3.1 Planeación de personal**

Estas organizaciones realizan planeación de mediano y largo plazo de personal; considerando que este proceso se desarrolla como parte de un sistema de calidad en donde a través de unos formatos se identifican las necesidades presentadas en cada área, luego estas necesidades pasan a una serie de evaluación, para determinar la prioridad de las mismas, a su vez el área de talento humano determina los perfiles que deben cumplir los candidatos para ocupar las vacantes generadas, como también se asigna un presupuesto para la ejecución de este proceso, y se hace periódicamente, por lo general cada año. Es importante resaltar que existen empresas realizan la planeación de personal dependiendo de temporadas, como por ejemplo; las industriales, en fin de año debido al incremento de producción, de igual manera las de servicios y comerciales, para así apertura en algunos casos oficinas o puntos de ventas.

### **3.2 Aprovisionamiento de personal**

Realizan aprovisionamiento de personal, es decir están encargados de desarrollar todo el proceso en sí, desde el reclutamiento, predominando el tipo mixto; en donde el reclutamiento interno se lo hace en primera instancia, con la búsqueda de una persona idónea, responsable, que presente una buena evaluación de desempeño, aprovechando en si para promover los ascensos del personal, de no ser así estas empresas proceden a realizar un reclutamiento externo, valiéndose de referencias de los mismos colaboradores, bolsas de empleo, universidades y el SENA.

En relación a la selección de personal se puede evidenciar que la mayoría de empresas cuentan con equipo de gestión humana conformado por Gerente general, gerente del área de talento humano, Psicóloga, jefe del área donde se generó la vacante; como también realizan la aplicación de múltiples herramientas como: entrevista, pruebas de personalidad, pruebas técnicas, examen médico, estudio socioeconómico (visita domiciliaria) y verificación de antecedentes; la contratación que predomina en estas empresas es a término indefinido ya que esta forma de contratación al no tener una fecha de terminación, el colaborador goza de todas las prestaciones establecidas por la ley, además de que se tiene establecida una escala salarial, que contempla diferentes criterios como la formación, experiencia, rendimiento, desempeño, comportamiento, la competencia y los niveles jerárquicos.

A su vez estas organizaciones manejan una inducción del personal que ingresa al puesto de trabajo, manejándola desde dos puntos de vista, general en donde tiene que ver con proporcionar al colaborador información global de la empresa, como la misión, visión, objetivos, razón de ser, recorrido por las instalaciones, entre otros aspectos, haciendo uso también de un video institucional, cartillas y demás instructivos; la inducción específica hace relación a las funciones a desarrollar, responsabilidades, que a su vez la proporciona el jefe de cada área.

Todo esto impacta positivamente en el bienestar del colaborador, compromiso, sentido de pertenencia y en si organizaciones con baja rotación de personal, más humanas, con preocupación en ser socialmente responsables a nivel interno de la organización.

### **3.3 Formación del personal**

Existen planes de capacitación, basados en la formación del personal, es decir no solo fortalecer las falencias en los colaboradores sino en permitirles adquirir conocimientos para el desarrollo de otras funciones a nivel organizacional, que a su vez les permitirá ascender o enfrentarse a otras demandas laborales presentadas en un futuro, para ello estas organizaciones realizan un diagnóstico previo para determinar las necesidades de capacitación teniendo en cuenta

procesos estratégicos, asignación de presupuesto, temas a capacitar, lugar, tiempo, con el propósito de optimizar los procesos organizacionales y a la vez motivar a sus colaboradores al fortalecer sus habilidades, generando así colaboradores más eficientes con un alto grado de asertividad en las funciones realizadas, y en si organizaciones que tienen como fuente competitiva al talento humano.

### **3.3 Evaluación de desempeño**

Existe una evaluación de desempeño realizada por estas organizaciones; en su mayoría guiada por una metodología como 360°, donde para el desarrollo de esta se tiene en cuenta la información proporcionada por el jefe, sus subordinados, demás empleados y clientes mismos y por el colaborador evaluado; como también estas organizaciones adoptan el sistema de evaluación por competencias, como: logro, acción; competencias de ayuda y servicio, liderazgo, de conocimiento y eficacia del personal; esto permite a estas organizaciones la identificación de debilidades en donde posteriormente se contrarrestan con la retroalimentación reflejada en capacitaciones, nuevos compromisos o acompañamiento de la organización, contribuyendo todo esto a la vez con el mejoramiento continuo empresarial, sistemas de calidad, satisfacción del cliente, rendimientos económicos, posicionamiento y reconocimiento empresarial, mejore remuneración para los colaboradores, lealtad, baja rotación del personal.

### **3.4 Planes de carrera**

Existencia de planes de carrera, fuentes, formación y retención de talentos; estas organizaciones se caracterizan por promover los ascensos de sus colaboradores, permitiéndoles y facilitándoles a su vez los conocimientos de la cultura organizacional, y capacitaciones necesarias para adquirir nuevos retos en otros cargos de la organización, cabe mencionar literalmente lo que el administrativo de gestión humana de una organización afirma al respecto “Sí, Tenemos el plan carrera en donde hemos diagnosticado e identificado los posibles cuadros de mando superiores de gerencia y jefaturas, se han identificado las personas que pueden ocupar estos cargos en ausencia del titular, se les tiene un plan de capacitaciones, se les dicta una evaluación y de acuerdo a eso se los está formando, de tal manera que cuando un titular de un cargo superior se ausenta por vacaciones, licencia, incapacidad, sean estos colaboradores los que los replacen” esto a su vez genera en las organizaciones formación, desarrollo y retención de talentos, debido a que tienen un nivel alto de motivación, compromiso, visión dentro de la organización y experticia de lo que hacen, lealtad y en si un talento humano diferenciado de otras organizaciones ya que potencializan el desarrollo estratégico de la misma.

## **4. EFICIENCIA DE LAS PRÁCTICAS EMERGENTES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DE LA CIUDAD DE PASTO**

### **4.1 Planes de seguridad ocupacional**

De las 24 empresas que fueron objeto de estudio a quienes se les realizó una encuesta y una entrevista para determinar cuál de ellas desarrollan eficientemente las prácticas emergentes, se observó que tan solo 3 de las 24 empresas aplican de la mejor manera sus conocimientos y su experiencia para llevar a cabo esta práctica, las empresas que se encuentran en este nivel de eficiencia es 1 del sector industrial equivalente al 33%, y 2 del sector servicios representando el 67% siendo en su totalidad organizaciones grandes que manejan una nómina de los 200 a 499 colaboradores, quienes afirman en esta práctica aplicar actividades como terapias ocupacionales, capacitaciones con el COPASO, se valoran los puestos de trabajo, prevención de enfermedades, basándose así mismo en las normas de calidad como OHSAS 18000 la cual hace referencia a un Sistema Integrado de Gestión (SIG) el cual tiene por objetivo lograr que una organización garantice la salud y seguridad ocupacional de sus colaboradores y la protección del medio ambiente, con el fin de aumentar la productividad y la calidad de sus operaciones, de esta manera se genera un clima laboral agradable, haciendo que los colaboradores adopten sentido de pertenencia por la organización, cabe mencionar que las anteriores actividades se las trabaja también en conjunto con la administradora de riesgos laborales ARL.

### **4.2 Relaciones con las entidades de seguridad social**

Las empresas tienen relaciones con la administradora de riesgos laborales, para que capaciten a su personal en temas como manejo de herramientas de trabajo, estado corporal, técnicas de reciclaje, lavado de manos entre otros, las capacitaciones que se brinda al personal respecto a los temas anteriormente mencionados han incidido de manera positiva, disminuyendo el ausentismo del personal y generando una mayor productividad.

### **4.3 Planes de reubicaciones, reorientaciones y recalificación laboral**

En esta práctica lo que se observó mediante la entrevista realizada a los directivos de gestión humana es que en todas las empresas no se ejecuta los planes de reubicaciones, reorientaciones y recalificaciones de forma adecuada, si no que tan solo se hacen la inducción general y específica al personal que ingresa por primera vez o cuando se promueve o se asciende a otro cargo, se hacen capacitaciones para mejorar las actividades realizadas en el puesto de trabajo o para que el colaborador adquiera mayor conocimiento frente a un tema específico; es por esta razón que en esta práctica analizada no se tiene establecido un proceso en el cual se desvincule al colaborador si no que solo se basan en lo

establecido por la ley en cuanto a la terminación de contrato, liquidaciones previsionales y de salario.

#### **4.4 Planes de carrera, fuentes, formación y retención de talentos**

Como las 3 empresas que desarrollan estas prácticas eficientemente son grandes, se brinda la oportunidad de que el personal pueda ascender teniendo en cuenta para los ascensos características como evaluaciones de desempeño laboral, capacidad intelectual o física, examen interno, nivel de educación, experiencia y antecedentes disciplinarios, así mismo a las personas que se han desempeñado eficientemente en su cargo se brinda incentivos económicos, clima laboral agradable, se cuenta con un programa de bienestar social, apoyo educativo, celebración de días especiales, capacitaciones, eventos de recreación y deporte.

#### **4.5 Balance vida –trabajo**

Como el balance de vida- trabajo es un equilibrio laboral, en donde el colaborador ofrece su fuerza de trabajo a la organización, así mismo la empresa debe recompensar a este. Las empresas que desarrollan adecuadamente la práctica se caracterizan por que trabajan sobre temas de seguridad y salud en el trabajo fomentando actividades como terapias ocupacionales, ambiente laboral, riesgos profesionales, salud del colaborador, eventos de recreación, asignación de medio sueldo cuando el colaborador se encuentra de vacaciones esto con el fin de garantizar que este efectivamente descanse y comparta tiempo con su familia, y se da capacitaciones para que el colaborador pueda ser más productivo y el trabajo no le genere estrés.

#### **4.6 Políticas de responsabilidad social empresarial**

La responsabilidad social empresarial es un tema el cual todas las empresas deberían estarlo implementando, pero tan solo 3 de ellas lo aplican de forma adecuada, no solo en la parte interna de la organización si no también la parte externa realizando concientizaciones con el medio ambiente, se trabaja con las personas de comunas, se manifiesta que las empresas vinculan en la parte laboral a personas con discapacidad, madres cabeza de familia, desplazados, proyectos con las comunidades sobre desarrollo humano sostenible y se hacen donaciones a organizaciones que las necesita, la aplicación de la responsabilidad social empresarial no solo genera impacto interno sino también en la comunidad ya que la empresa si genera resultados es por la imagen que esta tenga en el mercado laboral.

#### **4.6 Aplicación de las estrategias coaching, mentoring, counseling, e-learning**

a. **coaching:** (entrenamiento para fortalecer habilidades específicas y conseguir una meta)

Las empresas cuentan con estas estrategias de formación, realizando capacitaciones en el tema de coaching a todas las personas que tienen personal a cargo esto con la finalidad que empiecen a desarrollar unas habilidades de trabajo.

b. **Mentoring** (acompañamiento de un mentor para transmitir la experiencia del negocio y de la cultura organizacional a un colaborador, de manera que este pueda mejorar su rendimiento.)

Esta estrategia se la está aplicando a medida que los coordinadores o jefes de área son personas con mucha experiencia y tienen la oportunidad de apoyarlo, transmitirle experiencia, guiarlo en todos los procesos de desarrollo.

c. **Counseling** (asesoramiento psicológico a personas que atraviesan conflictos, crisis o que están en la búsqueda de mayor bienestar)

Se cuenta con un psicólogo para brindar al personal apoyo emocional, y asesoramiento psicológico cuando se detecta que el colaborador está pasando por una crisis emocional.

d. **E-learning** (aprendizaje electrónico o virtual)

Se capacita al personal en el manejo de plataformas virtuales, se capacita al personal por este medio y se cuenta con expertos en el manejo de las Tics.

Si se emplean de manera adecuada estas estrategias, se lograra que la empresa sea más competitiva en el mercado.

### **CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS SIN ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DE LA CIUDAD DE PASTO N.**

Para hacer una aproximación más clara e interpretar la situación actual de la gestión de talento humano en las empresas que no tienen área de gestión humana, fue necesario la aplicación de una entrevista con preguntas abiertas y reflexivas, al directivo que se encarga de hacer procesos relacionados con el personal.

#### **1. SECTOR-TAMAÑO**

El sector empresarial de las empresas de la ciudad de pasto está caracterizado por empresas industriales, comerciales y de servicios, clasificándose a las empresas como medianas o grandes según la ley 590 del 2000. Las empresas

que no tiene establecida el área de talento humano presentan la siguiente caracterización:

- ❖ El estudio realizado en la ciudad de Pasto determino que las empresas que no cuentan con el área son 10 de las cuales 8 pertenecen al sector servicios equivalentes al 80%, siendo 7 de ellas medianas comprendidas con un número de trabajadores de los 50 a 199 y 1 grande que comprende de los 500 a 999 colaboradores. Mientras que El 20% pertenecen al sector industrial, con un número de colaboradores comprendido entre 50 y 199, catalogándose así como medianas empresas.

## **2. PERFIL ACTUAL DE LA PERSONA ENCARGADA DE REALIZAR LOS PROCESOS RELACIONADOS CON EL PERSONAL.**

Las características actuales de las personas que se encargan de realizar los procesos relacionados con el personal en los sectores servicios e industrial son:

- ❖ El 60% de los directivos del área de gestión humana son del género femenino, equivalente a 6 mujeres, en su gran mayoría con una edad comprendida entre 40% y 49 años (50%). De las cuales el 33% tienen estudios en administración e ingeniería respectivamente y el 33% en otras carreras como Contaduría pública y educación preescolar. Es importante resaltar que el 33% equivalente a 2 de 6 mujeres presentan formación de posgrado, en su totalidad realizado en especializaciones; con una experiencia relacionada al cargo del 50% de 1 a 5 años. Cabe mencionar que el 67% es decir 4 de 6 mujeres no tienen estudios de posgrado.
- ❖ Mientras que el 40% equivalente a 4 directivos de gestión humana son hombres, con una edad entre 30-39, 40 a 49 años (50% cada rango); con formación en pregrado el 25% en administración, derecho, ingeniería y otras profesiones como Arquitectura en los mismos porcentajes. Es importante mencionar que en su totalidad no tienen estudios de posgrado, presentan una experiencia relacionada al cargo del 25% de 1 a 5 años y el 50% más de 10 años.



# **EFICIENCIA DE LAS PRÁCTICAS FUNCIONALES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES SIN ÁREA DE GESTIÓN HUMANO**

## **1. Planeación de personal**

En relación a la planeación de los requerimientos del personal se puede evidenciar que en la mayoría de las empresas no se desarrolla esta práctica, pues afirman que lo hacen de acuerdo a la necesidad presentada en el momento, como también consideran que el personal que se maneja es fijo, por lo tanto afirman no necesitar planear los requerimientos. Esto impacta negativamente en la productividad de la empresa ya que cuando se presentan incapacidades, permisos, entre otros aspectos que afectan la integridad del colaborador, podrían ocasionarse retrasos en la producción o prestación de servicios; pero ante esta situación la postura que se maneja en estas organizaciones es que el colaborador debe saber hacer de todo, lo cual a su vez generaría sobrecarga laboral, y bajo desempeño de los colaboradores, rotación de personal, afectando a la vez directamente la calidad de la empresa y por ende las ventas, rentabilidad, imagen corporativa de la misma. En cuanto al manejo de las hojas de vida de los colaboradores algunas estas empresas afirma que “no manejan un banco de hojas de vida, pues únicamente la de los colaboradores vinculados en la organización”, mientras que la otra empresa afirma que “se archivan en medio físico y cuando se necesita personal se revisan de acuerdo a los requerimientos”. Esta situación puede generar inconvenientes en cuanto a la idoneidad de los colaboradores contratados en la empresa que no maneja un banco de hojas de vida, puesto que en cualquier momento se podría necesitar una persona para ocupar una vacante o remplazar a alguien, y de no ser así se vería afectados los procesos productivos y de prestación de servicios, afectando también la satisfacción del cliente. También cabe resaltar que son pocas empresas las que manejan un inventario de hojas de vida sistematizado y de acuerdo al perfil, lo cual es beneficioso, debido a que cuando necesitan un nuevo colaborador para ocupar una vacante, o si se llegasen a presentar incapacidad por parte de algún colaborador, esto les permitirá con mayor eficiencia solventar sus necesidades de personal.

## **2. Aprovisionamiento de personal**

Es necesario por iniciar mencionando la forma en que estas empresas realizan el reclutamiento, identificándose que aplican un reclutamiento mixto; es decir interno y externo, de manera interna en el sentido que cuando se genera una vacante que pueda significarse un ascenso para los colaboradores, entonces se busca una persona que cumpla con los requerimientos en el interior de la organización, de no ser así se abre una convocatoria haciendo uso de bolsas de empleo como computrabajo, SENA y universidades.

En cuanto a la selección del personal el encargado de desarrollar este proceso en la mayoría de estas empresas es el gerente general, las técnicas de selección que predominan en estas organizaciones es la entrevista, pruebas técnicas, examen médico y estudios de antecedentes, esto lo hacen las organizaciones con el propósito de conocer un poco más al colaborador que opta por una vacante, cuando este proceso se desarrolla eficientemente las organizaciones se dotan de personal idóneo, que cumple con los requerimientos del cargo y que además potencializa el desarrollo organizacional en diferentes aspectos.

Al hacer referencia a la inducción según la información suministrada se puede notar que la mayoría de estas empresas no tienen formalmente establecido este proceso, sino que se hace informalmente, a través de los compañeros de trabajo, en algunos casos las empresas que tienen página web en donde los colaboradores pueden de esta manera conocer aspectos misionales de la organización, pero deben de hacerlo por su propia cuenta, en el peor de los casos en cuanto a este proceso afirman que el colaborador una vez ingresa a la organización debe defenderse como pueda. Esto es negativo en el bienestar organizacional, ya que los colaboradores nuevos no van a conocer adecuadamente aspectos generales de la empresa ni específicos del lugar de trabajo y sus funciones, lo cual puede generar errores y equivocaciones en el puesto de trabajo y como también desacuerdo en cuanto a aspectos de subordinación, metas y responsabilidades.

### **3. Formación del personal**

La mayoría de estas organizaciones no desarrollan planes de capacitación establecidos, y algunos empresarios afirman que los colaboradores que ingresan por primeramente a la organización en el camino van aprendiendo de otros que ya manejan o dominan los temas o labores a desarrollar, sin embargo solo una organización programa capacitaciones con el SENA. Además cabe mencionar también que muy pocas empresas desarrollan capacitaciones relacionadas con la seguridad laboral. La ausencia de la capacitación presentada en estas empresas radica a su vez en la carencia de una metodología para la evaluación integral del desempeño de sus colaboradores, lo cual afecta negativamente el crecimiento de la empresa y del personal, puesto que las capacitaciones ayudan a corregir los errores presentados en la ejecución de un procedimiento o tarea en específica, tampoco se presentan planes de capacitación que permitan la especialización y la formación del colaborador, para que este pueda crecer personalmente, es decir que se prepare ante futuras demandas laborales.

#### **4. Planes de carrera**

La mayoría de estas empresas afirman no aplicar este procedimiento, debido a que administrativamente estas organizaciones son muy pequeñas, en donde los cargos ya están establecidos. Sin embargo solo una empresa ha facilitado que un colaborador se capacite en sus estudios universitarios, lo cual le ha permitido a su vez ascender en la organización. La ausencia de planes de carrera puede generar en sus colaboradores baja perspectiva de crecimiento personal y profesional dentro de la organización, reflejándose esto en alta rotación, desmotivación laboral, bajo rendimiento y un mal clima organizacional.

#### **5. Compensación**

La escala salarial de los colaboradores de estas organizaciones en su mayoría la fija el gerente general, basándose únicamente en lo establecido por la ley, es decir en el salario mínimo como base, y en algunos casos se refleja que se hace una distinción de cargos, es decir el personal operativo tiene como sueldo básico el smlv, mientras que el personal de ventas por comisiones, y los administrativos según la experiencia. Sin embargo son muy pocas empresas las que dicen tener en cuenta los estudios y capacidades del personal para asignar los sueldos a los colaboradores. El no tener en una escala salarial definida ocasiona en los colaboradores insatisfacción puesto que no se está teniendo en cuenta sus capacidades, lo cual puede generar desmotivación laboral y baja productividad.

#### **6. Evaluación de desempeño**

La mayoría de estas empresas no realizan evaluación de desempeño integral a sus colaboradores, pues únicamente se basan en metas de rendimiento cuantitativo en el trabajo, la carencia de esta práctica genera que estas organizaciones no estén en un sistema de mejoramiento continuo, impidiéndoles mejorar procedimientos, falencias de capacidades en el personal, baja calidad, baja competitividad organizacional.

### **3. APLICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS EMERGENTES DE GESTIÓN HUMANA EN EMPRESAS SIN ÁREA DE TALENTO HUMANO.**

Teniendo en cuenta la entrevista que se les aplicó a las personas que dirigen los procesos relacionados con el personal en empresas que aún no tienen establecido el área de talento humano y que son empresas que llevan ya una trayectoria muy amplia en el mercado laboral, se logró determinar de como es el verdadero uso que les dan estas personas a las prácticas emergentes.

### **1. Planes de seguridad ocupacional.**

Los planes de seguridad ocupacional es una de las practicas que se deben desarrollar eficientemente ya que estas son determinadas por la ley, que ayudan a generar el bienestar laboral y el buen desempeño del colaborador, analizada la entrevista se observó que la mayoría de las empresas están ejerciendo esta práctica coordinada con la ARL, en donde se hacen actividades de prevención de accidentes en el trabajo, exámenes médicos y diferentes capacitaciones, pero en algunas empresas aún no se ha implementado la practica solo afirman desempeñarla dotándolos a los empleados de algunas herramientas necesarias para el desempeño de la función ejercida.

### **2. Relaciones con las entidades de seguridad social**

Las empresas tienen relaciones con la administradora de riesgos laborales, el COPASO y el SENA para que capaciten a su personal en temas de salud ocupacional.

### **3. Planes de reubicaciones, reorientaciones y recalificación laboral.**

En esta práctica analizada no se tiene establecido un proceso en el cual se desvincule al colaborador si no que solo se basan en lo establecido por la ley en liquidaciones prestacionales, de salario y en cuanto a la terminación de contratos, en algunas veces se hacen cartas de recomendación.

### **4. planes de carrera, fuentes, formación y retención de talentos**

La totalidad de las empresas afirman no brindar la oportunidad de que los colaboradores puedan ascender porque en algunas de ellas son pequeñas administrativamente y en otras porque ya están establecidos los cargos para el personal, para la retención de talentos estas empresas ofrecen incentivos económicos, prestaciones sociales, pago del salario oportuno y se tiene en cuenta el desempeño laboral.

### **5. balance vida –trabajo**

El balance de vida- trabajo es un equilibrio laboral, en donde el trabajador se debe sentir bien con la organización y su trabajo, es por esta razón que las empresa deben trabajar más sobre la salud, planeación del tiempo y el bienestar del colaborador, no solo rigiéndose a las actividades que se hacen con la ARL por que en muchas ocasiones estas actividades no garantizan la productividad en el trabajo.

## **6. políticas de responsabilidad social empresarial.**

En la mayoría de las empresas no se está haciendo nada sobre responsabilidad social empresarial, pero las pocas que desarrollan esta política tienen en cuenta la mejora del servicio, ofrecen trabajo a personas desplazadas, a mujeres cabeza de familia, pero respecto al medio ambiente no se obtuvo ningunos resultados.

## **7. aplicación de las estrategias coaching, mentoring, counseling, e-learning.**

No todas las empresas aplican estas estrategias de formación en su totalidad, si no que desarrollan una o dos de las 4 estrategias, incluso algunas de las organizaciones no las emplean ninguna por que afirman que solo ese tipo estrategias se las hace en grandes empresas, en algunas organizaciones que se llevando a cabo algunas de las estrategias se las lleva a cabo de la siguiente forma:

### **a. coaching:**

“se aplica con el personal para que este coloque en práctica sus conocimientos técnicos y se los entrena”

### **b. Mentoring**

Una vez el colaborador haga parte de la empresa se explica temas generales de la institución, se hace un cambio de mentalidad relacionados con los hábitos, y que los trabajadores con mayor experiencia transmitan conocimientos a las nuevas personas.

### **c. Counseling**

Cuando hay personas que atraviesan por crisis psicológicas, se da un plazo de 3 días para que el colaborador se recupere y regrese a su labor, o se cuenta con el apoyo de las EPS para llevar estos casos.

### **d. E-learning** (aprendizaje electrónico o virtual)

No se aplica, en la actualidad el tema de conocimiento debe ser el uso de las TICs por eso se debe enseñar o brindar capacitaciones del uso de herramientas para que los colaboradores sean más eficientes en su lugar de trabajo y de esta manera generen competitividad empresarial.

**Tabla: N° 33: ANÁLISIS COMPARATIVO; ÁREA DE GESTIÓN HUMANA: EMPRESAS CON ÁREA VS EMPRESAS SIN ÁREA**

CARACTERISTICAS	EMPRESAS CON ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	EMPRESAS SIN ÁREA DE GESTIÓN HUMANA
<b>CARGO</b>	Gerente GTH	Gerente general
<b>1. GENERALES</b>		
<b>1.1 Sector empresarial</b>	Industrial: 8% Comercial: 13% Servicios: 79%	Industrial: 20% Comercial: 0% Servicios: 80%
<b>1.2. Tamaño</b>	Mediana: 29% Grande: 71%	Mediana: 90% Grande: 10%
<b>1.3 Género</b>	Masculino: 33% Femenino: 67%	Masculino: 40% Femenino: 60%
<b>3. Pregrado</b>	Administración: 25% Derecho: 25% Economía: 4% Ingeniería: 8% Psicología: 21% Otras: 17%	Administración: 30% Derecho: 10% Economía: 0% Ingeniería: 30% Psicología: 0% Otras: 30%
<b>1.5 Posgrado</b>	Realizo: 71% No realizo: 29%	Realizo: 20% No realizo: 80%
	Especialización: 88% Maestría: 12% Doctorado: NA	Especialización: 100% Maestría: NA Doctorado: NA
<b>4. experiencia</b>	< 1 año: 8% 1-5 años: 29% 6-10 años: 25% Más de 10 años: 38%	< 1 año: 20% 1-5 años: 40% 6-10 años: 10% Más de 10 años: 30%
<b>2. PRÁCTICAS<sup>127</sup></b>		
<b>2.1 FUNCIONALES</b>		
<b>2.1.1 Planeación de personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso desarrollado como parte de un sistema de calidad.</li> <li>▪ Identificación de necesidades a través de formatos.</li> <li>▪ Determinación de perfiles de candidato-vacantes.</li> <li>▪ Asignación de presupuesto.</li> <li>▪ Ejecución del plan periódicamente.</li> <li>▪ Manejo de un inventario de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación de aprovisionamiento de personal de acuerdo a la necesidad presentada en el momento.</li> <li>▪ Manejo de inventario de hojas de vida solo medio físico y únicamente de colaboradores contratados.</li> </ul>

<sup>127</sup> Para la realización del paralelo entre empresas medianas y grandes con y sin área de gestión de talento humano, se hace a partir de las organizaciones que desarrollan eficientemente la ejecución de las prácticas.

	hojas de vida en medio físico y virtual (colaboradores contratados y candidatos)	
<b>2.1.2 Aprovisionamiento de personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se realiza todo el proceso.</li> <li>▪ Reclutamiento: interno, externo, outsourcing.</li> <li>▪ Selección: equipo de gestión humana, aplicación de herramientas</li> <li>▪ Inducción: General y específica.</li> <li>▪ Contratación: predominio modalidad término indefinido, prestaciones sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reclutamiento: interno, externo, mixto.</li> <li>▪ Selección: gerente general, aplicación de algunas técnicas de selección.</li> <li>▪ Inducción: compañeros y jefe del área.</li> <li>▪ Contratación: predominio modalidad término fijo, prestaciones sociales.</li> </ul>
<b>2.1.3 Formación del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitaciones para fortalecer conocimientos y desarrollar el personal.</li> <li>▪ Determinación del tema de capacitación, luego de identificar la necesidad.</li> <li>▪ Estructuración de un plan periódicamente.</li> <li>▪ Asignación de presupuesto.</li> <li>▪ Capacitación con instituciones.</li> <li>▪ Cronograma de las capacitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes de capacitación no establecidos.</li> <li>▪ Pocas empresas capacitan a sus colaboradores haciendo uso del SENA. Con el propósito de fortalecer los conocimientos del personal.</li> </ul>
<b>2.1.4 Planes de carrera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promoción de colaboradores mediante ascensos.</li> <li>▪ Capacitación a los colaboradores que van ascender.</li> <li>▪ Criterios: evaluación de desempeño, competencias, aptitudes, valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitación para la aplicación de esta práctica (administrativamente pequeñas).</li> <li>▪ Ascenso, solo si se presenta la oportunidad.</li> </ul>
<b>2.1.5 Evaluación de desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicación de metodologías establecidas: evaluación por competencias y 360°.</li> <li>▪ Retroalimentación: reuniones, compromisos, charlas, capacitaciones,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medición del rendimiento con base a metas establecidas.</li> <li>▪ Retroalimentación capacitación.</li> </ul>

	seguimiento.	
<b>2.1.6 Compensación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escala salarial definida: formación, rendimiento, experiencia, desempeño, comportamiento.</li> <li>▪ Base: SMLV, prestaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escala salarial no definida.</li> <li>▪ Fijación del salario con base a lo establecido por la ley: SMLV, prestaciones.</li> </ul>
<b>2.2 PRÁCTICAS EMERGENTES</b>		
<b>2.2.1 Planes de seguridad ocupacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollan terapias ocupacionales.</li> <li>▪ Capacitaciones con el COPASO.</li> <li>▪ Valoración de puestos de trabajo.</li> <li>▪ Prevención de enfermedades.</li> <li>▪ Se basan en las normas de calidad OHSAS 18000.</li> <li>▪ Actividades con la ARL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actividades con la ARL.</li> <li>▪ Prevención de accidentes de trabajo.</li> <li>▪ Exámenes médicos.</li> </ul>
<b>2.2.2 Relaciones con las entidades de seguridad social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tienen relaciones con la ARL capacitando en:</li> <li>▪ Manejo de herramientas de trabajo.</li> <li>▪ Estado corporal.</li> <li>▪ Técnicas de reciclaje.</li> <li>▪ Lavado de manos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tienen relaciones con:</li> <li>▪ ARL</li> <li>▪ COPASO</li> <li>▪ SENA</li> </ul>
<b>2.2.3 Planes de reubicaciones, reorientaciones y recalificación laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se desarrolla adecuadamente.</li> <li>▪ Se basan en lo establecido por la ley.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se desarrolla adecuadamente.</li> <li>▪ Se basan en lo establecido por la ley.</li> </ul>
<b>2.2.4 Retención de talentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incentivos económicos.</li> <li>▪ Desempeño laboral.</li> <li>▪ Clima laboral agradable.</li> <li>▪ Programa de bienestar social.</li> <li>▪ Apoyo educativo.</li> <li>▪ Celebración de días especiales.</li> <li>▪ Capacitaciones.</li> <li>▪ Eventos de recreación y deporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incentivos económicos.</li> <li>▪ Prestaciones sociales.</li> <li>▪ Pago de salario oportuno.</li> <li>▪ Con base al desempeño laboral.</li> </ul>
<b>2.2.5 Balance vida - trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajan sobre temas de seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>▪ Fomentan actividades como terapia ocupacional.</li> <li>▪ Ambiente laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actividades con la ARL</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salud del colaborador.</li> <li>▪ Eventos de recreación.</li> <li>▪ Asignación de medio sueldo cuando sale a vacaciones el colaborador.</li> <li>▪ Capacitaciones.</li> </ul>	
<p><b>2.2.6 Políticas de responsabilidad social empresarial</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concientización con el medio ambiente.</li> <li>▪ Se trabaja con personas de comunas.</li> <li>▪ Vinculación de personal discapacitado.</li> <li>▪ Madres cabeza de familia.</li> <li>▪ Desplazados.</li> <li>▪ Se realizan proyectos sobre desarrollo humano sostenible.</li> <li>▪ Se realizan donaciones a organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejora del servicio</li> <li>▪ Vinculación de personal desplazado.</li> <li>▪ Mujeres cabeza de familia.</li> </ul>
<p><b>2.2.7 Estrategias coaching, mentoring, counseling, e-learning</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coaching</li> <li>▪ Mentoring</li> <li>▪ Counseling</li> <li>▪ E-learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coaching</li> <li>▪ Mentoring</li> <li>▪ Counseling</li> </ul>

**Fuente:** Resultados de la investigación.

## **6. DESARROLLO TERCER OBJETIVO: IDENTIFICACION DE LA IMPORTANCIA DEL ÁREA Y DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DE LA CIUDAD DE PASTO N.**

Si bien la gestión humana es responsabilidad de toda la organización, en especial de la alta dirección y de los mandos medios, con énfasis en la gerencia general, que define políticas, y en los gerentes o directores de línea, quienes tienen a cargo la mayor cantidad de personas, la pregunta se concentra en las dependencias responsables por el área de talento humano, de las cuales se esperaría que lideraran todo lo concerniente a gestión humana en la organización, de acuerdo al estudio realizado se pudo observar que de un total de 34 empresas objeto de estudio, el 71% (24 empresas) tienen establecida el área de talento humano, mientras que el 29% (10) no la tienen implementada, lográndose identificar que algunas de las empresas que tienen el área de gestión humana consideran el área como un recurso organizacional clasificado dentro de los activos intangibles, importante en el logro de capacidades distintivas de la empresa, por cuanto no basta implementar prácticas de gestión humana de alto rendimiento si no existe detrás de ellas una dirección de talento humano bien estructurada que las respalde, las integre y las sustente, con base a ello se puede hacer una aproximación a la importancia que tiene el área y la gestión del de talento humano en las empresas medianas y grandes de la ciudad de Pasto:

- ✓ Contribuye en la administración eficiente y organizada del personal de la empresa, ya que este es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización, a la vez haciendo posible el funcionamiento de todos los procesos administrativos y el alcance de los objetivos organizacionales.
- ✓ Permite la dotación de personal idóneo, competente, y especializado para el desarrollo de funciones estratégicas que son vitales en el desarrollo de toda actividad económica empresarial, generando a su vez una potencialización en la cadena de valor y satisfacción del cliente interno y externo, como también contribuye al uso eficiente de los recursos y mantener índices altos de calidad, lo cual garantiza a las organizaciones una mayor competitividad en el mercado.
- ✓ Hoy en día las organizaciones tienen facilidades de comunicación, producción, marketing, y de otros muchos aspectos, gracias a la globalización y apertura de mercados mundiales, los cuales no hacen competitiva a una organización, puesto que todas están en igualdad de

condiciones generadas por una competencia perfecta de libre mercado; identificándose así que el único generador de competitividad es el talento humano, por lo cual las organizaciones deben enfocarse en la retención de talentos, es decir de los colaboradores más eficientes de manera integral y no solo desde la perspectiva resultadista y del cumplimiento de metas; en donde el área de talento humano es la encargada de generar bienestar en sus colaboradores, propiciando la motivación, ambientes adecuados de trabajo, buen clima organizacional e interrelaciones personales, participación en la toma de decisiones, realización personal, y muchos aspectos más que se reflejan a su vez en una baja rotación de personal e incremento de rentabilidad de las organizaciones.

- ✓ Genera en sus colaboradores sentido de pertenencia y desarrollo de los mismos, ya que se fomenta la formación y el crecimiento personal y profesional, a través de capacitaciones, seminarios, coaching y mentoring, contribuyendo a su vez a mejorar el rendimiento funcional en los puestos de trabajo, relaciones interpersonales, tanto en la empresa, sociedad y hasta en la familia, es decir el área de gestión humana impacta positivamente en la autorrealización y superación personal, generándose además para la organización un alto desempeño, compromiso, y lealtad de sus colaboradores, generándose la consecución de resultados y de objetivos en todas las áreas de la organización.
  
- ✓ Con la aplicación de procesos de evaluación de gestión humana se permite identificar falencias en aspectos muy importantes; desarrollo de funciones, clima organizacional, atención al cliente y en si se puede conocer el desempeño integral del colaborador, lo cual permite desde la gestión humana mantener políticas de mejora continua, de aprendizaje, de crecimiento y fortalecimiento organizacional para enfrentar los nuevos retos, transformando a los colaboradores como socios estratégicos y adaptándose a un cambio continuo que se vive día a día.
  
- ✓ Una empresa con área de talento humano conformada y gestionada por una persona idónea ayudara a prevenir problemas legales con sus colaboradores, ya que el directivo es el encargado de garantizar un sistema de contratación eficiente y justo, manejo adecuado de nómina, cancelación de prestaciones sociales y parafiscales de acuerdo al cronograma

establecido por la ley; evitando así indemnizaciones y problemas laborales los cuales pueden afectar la imagen pública de la organización.

- ✓ La gestión del talento humano con sus diferentes programas de formación y de desarrollo humano contribuye en la generación de principios éticos y morales los cuales generan en los colaboradores un buen clima organizacional, confianza, sentido de pertenencia, como también contribuye en las fortalezas de sus colaboradores preparándolos para nuevos retos laborales, familiares y sociales.
  
- ✓ La gestión humana garantiza una responsabilidad social desde un enfoque humanista, ya que se contribuye en cierta medida en la generación de empleo a personas discapacitadas, promoviendo a su vez el derecho al trabajo que tienen todas las personas.
  
- ✓ La gestión humana garantiza una administración eficiente del personal; desde su ingreso, permanencia en la organización y desvinculación del mismo, esta última es importante debido a que muchas organizaciones solo liquidan al colaborador, pero hoy en día se debe ir más allá, es decir asesorar al colaborador antes de su desvinculación, promoviendo su recolocación laboral a través del uso del Outplacement, evitando así un problema social, como lo es el desempleo.

#### 7. DESARROLLO CUARTO OBJETIVO: DISEÑO DE LA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA QUE PERMITE GESTIONAR LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA CIUDAD DE PASTO N.

# IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA CIUDAD DE PASTO.

HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA QUE PERMITE GESTIONAR LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA CIUDAD DE PASTO N.

## GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2013

Reiver Lexaider Montilla Cerón  
Vicky Milena Guelgua López



Herramienta Administrativa para la Gestión de Procesos de Talento Humano

---

**Director General:**

Gregorio Calderón Hernández  
Phd. Administración y Dirección de Empresas

**Autores:**

Vicky Milena Guelgua Lopez  
Reiver Lexaider Montilla Cerón  
Administradores de empresas  
Universidad de Nariño

**Asesor:**

Nelson Armando Mora Gómez  
Mg. Gerencia de Talento Humano

**Coasesor:**

Jimmy Orlando Cabrera Meza  
Mg. Administración Económica y Financiera

**Jurados:**

Jairo Rodrigo Medina Morillo  
Wilson Revelo Maya  
Docentes Universidad de Nariño

**Contactos:**

E- mail: [Vyckkyj2@hotmail.com](mailto:Vyckkyj2@hotmail.com)  
Cel: 3165800084-

E- mail: [rei.ve@hotmail.com](mailto:rei.ve@hotmail.com)  
Cel: 3154442874

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	204
1. PROPUESTA DE CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	206
1.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	206
1.2 OBJETIVOS DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	208
1.3 ESTRUCTURA DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	208
1.4 PERFIL PROPUESTO PARA ÉL JEFE DE TALENTO HUMANO.....	209
1.5 PERFIL PROPUESTO PARA ÉL AUXILIAR DE TALENTO HUMANO .....	211
2. ENFOQUE A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	213
2.1 PRACTICAS FUNCIONALES - EMERGENTES.....	214
2.1.1 APROVISIONAMIENTO DE PERSONAL.....	215
2.1.2 FORMACIÓN DEL PERSONAL .....	232
2.1.3 PLANES DE CARRERA.....	242
2.1.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	245
2.1.5 BIENESTAR SOCIAL .....	256
2.1.6 OUTPLACEMENT.....	261
3. PLAN OPERATIVO GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DE LA CIUDAD DE PASTO, 2013. ....	267
3.1 PLANES DE ACCIÓN.....	267
3.2 INDICADORES .....	286
3.2.1 INDICADORES DE GESTIÓN.....	286
3.2.1 INDICADORES DE LOGRO.....	289
4. CONCLUSIONES .....	291
5. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	292
6. ANEXOS.....	294

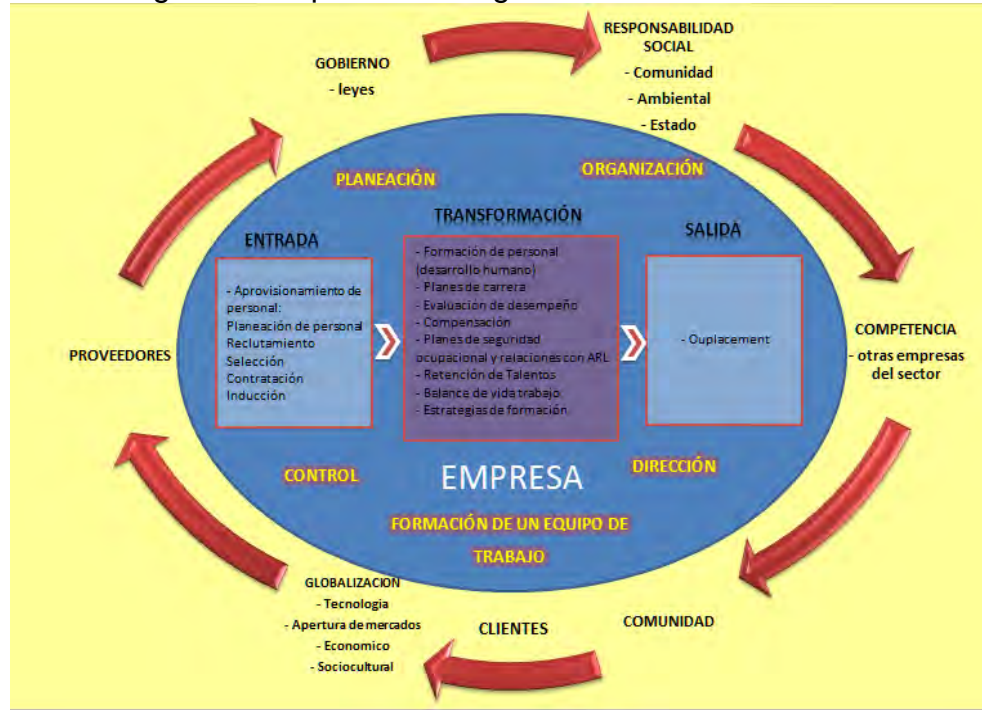
## INTRODUCCIÓN

**E**l área de talento humano es una área estratégica para el logro de los objetivos organizacionales, siendo la responsable del desarrollo de las prácticas de gestión humana, es por esta razón que se hace una propuesta en donde se incluye la creación del área de talento humano, dándose a conocer; misión, visión, objetivos, estrategias, valores, perfil del directivo y auxiliar; así mismo el concepto de cada una de las prácticas (Funcionales-emergentes), comparado con el análisis obtenido de la investigación realizada, se hace una descripción detallada de los procedimientos representado a la vez en diagrama de procesos, se realiza el diseño de formatos de aplicación con el fin de hacer más eficientes los procesos de las prácticas, y finalmente se ha diseñado un plan operativo con su respectiva operacionalización con indicadores de gestión y de logro. Todo esto con el fin de resaltar la importancia del área y optimizar los procesos de gestión de talento humano.

El desarrollo de la herramienta administrativa se basa en la siguiente figura, mostrando a la empresa como un ente integrador entre el entorno externo e interno desde una perspectiva de la gestión del talento humano. Desde el ámbito externo se encuentran entes gubernamentales, la competencia, clientes, proveedores, y la comunidad, además de aspectos como la responsabilidad social y la globalización, los cuales impactan positiva o negativamente a la organización y a sus colaboradores, para ello la empresa como debe enfocar sus fuerzas en gestionar eficientemente a su personal, adoptando un valor estratégico en sus colaboradores como fuente de ventaja competitiva, empleando adecuadamente las prácticas de gestión humana desde el momento en que el personal ingresa a la organización (aprovisionamiento de personal: planeación de personal, reclutamiento, selección, contratación e inducción), como también durante la permanencia del personal a través de una transformación del mismo (formación del personal, desarrollo humano, planes de carrera, evaluación de desempeño, compensación, planes de seguridad ocupacional y relaciones con la ARL, retención de talentos, balance de vida trabajo, estrategias de formación) de igual manera es de suma importancia los procesos de la salida del colaborador de la organización, no únicamente limitándose a una liquidación laboral sino en una desvinculación asistida (outplacement).



**Figura N° 1:** Integración de prácticas de gestión humana con el entorno



**Fuente:** Elaboración propia

# 1

## PROPUESTA DE CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

**D**ebido a la globalización y a la competencia empresarial que se enfrentan las organizaciones, es importante que se implemente el área de talento humano ya que esta permitirá administrar eficientemente el capital humano de la empresa, y llevar un control con los procesos que tienen que ver con la administración del personal, así mismo permitirá fortalecer el logro de las metas y objetivos organizacionales y perfeccionara el funcionamiento para prestar un excelente servicio a sus clientes.

Como un área debe implementar su plataforma estratégica, a continuación se dará a conocer la misión, visión, objetivos, estrategias, valores y el diseño de su estructura de forma general.

### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

El área de talento humano llevará a cabo el desarrollo y administración de las políticas, programas y procedimientos, con la finalidad de formar a colaboradores eficientes y talentosos teniendo la oportunidad de progreso, brindar un clima laboral agradable y satisfactorio. Es así que el área tendrá una gran importancia dentro de la organización por que llevara el control administrativo del personal, tendrá la responsabilidad de reportar al gerente general el logro de los objetivos y metas propuestas, estar informada de los acontecimientos de la empresa y comunicar a todo el personal. El directivo del área de talento humano debe contar con un asistente para que le ayude al desarrollo de las actividades.

#### **Misión del Área de Gestión de Talento Humano**

Garantizar la adaptación, desarrollo, bienestar laboral, estabilidad y permanencia de los colaboradores idóneos.

#### **Visión del Área de Gestión de Talento Humano**

Ser reconocida la dirección del área de talento humano por su excelente ejecución de sus objetivos, proporcionando los servicios necesarios para lograr los más altos niveles de calidad de vida y eficiencia.

## **Estrategias**

La estrategia es el plan maestro y deliberado que una empresa hace de su personal para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores. Por ende el área de talento humano debe desarrollar las siguientes estrategias:

- Promover el desarrollo de los ejecutivos de la organización, motivando su participación como sujetos activos, gestores y motivadores del cambio.
- Desarrollar estrategias buscando un mejor entendimiento entre las unidades de negocio y direccionando los procesos de transformación organizacional.
- Liderar los procesos de desarrollo del Talento Humano como provisión, reclutamiento, selección, inducción, responsabilidad social y evaluación del desempeño.
- Realizar actividades encaminadas a evaluar la cultura organizacional.
- Preocuparse por la relación entre la Cultura y el desempeño laboral.
- Buscar que las personas se identifiquen con la organización.
- Utilizar los símbolos, las creencias, las tradiciones, valores, entre otros, para gestionar el cambio organizacional.

## **Valores**

- **Calidad en el trabajo:** los colaboradores deben ser innovadores, y trabajar con profesionalismo.
- **Respeto mutuo:** Los colaboradores deben tratar a sus compañeros, subalternos y usuarios, con amabilidad sin violentar su dignidad.
- **Compromiso en el trabajo:** es importante que los colaboradores desarrollen su labor, con entusiasmo y principalmente que cumplan con los objetivos planteados por la empresa.
- **Ética profesional:** Los colaboradores deberán trabajar con honestidad, transparencia y responsabilidad.

## 1.2 OBJETIVOS DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

### Objetivo General

Coordinar, planear y organizar los diferentes temas que competen a Talento Humano, con la finalidad de unificar información, perfeccionar trámites y procesos existentes y dar a conocer a todos los colaboradores los pagos y beneficios legales a que tienen derecho.

### Objetivos Específicos

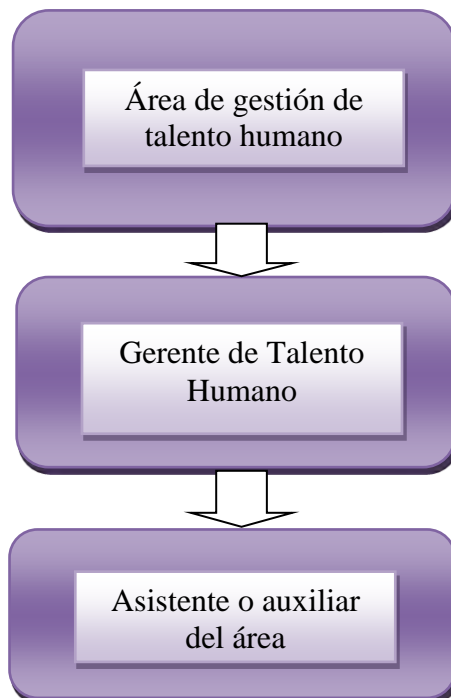
- Dotar a las empresas de personal calificado.
- Atraer, retener y desarrollar el talento humano de la organización.
- Motivar eficazmente a todo el personal de la organización.
- Perfeccionar el clima organizacional.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con el talento humano.
- Contribuir al éxito de la organización.

## 1.3 ESTRUCTURA DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

### Estructura Propuesta para el Área de Gestión de Talento Humano

La propuesta de la estructura interna del área de gestión de talento humano es:

**Figura N° 3:** Estructura Propuesta para el área de GTH



**Fuente:** Elaboración propia.

## 1.4 PERFIL PROPUESTO PARA EL JEFE DE TALENTO HUMANO

**Cargo:** Gerente de talento humano

**Naturaleza Del Cargo:** Este cargo nace de la necesidad que se presenta de una persona especializada en la Administración del Talento Humano, que represente un apoyo a la gerencia y a todas las áreas de la empresa, en lo concerniente a la administración eficiente de los procesos de talento humano, con el desarrollo adecuado de las prácticas de gestión, como: selección, inducción, capacitación, Salud Ocupacional, remuneración, promoción, desarrollo del personal y otras prácticas.

**Jefe inmediato:** Gerente general

**Descripción general:** Desarrollar procesos relacionados con el aseguramiento de la óptima Administración del Talento Humano, la correcta aplicación de métodos y técnicas para un buen desempeño laboral.

**Tabla N° 34:** Funciones Del Cargo

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
• Proveer a todas las áreas del personal necesario para el cumplimiento de sus actividades.	Diario
• Reclutar, seleccionar y contratar personal idóneo cuando se presente una vacante.	Cuando se requiera
• Buscar la equidad interna de las compensaciones mediante la aplicación de técnicas de evaluación de salarios.	Cuando se requiera
• Velar por el cumplimiento de las normas generales estipuladas en el reglamento interno de trabajo.	Diario
• Proponer actividades extra laborales que permitan un tiempo de esparcimiento e integración de los colaboradores.	semanalmente

• Coordinar actividades de Salud Ocupacional.	Mensualmente
• Aprobar pagos de nómina y seguridad social.	Mensualmente
• Aprobar liquidaciones definitivas de personal.	Cuando se requiera
• Evaluar, recomendar y proponer políticas de personal.	Cuando se requiera
• Asesorar a los empleados en todo lo que se refiere a bienestar laboral, pagos, certificaciones y desarrollo laboral y profesional dentro de la organización.	Cuando se requiera
• Recomendar acciones que mejoren la competitividad interna y externa y optimicen la estructura organizacional	Cuando se requiera
• Controlar la planta de personal	Cuando se requiera
• Controlar el presupuesto de gastos de personal contratado con la ejecución mensual para proveer de herramientas que visualicen la realidad de la empresa en este aspecto.	Mensualmente
Entregar resultados con integridad, así como compartir información y construir relaciones de confianza.	Diario
Construir cultura, facilitar el cambio, así como desarrollar y personalizar la cultura.	Diario
Fomentar el liderazgo, desarrollar talento, promover la comunicación y diseñar sistemas de competencias.	Diario
Sostener la estrategia de la empresa.	Diario
Implementar políticas para el lugar de trabajo y fortalecer la tecnología de talento humano (TH).	Mensualmente

**Fuente:** Elaboración propia

**Análisis Del Cargo:** entre los requisitos intelectuales se proponen los siguientes

- **Formación básica:** Profesional en Administración de Empresas, derecho, Psicología.
- **Experiencia:** Mínimo 2 años de experiencia en manejo de personal, con conocimiento Legislación Laboral y Administración de Talento Humano.
- **Actitudes necesarias:** iniciativa, inteligencia, juicio práctico, habilidad expresiva, buenas relaciones humanas y memoria retentiva.

### 1.5 PERFIL PROPUESTO PARA EL AUXILIAR DE TALENTO HUMANO

**Cargo:** Auxiliar de talento humano

**Naturaleza del cargo:** es necesario que una persona colabore al jefe de Talento Humano, en las actividades que se desarrollaran en esta Jefatura, siendo este el encargado de apoyar en lo concerniente a las diferentes prácticas de gestión humana como: selección, inducción, capacitación, Salud Ocupacional, remuneración, promoción, desarrollo del personal entre otras.

**Jefe inmediato:** Gerente de talento humano

**Descripción general:** Elaboración de documentos generados por los procesos de talento humano y apoyo operativo en general al directivo de talento humano.

**Tabla N° 34: Funciones Del Cargo**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
• Elaboración de documentos de contratación, afiliaciones a la seguridad social, contratos etc.	Cuando se requiera
• Elaboración del pago de nómina de la entidad, pagos de aportes parafiscales, autoliquidación de la seguridad social.	mensualmente
• Elaboración de liquidaciones definitivas de prestaciones sociales.	Cuando se requiera
• Elaboración de las novedades de promociones, traslados, vacaciones, pagos parciales de cesantías y revisión de beneficios legales.	Cuando se requiera

• Llevar control de las respectivas hojas de vida de personal en servicio mediante archivo, actualización y seguimiento.	semanalmente
• Elaboración de certificaciones laborales.	Cuando se requiera

**Fuente:** Elaboración propia

**Análisis Del Cargo:** entre los requisitos intelectuales se proponen los siguientes

#### **Requisitos intelectuales**

- **Formación básica:** Técnico o Tecnólogo en Administración de Talento humano o estudiante de Administración de Empresas 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 expresiva.



# 2

## ENFOQUE A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

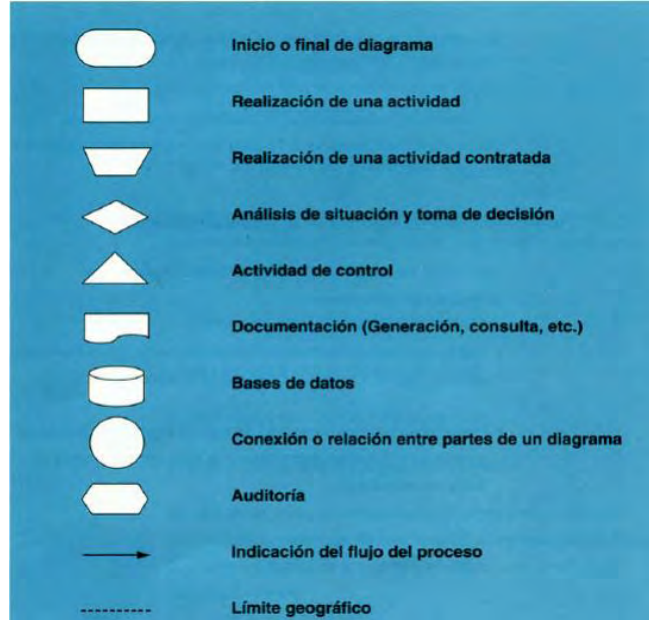
**U**n proceso es una secuencia de fases o etapas interdependientes, orientadas a la consecución de un resultado, donde se agrega un valor a un insumo inicial y se contribuye a la satisfacción de una necesidad.

Cada proceso está conformado por varios procedimientos; estos especifican la forma de realizar algo, se orienta en cuanto al que, como y a quien corresponde su realización.

Ficha Técnica: Esta ficha recopila información concerniente al objetivo, alcance y funcionario responsable del procedimiento.

Ficha gráfica: instrumento que permite guiar la ejecución del procedimiento en forma ordenada, a través de los pasos a seguir; esta ficha se conoce como diagrama de procedimientos.

**Figura N° 4:** Presentación de los procedimientos.



**Fuente:** fundibeq<sup>128</sup>

## 2.1 PRACTICAS:

### FUNCIONALES - EMERGENTES

“Las practicas se pueden clasificar en dos grandes grupos: funcionales (propias de la administración del personal) y emergentes (consecuencia del nuevo rol que está asumiendo la dirección de los recursos humanos en las organizaciones)”<sup>129</sup>.

A continuación se presenta el desarrollo de las prácticas funcionales como: aprovisionamiento de personal, formación del personal, planes de carrera, evaluación de desempeño, compensación; apoyadas a su vez en prácticas emergentes como estrategias de formación, retención de talentos, y de manera independiente el bienestar social y el Outplacement.

<sup>128</sup> FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad). Diagrama de procesos. Disponible en: [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama\\_de\\_flujo.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf). Consultado el 22 de octubre de 2013.

<sup>129</sup> 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](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos_Admon_23-41_GCalderson_et_al.pdf). Consultado el 09 de marzo de 2013.

## 2.1.1 APROVISIONAMIENTO DE PERSONAL

### *Planeación de personal*

“La planeación de talento humano es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia afuera, su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficiencia como sea posible, donde y cuando se necesiten a fin de alcanzar las metas de la organización”<sup>130</sup>. Este proceso se desarrolla como parte de un sistema de calidad en donde a través de formatos se identifican las necesidades presentadas en cada área, pasando estas necesidades a una serie de evaluación, para determinar la prioridad de las mismas, a su vez el área de talento humano determina los perfiles que deben cumplir los candidatos para ocupar las vacantes generadas, asignándose un presupuesto para la ejecución de este proceso, realizado periódicamente, por lo general cada año. Existen empresas que realizan la planeación de personal dependiendo de temporadas, como por ejemplo; las industriales, en fin de año debido al incremento de producción, de igual manera las de servicios y comerciales, para así apertura en algunos casos oficinas o puntos de ventas, como también es necesario que se haga este proceso por si un colaborador asciende en la organización, se jubila, fallece, se presentan ausencias, licencias de incapacidad, se despide por justa causa, o se decide terminar el contrato laboral.

La planeación de personal conduce a especificar el requerimiento del mismo, por lo cual se propone un formato que facilite este proceso (Ver anexo N°1).

Las actividades que se deben desarrollar en esta práctica están propuestas en la siguiente tabla.

**Tabla N° 35:** Diagrama de procedimientos: Planeación de personal

	<b>GESTIÓN HUMANA</b>
<b>LOGO DE LA EMPRESA</b>	<b>PROCEDIMIENTO: PLANEACION DE PERSONAL.</b>

<sup>130</sup> BOHLANDER, SNELL, SHERMAN; Administración de recursos humanos, capítulo 4 planeación y reclutamiento de recursos humano, Thomson learning, 2001; Pág. 122.

**OBJETIVO:** anticipar y prevenir el requerimiento de personal hacia el interior de la organización.

**ALCANCE:** identificación de la necesidad del cargo hasta el aprovisionamiento.

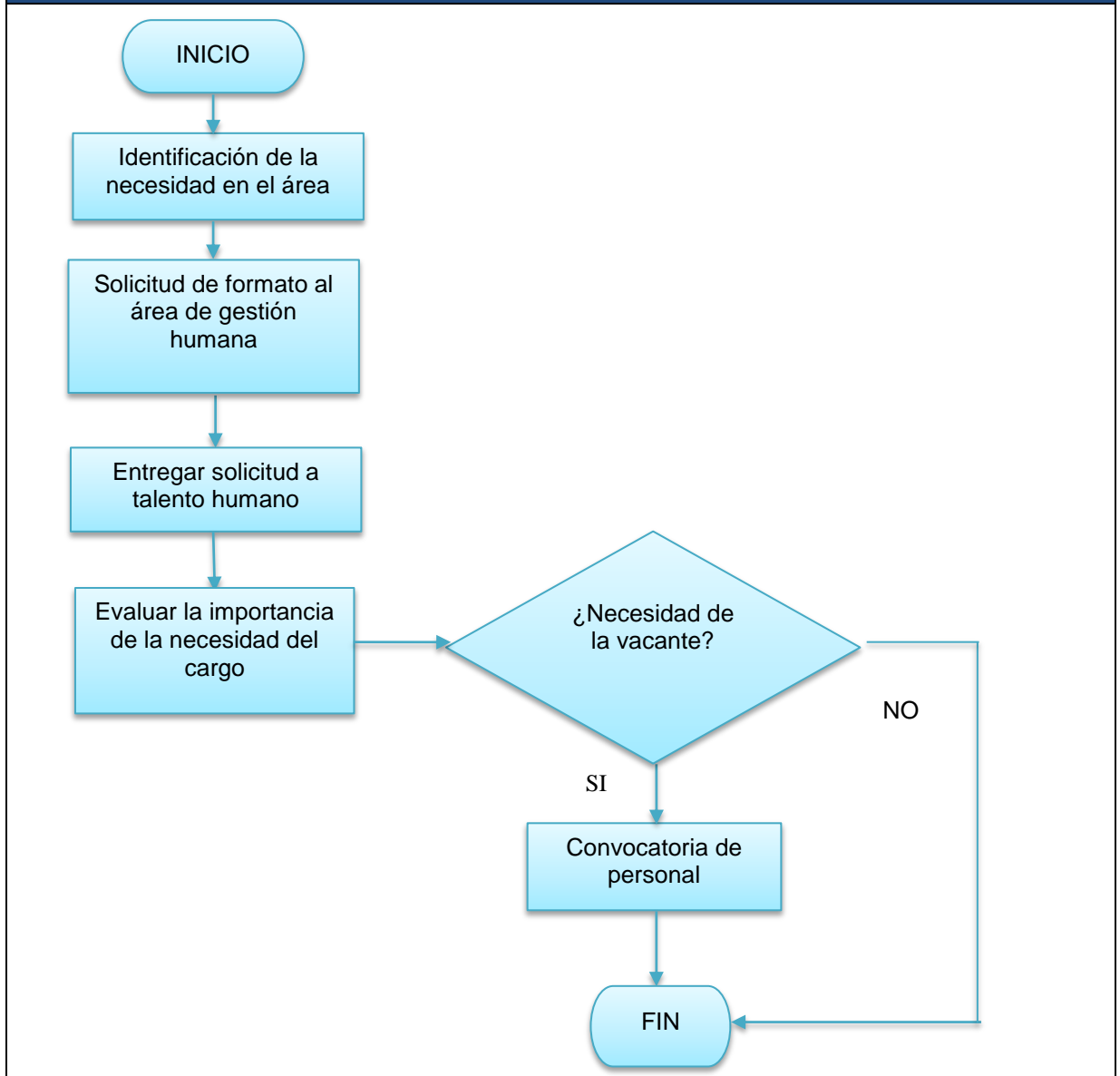
**RESPONSABLE:** Jefe de área - área de Talento Humano.

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Rotación de Personal	$\frac{\textit{Total desvinculaciones}}{\textit{Total de personas vinculadas}} \times 100$	Según políticas de la empresa
Ausentismo	$\frac{\textit{Horas perdidas por ausencia}}{\textit{Total horas hombre trabajadas}} \times 100$	Según políticas de la empresa

#### DESCRIPCION

El jefe de cada departamento con anterioridad debe identificar vacantes posibles, una vez se presente la necesidad se debe solicitar el formato de requerimiento interno (planeación de personal) al área de gestión humana, con el fin de caracterizar al personal que se va a necesitar en el área, luego el jefe del área debe entregar la solicitud al responsable de gestión humana para que sea evaluada, este a su vez debe verificar que la información sea verdadera, y según la importancia de la vacante se procede a realizarse una búsqueda de personal interna o externamente, convocando así al personal de acuerdo a los tiempos estipulados en el cronograma de la planeación.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS



### **Reclutamiento**

“El reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto, si cierta vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y

los requerimientos del puesto que se va a cubrir”<sup>131</sup>. En la mayoría de empresas objeto de estudio predomina el tipo de reclutamiento mixto (interno – externo); el reclutamiento interno se lo hace en primera instancia, con la búsqueda de una persona idónea, responsable, que presente una buena evaluación de desempeño, para así promover los ascensos del personal, una ventaja al reclutar internamente es como dirán algunos autores: “ una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación, y desarrollo de su personal actual”<sup>132</sup>; dado el caso al realizar reclutamiento interno no se cumpla con las expectativas se procede a realizar un reclutamiento externo, valiéndose de referencias de los mismos colaboradores, bolsas de empleo, universidades y el SENA. Como también una forma utilizada por las organizaciones ha sido el uso de la tercerización o el outsourcing que permite en la subcontratación de una empresa especializada en el reclutamiento de personal, en donde la empresa que subcontrata esta labor selecciona de acuerdo al requerimiento o perfil de la vacante presentada en la misma.

En la siguiente tabla se representa las actividades desarrolladas en este proceso.

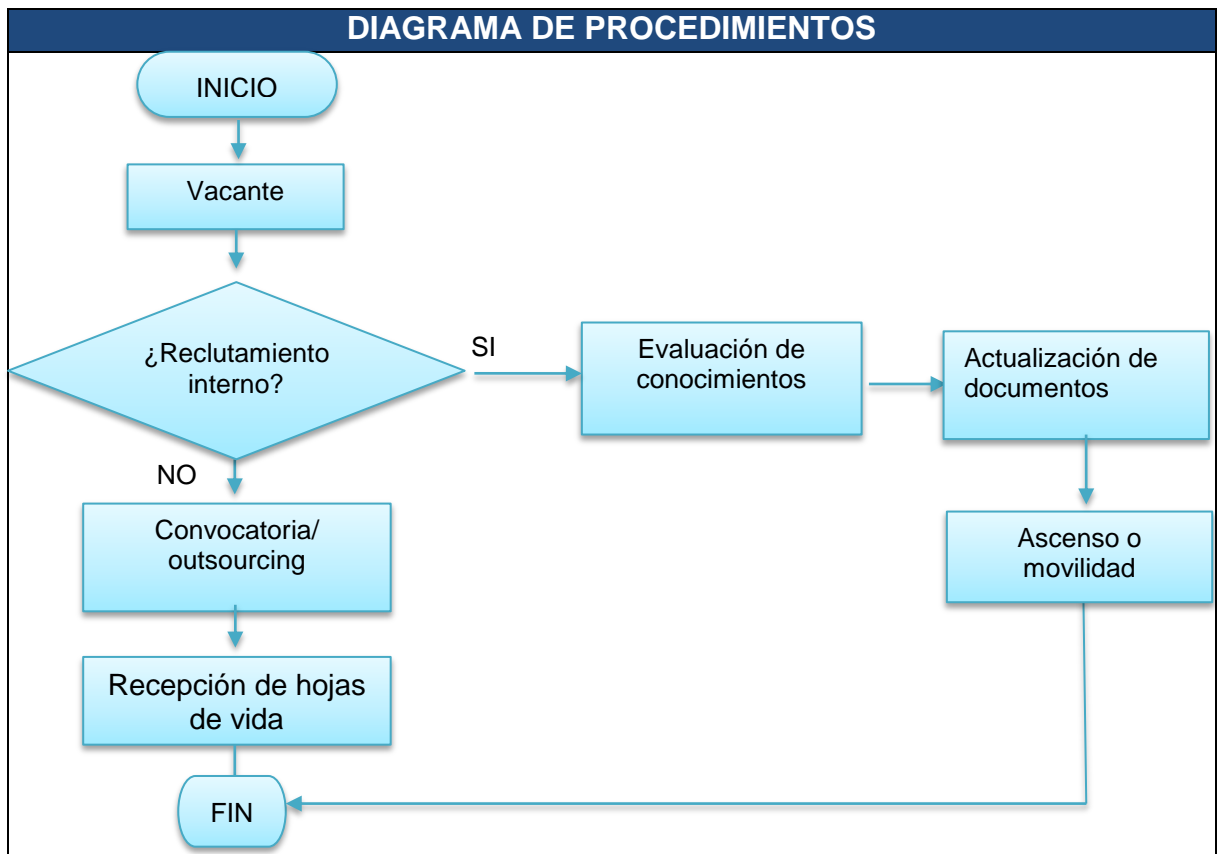
**Tabla N° 36:** Diagrama de procedimientos: reclutamiento de talento humano.

	<b>GESTIÓN HUMANA</b>	
<b>LOGO DE LA EMPRESA</b>	<b>PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DE TALENTO HUMANO</b>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Atraer candidatos idóneos para ocupar las vacantes presentadas en las organización.</p> <p><b>ALCANCE:</b> Identificación de la vacante hasta la recepción de hojas de vida.</p> <p><b>RESPONSABLE:</b> Área de Talento Humano.</p>		
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Eficiencia de Reclutamiento	$\frac{H.V \text{ con cumplimiento de requisitos}}{\text{Total de H.V recibidas}} \times 100$	Según políticas de la empresa

<sup>131</sup> Cap. 4, Requerimientos del puesto y diseño de las organizaciones para lograr la productividad de los recursos humanos. Pág. 139.

<sup>132</sup> Ibíd. Pág., 139.

DESCRIPCION		
<p>Al momento de identificarse la vacante, esta debe ser ocupada por una persona interna o externa para continuar con el normal funcionamiento de la institución.</p> <p>El primer paso es identificar si una persona interna de la institución puede ocupar la vacante; observando si alguno cumple con los requerimientos del cargo, una vez presentada la evaluación de conocimientos, de ser así se pasa a la actualización de sus documentos y este pasara a ocupar el cargo; de no ser así; se inicia el proceso para el reclutamiento externo; la búsqueda de personas en el mercado laboral. Para lo anterior se procede a realizar convocatorias por diferentes medios de comunicación, radio, clasificados en internet, se puede acudir a referencias de los actuales trabajadores, y a instituciones como SENA, universidades, bolsas de empleo, es importante estimar un tiempo prudente para que la convocatoria sea difundida y de esta manera poder atraer a varios candidatos y poder seleccionar entre varias opciones. El proceso terminara con la recepción de hojas de vida, las cuales serán recepcionadas directamente por el responsable del área de gestión humana.</p> <p>A continuación se observa el orden de actividades realizadas en el proceso de reclutamiento.</p>		



### **Selección**

Algunos autores definen: “Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. Escoger entre los candidatos reclutados al individuo adecuado, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de personal, así como la eficiencia de la organización”<sup>133</sup>. La mayoría de empresas cuentan con equipo de gestión humana conformado por Gerente general, gerente del área de talento humano, Psicóloga, jefe del área donde se genera la vacante; como también en el proceso de selección se realizan la aplicación de múltiples herramientas como: entrevista, pruebas de personalidad, pruebas técnicas, examen médico, estudio socioeconómico (visita domiciliaria) y verificación de antecedentes.

En la selección del personal no debe realizarse de manera subjetiva sino que se propone un formato que contempla tres factores primordiales a los cuales se les da una ponderación, primero: la entrevista, en donde se observan muchos rasgos de la personalidad de manera superficial como la actitud, presentación, seguridad,

<sup>133</sup> CHIAVENATO, IDALVERTO. Administración de recursos humanas. Selección del personal. McGraw Hill. Quinta edición, 2001. pág. 237



expectativas, entre otras características, según expertos esta técnica presenta gran importancia, en segundo lugar el análisis del currículum vitae, en donde se analiza el perfil del colaborador en cuanto a estudios de formación, experiencia laboral, referencias, y finalmente es relevante los resultados de las pruebas psicotécnicas con la asesoría de un psicólogo, a través de las cuales se logra apreciar al individuo en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes, resaltándose en esta la inteligencia emocional la cual consiste en, liderazgo, la facilidad de conocer, aprender, practicar y transmitir lo aprendido para alcanzar el éxito en la organización. Esta ponderación se presenta desde la óptica de los encargados de la selección, en donde se sugiere que sea el gerente general, gerente de talento humano, jefe inmediato, ya que son los responsables directos de la consecución de los objetivos organizacionales.

A continuación se presenta un ejemplo hipotético de un candidato, en donde tres directivos son los que deciden en el proceso de selección, es importante mencionar que en la revisión de la hoja de vida lo puede hacer solo el gerente de talento humano; la puntuación máxima que se puede dar en cada ítem es de 1 a 100; a su vez la ponderación de cada gerente puede tener un nivel de importancia que se puede asignar según las políticas de la empresa; el candidato con la máxima ponderación es el seleccionado.

**Tabla N° 37:** Ejemplo hipotético de candidato para la selección

TECNICA	GERENTE GENERAL	GERENTE DE TALENTO HUMANO	JEFE INMEDIATO	TOTAL
Entrevista	40 puntos	35 puntos	40 puntos	38 puntos
Currículo vitae		25 puntos		25 puntos
Pruebas psicotécnicas	60 puntos	40 puntos	40 puntos	47puntos
Puntuación candidato 1				110 puntos

**Fuente:** elaboración propia.

Como se dijo anteriormente la entrevista permite una aproximación entre el equipo de selección y el candidato, por ello se ha adaptado un formato de entrevista general que ayudara a la consecución de este objetivo. (Ver anexo N°2)

De igual manera es importante la verificación de referencias del candidato, ya que es posible conocer sobre el pasado laboral del candidato. Por lo cual se propone un formato para el desarrollo del mismo (Ver anexo N°3).

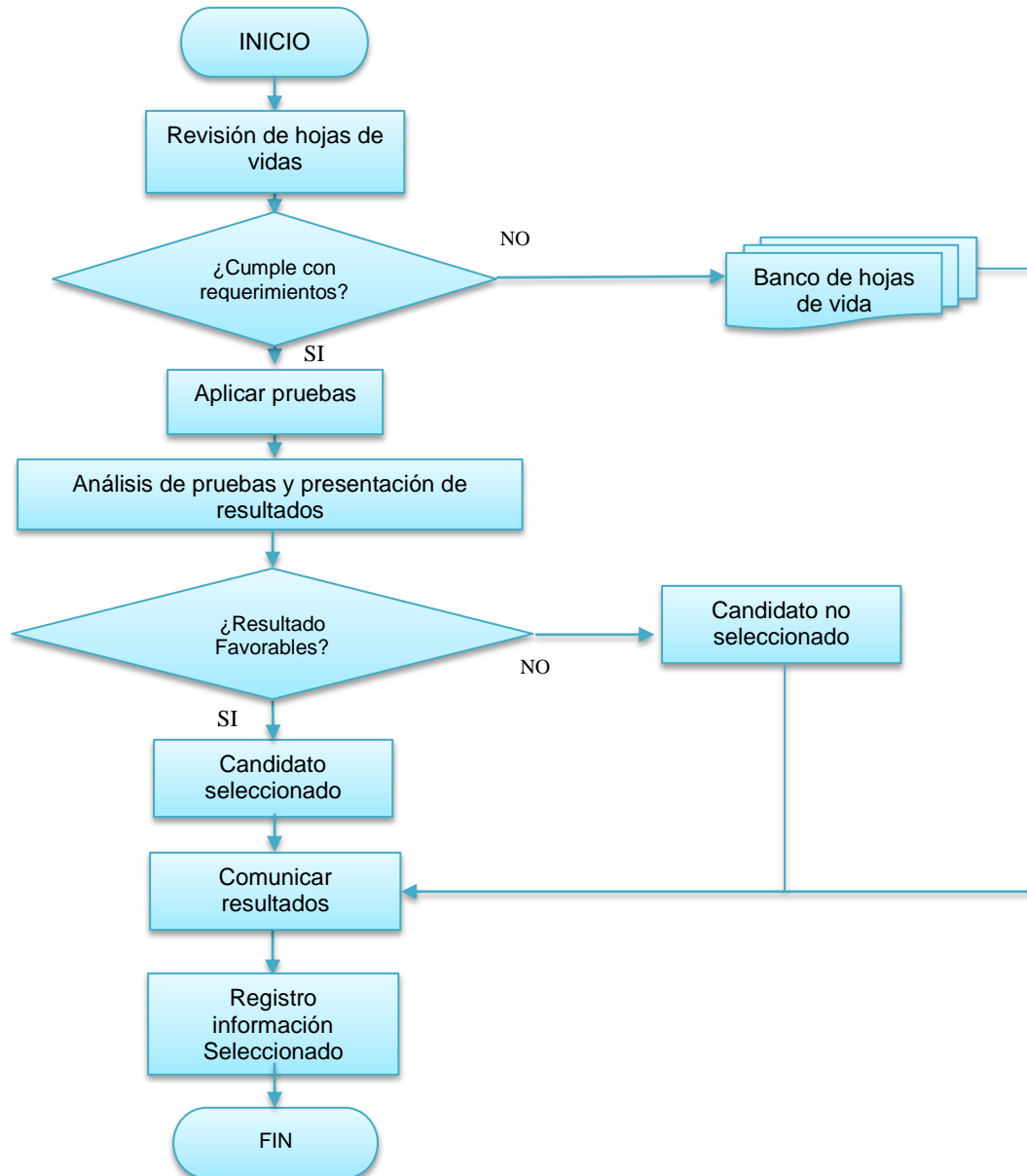
Las pruebas psicotécnicas igualmente presentan mucha importancia en el proceso de selección y es aquí en donde se necesita la ayuda de un profesional en psicología, el cual puede a su vez asesorar al equipo de gestión humana en la aplicación de estas pruebas. Un herramienta que se propone utilizar de manera general es la prueba psicotécnica de aptitudes APA (Ver anexo N°4), ya que esta permitirá determinar una serie de aptitudes comportamentales del candidato, que a hacen parte de su personalidad, permitiendo observar a su vez como podría ser su conducta en el trabajo.

A continuación se muestra el diagrama de procesos y la explicación detallada de los pasos generales en la práctica de la selección del personal.

**Tabla N° 38:** Diagrama de procedimientos: Selección de personal

<b>LOGO EMPRESA</b>	<b>GESTIÓN HUMANA</b>	
	<b>PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Seleccionar el talento humano idóneo para el desarrollo de las actividades inherentes a cada cargo organizacional.</p> <p><b>ALCANCE:</b> Desde el análisis de hojas de vida hasta la selección del personal requerido.</p> <p><b>RESPONSABLE:</b> gerente de Talento Humano, Gerente general, Jefe de cada área y psicólogo (a).</p>		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Nivel de selección	$\frac{\text{Candidatos seleccionados}}{\text{Total candidatos presentados}} \times 100$	Según políticas organizacionales
<b>DESCRIPCION</b>		
<p>El proceso de selección de personal comienza con la revisión de hojas de vida, estudiando los perfiles de los candidatos y el requerimiento de la vacante, analizándose de esta forma el cumplimiento para tomar la decisión de la selección, de no tener el perfil para el cargo, estos currículos se almacenan en un inventario de hojas de vida de la empresa; mientras que los candidatos optados para la selección continúan el proceso mediante la aplicación de diferentes herramientas de selección como: entrevista, pruebas de personalidad, pruebas técnicas, estudio socioeconómico (visita domiciliaria) y verificación de antecedentes; en donde posteriormente se analizan y se emiten resultados mediante una puntuación dada a cada candidato, eligiendo a su vez las puntuaciones más altas, posteriormente se realiza una entrevista y un test final; en donde se selecciona al candidato que presente un alto grado de idoneidad para el cargo, finalmente se comunica los resultados al candidato seleccionado y se procede al registro de información del nuevo colaborador</p>		

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS



## **Contratación**

"El Contrato es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa y se dice que es laboral, cuando además de los elementos de cualquier contrato (capacidad de las partes para contratar, consentimiento, causa lícita, objeto lícito), concurren los elementos esenciales de que trata el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo, el cual hace referencia a 3 elementos esenciales:

- a) La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;
- b) La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y,
- c) Un salario como retribución del servicio.

Es importante mencionar que una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen” .

Según el término de duración existen dos modalidades de contrato: a término fijo e indefinido. El Código Sustantivo de Trabajo (Art. 47 numeral 2) hace referencia a que "El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con la antelación no inferior a treinta (30) días, para que el empleador lo reemplace.” Esta modalidad permite a los trabajadores gozar de las prestaciones sociales, como cesantías (Artículo 249 C.S.T) , Intereses sobre cesantías (Ley 52 de 1975) , prima de servicios (Art. 306 C.S.T) , entre otros aportes comprendidos por la Ley. Mientras que el contrato a término fijo según la Ley 50 de 1990 (Artículo 3) "debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente” , como también el Código Sustantivo del Trabajo en el parágrafo del artículo 46 señala en relación a esta modalidad de contratación: “En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea”. Esta modalidad permite a los trabajadores gozar de las prestaciones sociales establecidas por la ley.

Por lo anterior, según la presente investigación la contratación que predomina en las medianas y grandes empresas de la ciudad de Pasto es principalmente a

término indefinido ya que esta forma de contratación al no tener una fecha de terminación, el colaborador goza de todas las prestaciones establecidas por la ley, además de que se tiene establecida una escala salarial, que contempla diferentes criterios como la formación, experiencia, rendimiento, desempeño, comportamiento, la competencia y los niveles jerárquicos; lo cual genera estabilidad laboral. Sin embargo cabe señalar que en estas empresa se realizan pasantías y prácticas, por lo cual se debe tener en cuenta los contratos de aprendizaje, donde según La Ley 789 de 2002 al definir este tipos de contratos, la remuneración es llamada auxilio de sostenimiento y depende completamente de un convenio entre ambas partes, cabe señalar que el estudiante no tiene prestaciones sociales pero si a salud y riesgos laborales.

Con base a lo anterior es importante mostrar los formatos de contratación más utilizados en el sector empresarial: Indefinido (Ver anexo N°5), fijo (Ver anexo N°6) y de aprendizaje (Ver anexo N°7).

La contratación de personal mantiene un proceso ordenado que se muestra a continuación.

**Tabla N°39:** Diagrama de procedimientos: Contratación de personal

<b>LOGO DE LA EMPRESA</b>	<b>GESTIÓN HUMANA</b>		
	<b>PROCEDIMIENTO: CONTRATACION DE PERSONAL</b>		
<b>OBJETIVO:</b> Vincular al personal mediante la suscripción del contrato de trabajo.			
<b>ALCANCE:</b> Desde selección del personal hasta la firma y archivo del contrato en sus diferentes modalidades.			
<b>RESPONSABLE:</b> Área de Talento Humano			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		<b>FORMULA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Oportunidad de la contratación		<i>Fecha de selección – Fecha de suscripción del contrato.</i>	Ocasional
<b>DESCRIPCION</b>			
Una vez seleccionados los colaboradores, se cita al personal para enviarlos a la respectiva E.P.S para que se realicen exámenes médicos correspondientes que			

se requiere al momento del ingreso del personal y así evitar posibles contratiempos posteriores de igual manera se recomienda realizar exámenes médicos cuando el colaborador se retire de la institución.

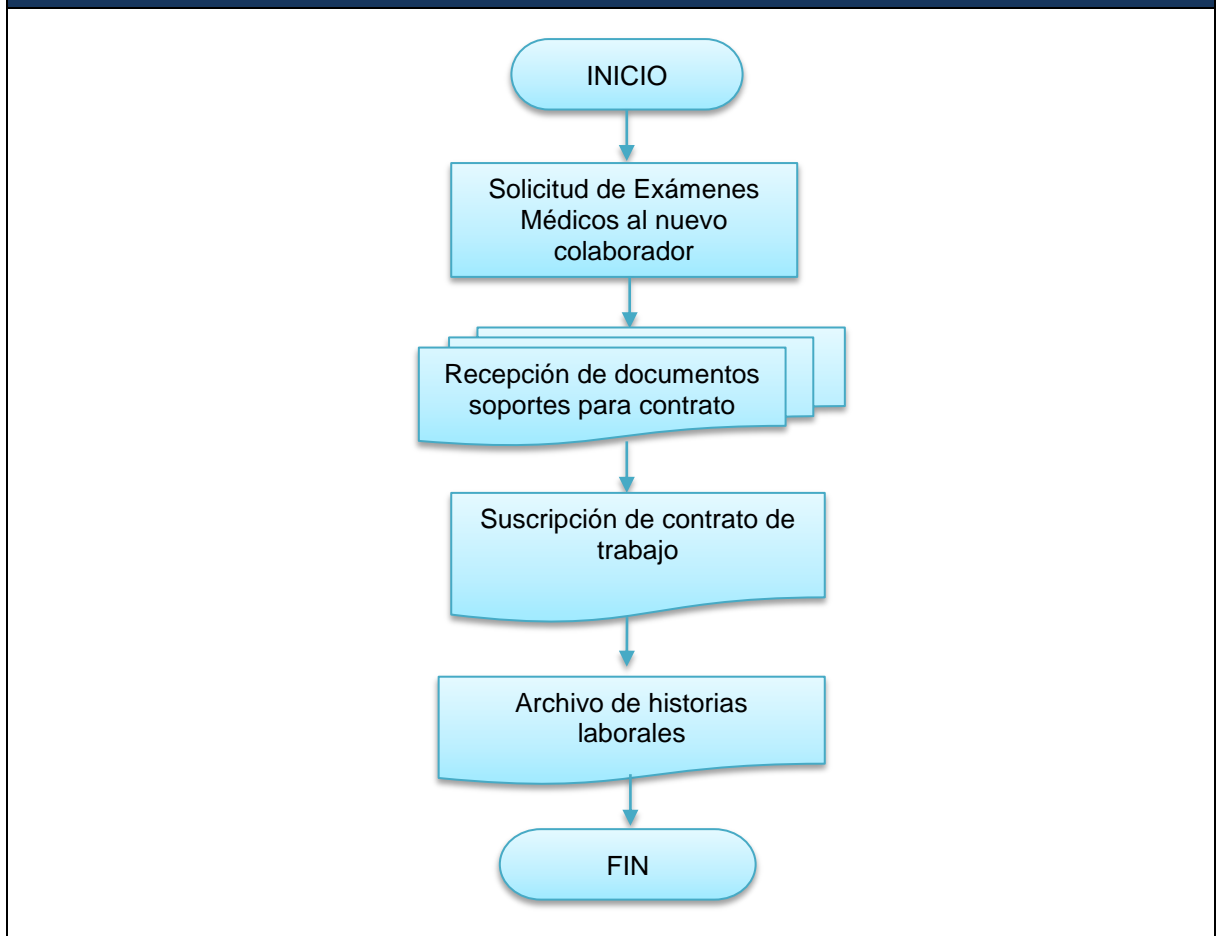
Luego, se recepcionan los documentos necesarios estipulados por la ley, los cuales variaran dependiendo del tipo de contrato; contrato laboral u orden de prestación de servicios. Como mínimo para ambos casos deberá contener. (circular 04 de 2003 DAFP)

- ◆ Documentos de identificación
- ◆ Hoja de Vida
- ◆ Soportes documentales de estudios y experiencia que acrediten los requisitos del cargo
- ◆ Certificado de Antecedentes Disciplinarios
- ◆ Declaración de Bienes y Rentas
- ◆ Certificado de aptitud laboral (examen médico de ingreso)

La recepción de los documentos anteriores es con el objetivo de abrir la historia laboral del funcionario en la institución.

Posterior a haber recepcionado todos los soportes para el contrato, se procede a la firma del mismo con copia para el funcionario y copia para la historia laboral del colaborador.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS



### **Inducción**

“La inducción es el procedimiento por el cual los nuevos empleados reciben la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. Esta información básica incluye hechos como la forma de ingresar a la nómina, la manera de obtener tarjetas de identificación, cuales son los horarios de trabajo y con quien trabajara el nuevo empleado.”<sup>134</sup>

En las organizaciones el ingreso y el acoplamiento del nuevo personal a las áreas de trabajo se convierte en uno de los aspectos de mayor importancia a tener en cuenta, debido a esto, la inducción es una de las prácticas de talento humano que tienen una alta trascendencia en el desempeño del personal. Dentro de la organización el proceso de inducción se lleva a cabo desde dos puntos de vista, general y específica, desde la óptica general se proporciona al colaborador la información global de la empresa tales como la misión, visión, objetivos, razón de ser, recorrido por las instalaciones entre otros aspectos, también se hace uso de

<sup>134</sup> Ibíd. pág. 261



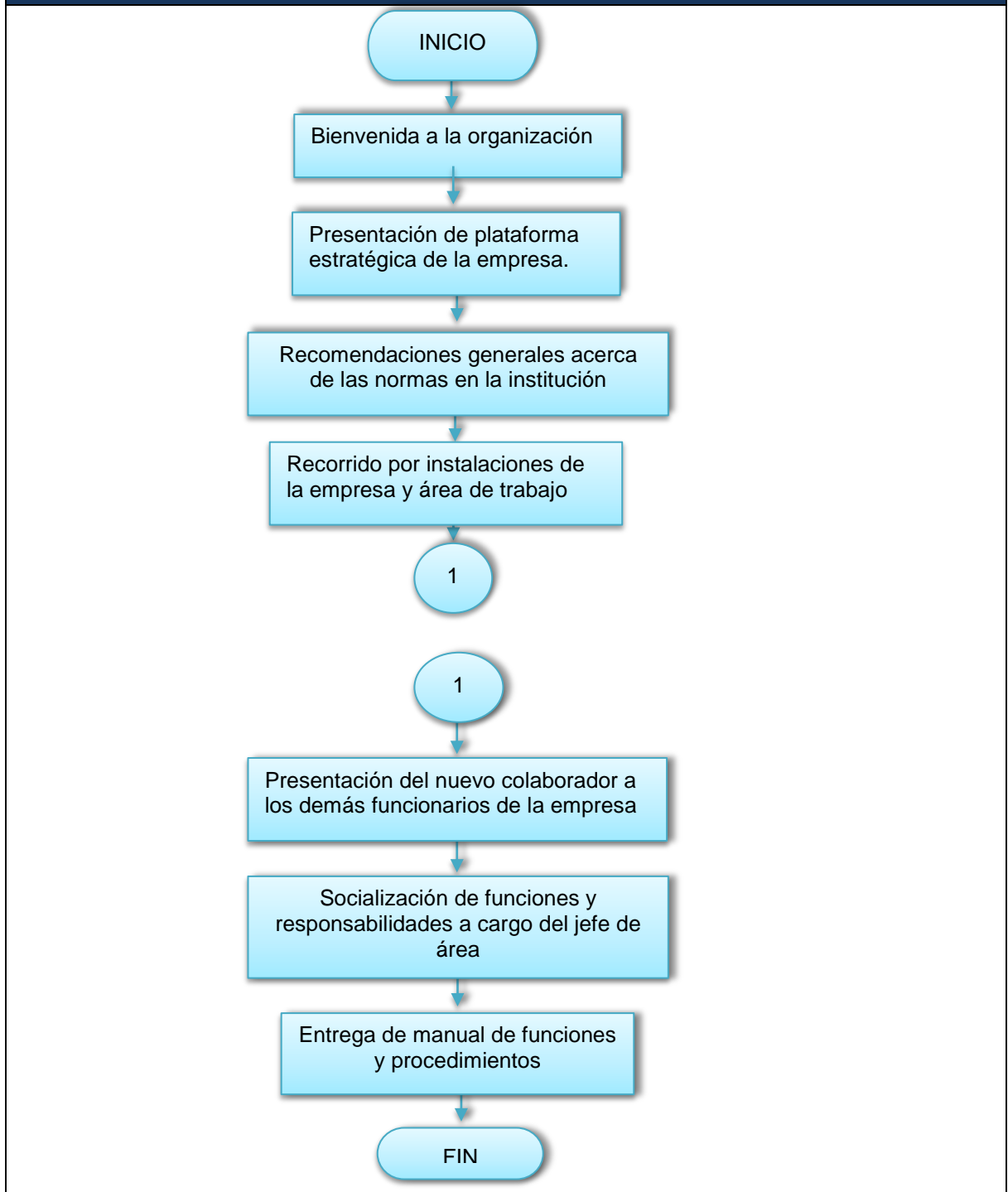
un video institucional , cartillas y demás instructivos; la inducción desde la óptica específica se recomienda o es conveniente que se prepare a los jefes de cada área para que puedan hacer parte al desarrollo de un mentoring, asesorando al nuevo colaborador en relación a las funciones a desarrollar, responsabilidades, funciones entre otros aspectos relacionados con el cargo.  
A continuación se presenta el desarrollo de cada actividad aplicada en el proceso.

**Tabla N° 40:** Diagrama de procedimientos: Inducción del personal

LOGO DE LA EMPRESA	GESTIÓN HUMANA	
	PROCEDIMIENTO: <b>INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Brindar información de la empresa, herramientas necesarias para el normal desempeño de las labores del funcionario en su puesto de trabajo.</p> <p><b>ALCANCE:</b> Desde la vinculación del colaborador en la organización hasta la adaptación en el puesto de trabajo.</p> <p><b>RESPONSABLE:</b> Responsable de talento humano y jefe de área</p>		
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Eficiencia de la inducción	$\frac{\text{Numero de temas proporcionados}}{\text{Numero de temas de inducción}} \times 100$	Ocasionalmente
DESCRIPCION		
<p><b>Inducción general:</b> La inducción general comprende la bienvenida a la organización en la cual se brinda información acerca de la plataforma estratégica de la organización (misión, visión, políticas y valores corporativos) y aspectos relevantes de la empresa. Igualmente se facilita unas cartillas con información de la empresa de vital importancia para su correcto desempeño. También se brinda información acerca de los horarios de trabajo, normas de urbanidad y se termina con un recorrido por las instalaciones de la organización y área de trabajo realizada por el jefe de talento humano, se realiza la respectiva presentación del nuevo colaborador al equipo de trabajo se hace entrega de un obsequio referente a la empresa, en esta inducción se puede utilizar a su vez videos institucionales.</p>		

**Inducción específica:** La inducción específica comprende la socialización y entrega de las funciones y responsabilidades del cargo a desempeñar por el nuevo colaborador, igualmente se da a conocer los manuales de funciones y de procedimientos para el buen desempeño en el puesto de trabajo. Es importante que quien desarrolla esta inducción tenga los conocimientos suficientes del tema, y que además de eso se convierta en un mentor que ayude al nuevo colaborador en la adaptación en la organización y en el puesto de trabajo, propiciando a su vez el trabajo en equipo y el bienestar social.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS



## 2.1.2 FORMACIÓN DEL PERSONAL

### *Desarrollo y formación del personal*

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"<sup>135</sup>, de esta manera generando bienestar personal, 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:

**Capacitación:** 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.

**Perfeccionamiento:** busca la mejora en el futuro, o la especialización del colaborador en temas profesionales.

**Desarrollo humano:** intenta preparar al individuo para futuras demandas laborales, facilitando el logro de competencias sociales y humanas, además de técnicas.

En el sector empresarial, la mayoría de organizaciones determinan mediante un diagnóstico las necesidades de capacitación, teniendo en cuenta procesos estratégicos, asignación de presupuesto, temas de capacitaciones, lugar, cronogramas etc., con el propósito de optimizar los procesos organizacionales y a la vez motivar al personal. Sin embargo algunos autores afirman lo siguiente: "La capacitación y el entrenamiento no son suficientes para el mundo empresarial actual; no basta solo con 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"<sup>136</sup>. Por ello es necesario formar al personal, proporcionándole conocimientos elevados sin dejar por de lado el desarrollo humano, es decir hacer de nuestros colaboradores un coaching para que estos a su vez ayuden a "dirigir, instruir y entrenar a otras personas o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas"<sup>137</sup>. A su vez también se formaría a los colaboradores con capacidades de mentoring para que estos transmitan sus conocimientos en cuanto a la cultura organizacional y de

---

<sup>135</sup> GERENCIA.COM. Desarrollo de personal. Disponible en:

[http://www.degerencia.com/tema/desarrollo\\_personal](http://www.degerencia.com/tema/desarrollo_personal). Consultado el 27 de abril del 2013.

<sup>136</sup> 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. pág. 34.

<sup>137</sup> Evered, R. D. & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18, 16-32.

negocio, fortaleciendo a su vez el proceso de inducción en los nuevos colaboradores.

**Tabla N° 41:** Diagrama de procedimientos: Desarrollo y formación del personal.

<b>LOGO DE LA EMPRESA</b>	<b>GESTIÓN HUMANA</b>	
	<b>PROCEDIMIENTO: DESARROLLO Y FORMACIÓN DEL PERSONAL</b>	
<p><b>OBJETIVO:</b> formar a los colaboradores personal y profesionalmente.</p> <p><b>ALCANCE:</b> identificación de necesidades de formación hasta obtener colaboradores de alto desempeño.</p> <p><b>RESPONSABLE:</b> Área de Talento Humano.</p>		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Certificaciones de capacitaciones (logro)	-	Según políticas de la empresa
<b>DESCRIPCION</b>		
<p>El proceso de formación y desarrollo de personal inicia con la identificación de las necesidades de formar a los colaboradores y la prioridad de las mismas, determinando así su necesidad, donde se puede optar por diferentes opciones: de capacitación y desarrollo de personal.</p> <p>1. capacitación: las necesidades de capacitación surge cuando los conocimientos del colaborador no son suficientes para desarrollar sus funciones, se procede a realizar una planeación de la capacitación, teniendo en cuenta que esta a su vez puede ser presencial o virtual gracias a las tic's. independientemente de su forma se debe identificar el número de colaboradores a capacitar, la temática, cronograma, presupuesto, logística, procediendo así al desarrollo de la capacitación, finalizando a su vez con una evaluación y seguimiento.</p> <p>2. Crecimiento personal: este proceso hace referencia a un nivel de formación más avanzada de los colaboradores, en donde se busca el perfeccionamiento y la superación personal de los mismos, para ello se debe determinar desde dos</p>		

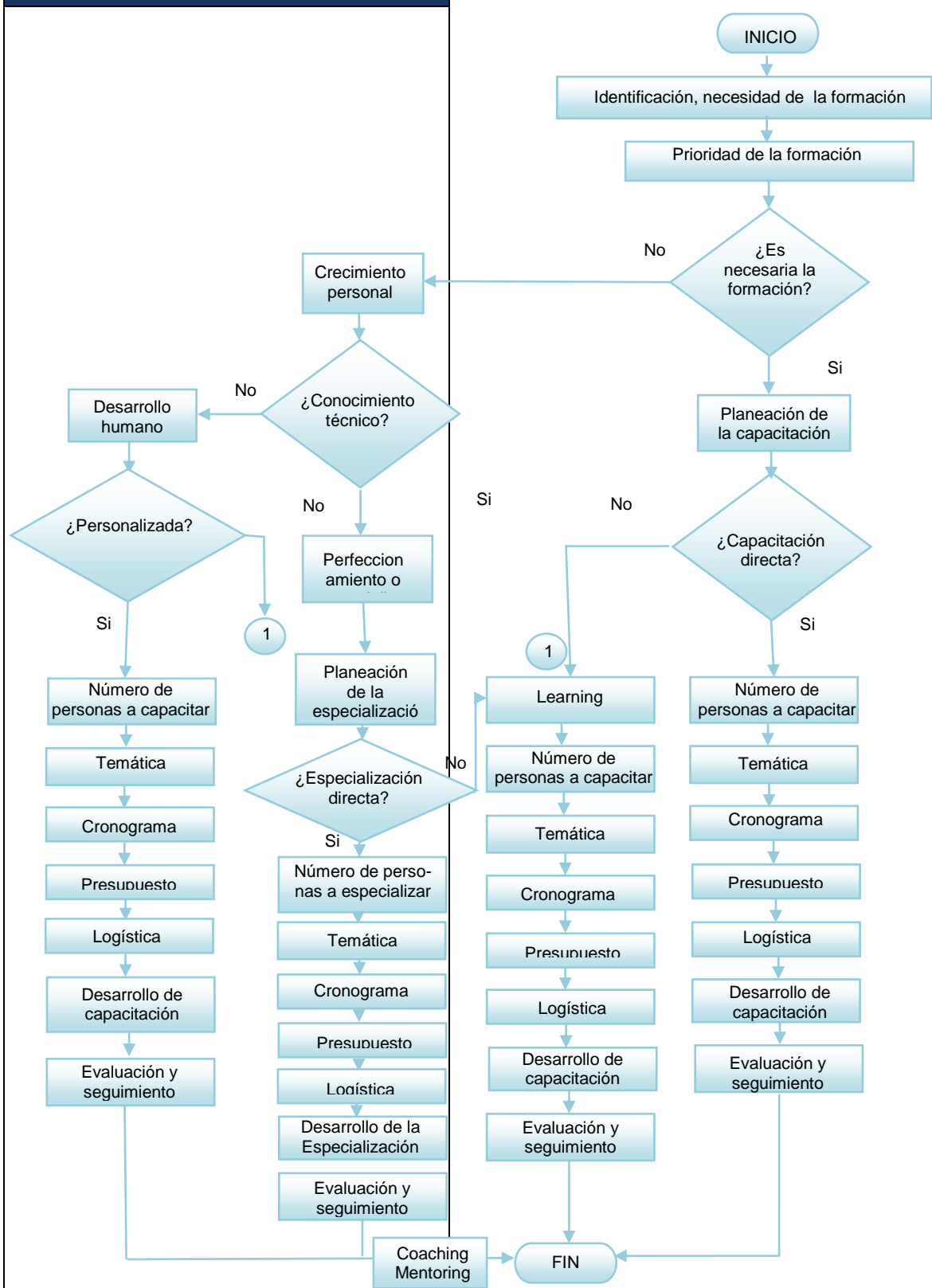
puntos de vista: conocimientos técnicos y desarrollo humano.

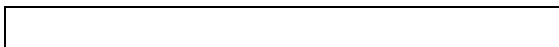
- Conocimientos técnicos: se propician con el fin de especializar a los colaboradores en conocimientos que les permitan a su vez: ascender y ser más cualificados, donde se debe planear que especializaciones deben tener los colaboradores, la cual puede presentarse directa o virtualmente, identificando el número de colaboradores, temática, cronograma, presupuesto, logística, desarrollo de la especialización, evaluación y seguimiento de la misma.
- Desarrollo humano: este proceso involucra la formación de colaboradores integrales en la organización, sociedad y familia, fomentando principios éticos y morales como respeto, dignidad, responsabilidad, empatía, compromiso, tolerancia y actitud; a su vez competencias personales como la puntualidad, trabajo en equipo, resolución de conflictos, entre otras.

Lo anterior permite proporcionar a los colaboradores un crecimiento personal y profesional, generando a su vez la creación de un coaching; es decir personas que tengan la capacidad de entrenar colaboradores para fortalecer habilidades específicas y conseguir una meta, además de personal capaz de desarrollar un mentoring o acompañamiento a otros colaboradores para transmitir la experiencia del negocio y de la cultura organizacional, de manera que este pueda mejorar su rendimiento.

Reflejándose este proceso a continuación, según las actividades a desarrollar.

# DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS





A continuación se explica detalladamente las estrategias de formación.

### **Coaching**

“Es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. En el entorno empresarial y personal se conoce por Coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades”<sup>138</sup>. El Coaching en una organización puede ser utilizado de diferentes maneras; charlas motivacionales, seminarios, talleres, practicas supervisadas. Esta herramienta de formación está en pleno auge empresarial en los países desarrollados, y según la bibliografía existente, es un proceso que ha dado muy buenos resultados en el desarrollo empresarial. Por ello se propone implementar esta herramienta de formación que se describe en la información del procedimiento y el diagrama de procesos.

**Tabla N° 42:** Coaching

	<b>GESTIÓN HUMANA</b>
<b>LOGO DE LA EMPRESA</b>	<b>PROCEDIMIENTO: COACHING</b>
<b>OBJETIVO:</b> formar a los colaboradores personal y profesionalmente.	
<b>ALCANCE:</b> identificación de necesidades de formación hasta obtener colaboradores de alto desempeño.	
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de talento humano - Colaboradores de alto desempeño.	

---

<sup>138</sup> *Ibíd.*



NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Nivel de Coaching	$\frac{\text{Numero de colaboradores coaching}}{\text{total colaboradores}} \times 100$	Según políticas de la empresa
DESCRIPCION		
<p>“En el proceso de coaching intervienen dos participantes; uno es el coach o entrenador, que es la persona que instruye, forma o guía al alumno para que mejore en el desempeño de sus funciones” (mentor o quien transmite el conocimiento). “El otro es el coachee o pupilo, quién recibe los conocimientos y las competencias que necesita para mejorar en su vida profesional. El coach se compromete con su pupilo en una alianza de colaboración, estableciendo unos objetivos concretos y diseñando un plan de acción que les permita alcanzarlos dentro de los plazos establecidos” . “Este plan fijará una serie de encuentros entre los intervinientes que permitan conseguir la finalidad prevista, acompañado de otro conjunto de actividades destinadas a mejorar aspectos concretos del coachee. En la efectividad del coaching influye el tipo de relación que se establezca y se requiere que esté basada en la confianza entre ambos participantes, de este modo el coach puede ser, no solo un director del entrenamiento de su pupilo, sino también un consultor que le ayude a innovar en los procedimientos” . “Para mejorar la productividad del proceso, el coach debe tener un conocimiento profundo del puesto de trabajo desarrollado por el coachee y de la forma en que este puesto se relaciona con los objetivos de la organización. Asimismo, el coach ha de disponer de habilidad para comunicar, debe desear y ser capaz de compartir su información con el coachee y estar dispuesto a tomarse el tiempo que requiere este esfuerzo” .</p> <p>El desarrollo del proceso sigue básicamente de los siguientes 5 pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Observar: La observación de nuevos puntos de vista será fundamental para que el coachee encuentre soluciones y permitirá al individuo elegir entre las alternativas de que dispone para alcanzar sus objetivos.</li> <li>2. Toma de conciencia: La observación permite la toma de conciencia,</li> </ol>		

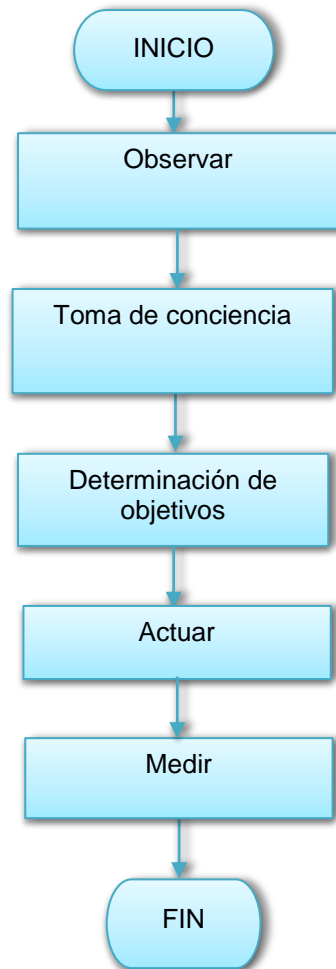
básicamente acerca de nuestro poder de elección. El coach centrará al pupilo en las elecciones que toma y sus consecuencias, brindándole herramientas específicas para elegir conscientemente y con mayor efectividad.

3. Determinación de objetivos: Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos que servirán de guía para la toma de decisiones y acciones.

4. Actuar: Una vez reunida toda la información, hay que actuar de forma sostenida en el tiempo. El coach acompañará de cerca este proceso ayudando a superar las dificultades que aparecen al llevar a la práctica las actuaciones.

5. Medir: En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

### DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS



## **Mentoring**

“El mentoring en el sentido empresarial u organizacional será una relación de asesoría entre un mentor y su protegido. El mentor ofrecerá sus conocimientos y experiencias como guía frente a las dificultades que atraviere el pupilo, aspectos centrales que constituyen una relación de mentoring”<sup>139</sup>. La mentoría involucra la comunicación y está basada en una relación. Bozeman y Feeney definieron la mentoría como "un proceso para la transmisión informal del conocimiento, el capital social y el apoyo psico-social, percibidos por el recipiente como relevante para el trabajo, la carrera o el desarrollo profesional; la mentoría envuelve la comunicación informal, usualmente cara a cara y durante un período de tiempo sostenible entre una persona que se percibe poseedor de más conocimiento relevante, sabiduría o experiencia (el mentor) y una persona que se percibe con menos (el protegido)”<sup>140</sup>.

Su forma de aplicación en cuanto a los procedimientos y el diagrama de procesos se muestran a continuación.

**Tabla N° 43: Mentoring**

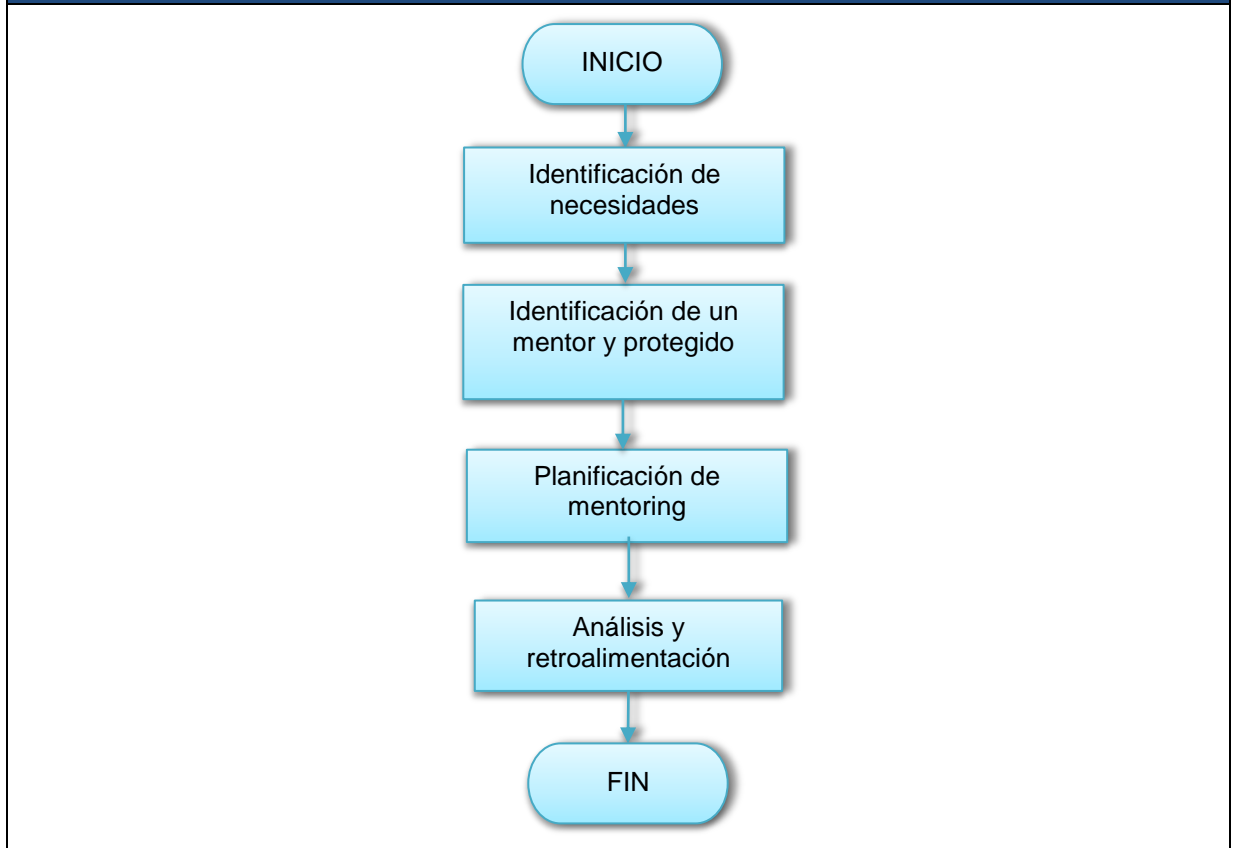
	<b>GESTIÓN HUMANA</b>
<b>LOGO DE LA EMPRESA</b>	<b>PROCEDIMIENTO: MENTORING</b>
<b>OBJETIVO:</b> formar a los colaboradores personal y profesionalmente.	
<b>ALCANCE:</b> identificación de necesidades de formación hasta obtener colaboradores de alto desempeño.	
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de talento humano - Colaboradores de alto desempeño.	

<sup>139</sup> BOZEMAN, B. y FEENEY, M.K. Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique ("Hacia una teoría de mentoría útil: Un análisis y crítica conceptual"). Administration & Society, Vol. 39, No. 6, 719-739 (2007).

<sup>140</sup> Ibid.

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Nivel de Mentoring	$\frac{\text{Colaboradores Protegidos}}{\text{Total colaboradores}} \times 100$	Según políticas de la empresa
DESCRIPCION		
<p>El proceso de mentoring es una herramienta básica y fundamental para los procesos de cambio, especialmente si se trata de pasar desde una estructura altamente jerarquizada a una liviana, matricial y fluida. Este proceso se desarrolla en 4 etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de las necesidades: se busca identificar al mentor y al colaborador. Se busca lograr una adecuada compatibilidad entre ambos partícipes.</li> <li>2. Identificación de un mentor y protegido: se centra en la formación del mentor como del colaborador. Se busca sacar un mejor provecho de las competencias del mentor mediante su preparación para el ejercicio de la tarea. Al colaborador se le proporciona la información acerca de los objetivos del programa y las actitudes que deberá desarrollar.</li> <li>3. Planificación del mentoring: Se trata de la planificación y ejecución. Se diseñan las distintas actividades, se programan, se asignan los recursos y se establecen los vínculos y redes de trabajo.</li> <li>4. Análisis y retroalimentación: se establece una fase de análisis de los resultados. En todo caso no hay que olvidar que el proceso de retroalimentación ha de ser permanente.</li> </ol> <p>Las empresas avanzadas promueven la formación voluntaria de pares mentor-discípulo para promover el desarrollo de sus directivos jóvenes (discípulos), asesorados y apoyados por directivos de amplia experiencia (mentores).</p>		

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS



### 2.1.3 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 éxito”<sup>141</sup>.

No se puede desconocer el papel de los jefes en los procesos de promoción, pues son ellos quienes tienen el conocimiento de los requisitos de cargos superiores y a la vez conocen a fondo las fortalezas, debilidades y potenciales de sus trabajadores. “quizá lo más importante es que proporciona una sensación de equidad y justicia en el lugar de trabajo”<sup>142</sup>; “ello implica que si no existen criterios bien establecidos y mecanismos precisos para la movilidad interna, pueden presentarse arbitrariedades que afectan la motivación y el clima de las empresa”<sup>143</sup>

La mayoría de empresas no aplican este procedimiento, debido a que administrativamente estas organizaciones son pequeñas, en donde los cargos ya están establecidos. Sin embargo pocas empresas permiten que los colaboradores se capaciten en sus estudios, lo cual posteriormente les permita ascender en la organización. La ausencia de planes de carrera puede generar en sus colaboradores baja perspectiva de crecimiento personal y profesional dentro de la organización, reflejándose esto en alta rotación, desmotivación laboral, bajo rendimiento y un mal clima organizacional.

**Tabla N° 44:** Diagrama de procedimientos: Planes de carrera.

<b>LOGO DE LA EMPRESA</b>	<b>GESTIÓN HUMANA</b>
	<b>PROCEDIMIENTO: PLANES DE CARRERA.</b>
<p><b>OBJETIVO:</b> Planificar la proyección de actividades laborales y puestos de trabajo, mejorando la satisfacción y éxito personal y profesional de colaborador.</p> <p><b>ALCANCE:</b> Planificación de ascensos hasta ascender al colaborador.</p>	

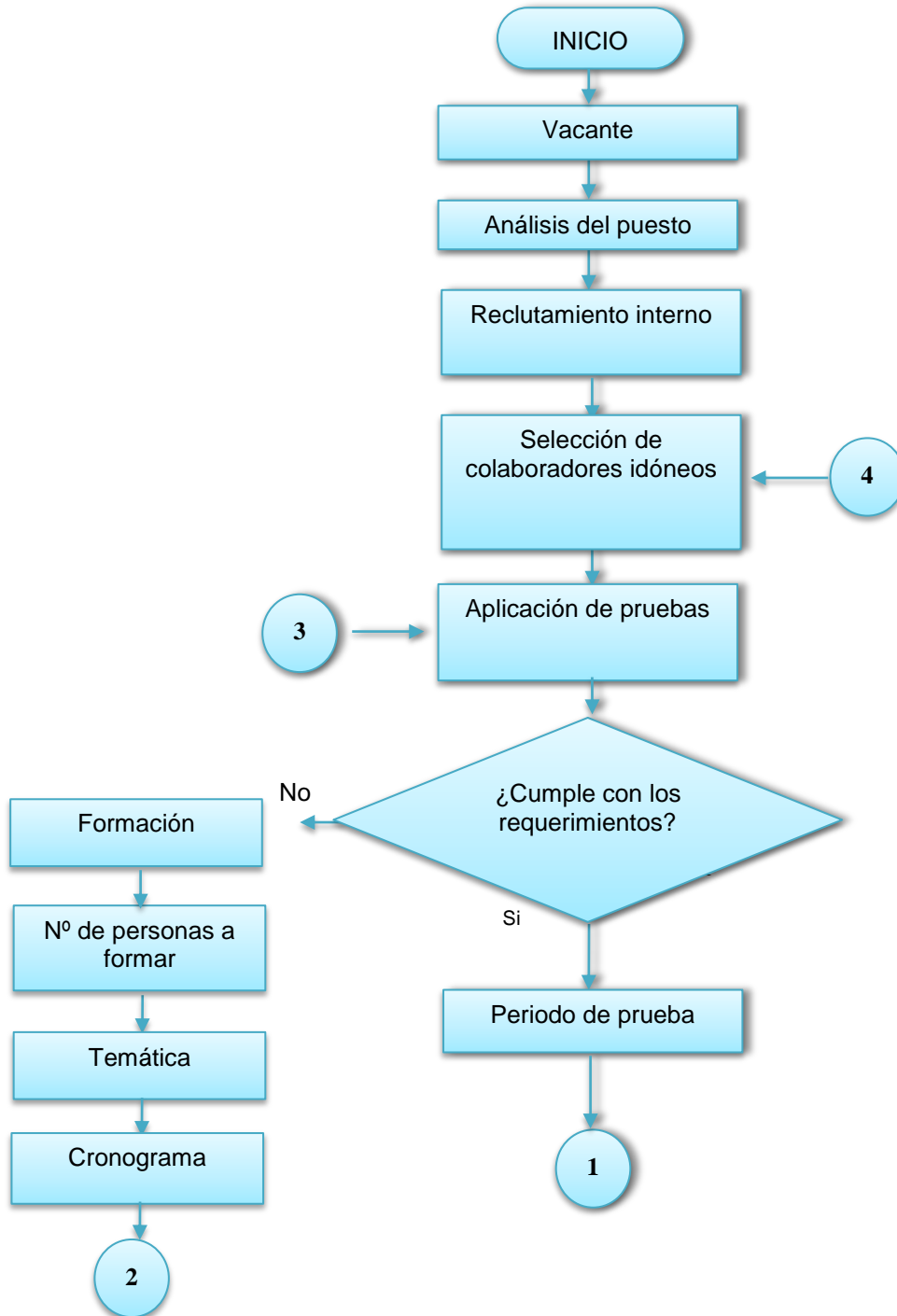
<sup>141</sup> CALDERÓN H., G.; ÁLVAREZ G., C. M. Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. REVISTA Universidad EAFIT Vol. 42. No. 142. 2006. pág. 33.

<sup>142</sup> Ibíd.

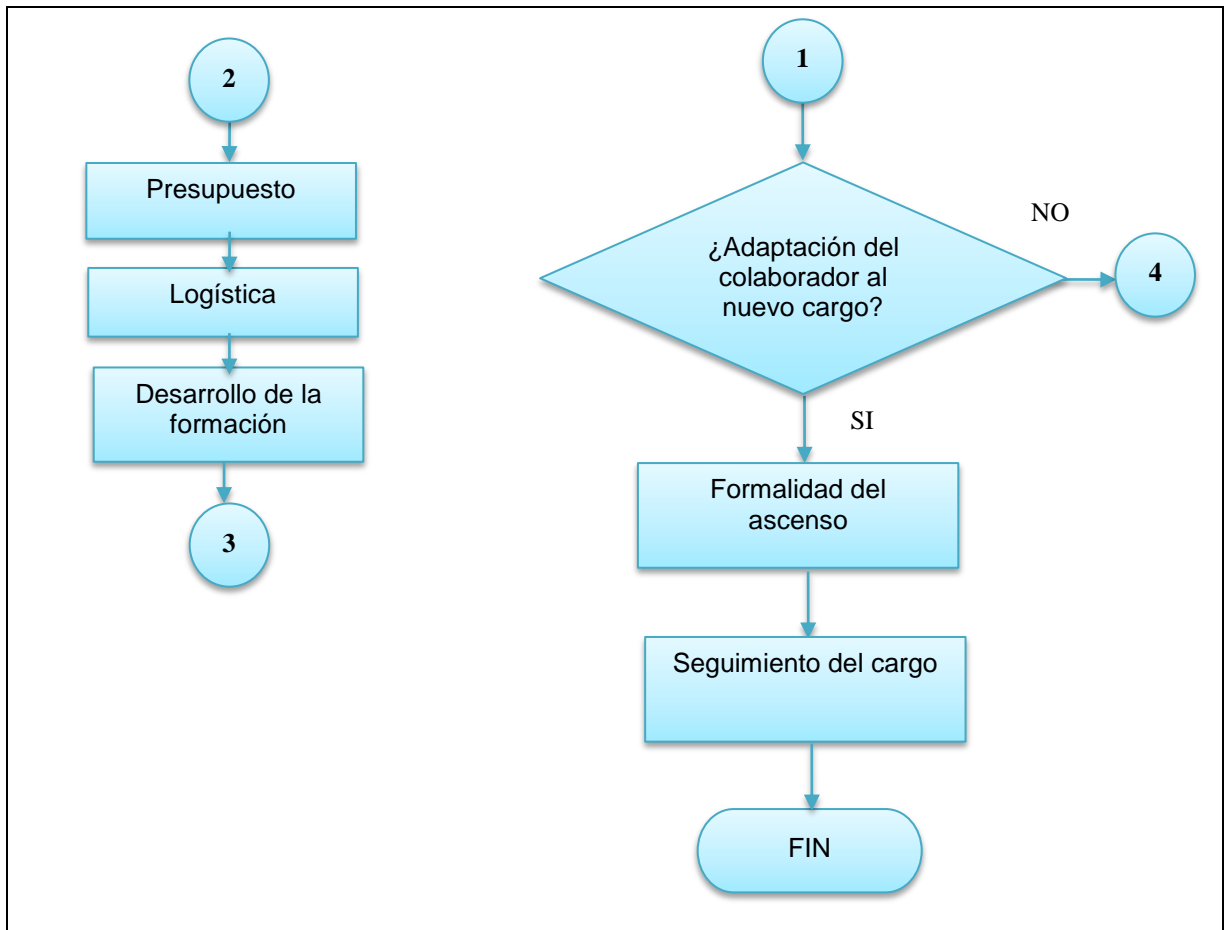
<sup>143</sup> Ibíd.

<b>RESPONSABLE:</b> Jefe inmediato - área de Talento Humano.		
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Nivel de ascensos	$\frac{Total\ ascensos}{Total\ colaboradores} \times 100$	Según políticas de la empresa
<b>DESCRIPCION</b>		
<p>Una vez el jefe de área identifique la vacante, independientemente del área se debe hacer un análisis del puesto para identificar las características que debe tener el colaborador que va a ocupar la vacante, el papel de los jefes de área es muy importante en este proceso, pues son ellos quienes tienen el conocimiento de los requisitos de cargos superiores y a la vez conocen a fondo las fortalezas, debilidades y potenciales de sus trabajadores, se debe hacer un reclutamiento interno y seleccionar a los colaboradores idóneos, se debe aplicar pruebas de conocimiento y desempeño laboral, se debe tener en cuenta características como experiencia, aptitud, antigüedad en la empresa, valores entre otros, si la persona cumple con los requerimientos se elige a la persona indicada para el cargo y se lo coloca a un periodo de prueba que vea conveniente la empresa esto con el fin de rectificar conocimientos teóricos y prácticos, si cumple con las expectativas se debe hacer la formalidad del ascenso y hacer el seguimiento del cargo, si presenta adaptación al nuevo cargo se debe regresar al cargo que estaba desempeñando, pero si no cumple con los requerimientos se debe formar al personal para que desarrolle sus capacidades porque pueden ser una pieza clave para la organización, se debe escoger el número de personas que se va a formar, planear una temática, el cronograma, presupuesto, una logística para que el desarrollo de la formación sea eficiente, a las personas que reciben la formación se las debe evaluar, para ver si los conocimientos se han fortalecido, y tener personal preparado en donde puedan ocupar cargos superiores, fomentándose así los planes de carrera.</p> <p>Como se puede observar a continuación se encuentra las actividades realizadas en el proceso.</p>		

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS







#### 2.1.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

“Las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, además ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo, la evaluación ofrece una retroalimentación que permite al jefe y al subordinado elaborar un plan para rectificar cualquier deficiencia en el desempeño que pudiera identificarse” . Por otra parte Chiavenato define la evaluación de desempeño como “un concepto dinámico ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad sea formal e informalmente, además constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamientos de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados la

evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.”

Puede utilizarse varios sistemas de evaluación de desempeño establecidos o adecuarlos a las características de los evaluados por ejemplo la evaluación 360° “según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que con cualquier persona que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño”.

Para el caso de la empresas grandes y medianas de la Ciudad de Pasto la evaluación de desempeño es realizada en su mayoría guiada por una metodología como 360°, donde para el desarrollo de esta se tiene en cuenta la información proporcionada por el jefe, sus subordinados, demás empleados y clientes mismos y por el colaborador evaluado; como también estas organizaciones adoptan el sistema de evaluación por competencias, como: logro, acción; competencias de ayuda y servicio, liderazgo, de conocimiento y eficacia del personal; esto permite a estas organizaciones la identificación de debilidades en donde posteriormente se contrarrestan con la retroalimentación reflejada en capacitaciones, nuevos compromisos o acompañamiento de la organización, contribuyendo todo esto a la vez con el mejoramiento continuo empresarial, sistemas de calidad, satisfacción del cliente, rendimientos económicos, posicionamiento y reconocimiento empresarial, mejor remuneración para los colaboradores, lealtad, baja rotación del personal.

Al ser la evaluación 360° una metodología integral, en esta herramienta se muestra los niveles de evaluación identificados. (Ver anexo 8).

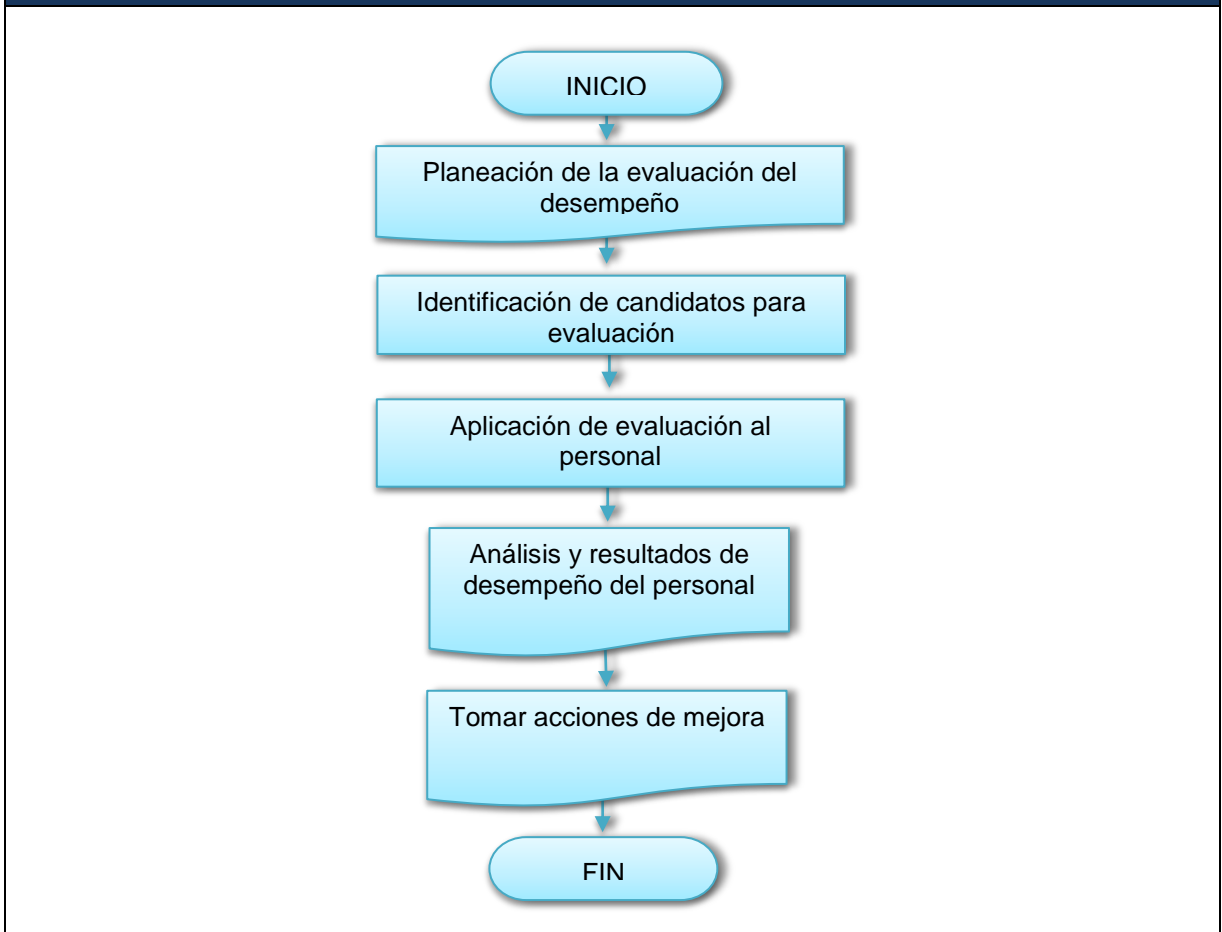
En la tabla de puede observar las actividades realizadas en el proceso.

**Tabla N° 45:** Diagrama de procedimientos: Evaluación de desempeño

LOGO DE LA EMPRESA	GESTIÓN HUMANA	
PROCEDIMIENTO: <b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>		
<p><b>OBJETIVO:</b> Conocer el nivel del desempeño del personal de la institución.</p> <p><b>ALCANCE:</b> Desde la planeación de la evaluación hasta el mejoramiento de resultados.</p> <p><b>RESPONSABLE:</b> gerente de Área de Talento Humano</p>		
NOMBRE DEL	FORMULA	FRECUENCIA

INDICADOR		
Satisfacción al cliente	$= \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes}} \times 100$	Mensualmente
Nivel de cumplimiento de metas	$= \frac{\text{Metas cumplidas}}{\text{Metas propuestas}} \times 100$	Mensualmente
DESCRIPCION		
<p>Una vez que el trabajador se encuentra laborando en la institución un determinado tiempo es necesario hacer vigilancia del cumplimiento adecuado de las funciones de cada funcionario con el fin de tomar acciones correctivas a lo inadecuado y mantener y mejorar lo positivo; por lo anterior es de gran importancia realizar la evaluación del desempeño a los funcionarios.</p> <p>Esta deberá iniciar con la respectiva planeación; donde se prepara los formatos de evaluación y se procede a aplicar la evaluación teniendo en cuenta los diferentes métodos para evaluar a cada funcionario para que posterior a los resultados que brinde cada evaluación, se tomen acciones de mejora o mantener las existentes. Posteriormente se debe realizar un informe de evaluación de desempeño donde se transfiere los resultados obtenidos a los evaluados; los resultados de esta evaluación pasa a formar parte de la historia laboral de cada funcionario</p>		

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS



### 2.1.5 COMPENSACIÓN

#### ***Compensación económica***

“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”<sup>144</sup>, es decir que el salario devengado de los colaboradores se compone de dos aspectos importantes: primero las normas laborales, para ello se debe tener en cuenta el salario mínimo legal vigente (smlv) como base para fijar posteriormente el salario devengado de sus colaboradores, prestaciones sociales, horas extras, dominicales, vacaciones y parafiscales. Además de las políticas organizacionales las empresas pueden adoptar una escala salarial integral con diferentes criterios, como la formación, experiencia, rendimiento, desempeño, comportamiento, la competencia y los niveles jerárquicos; con el propósito de

<sup>144</sup> 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. pág. 34.

motivar y elevar la calidad de vida de sus colaboradores, además es una estrategia utilizada por las organizaciones para atraer y retener colaboradores.

**Tabla N° 46:** Escala salarial

<b>ASPECTOS LEGALES</b>	
Salario mínimo	Jornada Ordinaria 48 horas semanales, 8 horas diarias. Ley 50 de 1990, Art.20
Auxilio de transporte	Se paga a quienes devenguen hasta \$1.179.000 (2 salarios mínimos mes)
Horas extras	- Ordinaria ley 50 de 1990 art.24 - Nocturna ley 50 de 1990 art. 24
Vacaciones	Art.186 C.S.T.
Prestaciones a cargo del empleador	- Cesantías artículo 249 c.s.t intereses de cesantías ley 52 de 1975 - Prima de servicios art. 306 c.s.t - Dotación ley 11 de 1984, art 7.
Prestaciones a cargo de terceros y parafiscales	- Salud ley 1122 del 2007 art. 10 - Pensiones ley 797 de 2003 art.7 - Aportes ICBF ley 89 de 1988 SENA ley 21 de 1982 cajas de compensación familiar - Subsidio familiar ley 21 de 1982 y ley 789 de 2002 art. 3
<b>OTROS CRITERIOS</b>	
Formación	Estudios presentados por el colaborador
Experticia	Demostración práctica y eficiente de la experiencia.
Rendimiento	Resultados del colaborador frente a los objetivos y metas de la organización.
Desempeño	Resultados del colaborador de manera integral, comportamiento, valores.
Habilidades	Actitud de servicio, Pro-actividad, Compromiso, Trabajo en equipo, Responsabilidad, Empatía.
Competencias	Resolución de problemas, Innovación, Escucha, Atención al cliente, Actitud de servicio, Liderazgo.
<b>= SALARIO DEVENGADO</b>	

A continuación se puede apreciar el diagrama de procesos de la compensación.

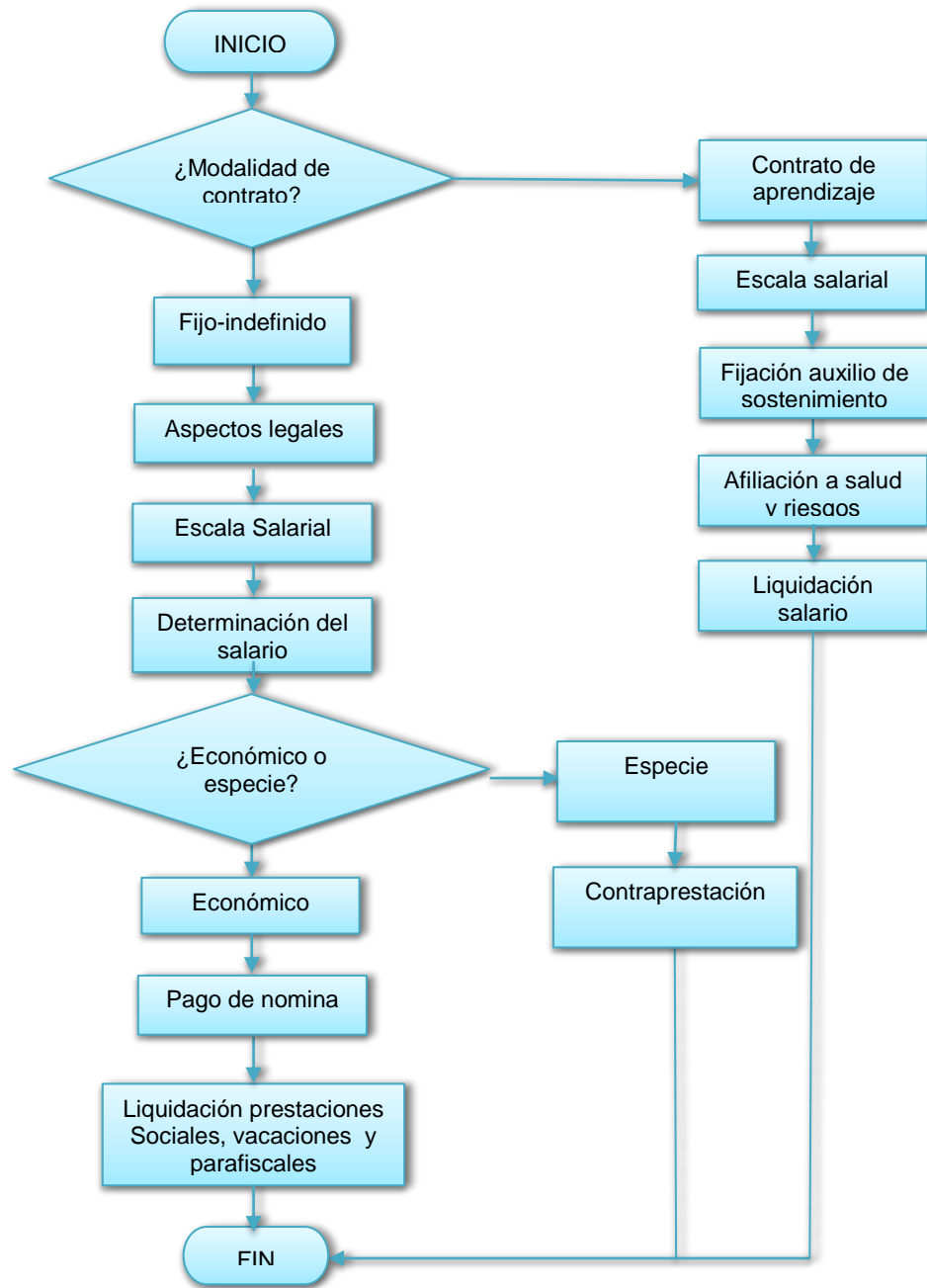
**Tabla N° 47:** Diagrama de procedimientos: Compensación

<b>LOGO EMPRESA</b>	<b>GESTIÓN HUMANA</b>	
	<b>PROCEDIMIENTO: COMPENSACIÓN</b>	
<p>OBJETIVO: Remunerar justa y estratégicamente a los colaboradores de la organización.</p> <p>ALCANCE: Desde la contratación hasta la desvinculación del colaborador</p> <p>RESPONSABLE: Gestión de talento humano.</p>		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Nivel de satisfacción de los colaboradores	$= \frac{\text{Colaboradores satisfechos}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$	Según políticas de la empresa
<b>DESCRIPCION</b>		
<p>La compensación de los colaboradores vinculados en la organización tiene como base la modalidad de contrato; Término indefinido, término fijo y de aprendizaje:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las modalidades de término indefinido y fijo, presentan similitud en el proceso de compensación <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos legales, es decir que el salario mínimo legal vigente (smlv), prestaciones sociales, vacaciones y aportes parafiscales para cada colaborador contratado por esta modalidad.</li> <li>- La escala salarial: permite a la empresa fijar el salario con base a diversos factores como formación, experiencia, rendimiento, desempeño, comportamiento, la competencia y el nivel jerárquico.</li> <li>- Una vez se tiene en cuenta los anteriores aspectos es posible determinar el salario a devengar, donde este a su vez se puede efectuar</li> </ul> </li> </ol>		

en efectivo o en especie, dependiendo del acuerdo entre el empleador y el colaborador; es importante señalar que si es en especie esta contraprestación como alimentación, habitación o vestuario, solo si el colaborador devenga un smlv solo se puede descontar en un 30%, mientras que si devenga un salario mayor al mínimo se puede descontar hasta el 50% del salario devengado.

- Cuando el salario se cancela en efectivo, se hace a la vez todos los cálculos pertinentes para determinar el valor de la nómina y su cancelación, ya sean en efectivo, cheque o cuenta bancaria. Es importante tener un archivo de comprobantes de pagos.
  - Para la cancelación de las prestaciones sociales, vacaciones y aportes parafiscales se debe tener presente las fechas establecidas por la ley.
2. Cuando el contrato es de aprendizaje, es decir pasantías o prácticas; el empleador puede fijar el auxilio de sostenimiento teniendo en cuenta la contribución de esta clase de colaborador (escala salarial), además si es universitario la base de este auxilio es el SMLV, sino lo es el auxilio vendrá a ser un 75% del mínimo. Los colaboradores bajo esta modalidad tienen derecho a la afiliación en salud y riesgos laborales, valores que deberán ser descontados conforme a la ley.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS





## ***Compensación no económica***

Es importante mencionar que la compensación no se puede limitar únicamente al factor económico, sino que se trata también de factores intrínsecos de motivacionales, como la participación en la toma de decisiones, integración de los objetivos individuales y generales, es decir que el colaborador se sienta identificado y con sentido de pertenencia en la organización, como también un buen clima organizacional y que confluya el desarrollo personal y el cumplimiento de sueños personales, cabe mencionar un artículo por la revista Time de España hace alusión a 9 cosas que motivan a los colaboradores más que el dinero<sup>145</sup>:

1. Sé generoso con los halagos. A todas las personas les gusta ser halagados o reconocidos por su trabajo por eso será bueno que si tienes trabajadores a tu cargo, destagues sus logros siempre que lo amerite. Cuando hagan algo que beneficie a la empresa, destácalo y luego halágalos frente a los demás.
2. Deja de lado a los gerentes. Remover al líder de un proyecto para que el equipo pueda trabajar eficazmente y ponerse a prueba puede ser una maravillosa oportunidad. Anima a tus empleados a trabajar en conjunto en igualdad de condiciones con sus compañeros, así podrán terminar cualquier proyecto más rápidamente.
3. Haz que tengan sus ideas propias. Las personas odian que les digan lo que tienen que hacer. Por eso, en vez de decirles “Me gustaría que hagas las cosas de tal forma” prueba en decirles “¿Piensas que hacer las cosas de esta forma es una buena idea?”
4. Nunca critiques. A nadie le gusta que le digan que ha hecho las cosas mal. Cuando debas señalar algo erróneo, hazlo de tal manera que la persona pueda aprender de sus errores.
5. Haz de todos un líder. Subraya las fortalezas de cada persona y hazle saber lo que lo hace excelente a cada uno.
6. Dile a tu empleado de almorzar una vez a la semana. No anuncies que instrumentarás una nueva política sino invita a un empleado a almorzar para conversar. Esto le demostrará que estás atento a su trabajo y lo valoras.
7. Reconoce a quienes hacen las cosas bien y entrégales pequeñas recompensas. Puedes instrumentar juegos internos o escribir los logros de los empleados en una pizarra y recompensarlos por ello con una sesión de spa o algo similar.
8. Organiza actividades grupales. Las actividades en grupo sirven para recordarles a los colaboradores que pertenecen al mismo lugar. Puedes hacer un picnic u organizar las fiestas de cumpleaños en la oficina.
9. Comparte el dolor y las recompensas. Debes ser honesto y transparente y compartir los éxitos pero también los fracasos.

---

<sup>145</sup> UNIVERSIA. 9 cosas que motivan a los empleados más que el dinero. Disponible en: <http://noticias.universia.es/en-portada/noticia/2012/09/07/964616/9-cosas-motivan-empleados-mas-dinero.html>. Consultado el 20 de octubre de 2013.

## DESCRIPCIÓN

Con base a lo anterior se propone ejecutar los siguientes procesos: apoyados a la vez de la identificación de las necesidades de los colaboradores teniendo en cuenta lo propuesto por Abraham Maslow<sup>146</sup>:

Fisiológicos: Alimentación, descanso, homeostasis

Seguridad: estabilidad laboral, salud, familiar

Afiliación: amistad, afecto.

Reconocimiento: confianza, respeto, éxito.

Autorrealización: moralidad, creatividad, resolución de problemas.

A su vez priorizar las necesidades de los colaboradores dependiendo el grado de jerarquía, ya que todos los colaboradores poseen diferentes grados motivacionales; después de ello se debe estructurar una planeación alineada con el bienestar social, incluyéndose cronogramas, presupuesto, para ejecutar estos planes, finalizando con una evaluación y realizar un seguimiento de las actividades realizadas, determinando si tuvieron un impacto positivo en el desempeño laboral de los colaboradores.

---

<sup>146</sup> Abraham Maslow (1943) A Theory of Human Motivation, en [psychclassics.yorku.ca](http://psychclassics.yorku.ca). Disponible en: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Consultado el 13 de noviembre del 2013.

DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS



### ***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” ; tener un balance de vida- trabajo no es imposible, si no es responsabilidad de planificar y cumplir ciertos criterios para el logro de esta importante actividad, se debe respetar horarios, poner límites y designar un tiempo específico para cada tarea, se dice que "La falta de planeación y una deficiente administración del tiempo son las principales causas que impiden encontrar este equilibrio, pues causan un bajo desempeño y le roban espacio a los asuntos personales, dijo la investigadora de la Facultad de Pedagogía de la Universidad Panamericana (UP), Margarita Espinosa” . Es muy importante que las empresas trabajen sobre este tema ya que el buen desempeño y la productividad laboral se ven reflejadas en el estado de ánimo que tenga la persona, por eso es importante que toda organización independientemente del sector o tamaño deben contar con el apoyo de una administradora de riesgos laborales, para que esta capacite sobre temas de seguridad y salud en el trabajo, se realicen actividades recreativas, de relajación y sobre todo se forme al colaborador como ser humano, con el fin de prevenir accidentalidades de tipo psicológico, laborales, ergonómicos entre otros, ya que esto generaría una baja productividad laboral afectando a toda la organización.

Es necesario que la organización lleve un control de los accidentes presentados en la misma, por lo cual se propone un formato que facilite el seguimiento para que se tomen las decisiones pertinentes (Ver anexo N° 9).

A continuación se desarrollan las actividades realizadas en el proceso balance vida – trabajo.

**Tabla N° 48:** Balance Vida - Trabajo

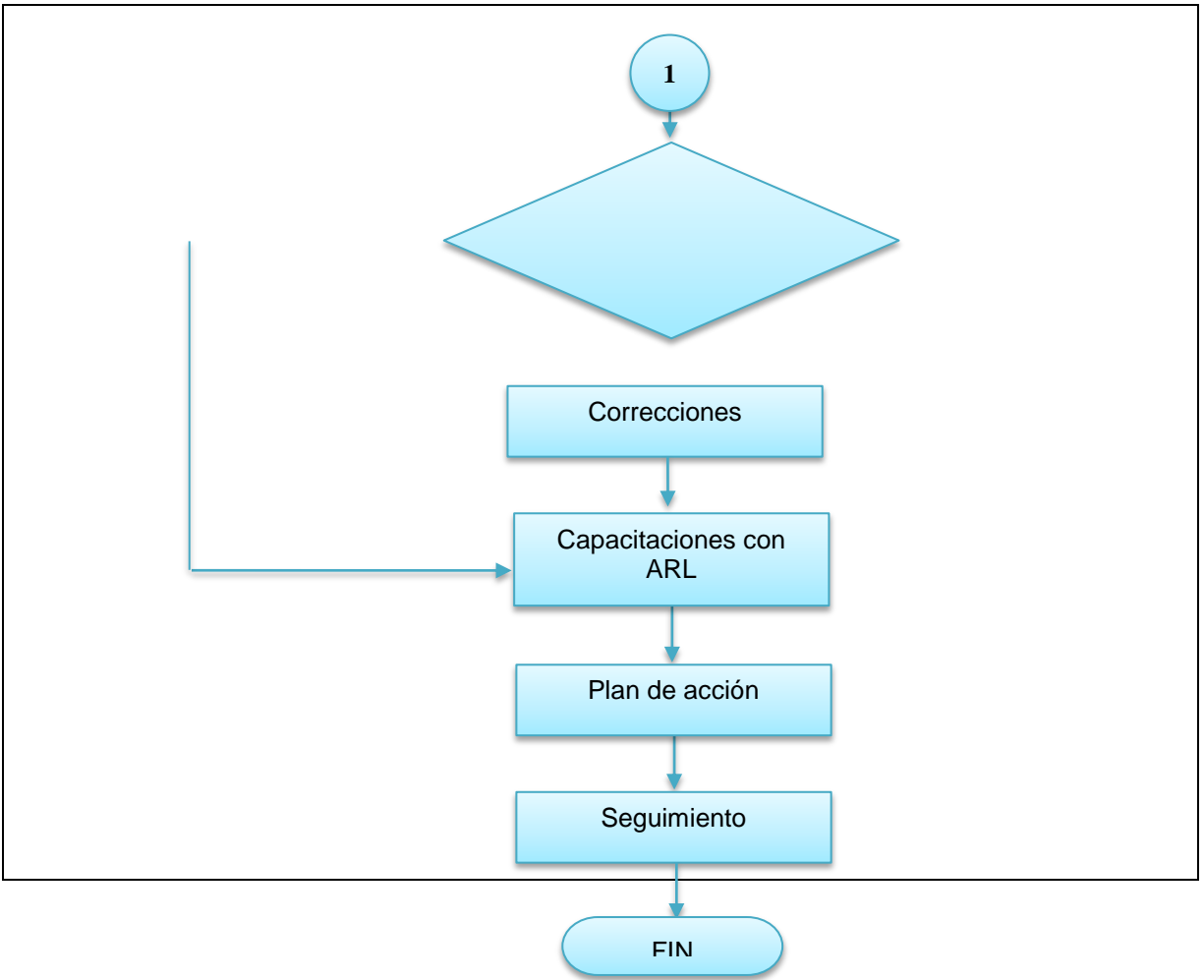
LOGO DE LA EMPRESA	GESTIÓN HUMANA	
	PROCEDIMIENTO: <b>BALANCE VIDA - TRABAJO</b>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Generar bienestar del colaborador dentro y fuera de la organización.</p> <p><b>ALCANCE:</b> Este proceso será aplicado a todo el personal que labora en la empresa, como también en algunas actividades podrán participar los familiares para fomentar la integración, salud y bienestar de los colaboradores.</p> <p><b>RESPONSABLE:</b> Área de Talento Humano.</p>		
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA
Cumplimiento Plan de Bienestar y Estímulos	$\frac{N^{\circ}.de\ actividades\ realizadas}{Total\ de\ actividades\ programadas} \times 100$	Según políticas de la empresa
Nivel de accidentalidad	$\frac{Accidentes\ atendidos}{Total\ accidentes} \times 100$	Mes
Bienestar social	$\frac{Conflictos\ laborales}{Total\ conflictos} \times 100$	Mes

## DESCRIPCION

Todas las empresas independientemente del sector y su tamaño deben contratar a una administradora de riesgos laborales, para implementar el programa de seguridad y salud en el trabajo exigido por la ley 1562 del 11 de julio de 2012, es necesario implementar un programa de salud ocupacional en la empresa debido a que los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, son factores que podrían interferir negativamente en las actividades normales y por lo tanto afectar la productividad, para la realización de las actividades se debe realizar una planeación del programa con el fin de no afectar los horarios de trabajo, el programa deberá contar con la identificación de la temática relacionada con accidentes de trabajo, enfermedades laborales y mejoramiento de condiciones de trabajo, toda organización debe establecer actividades de bienestar laboral, debido a que los colaboradores tienden a estresarse por la carga laboral, pero si se maneja o se implementa adecuadamente temas relacionados con la salud del colaborador y clima organizacional las incapacidades de ausentismo serán bajas, es necesario se cree un comité paritario de salud ocupacional ( COPASO) para que inspeccione los riesgos a los que pueden estar expuestos y vele para que las actividades de la temática se cumplan en los tiempos establecidos, dado el caso se presenten accidentes laborales, se debe determinar las causas de este, si son presentados por enfermedades psicológicas, ergonómicas o accidentes de trabajo, si son presentados los accidentes de tipo psicológico se recomienda a la empresa se brinde un apoyo o asesoramiento al colaborador con el psicólogo que debe ser parte de la empresa para que lleve el estudio del caso y se hagan las respectivas correcciones, se debe capacitar continuamente con la ARL, se debe diseñar un plan de acción y hacer el respectivo seguimiento, en el caso de no presentarse accidentes laborales se está en constante capacitación con todo el personal de la empresa.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS







## 2.1.6 OUTPLACEMENT

“Es el conjunto de técnicas para reubicar trabajadores cuando por fusiones, adquisiciones y reestructuraciones hay que prescindir de parte del personal. Se trata de contenerlos y reorientarlos, para facilitarles una positiva reinserción laboral y que no se vea afectada su reputación en el mercado de trabajo ni su vida familiar<sup>147</sup>”. Se dice que la pérdida de empleo es una de las terceras experiencias más estresantes después de muerte y el divorcio. “El despido o la pérdida del empleo produce, entre otras, respuestas de ansiedad, fuerte daño a la autoestima, sentimientos de culpa, deterioro del auto-concepto, síntomas psicosomáticos, hipertensión, tensión, depresión, abandono y progresivamente patología más severa, tales como alcoholismo u otro tipo de adicción a drogas han establecido, gráficamente la serie de etapas y los procesos que experimenta la persona en proceso de desvinculación laboral. En general, el deterioro de la salud psicológica, la pérdida de bienestar y la insatisfacción con la propia vida ha sido ampliamente documentada<sup>148</sup> por ello las empresas socialmente responsables deben buscar prevenir este tipo de situaciones en sus colaboradores, como también podrían evitar una mala imagen pública, y reducir costos en el proceso de desvinculación e impactos negativos.

La mayoría de empresas cuando tienen que desvincular a un colaborador lo único que hacen es liquidaciones laborales y referencias y certificaciones obtenidas por el colaborador, pero con el programa de desvinculación asistida se puede lograr en el colaborador: “conciencia de su situación, definir un verdadero proyecto profesional, construir un plan de acción, adquirir las técnicas y las herramientas que le permitan realizarlo, experimentaciones en grupo, intercambios de puntos de vista y confrontaciones que refuerzan la dinámica de la búsqueda”.

El Outplacement es una herramienta que trae múltiples ventajas tanto para los colaboradores como para la empresa que lo implementa, tales como.

- ✓ Contribuye a disminuir el tiempo de paro o cesantía del desempleado.
- ✓ Proporciona respaldo profesional con asesoría durante todo el proceso de recolocación.
- ✓ Asesora a los directivos o ejecutivos que deban efectuar los despidos. Los capacita a través de entrevistas de desvinculación.
- ✓ Procura que el despido sea percibido por el afectado como un desafío y una nueva oportunidad más que como una quiebra o una desgracia.

---

<sup>147</sup> LOS RECURSOS HUMANOS.COM. ¿Qué es el Outplacement? Disponible en:

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1822-que-es-el-outplacement.html>. Consultado el 20 de abril del 2013.

<sup>148</sup> MONOGRAFIAS. Outplacement. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos10/outpla/outpla.shtml>. Consultado el 18 de octubre de 2013.

- ✓ Facilita medios a los trabajadores desvinculados para su reinserción o reconversión laboral.

Este proceso va más allá de liquidar al colaborador de acuerdo a lo establecido con la ley, o de dar certificaciones y buenas referencias, es pues este un proceso de gestión humana un enlace de estabilidad, bienestar, responsabilidad del empleador y sus colaboradores, impactando así positivamente el entorno empresarial y el social, ya que se reduce el nivel de desempleo gracias al Outplacement.

Es importante señalar que cuando no es necesaria la desvinculación se debe hacer una recalificación laboral, es decir: “proceso en el cual aquellas personas que habiendo sufrido un accidente, enfermedad, presentan secuelas que interfieren, dificultan o impiden retornar a sus ocupaciones o anterior trabajo. Su objetivo es lograr una adecuada reinserción o reubicación laboral / ocupacional de la persona logrando desarrollar sus capacidades actuales”<sup>149</sup>. Esto permite a las organizaciones adoptar un enfoque de responsabilidad social desde el punto de vista de gestión humana, ya que se interesa por la integridad laboral de sus colaboradores. Si el colaborador no puede ser recalificado o adaptado a continuar con las mismas funciones, es necesaria una reubicación en un cargo en donde pueda desempeñarse. Estos procesos se hacen con el fin de no desvincular al colaborador, causando daños psicológicos, sino de continuar aprovechando su experiencia y know how en la organización.

Como se puede observar en la siguiente tabla el proceso de outplacement tiene las siguientes actividades.

---

<sup>149</sup> ACTIVAS. CONSULTORES OCUPACIONALES S.A. Recalificación profesional. Disponible en: <http://www.linkedin.com/company/activar-consultores-ocupacionales-s-a-/recalificacion-profesional-410806/product>. Consultado el 18 de octubre de 2013.

**Tabla N° 49:** Diagrama de procedimientos: Outplacement

<b>LOGO EMPRESA</b>	<b>GESTIÓN HUMANA</b>	
	<b>PROCEDIMIENTO: OUTPLACEMENT</b>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Facilitar positivamente la desvinculación laboral mediante asesoría especializada.</p> <p><b>ALCANCE:</b> desde que se planea una desvinculación hasta que el colaborador se encuentra vinculado en otra organización.</p> <p><b>RESPONSABLE:</b> Asesoramiento especializado Outplacement.</p>		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Eficiencia Outplacement	<i>Tiempo de desvinculación – Tiempo de recolocación</i>	ocasionalmente
<b>DESCRIPCION</b>		
<p>Una organización se compone de colaboradores los cuales brindan su fuerza de trabajo, conocimientos y saber en pro de la consecución de los objetivos organizacionales, sin embargo en ocasiones por adquisiciones, reestructuraciones, o fusiones empresariales hay que prescindir de colaboradores para ello se debe identificar la necesidad de desvinculación, donde si es necesario adoptar el proceso del Outplacement, el cual consiste en:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Balance, en ella los consultores se encargan de descubrir e identificar las capacidades, habilidades y conocimientos del candidato y como puede desarrollarlas, así como sus ambiciones y motivaciones.</li> <li>2. El proyecto profesional, en función del análisis de la evaluación del balance, se elabora el proyecto y se valoran los resultados, esto nos ayuda a dar coherencia al perfil profesional del candidato y en función de la relación oferta-demanda,</li> </ol>		

desarrollar sus potenciales. El proyecto puede ir encaminado en cuatro vertientes:

- continuidad, en la que se buscan ofertas similares al puesto anterior
- cambio, en que se modifica el puesto o el sector
- ruptura, en la que entran todas las variables posibles
- emprendedor, en la que se orienta en la creación de un proyecto de negocio

3. El plan de acción, en él se desarrolla un plan de carrera, en el que se desarrollan las estrategias de búsqueda en función del proyecto confeccionando y se elaboran las herramientas de comunicación, se entrena al candidato a afrontar una entrevista de trabajo y como responder a las preguntas incómodas a las que será sometido, así como la identificación de objetivos, para abordar con éxito la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.

4. La campaña de búsqueda, una vez terminado el plan de carrera, se eligen las vías de acceso para la búsqueda de ofertas de trabajo (agencias de colocación, creación de negocio, prensa y red de contactos), en la que el consultor le guía y le va proporcionando ofertas laborales de acuerdo con su perfil profesional, en un plazo de tiempo breve.

5. El proceso de integración, es cuando se inicia la nueva actividad profesional y en la que algunos consultores hacen un seguimiento, dándola por finalizada al cabo de un año más o menos, o cuando el candidato está plenamente satisfecho e integrado en su nuevo puesto de trabajo.

6. seguimiento: En todo proceso de Outplacement el candidato tiene el acompañamiento de un consultor, que realiza el seguimiento de su evolución, mediante entrevistas regulares y un asesoramiento muy directo. A su vez el candidato recibe en manera de seminarios, la formación que necesita para tener éxito en la búsqueda de su nuevo puesto de trabajo, siendo el objetivo prioritario fortalecer a la persona, para hacer frente con garantías de éxito la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.

7. La liquidación laboral la hace la empresa, una vez se ha desvinculado al colaborador de la organización, esto se hace teniendo en cuenta lo establecido por la ley.

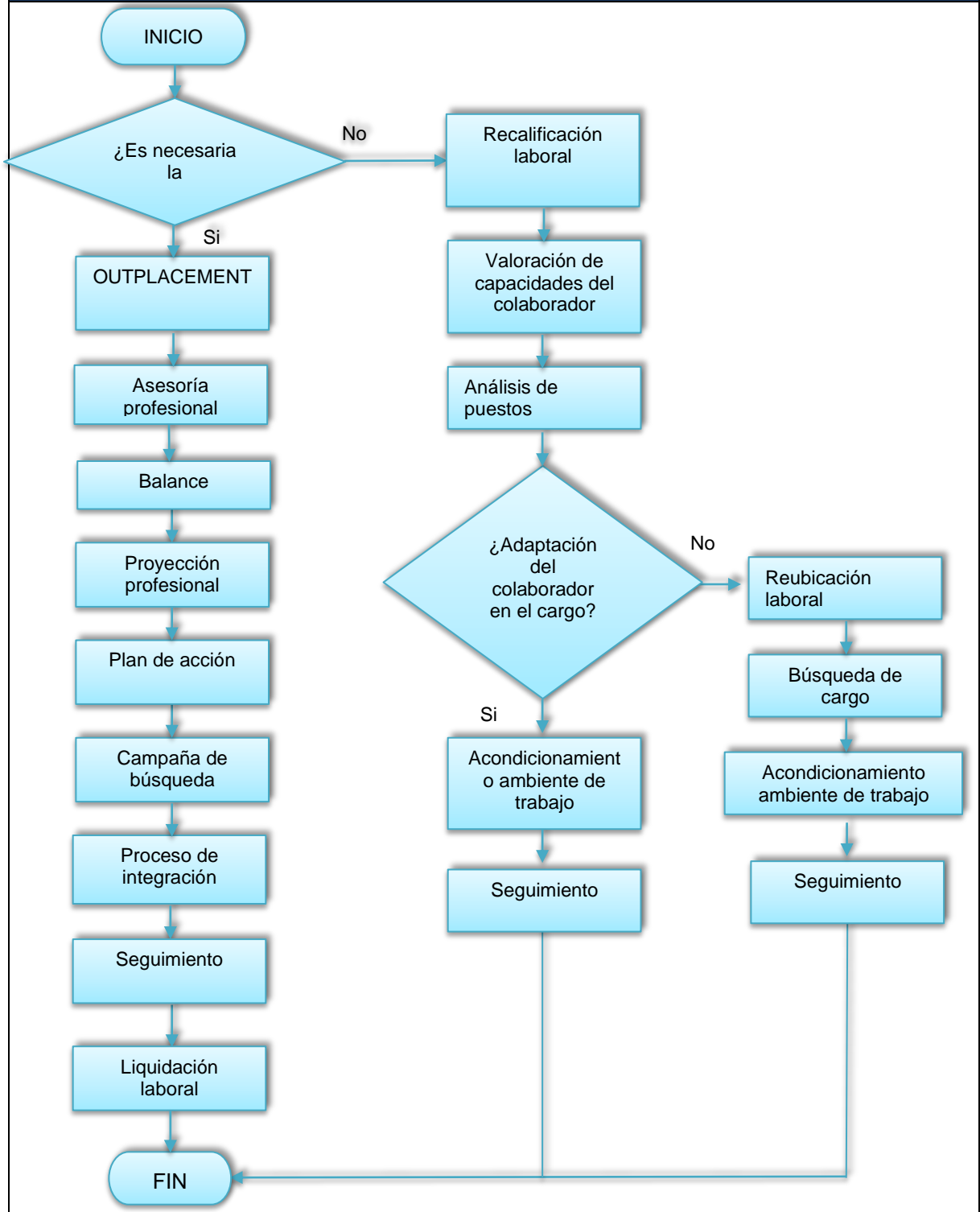
Por otra parte si no es necesaria la de desvinculación del colaborador se presenta una recalificación laboral, si se ha ocasionado algún tipo de accidente o enfermedad en el colaborador, aunque no necesariamente, posteriormente se

debe valorar las capacidades del colaborador y análisis de puestos, observando así si el colaborador se adapta al cargo, si lo hace se presenta un acondicionamiento del lugar y un seguimiento de las funciones realizadas. De no ser posible la adaptación del colaborador al cargo se hace una reubicación o reorientación laboral, en donde se busca un cargo adecuado para este colaborador, sino se logra la adaptación se procede a realizar la respectiva liquidación establecida por la ley, si se observa adaptación se hace los procedimientos adecuados de movilidad del colaborador y seguimiento del desarrollo de funciones.<sup>150</sup>

---

<sup>150</sup> Outplacement. El proceso del outplacement. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos10/outpla/outpla.shtml#ixzz2i5KbSolb>. Consultado el 11 de noviembre de 2013.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS



# 3

## PLAN OPERATIVO GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DE LA CIUDAD DE PASTO. 2013.

### 3.1 PLANES DE ACCIÓN

\*PE: Política de la empresa.

**Creación del área de talento humano:**

**Objetivo:** crear el área de gestión del talento humano para optimizar el desarrollo de las prácticas de gestión.

**Tabla N° 50:** Plan operativo creación del área de talento humano

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Presentación de la propuesta.	Estudio de investigación.	Certificación en calidad.	<ul style="list-style-type: none"><li>Indicador de Logro: Propuesta de área de gestión de talento humano</li></ul>	Estudio de investigación	-	-

Revisión y aprobación de la propuesta.	Gerente general.		▪ Indicador de logro: Aprobación de la propuesta	Estudio de investigación	-	-
Autorización para el funcionamiento del área de gestión de talento humano.	Gerente general.		▪ Indicador de logro: Implementación del área de talento humano	gerencia	-	-
Compra de equipos de oficina con la autorización del gerente general.	Auxiliar de gerencia		▪ Indicador de logro: Facturas de compra	Estudio de investigación	-	\$
Instalación del área de talento humano.	Personal contratado		▪ Indicador de logro: Funcionamiento del área de talento humano	Diseño y estructuración del área	-	\$
Contratación del jefe del área de talento humano.	Gerente general		▪ Indicador de logro: Jefe de talento humano apto para el cargo	Estudio de investigación	-	\$
El jefe del área de talento humano crea el perfil y funciones del asistente que va a laborar en el área.	Jefe de gestión de talento Humano.		▪ Indicador de logro: Diseño del perfil del cargo	Estudio de investigación	-	-



El jefe de talento humano contrata a asistente.	Jefe de gestión de talento Humano		▪ Indicador de logro: Asistente de talento humano apto para el cargo	Estudio de investigación	-	\$
---	-----------------------------------	--	--	--------------------------	---	----

**Fuente:** Elaboración propia

### Planeación del personal:

**Objetivo:** Anticipar y prevenir el requerimiento de personal hacia el interior de la organización.

**Tabla N° 51:** plan operativo de planeación del personal

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Crear el formato de planeación de personal, para la determinación de perfiles de vacantes presentadas en la organización.	▪ Gerente de talento humano	Disminuir la rotación de personal en un ___%	▪ Indicador de Logro: Creación del formato de planeación.	▪ Área de talento humano	-	Estudio, adaptación de formato: \$
Informar a los jefes de área de la utilización del formato de planeación de personal y fomentar la utilización del mismo.	▪ Gerente de talento humano ▪ Jefaturas de la empresa		▪ Indicador de Gestión: Formatos diligenciados/ total formatos entregados	▪ Equipo gestión humana	-	Circulación del formato de planeación de gestión humana. \$

**Fuente:** Elaboración propia

**Reclutamiento:****Objetivo:** Atraer candidatos idóneos para ocupar las vacantes presentadas en las organización.**Tabla N° 52:** plan operativo de reclutamiento

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Hacer un estudio del perfil de los colaboradores e identificar los que se asemejan al requerido por la nueva vacante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de talento humano</li> <li>▪ Jefaturas de área</li> </ul>	Disminuir los costos de convocatoria de personal en un ___%	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicador de Gestión:</li> </ul> <p>Numero de colaboradores informados/ total de colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas de información internos de la empresa.</li> </ul>	2 semanas	Información física y virtual: \$
Informar a los colaboradores del perfil del candidato que se necesita para cubrir la nueva vacante (Reclutamiento Mixto), haciendo uso de volantes de información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de talento humano</li> <li>▪ Jefaturas de área</li> <li>▪ colaboradores</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicador de Logro:</li> </ul> <p>Eficiencia de la información</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas de información organizacionales.</li> </ul>	2 semanas	Impresión de volantes de información: \$
Pautas estratégicas para realizar la convocatoria, en	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de talento humano</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicador de logro:</li> </ul> <p>Pautas realizadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas de información organizacional</li> </ul>	2 semanas	Pautas publicitarias Radio: \$ Prensa: \$ Bolsas de empleo: \$

radio, prensa y medios virtuales o bolsas de empleo.						
Informar a universidades e institutos sobre la vacante generada y el perfil requerido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de talento humano</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de Gestión</li> </ul> <p>Entidades educativas informadas/ Total de entidades educativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de información organizacionales.</li> </ul>	2 semanas	Circulares de información físicas: \$

**Fuente:** Elaboración propia

**Selección del personal:**

**Objetivo:** Seleccionar el talento humano idóneo para el desarrollo de las actividades inherentes a cada cargo organizacional.

**Tabla N° 53:** Plan operativo de selección de personal

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Adecuación de un lugar para la realización de entrevistas de candidatos.	Área de gestión humana	Incremento de la productividad laboral en un__%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de Logro: Espacios para entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área de talento humano</li> </ul>	-	Adecuación de un lugar de entrevistas: \$ PE
Comprobar referencias del candidato	Jefe de talento humano		<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de gestión: Referencias comprobadas/ total de referencias</li> </ul>	Hoja de vida del candidato	1 semana	Llamadas de corroboración de referencias: \$
Aplicación de pruebas Psicotécnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de talento humano</li> <li>Psicólogo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de gestión: Pruebas realizadas al candidato/ total de pruebas a aplicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas de selección</li> </ul>	-	Material de pruebas: \$ Psicólogo: \$

**Fuente:** Elaboración propia

**Contratación de personal:**

**Objetivo:** Vincular al personal mediante la suscripción del contrato de trabajo.

**Tabla N° 54:** Plan operativo de contratación de personal

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Solicitud de exámenes médicos para los nuevos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de talento humano</li> </ul>	Tener un manejo adecuado del proceso de contratación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de Gestión:</li> </ul> <p>No. de candidatos convocados sanos/ total de candidatos convocados</p>	Área de talento humano	-	Proceso de post-selección de personal.
Recepción de los soportes documentales de los nuevos colaboradores, que respalden los requerimientos del cargo al cual aspiran.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de talento humano.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de Gestión:</li> </ul> <p>Requerimientos cumplidos/total de requerimientos</p>	Área de talento humano. Equipo de contratación.	-	Proceso de contratación de personal.
Creación de la minuta o documento de contratación y revisión jurídica del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de talento humano.</li> <li>Jefatura de la empresa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de Logro:</li> </ul> <p>Creación del formato base para contrataciones.</p>	Área de talento humano. Equipo de contratación.	-	Proceso de creación y revisión legal del documento de contratación.
Suscripción del contrato de trabajo entre la empresa y el nuevo empelado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de talento humano.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de Gestión:</li> </ul>	Área de talento humano. Equipo de contratación.	-	Circulación del Formato de requerimientos del perfil para

			Personal contratado/ personal participante de la convocatoria.			cada cargo.
Archivo de historias laborales y cargos anteriores que ha desempeñado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de talento humano</li> <li>▪ Jefaturas de la empresa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicador de logro:  Creación de inventarios de hojas de vida</li> </ul>	Equipo de Contratación.	-	Creación de la base de datos de experiencias laborales.

**Fuente:** Elaboración propia

### **Inducción**

**Objetivo:** Brindar las herramientas necesarias para el normal desempeño de las labores del funcionario en su puesto de trabajo.

**Tabla N° 55:** Plan operativo de inducción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Diseño de los manuales de funciones y de procedimientos para cada puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de talento humano</li> </ul>	Disminuir el ausentismo en un ___%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de gestión:</li> </ul> <p>Total de funciones a cumplir / total de funciones asignadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área de talento humano</li> </ul>	-	Diseño de los manuales.
Diseño de un programa de seguimiento y acompañamiento para cada puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de talento humano</li> <li>Responsable del área de trabajo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de logro</li> </ul> <p>Creación del programa del seguimiento y acompañamiento para el trabajador</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo gestión humana</li> </ul>	-	Circulación del formato de seguimiento para el trabajador
Entrega de materiales alusivos a la organización para fomentar el sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de talento humano</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de logro:</li> </ul> <p>Sentido de pertenencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de gestión humana</li> </ul>	-	Realización de los materiales para entrega a los nuevos de materiales.

**Fuente:** Elaboración propia

**Formación de personal:**

**Objetivo:** Anticipar y prevenir el requerimiento de personal hacia el interior de la organización.

**Tabla N° 56:** Plan operativo de formación de personal

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Analizar la Evaluación de Desempeño actual para determinar debilidades de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de talento humano</li> </ul>	Disminuir la rotación de personal en un __%	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicador de Gestión: Desempeño logrado/ Desempeño esperado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área de talento humano</li> </ul>	-	Aplicación del formato de evaluación de desempeño. \$
Realizar un plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de talento humano</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicador de gestión : Capacitaciones realizadas/Total de capacitaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área de talento humano</li> </ul>	-	Numero de capacitaciones. \$
Ejecución de las capacitaciones (Instituciones, coaching, learning)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de talento humano</li> <li>▪ Jefaturas de la empresa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicador de Gestión: Capacitaciones realizadas/Total de capacitaciones programadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo gestión humana</li> </ul>	-	Capacitaciones efectuadas. \$



Apoyar a colaboradores con oportunidad de ascender en estudios especializados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de talento humano</li> <li>▪ Jefaturas de la empresa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicador de Logro: Certificados de los títulos obtenidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo gestión humana</li> </ul>	-	Personas especializadas por la organización. \$
Realizar foros, seminarios en temas de desarrollo humano (Liderazgo, Trabajo en equipo, Resolución de conflictos, Valores, competencias y habilidades, entre otros).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de talento humano</li> <li>▪ Jefaturas de la empresa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicadores de Logro. Certificados otorgados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo gestión humana</li> </ul>	-	Preparación de eventos. \$
Realizar una evaluación y seguimiento de la formación y desarrollo del personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de talento humano</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicador de Gestión: Nº de colaboradores inspeccionados / Total de colaboradores evaluados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área de talento humano</li> </ul>	-	Circulación del formato de encuesta o actividad a realizar. \$

**Fuente:** Elaboración propia

## Plan de Carrera

**Objetivo General:** Planificar la proyección de actividades laborales y puestos de trabajo, mejorando la satisfacción y éxito personal y profesional de colaborador.

**Tabla N° 57:** Plan operativo plan de carrera

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Realizar un estudio a los cargos que son aptos a los planes de carrera.	▪ Gerente de talento humano	Aumentar el nivel de asensos de los colaboradores ___%	▪ Indicador de Gestión:  Cargos con proyección plan de carrera/ total de cargos en la empresa	▪ Manual de funciones y procedimientos de la empresa	-	Estudio de análisis de cargas laborales \$
Aplicar una prueba de conocimiento y desempeño laboral para identificar a los colaboradores que cumplan con los requerimientos necesarios para seguir un plan de carrera.	▪ Gerente de talento humano		▪ Indicador de Gestión:  No. de colaboradores con capacidad de ascender/ total de colaboradores en la empresa	▪ Equipo gestión humana	-	Aplicación de pruebas de conocimiento \$
Implementar un periodo de prueba y de seguimiento a los	▪ Gerente de		▪ Indicador de Logro:	• Jefe inmediato de colaborador	-	Tiempo de periodo de prueba

colaboradores que han sido ascendidos.	talento humano		Adaptación del colaborador al cargo	• Manual de funciones		\$
Realizar el ascenso de colaboradores que cumplen con los requerimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de talento humano</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicador de Gestión:</li> </ul> <p>No. De colaboradores ascendidos/ total de colaboradores</p>	Área gestión humana	-	Formalización del contrato del colaborador ascendido: \$

**Fuente:** Elaboración propia

**Evaluación de desempeño:**

**Objetivo:** Conocer el nivel del desempeño del personal de la institución.

**Tabla N° 58:** Plan operativo de evaluación de desempeño

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Implementar el modelo de evaluación de desempeño de 360°.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de talento humano</li> </ul>	Incrementar la productividad del personal en un ___%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de Logro: Determinar la eficiencia del modelo de evaluación de 360°</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área de talento humano</li> </ul>	-	Implementación práctica de gestión de TH: \$
Aplicar el modelo de evaluación de desempeño de 360°.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de talento humano</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de Gestión: Colaboradores evaluados/ Total de colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área de talento humano</li> </ul>	-	Formato de aplicación. \$
Analizar los resultados de la aplicación del modelo de evaluación de desempeño de 360°.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de talento humano</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de logro. Aspectos a mejorar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área de talento humano</li> </ul>	-	—

Realizar retroalimentación a través de reuniones, capacitaciones, estableciendo metas de trabajo.	▪ Gerente de talento humano		▪ Indicador de Gestión:  colaboradores asistentes/ total de colaboradores	▪ Área de talento humano	-	Preparación de eventos. \$
Seguimiento al modelo de evaluación de desempeño.	▪ Gerente de talento humano		▪ Indicador de Gestión:  Colaboradores evaluados/total colaboradores.	▪ Área de talento humano	-	Aplicación del modelo. \$
Comparación de los resultados obtenidos del modelo de 360° con las evaluaciones anteriores.	▪ Gerente de talento humano		▪ Indicador de Gestión:  Resultados obtenidos del modelo de 360°/ resultados de evaluaciones anteriores.	▪ Área de talento humano	-	—
Realizar reuniones periódicas para Informar a los colaboradores acerca de los resultados de la evaluación y recomendaciones.	▪ Gerente de talento humano		▪ Indicador de Gestión:  colaboradores que participaron/total colaboradores	▪ Área de talento humano	-	Adecuación de espacios. \$

**Fuente:** Elaboración propia

**Compensación del personal:**

**Objetivo:** Compensar justa y estratégicamente a los colaboradores de la organización.

**Tabla N° 59:** Plan operativo compensación del personal

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Crear una escala salarial para los colaboradores de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área de talento humano</li> </ul>	Incrementar la motivación de los colaboradores en un ___%	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicador de Logro: Creación de la escala salarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área de talento humano</li> </ul>	-	Estudio, escala salarial para la organización: \$
Estudio de factores que motivan a los colaboradores para el desarrollo eficiente de funciones y de un buen clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de talento humano</li> <li>▪ Jefaturas de la empresa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicador de Logro: Estructuración de factores motivacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ encuesta</li> </ul>	-	Estudio de factores motivacionales: \$
Estudio de necesidades insatisfechas de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área de talento humano</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicador de Logro: Estructuración de necesidades insatisfechas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área gestión humana</li> </ul>		Estudio necesidades insatisfechas: \$
Crear un sistema de	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicador de</li> </ul>	Información de		Fondo de

adelanto de sueldos a colaboradores más eficientes.	talento humano		Gestión  colaboradores beneficiados/ total colaboradores	desempeño de los colaboradores		adelanto de sueldos: \$
---	----------------	--	--	--------------------------------	--	-------------------------

**Fuente:** Elaboración propia

### Bienestar social

**Objetivo:** Generar bienestar laboral e integración con compañeros de trabajo y familiares.

**Tabla N° 60:** Plan operativo de Bienestar social

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Generación de espacios de integración familiar y organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de talento humano</li> </ul>	Aumentar el nivel de satisfacción en la organización en un __%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de logro: Facilitación de espacios de integración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área de talento humano</li> </ul>	-	Actividades implementadas en los espacios de integración: \$
Diseño de un plan de contingencia para sucesos imprevistos en el lugar de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de talento humano</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de gestión: Número de accidentes atendidos / total de accidentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de gestión humana</li> </ul>	-	Equipamiento de contingencia para atender accidentes laborales: \$

Implementación del programa de seguridad y salud en lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de talento humano</li> <li>▪ ARL</li> <li>▪ COPASO</li> </ul>		Indicador de gestión: Número de accidentes atendidos / total de accidentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo de gestión humana</li> </ul>	-	Diseño del programa de seguridad y salud para cada puesto de trabajo: \$
--	--	--	---	--	---	--

**Fuente:** Elaboración propia

**Outplacement:**

**Objetivo:** Facilitar positivamente la desvinculación laboral mediante asesoría especializada.

**Tabla N° 61:** Plan operativo de Outplacement

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADORES	FUENTE	TIEMPO	PRESUPUESTO
Realizar un estudio que determine el nivel óptimo de personal en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de talento humano</li> </ul>	Reducir los costos de desvinculación de colaboradores en un ___%	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicador de Gestión:  Numero de colaboradores necesarios/total colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información de desempeño de colaboradores</li> </ul>	.	Estudio del nivel óptimo de colaboradores en la organización: \$
Contratación de un grupo consultor experto en Outplacement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente general</li> <li>▪ Gerente de</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicador de logro:  formalidad de contratación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupos de Outplacement existentes en el mercado</li> </ul>	-	Contratación Outplacement: \$



	talento humano					
Facilitación de información del colaborador a los asesores de Outplacement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área de talento humano</li> <li>▪ Asesores Outplacement</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicador de logro: Información de colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hojas de vida</li> <li>▪ Resultados de evaluación de colaboradores</li> </ul>	-	Copia documentos de información: \$
Generar cartas de recomendación y certificaciones a los colaboradores que salen de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente general</li> <li>▪ Gerente de talento humano</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicador de logro de Recomendaciones y certificaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área de talento humano</li> </ul>	-	Diseño e impresión de certificaciones y recomendaciones: \$

**Fuente:** Elaboración propia

## 3.2 INDICADORES

### 3.2.1 INDICADORES DE GESTIÓN

**Tabla N° 62:** Indicadores de gestión

NOMBRE	FORMULA	UNIDA D	GLOSARIO
Nivel de requerimientos	$\frac{\text{Formatos diligenciados}}{\text{Total formatos entregados}} \times 100$	%	Mide porcentualmente los formularios diligenciados por los colaboradores
Nivel de información	$\frac{\text{N° de colaboradores informados}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$	%	Mide porcentualmente la efectividad de los medios de comunicación interna
Nivel de información externa	$\frac{\text{Entidades educativas informadas}}{\text{Total de entidades educativas}} \times 100$	%	Mide porcentualmente la efectividad de los medios de comunicación externa en entidades educativas
Nivel de franqueza	$\frac{\text{Referencias comprobadas}}{\text{Total de referencias citadas}} \times 100$	%	Mide porcentualmente la certeza de información de los candidatos
Grado de idoneidad.	$\frac{\text{Pruebas aprobadas por el candidato}}{\text{Total de pruebas realizadas}} \times 100$	%	Mide porcentualmente las capacidades psicotécnicas.

Nivel de salud del colaborador	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de candidatos sanos} \times 100}{\text{Total de candidatos}}$	%	Mide porcentualmente la salud de los candidatos que se presentan a la convocatoria.
Nivel de cumplimiento de requisitos	$\frac{\text{Requerimientos cumplidos} \times 100}{\text{Total de requerimientos}}$	%	Mide porcentualmente el cumplimiento de los soportes requeridos para el cargo.
Grado de contratación	$\frac{\text{Personal contratado} \times 100}{\text{Personal participante de la convocatoria}}$	%	Mide porcentualmente el número de personal contratado en la organización
Nivel de cumplimiento de funciones	$\frac{\text{Total de funciones cumplidas} \times 100}{\text{Total de funciones asignadas}}$	%	Mide porcentualmente las funciones ejecutadas por el colaborador respecto a las establecidas
Prospectiva de ascenso	$\frac{\text{Cargos con proyección plan de carrera} \times 100}{\text{Total de cargos en la empresa}}$	%	Mide porcentualmente la proyección de plan de carrera de un cargo
Potencial de ascenso	$\frac{\text{No. de colaboradores con capacidad ascender} \times 100}{\text{Total de colaboradores en la empresa}}$	%	Mide porcentualmente el potencial que un colaborador tiene para hacer carrera en la organización
Nivel de evaluación	$\frac{\text{Colaboradores evaluados} \times 100}{\text{Total de colaboradores}}$	%	Mide porcentualmente el grado de aplicación del modelo de evaluación de desempeño
Grado de participación	$\frac{\text{colaboradores asistentes} \times 100}{\text{total de colaboradores}}$	%	Mide porcentualmente la asistencia de los colaboradores en el procesos de retroalimentación

Grado de mejoramiento	$\frac{\text{Resultados obtenidos del modelo de 360}^\circ}{\text{resultados de evaluaciones anteriores.}} \times 100$	%	Mide porcentualmente el mejoramiento del desempeño de los colaboradores
Grado de acceso a beneficio	$\frac{\text{Colaboradores beneficiados}}{\text{total colaboradores}} \times 100$	%	Mide porcentualmente el número de colaboradores que acceden al programa de adelanto de sueldos
Grado de accidentalidad	$\frac{\text{Número de accidentes atendidos}}{\text{total de accidentes}} \times 100$	%	Mide porcentualmente la ocurrencia de accidentes laborales
Grado de Downsizing	$\frac{\text{Numero de colaboradores necesarios}}{\text{Total colaboradores}} \times 100$	%	Mide porcentualmente el nivel de colaboradores óptimos en la organización.
Nivel de desempeño	$\frac{\text{Desempeño logrado}}{\text{Desempeño esperado}} \times 100$	%	Mide porcentualmente el nivel de desempeño actual de los colaboradores
Nivel de capacitaciones	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones programadas}} \times 100$	%	Mide porcentualmente el nivel de capacitaciones realizadas por la organización.
Nivel seguimiento	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores inspeccionados}}{\text{Total de colaboradores evaluados}} \times 100$	%	Mide porcentualmente el nivel de seguimiento con relación al número de colaboradores evaluados.

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.2.1 INDICADORES DE LOGRO

**Tabla N° 63:** Indicadores de logro

NOMBRE	GLOSARIO
Creación del formato de planeación.	Crear el formato de planeación de personal, para la determinación de perfiles de vacantes presentadas en la organización.
Eficiencia de la información	Eficiencia de la información acerca de la vacante que se presenta en la empresa
Pautas realizadas	Pautas necesarias para realizar la convocatoria, en radio, prensa y medios virtuales o bolsas de empleo
Lugar de la entrevista	Espacios adecuados para realizar las entrevistas a los candidatos.
Sentido de pertenencia.	Creación de accesorios que contengan el logotipo de la organización para ser utilizados por los colaboradores.
Periodo de prueba	Tiempo que necesita el colaborador en adaptarse a las nuevas condiciones y responsabilidades al nuevo cargo.
Eficiencia del modelo	determinar la eficiencia de la aplicación del modelo de evaluación de 360°
Aspectos a mejorar	Determina los aspectos que deben mejorar los colaboradores en materia de desempeño laboral
Escala salarial.	Determina el monto que le corresponde a cada uno de los colaboradores de acuerdo a sus funciones.
Factores motivacionales	Indica los factores que generan motivación en los colaboradores.
Estructuración de necesidades insatisfechas	Conocer las necesidades que tienen los trabajadores dentro de la organización.

Espacios de integración	Generar espacios para que los colaboradores se integren con sus familias y demás colaboradores de la organización
Formalidad de contratación	Contratar un grupo consultor experto en Outplacement
Información de colaboradores	Facilitar información al grupo consultor experto en Outplacement
Recomendaciones y certificaciones	Recomendar y certificar a los colaboradores que terminan su labor dentro de la organización
Certificados de títulos obtenidos	Certificados otorgados a los colaboradores que hacen parte de programas de formación.

**Fuente:** Elaboración propia

# 4

## CONCLUSIONES

- ❖ Los resultados obtenidos en la presente investigación permitieron el diseño de una herramienta administrativa la cual tiene por objetivo familiarizar a los directivos de gestión de talento humano en el desarrollo eficiente de las prácticas de gestión humana.
- ❖ La herramienta administrativa de los procesos de gestión humana podría ser adaptada por empresas de diverso sector, tamaño y filosofía empresarial, ya que los procesos de talento humano son los mismos para toda organización la diferencia está en darle un enfoque estratégico a través de la aplicación y de la importancia que se le preste a los mismos.
- ❖ La aplicación de la herramienta administrativa de los procesos de talento humano permitirá que las organizaciones sean más competitivas, debido a que se busca resaltar la importancia que tiene el desarrollo de cada practica de gestión humana para la consecución de los objetivos organizacionales, proporcionando a la vez un valor relevante a los colaboradores de la organización.
- ❖ La aplicación de la herramienta administrativa de los procesos de gestión humana generara una nueva etapa investigativa y de análisis en las empresas que la implementen, lo cual permitirá validar el impacto de las prácticas de gestión humana en la competitividad de las organizaciones.

# 5

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad). Diagrama de procesos. Disponible en:

[http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama\\_de\\_flujo.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf).

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](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos_Admon_23-41_GCalderson_et_al.pdf).

BOHLANDER, SNELL, SHERMAN; Administración de recursos humanos, capítulo 4 planeación y reclutamiento de recursos humano, Thomson learning, 2001; Pág. 122.

CHIAVENATO, IDALVERTO. Administración de recursos humanos. Selección del personal. McGraw Hill. Quinta edición, 2001.

GERENCIA. COM. Desarrollo de personal. Disponible en: [http://www.degerencia.com/tema/desarrollo\\_personal](http://www.degerencia.com/tema/desarrollo_personal).

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. pág. 33.

Evered, R. D. & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. Organizational Dynamics.

BOZEMAN, B. y FEENEY, M.K. Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique ("Hacia una teoría de mentoría útil: Un análisis y crítica conceptual"). Administration & Society, Vol. 39, No. 6, 719-739 (2007).

LOS RECURSOS HUMANOS.COM. ¿Qué es el Outplacement? Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1822-que-es-el-outplacement.html>.



MONOGRAFIAS. Outplacement. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos10/outpla/outpla.shtml>.

ACTIVAS. CONSULTORES OCUPACIONALES S.A. Recalificación profesional.  
Disponible en: [http://www.linkedin.com/company/activar-consultores-ocupacionales-s-a-  
/recalificacion-profesional-410806/product](http://www.linkedin.com/company/activar-consultores-ocupacionales-s-a-/recalificacion-profesional-410806/product).

# 6

## ANEXOS

### Anexo N°1: Formato: Planeación de personal

<b>PLANEACION DEL PERSONAL GESTION HUMANA</b>		Empresa:	Logo
		Nit:	
Fecha: Día__ Mes__ Año__			
Este formato tiene como objeto obtener la información necesaria sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo.			
Nombre Jefe solicitante (inmediato):		cargo que desempeña:	
_____		_____	
Dependencia:_____		Área:_____	
<b>I. INFORMACIÓN SOBRE LA VACANTE</b>			
<input type="checkbox"/> Creación del Cargo	<input type="checkbox"/> Reemplazo temporal	<input type="checkbox"/> Restauración del cargo	
<input type="checkbox"/> Reemplazo definitivo	<input type="checkbox"/> Temporal		
<b>LA VACANTE SE PRODUJO POR:</b>			
<input type="checkbox"/> Renuncia del titular	<input type="checkbox"/> cancelación de contrato	<input type="checkbox"/> Creación de un nuevo cargo	
<input type="checkbox"/> Promoción o traslado	<input type="checkbox"/> Licencia	<input type="checkbox"/> Fallecimiento del colaborador	
<input type="checkbox"/> Incapacidad	<input type="checkbox"/> Vacaciones	<input type="checkbox"/> Incremento de labores	
Fecha en que debe estar cubierta la vacante		Día__ Mes__ Año__	
Si el requerimiento es para contrato temporal, indique la duración aproximada: _____			
<b>II. INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO</b>			

Nombre del cargo:		Otro: Cual	
Dedicación:		<input type="checkbox"/> Tiempo completo	<input type="checkbox"/> Medio tiempo
Horario:			
*Especifique horario de trabajo.			
<b>RESUMEN FUNCIONES BÁSICAS:</b>			
_____			
_____			
_____			
_____			
<b>III. REQUISITOS DEL CANDIDATO</b>			
Género:		<input type="checkbox"/> Femenino:	<input type="checkbox"/> Masculino
Edad: entre: _____ y _____ años de edad.			
<b>EDUCACION:</b>			
Bachiller:	<input type="checkbox"/> Académico	<input type="checkbox"/> Técnico	<input type="checkbox"/> Comercial
Técnico:	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Cual _____	
Tecnólogo:	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Cual _____	
Pregrado:	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Cual profesión: _____	
Posgrado:	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Nivel de posgrado: _____	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>			
Mínima de _____ años, desempeñándose como: _____			
<b>HABILIDADES PERSONALES</b>			
<input type="checkbox"/> Actitud de servicio	<input type="checkbox"/> Pro-actividad	<input type="checkbox"/> Compromiso	Otra, cuál? _____
<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Responsabilidad	<input type="checkbox"/> Empatía	_____

<b>COMPETENCIAS PERSONALES</b>			
<input type="checkbox"/> Resolución de problemas	<input type="checkbox"/> Innovación	<input type="checkbox"/> Escucha	<input type="checkbox"/> Creatividad
<input type="checkbox"/> Atención al cliente	<input type="checkbox"/> Actitud de servicio	<input type="checkbox"/> Liderazgo	Otra, cuál? _____
<b>OBSERVACIONES:</b>			
_____			
_____			
_____			
_____			
_____ Firma solicitante:			

**Fuente:** Elaboración propia

**Anexo N°2: Formato: Entrevista de selección**

<b>FORMATO ENTREVISTA DE SELECCIÓN</b>		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; width: 60px; height: 60px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">                 Logo empresa             </div>
Nombre del candidato:		
Puesto solicitado: Fecha:		Fecha:
Entrevistador:		
Entrevistador :		

<b>FORMULARIO DE EVALUACION DEL CANDIDATO</b>	Código de evaluación
	5.Excelente
	4.Sobre término medio
	3.Término medio
	2.Bajo término medio
	1.Pobre
<b>Apariencia personal:</b> Consistente con el contacto interpersonal requerido para este trabajo. Aseo, porte, simpatía y aplomo. Falta de memorismos fastidiosos y hábitos nerviosos. Voz adecuada y habilidad para expresarse. Si cumple las exigencias físicas básicas del trabajo.	Evaluación _____
<b>Inteligencia efectiva:</b> Uso necesario de razonamiento, solución de problemas y educación para realizar este trabajo. Capacidad para aprender. Juicio práctico. Profundidad y amplitud de lectura e intereses intelectuales. Respuestas claras, concisas e informativas. Persecución continua de educación formal o auto desarrollo. Calidad de conocimientos técnicos. Capacidad para comunicación por escrito. Habilidad administrativa (Planificación, organización, delegación y control).	Evaluación _____
<b>Capacidad interpersonal:</b> Capacidad para tratar eficazmente con otros. Capacidad para “Servir”, dinámico pero agradable. Relaciones con subordinados, compañeros y jefes anteriores. Capacidad para colaborar eficazmente con otros. Dotes demostradas de mando (Entrenando, motivando, dirigiendo y desarrollando subordinados). Capacidad para tratar conflictos abiertamente. Intereses cívicos, aficiones, vida social. Capacidad para escuchar atentamente.	Evaluación _____

<p><b>Adaptación personal:</b> Capacidad para adaptación personal en sus relaciones con otros y a las exigencias del trabajo. Confianza en sí mismo y voluntad para actuar de acuerdo a sus convicciones. Respuestas objetivas y constructivas a problemas. Flexibilidad y tolerancia frente a opiniones, respuestas o personas “diferentes”. Aceptación positiva de cambios. Voluntad para aceptar responsabilidad por consecuencia de su propio comportamiento. Buen equilibrio entre actividades de trabajo y vida personal. Adaptación a su situación familiar actual. Capacidad para auto dirección y autodisciplina.</p>	<p>Evaluación _____</p>
<p><b>Resumen de cualidades notables:</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p><b>Resumen de Puntos débiles:</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p><b>Resumen y evaluación total:</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>_____ Ponderacion [ ____ %]</p>	
<p><b>NOTAS Y COMENTARIOS</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

<b>Equipo de selección; Firma Responsable:</b> _____
---

**Fuente:** Proyectos y sistemas contables.

**Anexo N°3:** Formato: Verificación de referencias

<b>Sección 1. DATOS DEL CANDIDATO</b>		
<b>Nombre completo</b>	<b>No. documento</b>	<b>Cargo a desempeñar</b>

<b>Sección 2. DATOS DEL TRABAJO ANTERIOR</b>		
<b>Nombre de la empresa No. 1</b>		<b>Teléfono</b>
<b>Nombre del contacto</b>	<b>Cargo</b>	<b>Teléfono</b>

<b>Sección 3. ENTREVISTA</b>			
<b>Cargo(s) que desempeño en la empresa</b>	<b>Periodo</b>		<b>Principales responsabilidades</b>
	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha finalización</b>	
<b>¿Fue ascendido o promovido durante</b>	<b>SI:</b> <input type="checkbox"/>	<b>NO:</b> <input type="checkbox"/>	
	<b>Porque:</b> _____		
<b>Descripción de la relación con sus superiores</b>		<b>Descripción de la relación con sus compañeros</b>	

<b>Motivos de su retiro</b>	<b>Voluntario:</b> <input type="checkbox"/> <b>Despido sin justa causa:</b> <input type="checkbox"/> <b>Finalización de contrato:</b> <input type="checkbox"/> <b>Despido justa causa:</b> <input type="checkbox"/>
<b>¿Tuvo a cargo personal?</b>	<b>SI:</b> <input type="checkbox"/> <b>NO:</b> <input type="checkbox"/> Descripción de las relaciones que mantuvo con sus colaboradores : _____
<b>Califique de uno a cinco los siguientes aspectos, siendo 1</b>	a. Compromiso y lealtad 1: <input type="checkbox"/> 2: <input type="checkbox"/> 3: <input type="checkbox"/> 4: <input type="checkbox"/> 5: <input type="checkbox"/> b. Responsabilidad 1: <input type="checkbox"/> 2: <input type="checkbox"/> 3: <input type="checkbox"/> 4: <input type="checkbox"/> 5: <input type="checkbox"/>
<b>¿Volvería a contratar al</b>	<b>SI:</b> <input type="checkbox"/> <b>NO:</b> <input type="checkbox"/> porque: _____
<b>¿Recomienda al candidato para ser</b>	<b>SI:</b> <input type="checkbox"/> <b>NO:</b> <input type="checkbox"/> porque: _____

<b>Sección 4. VERIFICACIÓN</b>			
<b>Verificado por</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha de radicación</b>	<b>Hora</b>

**Nota: Vinculación administrativa:** Las referencias deben ser verificadas en relación a los dos (2) últimos empleos por el jefe de personal y/o el jefe inmediato, según corresponda.

**Vinculación académica:** Las referencias deber ser verificadas en relación a los cargos desempeñados como docentes con el jefe de personal o exjefe inmediato, por el jefe de personal y/o el jefe inmediato, según corresponda.

**Fuente: ECCI:** Humanismo y tecnología para el tercer milenio.



# BATERÍA PSICOTÉCNICA DE APTITUDES APA

## INSTRUCCIONES

Este cuadernillo contiene cinco (5) pruebas, que le proporcionarán a usted la posibilidad de demostrar lo que sabe y como razona.

Usted tiene que responder a todas las preguntas de este cuadernillo señalando la respuesta correcta en la hoja de respuestas.

Observe que algunas de las preguntas son muy fáciles y otras con cierta dificultad. Haga lo que pueda y luego, si le queda tiempo, vuelva atrás e intente responder a las preguntas que había dejado sin respuesta.

No le preocupe el que no pueda responder correctamente a todas las preguntas. Haga siempre lo que pueda.

Al comienzo de cada ejercicio hay algunas instrucciones que le indican lo que debe hacer.

Este atento a las indicaciones que le da el examinador. No comience hasta que se le de la orden de pasar de un ejercicio a otro. Este atento a las instrucciones.

Este seguro de comprender lo que tiene que hacer, al darse la señal, empezará a resolver ejercicios. **TRABAJE RÁPIDAMENTE PERO CON CUIDADO.** Estas pruebas tienen una duración de cinco (5) minutos y puede ser que usted no termine todos los ejercicios de cada prueba.

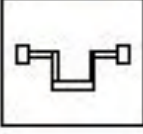
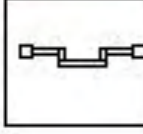


Conteste las pruebas en su orden, dando su respuesta en la HOJA DE RESPUESTAS. Márquela con su nombre y demás datos solicitados en la hoja.

**NO ESCRIBA NI RAYE EL CUADERNILLO, PODRÁ SER REQUERIDO SI SE ENCUENTRA RAYÁNDOLO.**

BUENA SUERTE..... 😊

## TEST DE MANEJO DE HERRAMIENTAS

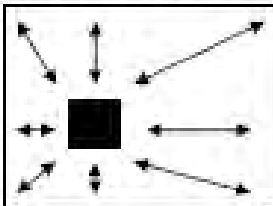
Responda de acuerdo a lo que usted considere correcto.  
 Marque su decisión en la hoja de respuestas.

			A	B	C
1.	¿Cuál es la herramienta menos apropiada para aflojar la tuerca?				
2.	¿Con cuál de estas manivelas nos cuesta menos esfuerzo aflojar los pernos de la rueda del auto?				
3.	De noche en carretera. ¿Qué color es más fácil de distinguir?		ROJO	AZUL	VERDE
4.	¿Cuál de estos tornillos no es fácil de atornillar con la herramienta del dibujo?				
5.	¿Indica cuál de estas posiciones es la más correcta para levantar una carga?				
6.	Identifica la herramienta que se debe usar para la labor de quitar una llanta del auto				
7.	¿Con cuál de estos tres embudos lograremos llenar una garrafa de 16 litros en menos tiempo?				
8.	Sabiendo que la mano está tirando de la cuerda ... Sabremos que la polea Y...		GIRA HACIA LA IZQUIERDA	GIRA HACIA LA DERECHA	ESTA BLOQUEADA
9.	¿Indique cuál de los elementos es utilizado en la labor que adelanta el señor del dibujo?				
10.	¿Cuál de los elementos no hace parte de un vehículo?				

## TEST DE SITUACIONES CONFLICTIVAS

Encontrará diez situaciones de aspectos normales que se presentan en forma real en la vida, determine cuál es su actitud.

Marque su decisión en la hoja de respuestas.

1.	<p>Mire el dibujo de al lado e imagine que usted es el bloque negro. Observe ahora las líneas, las cuales tienen todas una flecha de cada extremo. ¿Cuáles atraen más su atención?</p>  <p>A. Las internas B. Las externas</p>
2.	<p>Si perdiera un amigo muy querido en forma imprevista, Usted:</p> <p>A. Sufriría por esta pérdida durante un corto periodo de tiempo B. Le sería casi imposible aceptarla C. Pensaría simplemente que a su amigo "Le había llegado su hora"</p>
3.	<p>Mientras guía un auto, otro automóvil le choca con cierta violencia, pero no le causa ningún perjuicio físico, usted:</p> <p>A. Decide no conducir más B. Sigue conduciendo con mucho cuidado C. Espera a que le pase el susto para seguir conduciendo</p>
4.	<p>Un golpe de mala suerte lo despojó de todos sus ahorros. Usted:</p> <p>A. Sigue el ejemplo de los hombres que se quieren suicidar B. Trata de buscar otra actividad y recuperarse lo más pronto posible C. Se siente muy abatido durante algún tiempo</p>
5.	<p>Si una pequeña molestia o enfermedad lo aqueja insistentemente, usted:</p> <p>A. Hace como que no sintiera mucho B. Va al médico en forma inmediata C. Consulta varios médicos para estar seguro</p>
6.	<p>Su pareja provoca un brusco rompimiento de su matrimonio o noviazgo, usted:</p> <p>A. Jura nunca más verse envuelto en una relación de esta naturaleza B. Trata de descubrir en qué falló C. Se dedica a buscar otra pareja para olvidar lo pasado</p>
7.	<p>Ha anhelado mucho un ascenso en su trabajo, se presentó, pero fue rechazado sin justificación, usted:</p> <p>A. Pide volver a someterse al examen y prepararse más B. Se indigna de las cosas y culpa a otros y a que hay palancas y cosas C. Se considera como negado para ese cargo y se resigna</p>
8.	<p>Usted piensa y está entusiasmado con asistir a una fiesta, pero resulta que no es invitado, usted:</p> <p>A. Asiste de todos modos asumiendo que la invitación se perdió B. Deduce que la omisión es intencional y que lo están apocando C. Se preocupa por saber que pasó, pero no se recienta</p>
9.	<p>Un pariente o amigo acaba de salir de la cárcel, usted:</p> <p>A. Se mantiene alejado de él B. Se comporta como si nada hubiera pasado y lo trata igual C. Le ve pero trata de aconsejarlo</p>
10.	<p>En términos generales, usted considera que la vida es:</p> <p>A. Buena B. Mala C. Una mezcla de alegrías y sinsabores</p>





### TEST DE ATENCIÓN VISUAL

Observe las dos series de figuras – derecha e izquierda  
Si son iguales utilice la letra (I : Iguales), si son diferentes la letra (D : Diferentes).  
Escriba en la hoja de respuestas

1	▲	■	▲	●	●	↔	↔	▲	■	▲	●	●
2	▲	●	■	●	▲	↔	↔	▲	●	■	▲	●
3	■	●	●	▲	▲	↔	↔	■	●	▲	●	▲
4	▲	▲	●	■	●	↔	↔	▲	▲	●	■	●
5	■	▲	●	●	▲	↔	↔	■	▲	●	●	▲
6	▲	▲	■	●	●	↔	↔	▲	▲	■	●	■
7	▲	●	■	▲	●	↔	↔	▲	●	■	▲	●
8	●	■	▲	▲	●	↔	↔	●	▲	▲	■	●
9	●	●	▲	■	▲	↔	↔	●	●	■	▲	▲
10	●	●	▲	▲	■	↔	↔	●	●	▲	▲	■
11	●	▲	■	▲	●	↔	↔	●	▲	■	▲	●
12	▲	●	■	●	▲	↔	↔	▲	●	■	●	▲
13	▲	●	▲	■	●	↔	↔	●	■	▲	●	▲
14	■	●	▲	●	▲	↔	↔	■	●	▲	●	▲
15	▲	■	▲	●	●	↔	↔	▲	▲	■	●	●
16	●	▲	●	▲	▲	↔	↔	●	▲	●	▲	■
17	●	▲	■	▲	●	↔	↔	●	▲	■	▲	●
18	●	▲	■	▲	●	↔	↔	●	▲	●	▲	■
19	▲	▲	■	●	●	↔	↔	▲	▲	■	●	●
20	●	■	●	▲	▲	↔	↔	●	■	●	▲	▲

## TEST CARACTEROLÓGICO

Lea cuidadosamente cada situación y analice cómo es usted dando su respuesta, sea honesto en sus apreciaciones, conteste según su actitud.

Marque su respuesta en la hoja de respuestas.

Respuestas:		0 = NO SOY ASI	2 = SOY MAS O MENOS ASI	4 = SOY ASI	0	2	4
1	Me siento tímido ante las personas						⇒
2	Cuando tengo emociones duran mucho en mí						⇒
3	Busco ayuda para resolver problemas						⇒
4	Me emociono con frecuencia. Me pongo rojo, pálido o lloro						⇒
5	Pienso en lo que puede suceder y me preparo						⇒
6	Trato siempre de descubrir métodos y soluciones a los problemas y resultados						⇒
7	Me preocupo mucho ante los hechos						⇒
8	Me dejo influenciar por los demás						⇒
9	Soy lento para reconciliarme después de un disgusto						⇒
10	Soy eficaz y cumplido en mis obligaciones						⇒
11	Busco resolver dificultades solo y sin ayuda						⇒
12	Conservo las costumbres, ideas, objetos y amigos por mucho tiempo						⇒
13	Soy persona concentrada en mi trabajo						⇒
14	Cambio mucho de humor sin causa						⇒
15	Las cosas secundarias merecen nuestra atención						⇒
16	Me gusta el arte, la música, el teatro, la pintura o la poesía						⇒
17	Eludo los trabajos accesorios y me comprometo con los principales						⇒
18	Guardo rencor con las personas que me ofenden						⇒
19	Limito mis acciones por la incertidumbre del futuro						⇒
20	Prefero el trabajo y la ocupación productiva a los pasatiempos y diversiones						⇒
21	Cuando fracaso o tengo dificultades vuelvo a comenzar sin desanimarme						⇒

**BATERIA PSICOTECNICA APA**  
**HOJA DE RESPUESTAS**

Herramientas Nivel Uno	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Situaciones Conflictivas	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Rapidez de Percepción	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	

Atención Visual	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	

Carácterológico	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	

DATOS PERSONALES	
NOMBRES	
APELLIDOS	
EDAD	
IDENTIFICACIÓN	
FECHA	

**Fuente:** pruebas psicotecnicas Wasmur Asesores 2451855 Bogota-Colombia.

**Anexo N°5:** Formato: contrato a término indefinido.

## **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TÉRMINO INDEFINIDO**

**Ciudad** \_\_\_\_\_

**Fecha** \_\_\_\_\_

Entre \_\_\_\_\_, persona mayor de edad, identificado con la cedula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, domiciliado y residente en \_\_\_\_\_ y la empresa \_\_\_\_\_, con N.I.T. y domicilio en \_\_\_\_\_, quien a través de su representante legal Señor \_\_\_\_\_, persona mayor de edad, domiciliado y residente en \_\_\_\_\_, quienes para los efectos legales se denominan el **TRABAJADOR**, la primera, y el **EMPLEADOR**, la segunda, acuerdan celebrar el presente **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TERMINO INDEFINIDO**, regido por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA** : El empleador contrata los servicios personales, del trabajador \_\_\_\_\_ para desempeñar la labor u oficio de \_\_\_\_\_, a partir del día \_\_\_\_ (\_\_\_\_) del mes de \_\_\_\_ del año \_\_\_\_ (\_\_\_\_), en un horario de ocho (8) horas diarias, para un total de cuarenta y ocho (48) horas semanales, labor que desarrollará en la ciudad de \_\_\_\_\_ en la dirección \_\_\_\_\_ domicilio actual del empleador, devengando un salario de \_\_\_\_\_ pesos moneda corriente (\$ \_\_\_\_\_) mensuales, pagaderos en el lugar del trabajo, dentro de los primeros días de cada mes.

**SEGUNDA** : Son obligaciones especiales del trabajador:

a. colocar al servicio del empleador toda su capacidad normal de trabajo, de manera exclusiva, en el desempeño de las funciones propias del cargo contratado y en las labores conexas y complementarias del mismo, en consideración con las órdenes e instrucciones que le imparta al empleador o sus representantes.

b. No prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros empleadores, ni trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia del presente contrato.



c. Laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro del horario señalado en este contrato, pudiendo el empleador efectuar ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente.

d. Las demás consagradas en el artículo 58 del Código Sustantivo del Trabajo.

**TERCERA:** Como contraprestación por su labor, el empleador pagará al Trabajador el salario estipulado, el cual deberá cancelar en la fecha y lugar indicado, quedando establecido que en dicho pago se halla incluida la remuneración correspondiente a los descansos dominicales y festivos de que tratan los artículos 172 a 178 del Código Sustantivo del Trabajo.

**CUARTA:** El trabajo suplementario o en horas extras, así como todo trabajo en domingo o festivo en los que deba concederse descanso, será remunerado conforme a la Ley, al igual que los respectivos recargos nocturnos. Es de advertir que dicho trabajo debe ser autorizado por el empleador o sus representantes, para efecto de su reconocimiento y pago.

**QUINTA:** Son justas causas para dar por terminado unilateralmente el presente contrato, por cualquiera de las partes, las expresadas en los artículos 62 y 63 del Código Sustantivo del Trabajo, en concordancia con las modificaciones introducidas por el artículo 7° del decreto 2351 de 1965.

**SEXTA:** Aunque el lugar de trabajo es el indicado en este contrato, las partes pueden acordar que el mismo se preste en sitio diferente, siempre que las condiciones laborales del trabajador no se desmejoren o se disminuya su remuneración o le cause perjuicio. De todos modos, corren por cuenta del empleador los gastos que ocasione dicho traslado.

**SEPTIMA:** El trabajador desde ahora acepta los cambios de oficio que decida el empleador, siempre que sus condiciones laborales se mantengan, se respeten sus derechos y no le causen perjuicios.

**OCTAVA:** Podrán las partes convenir, expresa o tácitamente, repartir las horas de la jornada ordinaria en la forma permitida por el artículo 164 del Código Sustantivo del Trabajo, teniendo en cuenta que las secciones de descanso entre las jornadas de trabajo no se computan dentro de la misma, conforme lo prescribe el artículo 167 del mismo código.

**NOVENA:** Acuerdan las partes que los primeros dos meses de ejecución del presente contrato se consideran como de período de prueba. Significa lo anterior que durante este lapso empleador y/o trabajador pueden darlo por terminado unilateralmente, pero vencido el mismo, la duración del contrato se torna indefinida, siempre que subsistan las causas que lo originaron y la

materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá dar por terminado unilateralmente este contrato, comunicando por escrito su decisión al empleador, con antelación no inferior a treinta (30) días. En caso de no producirse tal aviso, o de hacerlo en un término inferior al establecido, deberá el trabajador en favor del empleador, a título de indemnización, el equivalente a treinta (30) días de salario o proporcional al tiempo que falte, suma deducible de sus prestaciones sociales.

**DECIMA:** El presente contrato reemplaza y deja sin efecto cualquier otro contrato, verbal o escrito, que se hubiera celebrado entre las partes con anterioridad.

**UNDECIMA:** Cualquier modificación al presente contrato debe efectuarse por escrito y anotarse a continuación de su texto.

**CLAUSULAS ADICIONALES:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Para constancia se firma por las partes que han intervenido, en cuatro (4) hojas tamaño carta en la ciudad de \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_(\_\_\_\_) días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
**EMPLEADOR**

\_\_\_\_\_  
**COLABORADOR**

**Fuente:** Universidad Cooperativa de Colombia. Observatorio Gestión del conocimiento.

**Anexo N°6:** Formato: Contrato a término fijo.

### CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO

Nombre del empleador: \_\_\_\_\_  
Representante legal: \_\_\_\_\_  
Nombre del empleado(a): \_\_\_\_\_  
Identificada con cédula n.º: \_\_\_\_\_  
Lugar de residencia n.º: \_\_\_\_\_  
Teléfonos n.º: \_\_\_\_\_  
Cargo a desempeñar: \_\_\_\_\_  
Salario: \_\_\_\_\_

Entre el empleador y trabajador(a), ambas mayores de edad, identificadas como ya se anotó, se suscribe CONTRATO DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO, regido por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** Lugar. El trabajador(a) desarrollará sus funciones en las dependencias o el lugar que la empresa determine. Cualquier modificación del lugar de trabajo, que signifique cambio de ciudad, se hará conforme al Código Sustantivo de Trabajo.

**SEGUNDA:** Funciones. El empleador contrata al trabajador(a) para desempeñarse como \_\_\_\_\_, ejecutando labores como: \_\_\_\_\_.

**TERCERA:** Elementos de trabajo. Corresponde al empleador suministrar los elementos necesarios para el normal desempeño de las funciones del cargo contratado.

**CUARTA:** Obligaciones del contratado. El trabajador(a) por su parte, prestará su fuerza laboral con fidelidad y entrega, cumpliendo debidamente el (*Reglamento Interno de Trabajo, Higiene y de Seguridad –si lo hay-*), cumpliendo las órdenes e instrucciones que le imparta el empleador o sus representantes, al igual que no laborar por cuenta propia o a otro empleador en el mismo oficio, mientras esté

vigente este contrato.

**QUINTA:** Término del contrato. El presente contrato tendrá un término de duración de \_\_\_\_\_, pero podrá darse por terminado por cualquiera de las partes, cumpliendo con las exigencias legales al respecto.

**SEXTA:** Periodo de prueba: Acuerdan las partes fijar como periodo de prueba los primeros \_\_\_\_\_ días de labores que no es superior a la quinta parte del término inicial ni excede dos meses. Durante este periodo las partes pueden dar por terminado unilateralmente el contrato. Este periodo de prueba solo es para el contrato inicial y no se aplica en las prórrogas.

**SEPTIMA:** Justas causas para despedir: Son justas causas para dar por terminado unilateralmente el presente contrato por cualquiera de las partes, el incumplimiento a las obligaciones y prohibiciones que se expresan en los artículos 57 y siguientes del Código sustantivo del Trabajo. Además del incumplimiento o violación a las normas establecidas en el (*Reglamento Interno de Trabajo, Higiene y de Seguridad –si lo hay-*) y las previamente establecidas por el empleador o sus representantes.

**OCTAVA:** Salario. El empleador cancelará al trabajador(a) un salario mensual de \_\_\_\_\_ pesos moneda corriente (\$\_\_\_\_\_), pagaderos en el lugar de trabajo, el día \_\_\_\_\_ de cada mes. Dentro de este pago se encuentra incluida la remuneración de los descansos dominicales y festivos de que tratan los capítulos I y II del título VII del Código Sustantivo del Trabajo.

**NOVENA:** Trabajo extra, en dominicales y festivos. El trabajo suplementario o en horas extras, así como el trabajo en domingo o festivo que correspondan a descanso, al igual que los nocturnos, será remunerado conforme al código laboral. Es de advertir que dicho trabajo debe ser autorizado u ordenado por el empleador para efectos de su reconocimiento. Cuando se presenten situaciones urgentes o inesperadas que requieran la necesidad de este trabajo suplementario, se deberá ejecutar y se dará cuenta de ello por escrito, en el menor tiempo posible al jefe inmediato, de lo contrario, las horas laboradas de manera suplementaria que no se autorizó o no se notificó no será reconocido.

**DÉCIMA:** Horario. El trabajador se obliga a laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas señaladas por el empleador, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Por el acuerdo

expreso o tácito de las partes, podrán repartirse las horas jornada ordinaria de la forma prevista en el artículo 164 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 23 de la Ley 50 de 1990, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de la misma, según el artículo 167 ibídem.

**DECIMA PRIMERA:** Afiliación y pago a seguridad social. Es obligación de la empleadora afiliar a la trabajadora a la seguridad social como es salud, pensión y riesgos profesionales, autorizando el trabajador el descuento en su salario, los valores que le corresponda aportan, en la proporción establecida por la ley.

**DECIMA SEGUNDA:** Prorroga. Si el aviso de no prorrogar el contrato no se da o se da con una anticipación menor a treinta (30) días, el contrato se prorroga por un periodo igual al inicial, siempre que subsistan las causas que lo originaron y la materia del trabajo.

**DECIMA TERCERA:** Modificaciones. Cualquier modificación al presente contrato debe efectuarse por escrito y anexarse a este documento.

**DECIMA CUARTA:** Efectos. El presente contrato reemplaza y deja sin efecto cualquier otro contrato verbal o escrito, que se hubiera celebrado entre las partes con anterioridad.

Se firma por las partes, el día \_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
EMPLEADOR  
C. C. No.

\_\_\_\_\_  
TRABAJADORA  
C. C. No.

**Anexo N°7:** Formato: Contrato de aprendizaje.

**MODELO  
CONTRATO DE APRENDIZAJE**

Entre la empresa \_\_\_\_\_, con nit. \_\_\_\_\_, representada legalmente por el Sr. \_\_\_\_\_, quien para los efectos del presente Contrato se denominará la EMPRESA PATROCINADORA y \_\_\_\_\_, identificado con la Cédula n°. \_\_\_\_\_, quien para los efectos del presente Contrato se denominará el APRENDIZ, se suscribe el presente contrato de aprendizaje, conforme a lo preceptuado por la Ley 789 de 2002 y los Decretos 933, 2585 de 2003 y 451 de 2008 y el Acuerdo 15 del Consejo Directivo Nacional del SENA y de acuerdo con las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** Objetivo. El presente contrato tiene como objetivo garantizar al APRENDIZ la Formación Profesional Integral en la especialidad de: **Técnico/Tecnológico/Universitario** en \_\_\_\_\_ la cual se impartirá en su fase lectiva por el \_\_\_\_\_ (SENA o el nombre de la entidad educativa, debidamente autorizada por el Sena), mientras su fase práctica se desarrollará en la EMPRESA PATROCINADORA.

**SEGUNDA:** Duración y Períodos de la formación y práctica. La formación tendrá una duración de 4 semestres, continuos a partir de: \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ en el \_\_\_\_\_ (Institución Educativa) (Si al aprendiz sólo se contrata en la fase práctica, ésta parte se puede eliminar) y una ETAPA PRACTICA en la EMPRESA PATROCINADORA que inicia en: \_\_\_\_\_ e irá hasta el \_\_\_\_\_ HASTA \_\_\_\_\_

**TERCERA:** obligaciones 1) por parte de la empresa en virtud del presente contrato la EMPRESA PATROCINADORA deberá: a) facilitar al APRENDIZ los medios para que tanto en las fases lectiva y práctica, reciba Formación Profesional Integral, metódica y completa en la ocupación u oficio materia de presente contrato. b) Diligenciar y reportar al respectivo Centro de Formación las evaluaciones y certificaciones del APRENDIZ en su fase práctica del aprendizaje. c) Pagar mensualmente al APRENDIZ, por concepto de apoyo económico para el aprendizaje, la suma de \_\_\_\_\_ (Si es técnico o tecnólogo, no podrá ser inferior al 75% de un (1) s.m.m.l.v. y si es universitario, no podrá ser inferior a un (1) s.m.m.l.v.), nota: Este apoyo de sostenimiento no constituye salario en forma alguna, ni podrá ser regulado a través de convenios o contratos colectivos o fallos arbitrales que recaigan sobre estos últimos. d) afiliar al APRENDIZ, durante la fase práctica de su formación, a la ARP que tenga asegurada a los empleados de la EMPRESA PATROCINADORA e) Efectuar, durante la fase lectiva y práctica de

la formación, el pago mensual del aporte al régimen de Seguridad Social en Salud, correspondiente al APRENDIZ, conforme al régimen de trabajadores independientes, tal y como lo establece el Artículo 30 de la Ley 789 de 2002. 2) POR PARTE DEL APRENDIZ. EL APRENDIZ, por su parte, se compromete en virtud del presente contrato a: a) Concurrir puntualmente a las clases durante los períodos de enseñanza para así recibir la Formación Profesional Integral a que se refiere el presente contrato; Someterse a los reglamentos y normas establecidas por el respectivo Centro de Formación, y poner toda diligencia y aplicación para lograr el mayor rendimiento en su Formación. b) Concurrir puntualmente al lugar asignado por la EMPRESA PATROCINADORA para desarrollar su formación en la fase práctica, durante el período establecido para el mismo, en las actividades que se le encomienden y que guarde relación con la especialidad de su formación, cumpliendo con las indicaciones que le señale la EMPRESA. En todo caso la intensidad horaria que debe cumplir el APRENDIZ durante la fase práctica en la EMPRESA PATROCINADORA no podrá exceder de 48 Horas a la semana – Acuerdo SENA 0023 octubre de 2005.

**CUARTA. SUPERVISIÓN** La EMPRESA PATROCINADORA podrá supervisar al APRENDIZ en el respectivo Centro de Formación. De igual manera, el Centro de Formación supervisará al APRENDIZ en la EMPRESA PATROCINADORA para que sus actividades en cada período práctico correspondan al programa de la especialidad para la cual se está formando.

**QUINTA. CESE DE ACTIVIDADES** Cuando motivos de fuerza mayor implican que el APRENDIZ cumpla la fase lectiva de su formación Profesional Integral en el Centro de Formación, deberá cumplir con las actividades encomendadas por la EMPRESA PATROCINADORA para desarrollar la fase práctica de su formación. Así mismo, cuando se presente un cese legal de actividades en la EMPRESA PATROCINADORA que no permita desarrollar la formación del APRENDIZ en su fase práctica, se suspenderá el presente contrato hasta que se termine el cese legal de actividades en la empresa y se den las condiciones para que el APRENDIZ continúe con el desarrollo de su actividad en virtud del cumplimiento de la práctica de formación.

**SEXTA. TERMINACIÓN.** El presente contrato podrá darse por terminado en los siguientes casos: a) por mutuo acuerdo entre las partes. b) por el vencimiento del término de duración del presente contrato. c) la cancelación de la matrícula por parte del Centro de Formación Académica de acuerdo con el reglamento previsto para los alumnos. d) el bajo rendimiento o las faltas disciplinarias cometidas en los períodos de Formación Profesional Integral o en la EMPRESA PATROCINADORA, cuando a pesar de los requerimientos de a Empresa o el Centro de Formación, no se corrijan en un plazo razonable. Cuando la decisión la tome la EMPRESA PATROCINADORA, está consultará previamente al Centro de Formación. e) el incumplimiento de las obligaciones previstas para cada una de

las partes.

**SÉPTIMA. RELACION LABORAL.** El presente contrato no implica relación laboral alguna entre las partes, y se regirán todas sus partes por el Artículo 30 y siguientes de la Ley 789 de 2002 y los Decretos 933, 2585 de 2003 y 451 de 2008 y el Acuerdo 15 del Consejo Directivo Nacional del SENA

**OCTAVA.** El presente contrato de aprendizaje rige a partir de: \_\_\_\_\_ y termina en \_\_\_\_\_.

Se suscribe en \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

\_\_\_\_\_  
**EMPRESA PATROCINADORA**

\_\_\_\_\_  
**APRENDIZ**



**Anexo N°8:** Formato: Evaluación 360°.

**Evaluación individual**

<b>Nombre del evaluado</b>	<b>Puesto del evaluado</b>				
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>				
<b>Nombre de quien evalúa</b>	<b>Puesto de quien evalúa</b>				
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>				
<b>Fecha</b>	<b>Sup.</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Igual</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Inf.</b>
<i>dd/mm/aaaa</i>	<b>Indicar con una "X" el nivel organizacional</b>				

**\* De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada.**

<b>COMUNICACIÓN</b>	
<b>5</b>	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
<b>4</b>	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.
<b>3</b>	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
<b>2</b>	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.
<b>1</b>	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.
<b>LIDERAZGO</b>	
<b>5</b>	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.
<b>4</b>	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.
<b>3</b>	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.
<b>2</b>	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.
<b>1</b>	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.
<b>MOTIVACION</b>	
<b>5</b>	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.

4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.
<b>SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA</b>	
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.
4	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.
3	La inconsistencia en SOL ha provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.
1	La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.
<b>CAPACITACION Y DESARROLLO</b>	
5	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.
4	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.
<b>ACTITUD Y COLABORACION</b>	
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.
<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>	
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.

4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.
<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>	
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.
<b>COSTOS Y PRODUCTIVIDAD</b>	
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción. De costos y productividad.
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.
2	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.

**Evaluacion de pares**

\* los nombres dados a continuacion hacen parte de un ejemplo hipotetico.

**APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS**

<i>Escribir nombre y apellidos</i>		
<i>Escribir el puesto</i>		
<b>Evaluador nivel superior:</b> Jorge López	<b>Puesto:</b>	<b>Director Comercial</b>
<b>Evaluador nivel igual:</b> Antonio Jurado	<b>Puesto:</b>	<b>Gerente Administración</b>
<b>Evaluador nivel inferior:</b> Rodrigo Meza	<b>Puesto:</b>	<b>Jefe Mercadotecnia</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>dd/mm/aaaa</b>

\* Anotar calificaciones asignadas por los  
3 niveles que evaluaron (columnas D,E,F)



		CALIFICACIONES		
		SUP.	IGUAL	INF.
	<b>COMUNICACIÓN</b>			
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.			
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.			
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.			
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.			
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	5	2	3
	<b>LIDERAZGO</b>			
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.			
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.			
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.			
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.			
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	3	2	4
	<b>MOTIVACION</b>			
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.			
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.			
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.			
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.			

1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	3	4	5
<b>SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA</b>				
5	La limpieza, orden y seguridad (apego a normas y procedimientos) en el las áreas de trabajo que le corresponden son sobresalientes. Lleva record sin accidentes.			
4	Hay limpieza y orden en su/s área/s de trabajo, sin embargo en seguridad se puede mejorar. Lleva buen record sin accidentes.			
3	La inconsistencia en la limpieza, orden y seguridad han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.			
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.			
1	La falta de trabajo en este sentido da muy mala imagen de su/s área/s de trabajo y de igual forma ha habido constantes y serios accidentes.	5	5	5
<b>CAPACITACION Y DESARROLLO</b>				
5	Mantiene permanente y adecuadamente capacitados y adiestrados a su equipo de trabajo, anticipándose además a las necesidades que haya en éste sentido.			
4	Todos en su equipo de trabajo se mantiene bien capacitados y adiestrados, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.			
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.			
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.			
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	3	4	4
<b>ACTITUD Y COLABORACION</b>				
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionalmente plena y permanente de colaboración de servicio.			
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.			
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.			

2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.			
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo. Se perciben envidias y hasta problemas internos.	5	4	2
<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>				
5	Encuentra soluciones sorprendentemente efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.			
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.			
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.			
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.			
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	4	5	3
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>				
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.			
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.			
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.			
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.			
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	4	2	4
<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>				
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.			
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			

3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.			
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha evitado conseguir los resultados.			
1	Denota grandes deficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.	5	5	4
<b>PRODUCTIVIDAD</b>				
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad.			
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.			
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.			
2	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.			
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.	4	5	4



## RESULTADOS EVALUACION 360 GRADOS.

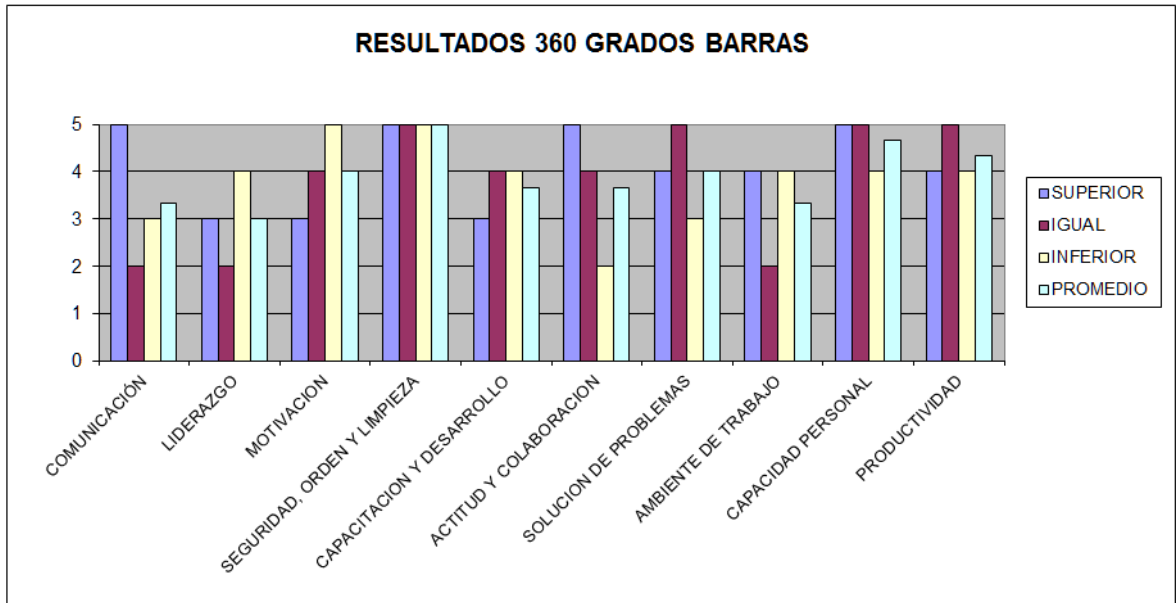
Escribir nombre y apellidos

Escribir el puesto

	SUPERIO R	IGUA L	INFERIO R	PROMEDI O
COMUNICACIÓN	5	2	3	3,33
LIDERAZGO	3	2	4	3,00
MOTIVACION	3	4	5	4,00
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	5	5	5	5,00
CAPACITACION Y DESARROLLO	3	4	4	3,67
ACTITUD Y COLABORACION	5	4	2	3,67
SOLUCION DE PROBLEMAS	4	5	3	4,00
AMBIENTE DE TRABAJO	4	2	4	3,33
CAPACIDAD PERSONAL	5	5	4	4,67
PRODUCTIVIDAD	4	5	4	4,33
<b>TOTALES</b>	<b>4,56</b>	<b>4,22</b>	<b>4,22</b>	<b>4,33</b>

### RESULTADOS 360 GRADOS RADAR





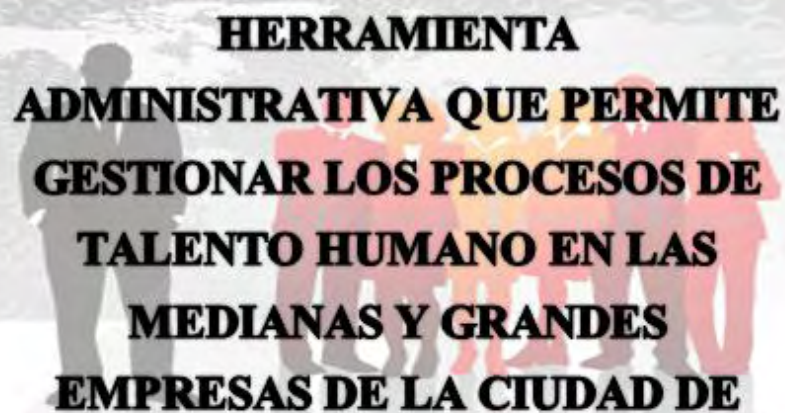
**Anexo N°9: Formato: Accidentalidad laboral.**

DATOS GENERALES									
Nombre y apellidos									
Cargo en la empresa									
Nombre del Jefe inmediato									
Modalidad de contrato	fijo		indefinido		Prestación de servicios	aprendiz			
Hora de accidente									
Lugar del accidente									
INFORMACION DEL ACCIDENTE									
A. GRAVE		A. PSICOLOGICO		A. LEVE		A. MORTAL		OTRO TIPO DE ACCIDENTE	
DESCRIPCIÓN DEL ACCIDENTE									
FIRMA DEL RESPONSABLE DEL AREA DE TALENTO HUMANO									
FIRMA DEL JEFE DE AREA									

**Fuente:** Elaboración Propia

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.

La presente herramienta administrativa de los procesos de Gestión Humana fue fruto de una rigurosa investigación en empresas medianas y grandes de la ciudad de Pasto N, durante el año 2013; ofrece resultados en cuanto al desarrollo de las prácticas de gestión del talento humano e involucrando a su vez la creación del área, con el propósito de potencializar y hacer organizaciones más competitivas desde una perspectiva de la gestión humana.



**HERRAMIENTA  
ADMINISTRATIVA QUE PERMITE  
GESTIONAR LOS PROCESOS DE  
TALENTO HUMANO EN LAS  
MEDIANAS Y GRANDES  
EMPRESAS DE LA CIUDAD DE**

**PASTO N.**

*Reiver Lexaider Montilla Cerón  
Vicky Milena Guelgua López*

## 8. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

### 8.1 Presupuesto de investigación

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

**Tabla N° 64:** Presupuesto de investigación

Presupuesto de la investigación				
Concepto	Unidad	Cantidad	Valor	Valor
			unitario	total
<b>1. INGRESOS</b>		0	0	0
Reiver Montilla				1'186.500
Vicky Guelgua				1'186.500
<b>TOTAL INGRESOS</b>				<b>1.396.500</b>
<b>2. EGRESOS</b>				
<b>2.1. Servicios personales</b>				
Servicios de transcripción	Hojas	100	800	80.000
Servicios de internet	Horas	200	1.200	240.000
Servicios de transporte 1	viaje (ida/vuelta)	30	20.000	600.000
Servicios de transporte 2	viaje (ida/vuelta)	30	30.000	900.000
<b>Subtotal</b>				<b>1'820.000</b>
<b>2.2. Gastos generales</b>				
Papelería	Resma	1	100.000	100.000
Fotocopias	Hojas	1000	70	70.000
Impresión de texto	hojas	1000	100	100.000
Compra de textos	Texto	2	75.000	150.000
Memoria USB	Unidad	1	20.000	20.000
<b>Subtotal</b>				<b>440.000</b>
<b>2.3. Imprevistos</b>				
Gastos imprevistos 5%				113.000
<b>Subtotal</b>				<b>113.000</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>				<b>2'373.000</b>

## 8.2 cronograma de actividades

Tabla N° 65: cronograma de actividades

ITEM	TIEMPO ACTIVIDAD	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO – JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	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											■	■																								
5	Trabajo de campo													■	■	■	■	■	■	■	■																
6	Análisis e interpretación de la información																	■	■																		
7	Diseño del proyecto de investigación																					■	■														
8	Diseño de la herramienta administrativa																					■	■														



## CONCLUSIONES

- ❖ Partiendo de la base del estudio se concluye que en muy bajo nivel es la importancia que le están dando los empresarios a los procesos de gestión humana debido a que se desconoce conceptos y a la aplicación de los mismos.
- ❖ Las organizaciones que tienen el área de talento humano constituida, vinculan a directivos más cualificados con niveles de estudios en posgrado, según la investigación el nivel educativo no determina el uso eficiente de las prácticas de gestión humana reflejándose que en su mayoría son desarrolladas de manera aceptable.
- ❖ La mayoría de las empresas cuentan con suficiencia de recursos tecnológicos y de presupuesto, permitiendo a su vez inferir en que estos dos recursos mencionados no son fuente de ventaja competitiva, sin embargo es el personal el generador de valor agregado a las organizaciones en donde un alto desempeño determina una eficiente ejecución de las prácticas de gestión del talento humano y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- ❖ La investigación permitió la construcción de una herramienta administrativa que tienen como objetivo familiarizar a los gerentes de gestión de talento humano al desarrollo eficiente de las prácticas de gestión humana, mediante una conceptualización teórica, diagramas de procedimientos y un plan de acción apoyado de indicadores de logro y de gestión.



## RECOMENDACIONES

- ❖ Planear los requerimientos de personal de manera alineada con los planes estratégicos ya que en todos los procesos ejecutados por las empresas está involucrado el talento humano, crear los perfiles de cada cargo existentes y de vacantes generadas para que la selección de personal sea acorde a los perfiles del cargo, así como también almacenar las hojas de vida del personal vinculado y aspirantes de acuerdo a un perfil profesional.
  
- ❖ Fortalecer los procesos de inducción, para que el colaborador tenga una buena impresión de la organización en donde se va a desempeñar, la cual debe ser general basada en aspectos organizacionales y específica en cuanto a las funciones, responsabilidades, jerarquía, entre otros aspectos del puesto de trabajo.
  
- ❖ Fomentar programas de desarrollo y formación de personal que incluya capacitaciones para fortalecer conocimientos y además el perfeccionamiento y la formación de los colaboradores a través de la dotación de conocimiento al personal para enfrentar un entorno competitivo a nivel interior y externo de la organización, así como también formar a los colaboradores como seres humanos, bajo principios éticos y morales, para que estos sean una fuente integral de ventaja competitiva tanto profesional como personalmente.
  
- ❖ Establecer una política salarial clara que contemple aspectos que vayan más allá de lo establecido por la ley, en donde se contemplen aspectos como las capacidades, valores, actitud, competencias personales y el mercado laboral.
  
- ❖ Implementar metodologías integrales de evaluación de desempeño; teniendo en cuenta al colaborador, compañeros de trabajo, jefe inmediato, subordinados, clientes; es decir la metodología 360° y de competencias del colaborador; en donde posteriormente se realice una retroalimentación, planes de acción y seguimiento que permita a las organizaciones estar en mejora continua.

- ❖ Las empresas que son administrativamente grandes, deben implementar como parte de un proceso los planes de carrera, teniendo en cuenta a sus colaboradores más eficientes, y según el perfil promoverlos a otros cargos, reflejando por parte de la organización agradecimiento por la seriedad y buen desempeño que ha tenido el colaborador, mientras que las empresas que son administrativamente pequeñas deben fomentar el desarrollo del personal y otro tipo de motivaciones.
- ❖ Las empresas que no tienen establecido políticas para la retención de talentos se les recomienda no simplemente se enfoquen por hacer incentivos económicos si no que se generen otro tipo de actividades de motivación intrínseca para que el colaborador adopte sentido de pertenencia por la organización.
- ❖ Se debe implementar los planes de reubicaciones, reorientaciones y recalificación laboral como parte de un proceso en las empresas, debido a que la salida del colaborador injustamente puede generar procesos disciplinarios que pueden afectar económicamente y la imagen pública de las empresas.
- ❖ Las empresas que aún no tienen una política de responsabilidad social empresarial, es necesario que se establezca, para contribuir a mejorar el medio ambiente y necesidades de la comunidad.
- ❖ Para mejorar el balance de vida - trabajo además de brindar un bienestar recreativo al colaborador se recomienda a las empresas hacer una planeación eficiente para la administración del tiempo en las actividades laborales, esto con el fin de no generar sobrecarga laboral y estrés en el colaborador.
- ❖ Es de vital importancia que las empresas ejecuten estrategias de formación y se conozca los conceptos de Coaching, Mentoring, Counseling, E-learning, para que se apliquen eficazmente y se contribuya con el desarrollo del personal, a la vez mejorando procesos estratégicos de la organización.

- ❖ Se espera que los sistemas de gestión humana, por ejemplo, no sólo lideren procesos de cambio, sino que desarrollen la capacidad de cambio (flexibilidad, adaptabilidad, agilidad e innovación de la organización) o que, al seleccionar, capacitar o evaluar no únicamente se obtenga una persona seleccionada, capacitada o evaluada, también que con este resultado se mejore la eficacia de la empresa.
  
- ❖ Las empresas que carecen del área de gestión humana deben implementarla no solo como un prerrequisito para la acreditación de calidad, sino como una fuente de ventaja competitiva y estratégica en la consecución de los objetivos organizacionales, desarrollando eficientemente los procesos concernientes al área, y dirigida por personal idóneo, que tenga los conocimientos necesarios.
  
- ❖ Implementar la herramienta administrativa de gestión humana como parte de un sistema de gestión de calidad y de acuerdo a la necesidad propia de cada organización, siguiendo las directrices propuestas en el desarrollo de las diferentes prácticas de la gestión del talento humano, sin dar lugar a la improvisación, mas dando valor al personal como talento humano que potencializa y genera competitividad en las organizaciones.
  
- ❖ Las organizaciones independientemente del sector en el que estén enfocadas, debe implementar o hacer uso de los indicadores que vienen determinados en un plan de acción ya que tienen su origen en la medición de actividades para cada objetivo. Teniendo todo esto en cuenta, se puede afirmar que los indicadores de gestión se manejan con datos completos y confiables, indicando cómo actuar frente a determinadas situaciones, resultan ser muy oportunos, sus resultados pueden ser muy significativos según el tipo de gestión que se les aplique, y siempre estarán dirigidos a cumplir con los objetivos buscados.
  
- ❖ Concientizarse de la guerra de talento humano, a la que las organizaciones de hoy en día se tienen que enfrentar, por ello es importante que cada organización gestione eficientemente y valore a sus colaboradores, haciéndoles partícipes de las decisiones organizacionales, con un modelo

abierto de comunicación y de jerarquía lineal que tenga en cuenta a su colaboradores, propiciando así sentido de pertenencia y motivación que garantice la retención y formación de colaboradores talentosos.

## BIBLIOGRAFIA

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

DESSLER, Gary. Administración de personal. Cuarta edición. México 1991.

BOHMLANDER – SNELL – SHERMAN. Administración de recursos humanos, Thomson Learning, 2001.

## NETGRAFIA

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\\_2341\\_GCalderon\\_et\\_al.pdf](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos_Admon_2341_GCalderon_et_al.pdf). Consultado el 09 de marzo de 2013.

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](http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_411.pdf). Consultado el 16 de marzo de 2013.

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 16 de marzo de 2013.

SECRETARIA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO. Cámara de comercio de Bogotá. ISBN 978-958-688-285-9. Diseño impresión editorial Kim pres Ltda. Como evaluar el entorno para la creación de tu empresa. ¿Qué factores externos pueden afectar directa o indirectamente mi nueva empresa? Pág.6.

RED DE OBSERVATORIOS DEL MERCADO DE TRABAJO ORMET [Observatorio del Mercado de Trabajo de Pasto / Universidad de Nariño]. Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo Ciudad de Pasto. Estructura y Dinámica Económica del Municipio de Pasto. Pág. 15.

Revista DINERO. COM. Ingreso per cápita de los Colombianos, PUBLICADO: 2010-07-28. Disponible en:

<http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/us6000-ingreso-per-capita-colombianos/100211>

Periódico eluniversal.com.co, inflación en Colombia año 2012, publicado el 5 de enero de 2013.

BANCO DE LA REPUBLICA. Indicadores 01/05/2013. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/>, consultado el 01 de Mayo de 2013.

Informe De Coyuntura Económica Regional INCER, DANE ISSN 1794-3582 2009, disponible en:

<http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/ICER/narino/2009.pdf>

SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO. Cámara de Comercio de Bogotá. ISBN: 978-958-688-285-9. Diseño e impresión Editorial Kim pres Ltda. CÓMO EVALUAR EL ENTORNO PARA LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE TU EMPRESA. ¿Qué factores externos pueden afectar directa o indirectamente mi nueva empresa? pág. 7.

Perfil Municipal de Pasto, Proyección de población para el 2010. DANE, Boletín censo general 2005, disponible en:

[http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL\\_PDF\\_CG2005/52001T7T000.PDF](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/52001T7T000.PDF). Consultado el 01 de mayo del 2013.

Proyecciones de población hasta 2020, en Censo 2005. Sistema de Consulta de Información Censal. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Colombia. Disponible en:

[http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=75&Itemid=72](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72). Consultado el 01 de mayo del 2013.

BOLETÍN DANE. Censo General 2005 Perfil Pasto – Nariño. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/narino/pasto.pdf>. Consultado el 01 de mayo del 2013.

ALCALDIA DE PASTO. Información general. Disponible en:  
[http://www.pasto.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=60&Itemid=61](http://www.pasto.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=61). Consultado el 01 de mayo de 2013.

SAN JUAN DE PASTO. Organización político administrativa. Disponible en:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/San\\_Juan\\_de\\_Pasto#Organizaci.C3.B3n\\_pol.C3.ADtico-administrativa](http://es.wikipedia.org/wiki/San_Juan_de_Pasto#Organizaci.C3.B3n_pol.C3.ADtico-administrativa). Consultado el 01 de mayo de 2013.

PARQUESOFT PASTO. Nuestra historia. Disponible en:  
<http://www.parquesoftpasto.com/nuestra-historia/>. Consultado el 01 de mayo de 2013.

WIKIPEDIA LA INCICLOPEDIA LIBRE. San Juan de Pasto. Geografía. Disponible en:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/San\\_Juan\\_de\\_Pasto#Situaci.C3.B3n\\_y\\_extensi.C3.B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/San_Juan_de_Pasto#Situaci.C3.B3n_y_extensi.C3.B3n). Consultado el 01 de mayo de 2013.

PORTER Y LA COMPETITIVIDAD. Disponible en:  
<http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-competitividad/>. Consultado el 01 de mayo de 2013.

MICHAEL PORTER. Ventajas Competitivas. Disponible en:  
<http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-competitividad/>. Consultado el 01 de mayo de 2013.

REVISTA DINERO. Se vienen tres grandes proyectos de infraestructura

AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL DE NARIÑO. Cadenas productivas. Disponible en:  
[http://www.adelnarino.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=117&Itemid=88](http://www.adelnarino.org/index.php?option=com_content&view=article&id=117&Itemid=88). Consultado el 01 de mayo de 2013.

CESAR Cuello. VERAS M. Instituto tecnológico Santo Domingo. Prácticas de gestión humana en la República Dominicana, 2005. Marco teórico. Disponible en:  
<http://books.google.com.co/books?id=L6lZd1ykjoAC&pg=PA13&lpg=PA14&dq=gestion+humana&hl=es#v=onepage&q&f=false>. Consultado el 28 de abril de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México D.F: Editorial MC Graw Hill, 2002. p. 9.

SALDARRIAGA, Juan. Gestión Humana: tendencias y perspectivas. Medellín, 2008. Disponible en:  
[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/262/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html). Consultado el 04 de mayo de 2013.

SALDARRIAGA, Juan. Gestión Humana: tendencias y perspectivas. Medellín, 2008. Disponible en:  
[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/262/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html). Consultado el 04 de mayo de 2013. SALDARRIAGA, Juan.

CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia. ALVAREZ GIRALDO, Claudia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Evolución y retos de la gestión humana. Disponible en:  
[http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos\\_Admon\\_23-41\\_GCalderson\\_et\\_al.pdf](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos_Admon_23-41_GCalderson_et_al.pdf). Consultado el 09 de marzo de 2013.

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](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos_Admon_23-41_GCalderson_et_al.pdf). Consultado el 09 de marzo de 2013.

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. Pág. 10

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. Pág. 13



Gregorio calderón Hernández / julia clemencia naranjo valencia / semillero de investigación en gestión humana competencias laborales de los gerentes de talento humano innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales, enero-junio, número 023 universidad nacional de Colombia  
Bogotá, pág. 2

Gregorio calderón Hernández / julia clemencia naranjo valencia / semillero de investigación en gestión humana competencias laborales de los gerentes de talento humano innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales, enero-junio, número 023 universidad nacional de Colombia  
Bogotá, pág. 84

Gregorio Calderón Hernández, Claudia Milena Álvarez Giraldo, Julia Clemencia Naranjo Valencia, Gestión Humana en Las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias Y Perspectivas de Investigación, Bogotá (Colombia), 19 (32): 225-254, julio-diciembre de 2006, pág. 241  
Ing. María de la Luz Núñez Román, Negocios, alianzas estratégicas la mejor opción para su empresa, disponible en:  
<http://www.liderempresarial.com/num103/7.php>

Gregorio Calderón Hernández, Claudia Milena Álvarez G, Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas, REVISTA Universidad EAFIT Vol. 42. No. 142. 2006. Pág. 41

ENCICLOPEDIA FINANCIERA. Organización Jerárquica. Disponible en:  
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-jerarquicas.htm>. Consultado el 07 de abril del 2013.

CALDERÓN HERNÁNDEZ GREGORIO. ÁLVAREZ G. CLAUDIA MILENA. Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. Concepción de las prácticas de gestión. Revista Universidad EAFIT Pág. 7

GÓMEZ. KENNY MAURICIO. Administración por valores para la generación de ventajas en el nivel micro de competitividad .Los valores en la gestión. Tesis de investigación presentada como requisito para optar al título de: magíster en administración. Universidad Nacional. Pág. 57

CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia. Semillero de Investigación en Gestión Humana. Competencias laborales de los gerentes de talento humano. Diccionario de competencias. Disponible en: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/25118/25646>. Consultado el 16 de abril del 2013

MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. Código Sustantivo del Trabajo. Capitulo iv. Modalidades del contrato. Artículo 47: Duración Indefinida. Parágrafo. Pág. 7.

MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. Código Sustantivo del Trabajo. Capitulo VII. Auxilio de cesantía. Artículo 249: Regla General. Parágrafo. Pág. 51.

CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 52 de 1975. Artículo 1. Disponible en: [ftp://ftp.camara.gov.co/camara/basedoc/ley/1975/ley\\_0052\\_1975.html](ftp://ftp.camara.gov.co/camara/basedoc/ley/1975/ley_0052_1975.html). Consultado el 13 de abril del 2013.

MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. Código Sustantivo del Trabajo. Capítulo VI. Prima de servicios. Artículo 306. Pág. 60.

CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 50 DE 1990. Reforma Código Sustantivo del Trabajo. Artículo 3. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>. Consultado el 13 de abril del 2013.

MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. Código Sustantivo del Trabajo. Capitulo IV. Modalidades del contrato. Artículo 46: Duración fija. Parágrafo. Pág. 7.

EL TIEMPO CLASIFICADOS. Tendencias laborales, formas de contratación en Colombia. Contrato civil por prestación de servicios. Disponible en: [http://www.elemplo.com/colombia/tendencias\\_laborales/formas-de-contratacion-en-colombia-/7399531](http://www.elemplo.com/colombia/tendencias_laborales/formas-de-contratacion-en-colombia-/7399531). Consultado el 13 de abril del 2013.

ZONA ECONOMICA. Los recursos de las organizaciones. Disponible en: <http://www.zonaeconomica.com/recursos>. Consultado el 16 de abril del 2013.

ZONA ECONOMICA. Los recursos de las organizaciones. Recursos Financieros Disponible en: <http://www.zonaeconomica.com/recursos>. Consultado el 16 de abril del 2013.

ZONA ECONOMICA. Los recursos de las organizaciones. Recursos materiales  
Disponible en: <http://www.zonaeconomica.com/recursos>. Consultado el 16 de abril del 2013.

ZONA ECONOMICA. Los recursos de las organizaciones. Recursos intangibles  
Disponible en: <http://www.zonaeconomica.com/recursos>. Consultado el 16 de abril del 2013.

ZONA ECONOMICA. Los recursos de las organizaciones. Recursos humanos  
Disponible en: <http://www.zonaeconomica.com/recursos>. Consultado el 16 de abril del 2013.

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 16 de abril del 2013

CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. NARANJO VALENCIA, Julia. ALVAREZ GIRALDO, Claudia. GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES UN FENÓMENO COMPLEJO: EVOLUCIÓN, RETOS, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN. Disponible en:  
[http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos\\_Admon\\_23-41\\_GCalderson\\_et\\_al.pdf](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/01Cnos_Admon_23-41_GCalderson_et_al.pdf). Consultado el 09 de marzo de 2013.

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. pág. 32.

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 20 de abril del 2013.

FASECOLDA. Viva seguro, programa de educación financiera. Bogotá D.C. Colombia Disponible en:  
<http://www.segurosbolivar.com.co/wps/wcm/connect/f774b09a-329b-4f63-af0f-9395727b76d0/RiesgosLaborales.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f774b09a-329b-4f63-af0f-9395727b76d0>. Consultado el 20 de abril del 2013.

CALIDAD Y GESTION. Sistemas integrados - OHSAS 18000. Disponible en: [http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/50\\_ohsas\\_18000.html](http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/50_ohsas_18000.html). Consultado el 28 de abril de 2013.

LOS RECURSOS HUMANOS.COM. ¿Qué es el Outplacement? Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1822-que-es-el-outplacement.html>. Consultado el 20 de abril del 2013.

CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Código Sustantivo del Trabajo. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. 1950.

CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 100. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. 1993.

CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 50. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. 1990.

CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 789. MINISTRO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. 2002.

CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 905. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. 2004.

CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Documento CONPES 3484. MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. 2007.

LEY 776 DE 2002, Diario Oficial No. 45.037, de 17 de diciembre de 2002, internet: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley\\_0776\\_2002.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley_0776_2002.html)

CESAR Cuello. VERAS M. Instituto tecnológico Santo Domingo. Prácticas de gestión humana en la República Dominicana, 2005. Marco teórico. Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=L6lZd1ykjoAC&pg=PA13&lpg=PA14&dq=gestion+humana&hl=es#v=onepage&q&f=false>. Consultado el 28 de abril de 2013.

Productividad laboral y salarios en la América Latina actual LosRecursosHumanos.com - 28/03/2013 Disponible en: <http://talentohumano12.galeon.com/>, consultado, 05-03-2013,6:35pm

CONGRESO DE LA REPUBLICA. LEY 590 de 1975. Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761&dPrint=1>. Consultado el 05 de mayo de 2013.

## ANEXOS

### **Anexo N° 1:** Nota aclaratoria

\*Esta investigación es un aporte a un estudio a nivel nacional, dirigida por el Dr. Gregorio Calderón Hernández investigador de la universidad Nacional sede Manizales, donde los presentes investigadores solo desarrollaran dos objetivos específicos de los cinco que se plantea en el estudio para la ciudad de Pasto (entendida como ciudad intermedia dentro del estudio Nacional), así mismo se tiene en cuenta para el aplicativo del instrumento, como la encuesta está comprendida por 7 preguntas pero cada una de ellas está dividida por diferentes ítems, los estudiantes solo desarrollaran las preguntas del numeral 2 al numeral 4 conformados con sus respectivos ítems, no se cuenta el numeral 1 ya que este comprende datos personales del responsable del área de Talento Humano, la otra parte de la investigación será desarrollada por otro grupo investigador de la universidad Mariana (maestría de administración y competitividad).

\*\*También es de aclarar que la construcción del marco teórico solo comprende aspectos que desarrollaran en la consecución de los objetivos específicos de la presente investigación y no en la totalidad investigativa, puesto que el otro grupo de investigadores realizara el marco teórico complementario.

## **Anexo N° 2: Formalidad de Encuesta**

Para la aplicación del estudio de campo fue necesaria una presentación formal, como introducción en cuanto a la magnitud de la investigación y la necesidad de la colaboración de las empresas para el desarrollo de esta investigación.

San Juan de Pasto, 29 de julio de 2013

Señor

**EMPRESARIO, GERENTE DEL AREA DE TALENTO HUMANO**

**Ciudad**

Cordial Saludo,

En nombre de la Universidad de Nariño del programa de administración de empresas

de la Facultad de Postgrados y Relaciones Internacionales de la Universidad Mariana (Maestría en Administración y Competitividad), y el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño en conjunto de los grupos de investigación de Administración de la Universidad de Manizales y Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional, damos a conocer el título de la investigación “Estado actual de la gestión humana en empresas de ciudades intermedias” en donde se buscara identificar el grado de evolución de la gestión humana en empresas de ciudades intermedias, analizar sus características, el perfil de la gerencia del área en las entidades objeto de estudio, la importancia que las empresas le están dando en la actualidad al talento humano y a la gestión humana, su relación con aspectos estratégicos de la empresa como cultura organizacional, desempeño, estrategia, innovación; al igual que analizar las limitaciones y problemas que tiene la gestión humana, sus fortalezas y logros, para finalizar con la identificación de sus principales retos en el presente y el futuro inmediato.

La Universidad Mariana y Universidad de Nariño desarrollaran la presente investigación en la ciudad de Pasto, para lo cual solicitamos comedidamente de su valiosa colaboración contestando el instrumento que se anexa a continuación.

Es importante señalar que una vez terminada la investigación objeto de estudio se procederá en hacerle llegar una copia de los resultados.

Agradecemos su valiosa participación.

Atentamente,

**Mag. NELSON MORA GÓMEZ**

Director

Maestría en Administración y Competitividad

Contacto: 3017932015

E mail: nelsonmora77@gmail.com



## Anexo N° 3: A: Encuesta

# ENCUESTA SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA CIUDAD DE PASTO

### PRESENTACIÓN

Actualmente se está desarrollando el proyecto “ Estado actual de la Gestión Humana en las medianas y grandes empresas del Pasto, dirigido por investigadores de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales y la Universidad de Manizales y ejecutado por Investigadores del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño y Universidad Mariana(Maestría en Administración y Competitividad) .

Entre los objetivos específicos se encuentra, identificar las características de la gerencia de Gestión Humana en las principales empresas de la región, conocer las características del área, analizar la relación de la Gestión Humana con aspectos estratégicos como cultura organizacional, desempeño, estrategia e innovación, al igual que conocer las limitaciones y problemas que existen e identificar los retos del presente y del futuro inmediato; por tanto la información suministrada por usted será de gran importancia para el desarrollo de esta investigación, por consiguiente lo invitamos cordialmente a diligenciar la siguiente encuesta. La información suministrada será confidencial y utilizada exclusivamente para efectos de la investigación.

### INSTRUCCIONES

No existen respuestas correctas, sólo queremos conocer su percepción sobre las cuestiones planteadas.

Si de alguna de las preguntas no está totalmente seguro de la respuesta, no importa, nos interesa su estimación. Por favor, conteste todas las preguntas.

En la mayoría de las preguntas se le proponen una serie de afirmaciones y se le pide que las valore puntuándolas entre 1 (si está en total desacuerdo con la afirmación) y 5 (si está totalmente de acuerdo con ella).

Si tiene alguna duda, no dude en contactarse con nosotros (Contacto: 3017932015  
E mail: nelsonmora77@gmail.com)

**Si desea que se le envíe un resumen de los resultados obtenidos y/o un informe comparando la situación de su empresa con la de su sector, por favor indíquenos una dirección de correo electrónico a la que poder enviar dicha información: \_\_\_\_\_**

1. CARACTERIZACION GENERAL DE LA EMPRESA	
<b>1.1 Sector al que pertenece:</b>  <input type="checkbox"/> Industrial. <input type="checkbox"/> Comercial. <input type="checkbox"/> Servicios.	<b>1.2 Número total de Trabajadores:</b>  <input type="checkbox"/> Menos de 11 <input type="checkbox"/> 11 a 49 <input type="checkbox"/> 50 a 199 <input type="checkbox"/> 200 a 499 <input type="checkbox"/> 500 a 999 <input type="checkbox"/> 1000 y mas
2. GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA	
<b>2.1 Genero:</b>  <input type="checkbox"/> Femenino. <input type="checkbox"/> Masculino.	<b>2.2 En cuál rango se ubica su edad:</b>  <input type="checkbox"/> < 30 <input type="checkbox"/> 40-49  <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 50-60 <input type="checkbox"/> más de 60
<b>2.3 En cuál de las siguientes categorías realizó su pregrado. Marque con una (X):</b>  <input type="checkbox"/> Administración. <input type="checkbox"/> Economía. <input type="checkbox"/> Psicología. <input type="checkbox"/> Derecho. <input type="checkbox"/> Ingeniería. <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? _____	
<b>2.4 ¿Tiene formación de posgrado?</b> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No En caso afirmativo marque el último nivel alcanzado  <input type="checkbox"/> Especialización. <input type="checkbox"/> Maestría. <input type="checkbox"/> Doctorado.	
<b>2.5 Experiencia relacionada con el cargo</b>  <input type="checkbox"/> < 1 año. <input type="checkbox"/> 1-5 años. <input type="checkbox"/> 6-10 años. <input type="checkbox"/> Más de 10 años.	
<b>2.6 Califique los siguientes dominios de Gestión Humana de acuerdo al grado en que usted lo emplee en su trabajo, teniendo en cuenta que</b>  1. En muy poca medida.                      2. En poca medida.                      3. En alguna medida.	

4. En gran medida.                      5. En muy gran medida.      6. No sabe / No se aplica.						
Función	Nivel de desarrollo					
	1	2	3	4	5	6
Entregar resultados con integridad, así como compartir información y construir relaciones de confianza.						
Construir cultura, facilitar el cambio, así como desarrollar y personalizar la cultura.						
Fomentar el liderazgo, desarrollar talento, promover la comunicación y diseñar sistemas de competencias.						
Sostener la estrategia de la empresa.						
Implementar políticas para el lugar de trabajo y fortalecer la tecnología de talento humano (TH).						
Interpretar contexto social, servir a la cadena de valor, articular propuesta de valor y aprovechar tecnología del negocio.						
<b>3.ÁREA DE GESTIÓN HUMANA</b>						
<b>3.1 De los siguientes cargos a quien le reporta el responsable de GH.</b>						
<input type="checkbox"/> Gerente general o Presidente. <input type="checkbox"/> Vicepresidente o subgerente. <input type="checkbox"/> Jefe o coordinador. <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? _____						

**3.2 En el siguiente cuadro, consigne la cantidad de empleados que laboran en el área de gestión de Talento humano.**

Área	Contratados a término indefinido	Contratados a término fijo	Prestación de servicios	Otra modalidad indique *	Total	Observaciones
Área de gestión del talento humano						
				* Servicios temporales, practicantes, pasantes, etc....		

**3.3 Respecto a la suficiencia de los recursos, Califique en escala Likert (1- 5) donde 1**

<b>es total insuficiencia y 5 es suficiencia</b>					
<b>Recursos</b>	<b>Opciones</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Personal.					
Presupuesto.					
Tecnología.					
<b>3.4 El área, en relación a la formulación de políticas de personal:</b>  <input type="checkbox"/> Tiene autonomía para fijarlas. <input type="checkbox"/> Lo hace mediante procesos concertados. <input type="checkbox"/> Se le sale de su ámbito.	<b>3.5 Como gerente de gestión humana, se le tiene en cuenta para la toma de decisiones y cambios en el área:</b>  SÍ_____ No____				
<b>3.6 Quién decide frente a propuestas sobre desarrollo del talento humano.</b>  <input type="checkbox"/> Usted como gerente de talento humano. <input type="checkbox"/> Se hace concertadamente. <input type="checkbox"/> Sus superiores.					

**3.7 Por favor, evalúe en escala de Likert (1-5) el grado en que Gestión Humana desarrolla las siguientes prácticas, donde 1 significa estar en total desacuerdo con la afirmación y 5 totalmente de acuerdo con ella.**

<b>Practica</b>	<b>Opciones</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Existe planeación de mediano y largo plazo de personal.					
2. Realiza el aprovisionamiento de personal o lo subcontratan.					
3. Existen planes de capacitación.					
4. Realizan evaluaciones a las capacitaciones.					
5. Existe una escala salarial definida.					
6. Existen planes de seguridad ocupacional.					

7. Existen relaciones con las entidades de seguridad social.					
8. Existen planes de reubicaciones, reorientaciones y recalificación laboral.					
9. Realizan periódicamente evaluaciones de desempeño.					

**3.8 Por favor, evalúe en escala de Likert (1-5) el grado en que Gestión Humana desarrolla las siguientes prácticas, donde 1 significa estar en total desacuerdo con la afirmación y 5 totalmente de acuerdo con ella.**

Practica	Opciones				
	1	2	3	4	5
1. Se cuenta con planes de carrera, fuentes, formación y retención de talentos.					
2. Existe un balance vida -trabajo.					
3. En la empresa se cuenta con planes para manejar la diversidad cultural y la adaptación en equipos de trabajo internacionales.					
4. Existen políticas de responsabilidad social empresarial.					
5. Existe alineamiento de la cultura, comunicación de la visión, visibilidad, liderazgo.					
6. Se cuenta con coaching, mentoring, counseling, e-learning.					
7. Existen competencias para diseño y ejecución de la estrategia de la empresa.					
8. Se cuenta con una estrategia clara de gestión humana.					
9. La estrategia de gestión humana se encuentra alineada con la estrategia de la empresa.					
10. Existen resultados de gestión humana en términos del negocio, (medición del desempeño).					
11. Existen herramientas para la medición de habilidades y					

formación en liderazgo.					
12. En la empresa se fomenta el trabajo en equipo, la construcción de confianza, el fomento de relaciones internas y externas.					

**4. ASPECTOS ESTRATÉGICOS**

**4.1 Respecto al impacto de la gestión humana en su empresa, sobre la cultura organizacional. Califique las siguientes premisas en escala Likert (1-5) donde 1 significa estar en total desacuerdo con la afirmación y 5 totalmente de acuerdo con ella.**

Premisas	Opciones				
	1	2	3	4	5
1. Realiza actividades encaminadas a evaluar la cultura organizacional.					
2. Se preocupa por la relación entre la Cultura y el desempeño laboral.					
3. Busca que las personas se identifiquen con la organización.					
4. Utiliza los símbolos, las creencias, las tradiciones, valores, entre otros, para gestionar el cambio organizacional.					

**4.2 Desde el punto de vista de la función estratégica, evalúe las siguientes premisas en escala Likert (1-5) de acuerdo al papel de gestión humana, según su percepción. Recuerde que 1 significa estar en total desacuerdo con la afirmación y 5 totalmente de acuerdo con ella.**

Premisas	Opciones				
	1	2	3	4	5
1. Dedicar más de la mitad de su tiempo a funciones estratégicas.					
2. Existe una fuerte coherencia entre los planes de acción de su dependencia con las metas organizacionales.					

3. Se presenta un alto grado de incidencia de parte de Gestión Humana en la formulación de la estrategia de la empresa.					
4. Gestión humana maneja indicadores de eficacia e impacto.					
5. Existe una congruencia de la estrategia competitiva de la empresa y las prácticas de gestión humana.					
6. Es posible encontrar una asociación entre gestión humana y el desempeño del negocio.					

**4.3 Desde el punto de vista de la innovación, evalúe las siguientes premisas en escala Likert (1-5) de acuerdo al papel de gestión humana, según su percepción. Recuerde que 1 significa estar en total desacuerdo con la afirmación y 5 totalmente de acuerdo con ella.**

Premisas	Opciones				
	1	2	3	4	5
1. Existe autonomía, empoderamiento, flexibilidad y participación de los empleados en la toma de decisiones.					
2. Se cuenta en la empresa con un plan de incentivos y reconocimientos a los empleados por los resultados obtenidos.					
3. Existen prácticas enfocadas a la formación y desarrollo de los empleados.					
4. Se desarrollan y apoyan las prácticas de gestión humana que promueven la innovación.					
5. Se fomenta el intercambio de conocimientos entre los empleados.					
6. Existe una fuerte formación técnica y entrenamiento en la empresa.					

**4.4 Desde el punto de vista tecnológico, evalúe las siguientes premisas en escala Likert (1-5) de acuerdo al papel de gestión humana, según su percepción. Recuerde que 1 significa estar en total desacuerdo con la afirmación y 5 totalmente de acuerdo con ella**

Enunciados	Opciones				
	1	2	3	4	5
1. Se realizan actividades en pro de adaptar al personal a los nuevos desarrollos tecnológicos (educación, comunicación y entrenamiento).					
2. Se analizan con anterioridad los posibles efectos (impacto) que pueden llegar a tener los nuevos desarrollos tecnológicos en la empresa.					
3. Participa el área de Gestión Humana en la decisión de la implementación o no de nuevas herramientas.					
4. Posee el área de gestión humana competencias de integración y capacidad de gestionar el cambio.					
5. Promueve el área de gestión humana la revaloración del papel del ser humano en el mundo laboral.					

## **6 LIMITACIONES O PROBLEMAS**

### **6.1 De los siguientes cuáles considera como problemas críticos para la gestión humana en su empresa**

- ( ) Resistencia al cambio.
- ( ) Falta de Autonomía y centralismo en las decisiones
- ( ) Relaciones con las otras áreas.
- ( ) Falta de compromiso directivo con el desarrollo de los programas.
- ( ) Asignación de recursos insuficientes.
- ( ) Problemas de comunicación.
- ( ) Dificultad para traducir la efectividad del área en cifras
- ( ) Desconocimiento del valor estratégico del área
- ( ) Cultura Local
- ( ) Sobrecarga de responsabilidades



( ) Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**6. RETOS**

**6.1 Respecto a los retos de la gestión humana en el futuro, evalúe en escala Likert de 1 a 5 los siguientes, de acuerdo a la capacidad de la empresa para hacerles frente. Donde 1 es capacidad Baja y 5 capacidad alta**

Retos	Opciones				
	1	2	3	4	5
1. Gerencia el talento y liderazgo.					
2. Manejar el balance de la vida laboral.					
3. Analizar la provisión futura y la demanda de empleados bajo diferentes escenarios.					
4. Gerencia el cambio.					
5. Gerenciar la globalización.					
6. Convertirse en una organización que aprende.					
7. Transformar el talento humano (TH) en un socio estratégico.					
8. Gestionar brechas generacionales.					
9. Formar directivos y establecer sistemas de medición de sus resultados.					

Estimado encuestado:

Le agradecemos por diligenciar la anterior encuesta. Es para esta investigación muy valioso contar con su información y esperamos que los resultados de la misma sean para usted y su empresa de mucha utilidad. De esta manera todos contribuimos, nosotros desde la academia y ustedes como empresarios, al desarrollo de las Gestión Humana en las empresas de la Región.

Atentamente  
EQUIPO INVESTIGADOR

## **Anexo N° 4: B Entrevista**

De las prácticas mencionadas cual es la forma de aplicación técnica dentro de la organización.

### **ENTREVISTA: CARACTERISTICAS E IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE LA CIUDAD DE PASTO, AÑO 2013**

#### **1. PLANEACIÓN DE MEDIANO Y LARGO PLAZO DE PERSONAL**

1.1 Cuando la empresa requiere de personal, planea previamente los requerimientos del mismo?  
Si \_\_\_ No\_\_\_ como:

---

---

---

1.2 La empresa tiene un inventario de hojas de vida si\_\_\_ no\_\_\_ como los maneja:\_\_\_\_\_

---

---

1.3 tiene la empresa temporadas establecidas en las cuales se hace convocatoria de personal? Si \_\_\_ No\_\_ cuáles?

---

---

---

#### **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 identifique cuáles de ellas se están aplicando?

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

2.3 Quienes son los responsables de hacer la selección del personal:

---

---

---

3. La organización tiene formalmente establecida el proceso de inducción Si\_\_\_ No\_\_\_ como se lleva a cabo?

---

---

---

**4. CAPACITACIÓN**

4.1 La empresa cuenta con un plan de capacitaciones? Si\_\_\_ No\_\_\_ Como lo Hace?

---

---

---

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

---

---

---

5. Que métodos para la evaluación de la capacitación aplica?

---

---

---

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

---

---

---

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

---

---

---

7. Cuáles son las actividades que se llevan a cabo con la administradora de riesgos laborales?

---

---

---

**8. PLANES DE CARRERA**

8.1 En la empresa existen planes de carrera en donde los colaboradores puedan ascender? Si\_\_\_\_ no\_\_\_\_ que criterios se tienen en cuenta?

---

---

---

9 Si se dan los casos de despidos, que hace la organización con este personal?

---

---

---

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

---

---

---

11. Que políticas de responsabilidad social empresarial en materia de Gestión Humana son utilizadas en la organización?

---

---

---

12. Si la empresa aplica las siguientes estrategias de formación, como las lleva a cabo?  
a.  Coaching (entrenamiento para fortalecer habilidades específicas y conseguir una meta)

---

---

---

b.  Mentoring (acompañamiento de un mentor para transmitir la experiencia del negocio y de la cultura organizacional a un colaborador, de manera que este pueda mejorar su rendimiento)

---

---

---

c.  Counseling (asesoramiento psicológico a personas que atraviesan conflictos, crisis o que están en la búsqueda de mayor bienestar)

---

---

---

d.  E-learning (aprendizaje electrónico o virtual)

---

---

---

### 13. EVALUACION DE DESEPEÑO

13.1 Que métodos son utilizadas para evaluar 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:

---

---

---

**Anexo N°5:** Formato: Planeación de personal

<b>PLANEACION DEL PERSONAL GESTION HUMANA</b>		Empresa:	Logo
		Nit:	
Fecha: Día__ Mes__ Año__			
Este formato tiene como objeto obtener la información necesaria sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo.			
Nombre Jefe solicitante (inmediato): _____		cargo que desempeña: _____	
Dependencia:_____ Área:_____			
<b>I. INFORMACIÓN SOBRE LA VACANTE</b>			
<input type="checkbox"/> Creación del Cargo	<input type="checkbox"/> Reemplazo temporal	<input type="checkbox"/> Restauración del cargo	
<input type="checkbox"/> Reemplazo definitivo	<input type="checkbox"/> Temporal		
<b>LA VACANTE SE PRODUJO POR:</b>			
<input type="checkbox"/> Renuncia del titular	<input type="checkbox"/> cancelación de contrato	<input type="checkbox"/> Creación de un nuevo cargo	
<input type="checkbox"/> Promoción o traslado	<input type="checkbox"/> Licencia	<input type="checkbox"/> Fallecimiento del colaborador	
<input type="checkbox"/> Incapacidad	<input type="checkbox"/> Vacaciones	<input type="checkbox"/> Incremento de labores	
Fecha en que debe estar cubierta la vacante			Día__ Mes__ Año__
Si el requerimiento es para contrato temporal, indique la duración aproximada: _____			
<b>II. INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO</b>			
Nombre del cargo: _____		Otro: Cual _____	

Dedicación:		<input type="checkbox"/> Tiempo completo	<input type="checkbox"/> Medio tiempo
Horario:		_____	
*Especifique horario de trabajo.			
RESUMEN FUNCIONES BÁSICAS:			
_____			
_____			
_____			
_____			
<b>III. REQUISITOS DEL CANDIDATO</b>			
Género:		<input type="checkbox"/> Femenino:	<input type="checkbox"/> Masculino
Edad: entre: _____ y _____ años de edad.			
<b>EDUCACION:</b>			
Bachiller:	<input type="checkbox"/> Académico	<input type="checkbox"/> Técnico	<input type="checkbox"/> Comercial
Técnico:	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Cual _____	
Tecnólogo:	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Cual _____	
Pregrado:	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Cual profesión: _____	
Posgrado:	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Nivel de posgrado: _____	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>			
Mínima de _____ años, desempeñándose como: _____			
<b>HABILIDADES PERSONALES</b>			
<input type="checkbox"/> Actitud de servicio	<input type="checkbox"/> Pro-actividad	<input type="checkbox"/> Compromiso	Otra, cuál? _____
<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Responsabilidad	<input type="checkbox"/> Empatía	
<b>COMPETENCIAS PERSONALES</b>			
<input type="checkbox"/> Resolución de	<input type="checkbox"/> Innovación	<input type="checkbox"/> Escucha	<input type="checkbox"/> Creatividad

problemas			
<input type="checkbox"/> Atención al cliente	<input type="checkbox"/> Actitud de servicio	<input type="checkbox"/> Liderazgo	Otra, cuál? _____
<b>OBSERVACIONES:</b>			
_____			
_____			
_____			
_____			
_____ Firma solicitante:			

**Fuente:** Elaboración propia



**Anexo N°6: Formato: Entrevista de selección**

<b>FORMATO ENTREVISTA DE SELECCIÓN</b>		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; width: 60px; height: 60px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">                 Logo empresa             </div>
Nombre del candidato:		
Puesto solicitado: Fecha:		Fecha:
Entrevistador:		
Entrevistador :		

<b>FORMULARIO DE EVALUACION DEL CANDIDATO</b>	Código de evaluación
	5.Excelente
	4.Sobre término medio
	3.Término medio
	2.Bajo término medio
1.Pobre	
<p><b>Apariencia personal:</b> Consistente con el contacto interpersonal requerido para este trabajo. Aseo, porte, simpatía y aplomo. Falta de memorismos fastidiosos y hábitos nerviosos. Voz adecuada y habilidad para expresarse. Si cumple las exigencias físicas básicas del trabajo.</p>	Evaluación _____
<p><b>Inteligencia efectiva:</b> Uso necesario de razonamiento, solución de problemas y educación para realizar este trabajo. Capacidad para aprender. Juicio práctico. Profundidad y amplitud de lectura e intereses intelectuales. Respuestas claras, concisas e informativas. Persecución continúa de educación formal o auto desarrollo. Calidad de conocimientos técnicos. Capacidad para comunicación por escrito. Habilidad administrativa (Planificación, organización, delegación y control).</p>	Evaluación _____
<p><b>Capacidad interpersonal:</b> Capacidad para tratar eficazmente con otros. Capacidad para “Servir”, dinámico pero agradable. Relaciones con subordinados, compañeros y jefes anteriores. Capacidad para colaborar eficazmente con otros. Dotes demostradas de mando (Entrenando, motivando, dirigiendo y desarrollando subordinados). Capacidad para tratar conflictos abiertamente. Intereses cívicos, aficiones, vida social. Capacidad para escuchar atentamente.</p>	Evaluación _____

<p><b>Adaptación personal:</b> Capacidad para adaptación personal en sus relaciones con otros y a las exigencias del trabajo. Confianza en sí mismo y voluntad para actuar de acuerdo a sus convicciones. Respuestas objetivas y constructivas a problemas. Flexibilidad y tolerancia frente a opiniones, respuestas o personas “diferentes”. Aceptación positiva de cambios. Voluntad para aceptar responsabilidad por consecuencia de su propio comportamiento. Buen equilibrio entre actividades de trabajo y vida personal. Adaptación a su situación familiar actual. Capacidad para auto dirección y autodisciplina.</p>	<p>Evaluación _____</p>
<p><b>Resumen de cualidades notables:</b></p>	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p><b>Resumen de Puntos débiles:</b></p>	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p><b>Resumen y evaluación total:</b></p>	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>_____ Ponderación [ ____ %]</p>	
<p><b>NOTAS Y COMENTARIOS</b></p>	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

<b>Equipo de selección; Firma Responsable:</b> _____
---

**Fuente:** Proyectos y sistemas contables.

**Anexo N°7:** Formato: Verificación de referencias

<b>Sección 1. DATOS DEL CANDIDATO</b>		
<b>Nombre completo</b>	<b>No. documento</b>	<b>Cargo a desempeñar</b>

<b>Sección 2. DATOS DEL TRABAJO ANTERIOR</b>		
<b>Nombre de la empresa No. 1</b>		<b>Teléfono</b>
<b>Nombre del contacto</b>	<b>Cargo</b>	<b>Teléfono</b>

<b>Sección 3. ENTREVISTA</b>			
<b>Cargo(s) que desempeño en la empresa</b>	<b>Periodo</b>		<b>Principales responsabilidades</b>
	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha finalización</b>	
<b>¿Fue ascendido o promovido durante</b>	<b>SI:</b> <input type="checkbox"/>	<b>NO:</b> <input type="checkbox"/>	
	<b>Porque:</b> _____		
<b>Descripción de la relación con sus superiores</b>		<b>Descripción de la relación con sus compañeros</b>	

<b>Motivos de su retiro</b>	<b>Voluntario:</b> <input type="checkbox"/> <b>Despido sin justa causa:</b> <input type="checkbox"/> <b>Finalización de contrato:</b> <input type="checkbox"/> <b>Despido justa causa:</b> <input type="checkbox"/>
<b>¿Tuvo a cargo personal?</b>	<b>SI:</b> <input type="checkbox"/> <b>NO:</b> <input type="checkbox"/> Descripción de las relaciones que mantuvo con sus colaboradores : _____
<b>Califique de uno a cinco los siguientes aspectos, siendo 1</b>	f. Compromiso y lealtad 1: <input type="checkbox"/> 2: <input type="checkbox"/> 3: <input type="checkbox"/> 4: <input type="checkbox"/> 5: <input type="checkbox"/>
	g. Responsabilidad 1: <input type="checkbox"/> 2: <input type="checkbox"/> 3: <input type="checkbox"/> 4: <input type="checkbox"/> 5: <input type="checkbox"/>
<b>¿Volvería a contratar al</b>	<b>SI:</b> <input type="checkbox"/> <b>NO:</b> <input type="checkbox"/> porque: _____
<b>¿Recomienda al candidato para ser</b>	<b>SI:</b> <input type="checkbox"/> <b>NO:</b> <input type="checkbox"/> porque: _____

<b>Sección 4. VERIFICACIÓN</b>			
<b>Verificado por</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha de radicación</b>	<b>Hora</b>

**Nota: Vinculación administrativa:** Las referencias deben ser verificadas en relación a los dos (2) últimos empleos por el jefe de personal y/o el jefe inmediato, según corresponda.

**Vinculación académica:** Las referencias deber ser verificadas en relación a los cargos desempeñados como docentes con el jefe de personal o exjefe inmediato, por el jefe de personal y/o el jefe inmediato, según corresponda.

**Fuente: ECCI:** Humanismo y tecnología para el tercer milenio.

# BATERÍA PSICOTÉCNICA DE APTITUDES APA

## INSTRUCCIONES

Este cuadernillo contiene cinco (5) pruebas, que le proporcionarán a usted la posibilidad de demostrar lo que sabe y como razona.

Usted tiene que responder a todas las preguntas de este cuadernillo señalando la respuesta correcta en la hoja de respuestas.

Observe que algunas de las preguntas son muy fáciles y otras con cierta dificultad. Haga lo que pueda y luego, si le queda tiempo, vuelva atrás e intente responder a las preguntas que había dejado sin respuesta.

No le preocupe el que no pueda responder correctamente a todas las preguntas. Haga siempre lo que pueda.

Al comienzo de cada ejercicio hay algunas instrucciones que le indican lo que debe hacer.

Este atento a las indicaciones que le da el examinador. No comience hasta que se le de la orden de pasar de un ejercicio a otro. Este atento a las instrucciones.

Este seguro de comprender lo que tiene que hacer, al darse la señal, empezará a resolver ejercicios. **TRABAJE RÁPIDAMENTE PERO CON CUIDADO.** Estas pruebas tienen una duración de cinco (5) minutos y puede ser que usted no termine todos los ejercicios de cada prueba.



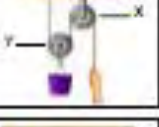

Conteste las pruebas en su orden, dando su respuesta en la HOJA DE RESPUESTAS. Márquela con su nombre y demás datos solicitados en la hoja.

**NO ESCRIBA NI RAYE EL CUADERNILLO, PODRÁ SER REQUERIDO SI SE ENCUENTRA RAYÁNDOLO.**

BUENA SUERTE..... 😊

## TEST DE MANEJO DE HERRAMIENTAS

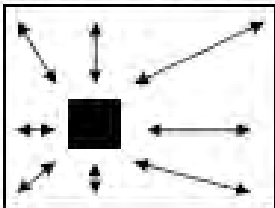
Responda de acuerdo a lo que usted considere correcto.  
 Marque su decisión en la hoja de respuestas.

			A	B	C
1.	¿Cuál es la herramienta menos apropiada para aflojar la tuerca?				
2.	¿Con cuál de estas manivelas nos cuesta menos esfuerzo aflojar los pernos de la rueda del auto?				
3.	De noche en carretera. ¿Qué color es más fácil de distinguir?		ROJO	AZUL	VERDE
4.	¿Cuál de estos tornillos no es fácil de atornillar con la herramienta del dibujo?				
5.	¿Indica cuál de estas posiciones es la más correcta para levantar una carga?				
6.	Identifica la herramienta que se debe usar para la labor de quitar una llanta del auto				
7.	¿Con cuál de estos tres embudos lograremos llenar una garrafa de 16 litros en menos tiempo?				
8.	Sabiendo que la mano está tirando de la cuerda ... Sabremos que la polea Y...		GIRA HACIA LA IZQUIERDA	GIRA HACIA LA DERECHA	ESTA BLOQUEADA
9.	¿Indique cuál de los elementos es utilizado en la labor que adelanta el señor del dibujo?				
10.	¿Cuál de los elementos no hace parte de un vehículo?				

## TEST DE SITUACIONES CONFLICTIVAS

Encontrará diez situaciones de aspectos normales que se presentan en forma real en la vida, determine cuál es su actitud.

Marque su decisión en la hoja de respuestas.

1.	<p>Mire el dibujo de al lado e imagine que usted es el bloque negro. Observe ahora las líneas, las cuales tienen todas una flecha de cada extremo. ¿Cuáles atraen más su atención?</p>  <p>A. Las internas B. Las externas</p>
2.	<p>Si perdiera un amigo muy querido en forma imprevista, Usted:</p> <p>A. Sufriría por esta pérdida durante un corto periodo de tiempo B. Le sería casi imposible aceptarla C. Pensaría simplemente que a su amigo "Le había llegado su hora"</p>
3.	<p>Mientras guía un auto, otro automóvil le choca con cierta violencia, pero no le causa ningún perjuicio físico, usted:</p> <p>A. Decide no conducir más B. Sigue conduciendo con mucho cuidado C. Espera a que le pase el susto para seguir conduciendo</p>
4.	<p>Un golpe de mala suerte lo despojó de todos sus ahorros. Usted:</p> <p>A. Sigue el ejemplo de los hombres que se quieren suicidar B. Trata de buscar otra actividad y recuperarse lo más pronto posible C. Se siente muy abatido durante algún tiempo</p>
5.	<p>Si una pequeña molestia o enfermedad lo aqueja insistentemente, usted:</p> <p>A. Hace como que no sintiera mucho B. Va al médico en forma inmediata C. Consulta varios médicos para estar seguro</p>
6.	<p>Su pareja provoca un brusco rompimiento de su matrimonio o noviazgo, usted:</p> <p>A. Jura nunca más verse envuelto en una relación de esta naturaleza B. Trata de descubrir en qué falló C. Se dedica a buscar otra pareja para olvidar lo pasado</p>
7.	<p>Ha anhelado mucho un ascenso en su trabajo, se presentó, pero fue rechazado sin justificación, usted:</p> <p>A. Pide volver a someterse al examen y prepararse más B. Se indigna de las cosas y culpa a otros y a que hay palancas y cosas C. Se considera como negado para ese cargo y se resigna</p>
8.	<p>Usted piensa y está entusiasmado con asistir a una fiesta, pero resulta que no es invitado, usted:</p> <p>A. Asiste de todos modos asumiendo que la invitación se perdió B. Deduce que la omisión es intencional y que lo están apocando C. Se preocupa por saber que pasó, pero no se recienta</p>
9.	<p>Un pariente o amigo acaba de salir de la cárcel, usted:</p> <p>A. Se mantiene alejado de él B. Se comporta como si nada hubiera pasado y lo trata igual C. Le ve pero trata de aconsejarlo</p>
10.	<p>En términos generales, usted considera que la vida es:</p> <p>A. Buena B. Mala C. Una mezcla de alegrías y sinsabores</p>







### TEST DE ATENCIÓN VISUAL

Observe las dos series de figuras – derecha e izquierda

Si son iguales utilice la letra (I : Iguales), si son diferentes la letra (D : Diferentes).

Escriba en la hoja de respuestas

1	▲	■	▲	●	●	↔	↔	▲	■	▲	●	●
2	▲	●	■	●	▲	↔	↔	▲	●	■	▲	●
3	■	●	●	▲	▲	↔	↔	■	●	▲	●	▲
4	▲	▲	●	■	●	↔	↔	▲	▲	●	■	●
5	■	▲	●	●	▲	↔	↔	■	▲	●	●	▲
6	▲	▲	■	●	●	↔	↔	▲	▲	■	●	■
7	▲	●	■	▲	●	↔	↔	▲	●	■	▲	●
8	●	■	▲	▲	●	↔	↔	●	▲	▲	■	●
9	●	●	▲	■	▲	↔	↔	●	●	■	▲	▲
10	●	●	▲	▲	■	↔	↔	●	●	▲	▲	■
11	●	▲	■	▲	●	↔	↔	●	▲	■	▲	●
12	▲	●	■	●	▲	↔	↔	▲	●	■	●	▲
13	▲	●	▲	■	●	↔	↔	●	■	▲	●	▲
14	■	●	▲	●	▲	↔	↔	■	●	▲	●	▲
15	▲	■	▲	●	●	↔	↔	▲	▲	■	●	●
16	●	▲	●	▲	▲	↔	↔	●	▲	●	▲	■
17	●	▲	■	▲	●	↔	↔	●	▲	■	▲	●
18	●	▲	■	▲	●	↔	↔	●	▲	●	▲	■
19	▲	▲	■	●	●	↔	↔	▲	▲	■	●	●
20	●	■	●	▲	▲	↔	↔	●	■	●	▲	▲

## TEST CARACTEROLÓGICO

Lea cuidadosamente cada situación y analice cómo es usted dando su respuesta, sea honesto en sus apreciaciones, conteste según su actitud.

Marque su respuesta en la hoja de respuestas.

Respuestas:		0 = NO SOY ASI	2 = SOY MAS O MENOS ASI	4 = SOY ASI	0	2	4
1	Me siento tímido ante las personas						⇒
2	Cuando tengo emociones duran mucho en mí						⇒
3	Busco ayuda para resolver problemas						⇒
4	Me emociono con frecuencia. Me pongo rojo, pálido o lloro						⇒
5	Pienso en lo que puede suceder y me preparo						⇒
6	Trato siempre de descubrir métodos y soluciones a los problemas y resultados						⇒
7	Me preocupo mucho ante los hechos						⇒
8	Me dejo influenciar por los demás						⇒
9	Soy lento para reconciliarme después de un disgusto						⇒
10	Soy eficaz y cumplido en mis obligaciones						⇒
11	Busco resolver dificultades solo y sin ayuda						⇒
12	Conservo las costumbres, ideas, objetos y amigos por mucho tiempo						⇒
13	Soy persona concentrada en mi trabajo						⇒
14	Cambio mucho de humor sin causa						⇒
15	Las cosas secundarias merecen nuestra atención						⇒
16	Me gusta el arte, la música, el teatro, la pintura o la poesía						⇒
17	Eludo los trabajos accesorios y me comprometo con los principales						⇒
18	Guardo rencor con las personas que me ofenden						⇒
19	Limito mis acciones por la incertidumbre del futuro						⇒
20	Prefero el trabajo y la ocupación productiva a los pasatiempos y diversiones						⇒
21	Cuando fracaso o tengo dificultades vuelvo a comenzar sin desanimarme						⇒

**BATERIA PSICOTECNICA APA**  
**HOJA DE RESPUESTAS**

Herramientas Nivel Uno	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Situaciones Conflictivas	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Rapidez de Percepción	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	

Atención Visual	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	

Carácterológico	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	

DATOS PERSONALES	
NOMBRES	
APELLIDOS	
EDAD	
IDENTIFICACIÓN	
FECHA	

**Fuente:** pruebas psicotecnicas Wasmur Asesores 2451855 Bogota-Colombia.

**Anexo N°9:** Formato: contrato a término indefinido.

## **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TÉRMINO INDEFINIDO**

**Ciudad** \_\_\_\_\_

**Fecha** \_\_\_\_\_

Entre \_\_\_\_\_, persona mayor de edad, identificado con la cedula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, domiciliado y residente en \_\_\_\_\_ y la empresa \_\_\_\_\_, con N.I.T. y domicilio en \_\_\_\_\_, quien a través de su representante legal Señor \_\_\_\_\_, persona mayor de edad, domiciliado y residente en \_\_\_\_\_, quienes para los efectos legales se denominan el **TRABAJADOR**, la primera, y el **EMPLEADOR**, la segunda, acuerdan celebrar el presente **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TERMINO INDEFINIDO**, regido por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA** : El empleador contrata los servicios personales, del trabajador \_\_\_\_\_ para desempeñar la labor u oficio de \_\_\_\_\_, a partir del día \_\_\_\_ (\_\_\_\_) del mes de \_\_\_\_ del año \_\_\_\_ (\_\_\_\_), en un horario de ocho (8) horas diarias, para un total de cuarenta y ocho (48) horas semanales, labor que desarrollará en la ciudad de \_\_\_\_\_ en la dirección \_\_\_\_\_ domicilio actual del empleador, devengando un salario de \_\_\_\_\_ pesos moneda corriente (\$ \_\_\_\_\_) mensuales, pagaderos en el lugar del trabajo, dentro de los primeros días de cada mes.

**SEGUNDA** : Son obligaciones especiales del trabajador:

a. colocar al servicio del empleador toda su capacidad normal de trabajo, de manera exclusiva, en el desempeño de las funciones propias del cargo contratado y en las labores conexas y complementarias del mismo, en consideración con las órdenes e instrucciones que le imparta al empleador o sus representantes.

b. No prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otros empleadores, ni trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia del presente contrato.

c. Laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro del horario señalado en este contrato, pudiendo el empleador efectuar ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente.

d. Las demás consagradas en el artículo 58 del Código Sustantivo del Trabajo.

**TERCERA:** Como contraprestación por su labor, el empleador pagará al Trabajador el salario estipulado, el cual deberá cancelar en la fecha y lugar indicado, quedando establecido que en dicho pago se halla incluida la remuneración correspondiente a los descansos dominicales y festivos de que tratan los artículos 172 a 178 del Código Sustantivo del Trabajo.

**CUARTA:** El trabajo suplementario o en horas extras, así como todo trabajo en domingo o festivo en los que deba concederse descanso, será remunerado conforme a la Ley, al igual que los respectivos recargos nocturnos. Es de advertir que dicho trabajo debe ser autorizado por el empleador o sus representantes, para efecto de su reconocimiento y pago.

**QUINTA:** Son justas causas para dar por terminado unilateralmente el presente contrato, por cualquiera de las partes, las expresadas en los artículos 62 y 63 del Código Sustantivo del Trabajo, en concordancia con las modificaciones introducidas por el artículo 7° del decreto 2351 de 1965.

**SEXTA:** Aunque el lugar de trabajo es el indicado en este contrato, las partes pueden acordar que el mismo se preste en sitio diferente, siempre que las condiciones laborales del trabajador no se desmejoren o se disminuya su remuneración o le cause perjuicio. De todos modos, corren por cuenta del empleador los gastos que ocasione dicho traslado.

**SEPTIMA:** El trabajador desde ahora acepta los cambios de oficio que decida el empleador, siempre que sus condiciones laborales se mantengan, se respeten sus derechos y no le causen perjuicios.

**OCTAVA:** Podrán las partes convenir, expresa o tácitamente, repartir las horas de la jornada ordinaria en la forma permitida por el artículo 164 del Código Sustantivo del Trabajo, teniendo en cuenta que las secciones de descanso entre las jornadas de trabajo no se computan dentro de la misma, conforme lo prescribe el artículo 167 del mismo código.

**NOVENA:** Acuerdan las partes que los primeros dos meses de ejecución del presente contrato se consideran como de período de prueba. Significa lo anterior que durante este lapso empleador y/o trabajador pueden darlo por terminado unilateralmente, pero vencido el mismo, la duración del contrato se torna indefinida, siempre que subsistan las causas que lo originaron y la

materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá dar por terminado unilateralmente este contrato, comunicando por escrito su decisión al empleador, con antelación no inferior a treinta (30) días. En caso de no producirse tal aviso, o de hacerlo en un término inferior al establecido, deberá el trabajador en favor del empleador, a título de indemnización, el equivalente a treinta (30) días de salario o proporcional al tiempo que falte, suma deducible de sus prestaciones sociales.

**DECIMA:** El presente contrato reemplaza y deja sin efecto cualquier otro contrato, verbal o escrito, que se hubiera celebrado entre las partes con anterioridad.

**UNDECIMA:** Cualquier modificación al presente contrato debe efectuarse por escrito y anotarse a continuación de su texto.

**CLAUSULAS ADICIONALES:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Para constancia se firma por las partes que han intervenido, en cuatro (4) hojas tamaño carta en la ciudad de \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_(\_\_\_\_) días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
**EMPLEADOR**

\_\_\_\_\_  
**COLABORADOR**

**Fuente:** Universidad Cooperativa de Colombia. Observatorio Gestión del conocimiento.

**Anexo N°10:** Formato: Contrato a término fijo.

### CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO

Nombre del empleador: \_\_\_\_\_  
Representante legal: \_\_\_\_\_  
Nombre del empleado(a): \_\_\_\_\_  
Identificada con cédula n.º: \_\_\_\_\_  
Lugar de residencia n.º: \_\_\_\_\_  
Teléfonos n.º: \_\_\_\_\_  
Cargo a desempeñar: \_\_\_\_\_  
Salario: \_\_\_\_\_

Entre el empleador y trabajador(a), ambas mayores de edad, identificadas como ya se anotó, se suscribe CONTRATO DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO, regido por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** Lugar. El trabajador(a) desarrollará sus funciones en las dependencias o el lugar que la empresa determine. Cualquier modificación del lugar de trabajo, que signifique cambio de ciudad, se hará conforme al Código Sustantivo de Trabajo.

**SEGUNDA:** Funciones. El empleador contrata al trabajador(a) para desempeñarse como \_\_\_\_\_, ejecutando labores como: \_\_\_\_\_.

**TERCERA:** Elementos de trabajo. Corresponde al empleador suministrar los elementos necesarios para el normal desempeño de las funciones del cargo contratado.

**CUARTA:** Obligaciones del contratado. El trabajador(a) por su parte, prestará su fuerza laboral con fidelidad y entrega, cumpliendo debidamente el (*Reglamento Interno de Trabajo, Higiene y de Seguridad –si lo hay-*), cumpliendo las órdenes e instrucciones que le imparta el empleador o sus representantes, al igual que no laborar por cuenta propia o a otro empleador en el mismo oficio, mientras esté

vigente este contrato.

**QUINTA:** Término del contrato. El presente contrato tendrá un término de duración de \_\_\_\_\_, pero podrá darse por terminado por cualquiera de las partes, cumpliendo con las exigencias legales al respecto.

**SEXTA:** Periodo de prueba: Acuerdan las partes fijar como periodo de prueba los primeros \_\_\_\_\_ días de labores que no es superior a la quinta parte del término inicial ni excede dos meses. Durante este periodo las partes pueden dar por terminado unilateralmente el contrato. Este periodo de prueba solo es para el contrato inicial y no se aplica en las prórrogas.

**SEPTIMA:** Justas causas para despedir: Son justas causas para dar por terminado unilateralmente el presente contrato por cualquiera de las partes, el incumplimiento a las obligaciones y prohibiciones que se expresan en los artículos 57 y siguientes del Código sustantivo del Trabajo. Además del incumplimiento o violación a las normas establecidas en el (*Reglamento Interno de Trabajo, Higiene y de Seguridad –si lo hay-*) y las previamente establecidas por el empleador o sus representantes.

**OCTAVA:** Salario. El empleador cancelará al trabajador(a) un salario mensual de \_\_\_\_\_ pesos moneda corriente (\$\_\_\_\_\_), pagaderos en el lugar de trabajo, el día \_\_\_\_\_ de cada mes. Dentro de este pago se encuentra incluida la remuneración de los descansos dominicales y festivos de que tratan los capítulos I y II del título VII del Código Sustantivo del Trabajo.

**NOVENA:** Trabajo extra, en dominicales y festivos. El trabajo suplementario o en horas extras, así como el trabajo en domingo o festivo que correspondan a descanso, al igual que los nocturnos, será remunerado conforme al código laboral. Es de advertir que dicho trabajo debe ser autorizado u ordenado por el empleador para efectos de su reconocimiento. Cuando se presenten situaciones urgentes o inesperadas que requieran la necesidad de este trabajo suplementario, se deberá ejecutar y se dará cuenta de ello por escrito, en el menor tiempo posible al jefe inmediato, de lo contrario, las horas laboradas de manera suplementaria que no se autorizó o no se notificó no será reconocido.

**DÉCIMA:** Horario. El trabajador se obliga a laborar la jornada ordinaria en los turnos y dentro de las horas señaladas por el empleador, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Por el acuerdo



expreso o tácito de las partes, podrán repartirse las horas jornada ordinaria de la forma prevista en el artículo 164 del Código Sustantivo del Trabajo, modificado por el artículo 23 de la Ley 50 de 1990, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro de la misma, según el artículo 167 ibídem.

**DECIMA PRIMERA:** Afiliación y pago a seguridad social. Es obligación de la empleadora afiliar a la trabajadora a la seguridad social como es salud, pensión y riesgos profesionales, autorizando el trabajador el descuento en su salario, los valores que le corresponda aportan, en la proporción establecida por la ley.

**DECIMA SEGUNDA:** Prorroga. Si el aviso de no prorrogar el contrato no se da o se da con una anticipación menor a treinta (30) días, el contrato se prorroga por un periodo igual al inicial, siempre que subsistan las causas que lo originaron y la materia del trabajo.

**DECIMA TERCERA:** Modificaciones. Cualquier modificación al presente contrato debe efectuarse por escrito y anexarse a este documento.

**DECIMA CUARTA:** Efectos. El presente contrato reemplaza y deja sin efecto cualquier otro contrato verbal o escrito, que se hubiera celebrado entre las partes con anterioridad.

Se firma por las partes, el día \_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
EMPLEADOR  
C. C. No.

\_\_\_\_\_  
TRABAJADORA  
C. C. No.

**Anexo N°11:** Formato: Contrato de aprendizaje.

**MODELO  
CONTRATO DE APRENDIZAJE**

Entre la empresa \_\_\_\_\_, con nit. \_\_\_\_\_, representada legalmente por el Sr. \_\_\_\_\_, quien para los efectos del presente Contrato se denominará la EMPRESA PATROCINADORA y \_\_\_\_\_, identificado con la Cédula n°. \_\_\_\_\_, quien para los efectos del presente Contrato se denominará el APRENDIZ, se suscribe el presente contrato de aprendizaje, conforme a lo preceptuado por la Ley 789 de 2002 y los Decretos 933, 2585 de 2003 y 451 de 2008 y el Acuerdo 15 del Consejo Directivo Nacional del SENA y de acuerdo con las siguientes cláusulas:

**PRIMERA:** Objetivo. El presente contrato tiene como objetivo garantizar al APRENDIZ la Formación Profesional Integral en la especialidad de: **Técnico/Tecnológico/Universitario** en \_\_\_\_\_ la cual se impartirá en su fase lectiva por el \_\_\_\_\_ (SENA o el nombre de la entidad educativa, debidamente autorizada por el Sena), mientras su fase práctica se desarrollará en la EMPRESA PATROCINADORA.

**SEGUNDA:** Duración y Períodos de la formación y práctica. La formación tendrá una duración de 4 semestres, continuos a partir de: \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ en el \_\_\_\_\_ (Institución Educativa) (Si al aprendiz sólo se contrata en la fase práctica, ésta parte se puede eliminar) y una ETAPA PRACTICA en la EMPRESA PATROCINADORA que inicia en: \_\_\_\_\_ e irá hasta el \_\_\_\_\_ HASTA \_\_\_\_\_

**TERCERA:** obligaciones 1) por parte de la empresa en virtud del presente contrato la EMPRESA PATROCINADORA deberá: a) facilitar al APRENDIZ los medios para que tanto en las fases lectiva y práctica, reciba Formación Profesional Integral, metódica y completa en la ocupación u oficio materia de presente contrato. b) Diligenciar y reportar al respectivo Centro de Formación las evaluaciones y certificaciones del APRENDIZ en su fase práctica del aprendizaje. c) Pagar mensualmente al APRENDIZ, por concepto de apoyo económico para el aprendizaje, la suma de \_\_\_\_\_ (Si es técnico o tecnólogo, no podrá ser inferior al 75% de un (1) s.m.m.l.v. y si es universitario, no podrá ser inferior a un (1) s.m.m.l.v.), nota: Este apoyo de sostenimiento no constituye salario en forma alguna, ni podrá ser regulado a través de convenios o contratos colectivos o fallos arbitrales que recaigan sobre estos últimos. d) afiliar al APRENDIZ, durante la fase práctica de su formación, a la ARP que tenga asegurada a los empleados de la EMPRESA PATROCINADORA e) Efectuar, durante la fase lectiva y práctica de

la formación, el pago mensual del aporte al régimen de Seguridad Social en Salud, correspondiente al APRENDIZ, conforme al régimen de trabajadores independientes, tal y como lo establece el Artículo 30 de la Ley 789 de 2002. 2) POR PARTE DEL APRENDIZ. EL APRENDIZ, por su parte, se compromete en virtud del presente contrato a: a) Concurrir puntualmente a las clases durante los períodos de enseñanza para así recibir la Formación Profesional Integral a que se refiere el presente contrato; Someterse a los reglamentos y normas establecidas por el respectivo Centro de Formación, y poner toda diligencia y aplicación para lograr el mayor rendimiento en su Formación. b) Concurrir puntualmente al lugar asignado por la EMPRESA PATROCINADORA para desarrollar su formación en la fase práctica, durante el período establecido para el mismo, en las actividades que se le encomienden y que guarde relación con la especialidad de su formación, cumpliendo con las indicaciones que le señale la EMPRESA. En todo caso la intensidad horaria que debe cumplir el APRENDIZ durante la fase práctica en la EMPRESA PATROCINADORA no podrá exceder de 48 Horas a la semana – Acuerdo SENA 0023 octubre de 2005.

**CUARTA. SUPERVISIÓN** La EMPRESA PATROCINADORA podrá supervisar al APRENDIZ en el respectivo Centro de Formación. De igual manera, el Centro de Formación supervisará al APRENDIZ en la EMPRESA PATROCINADORA para que sus actividades en cada período práctico correspondan al programa de la especialidad para la cual se está formando.

**QUINTA. CESE DE ACTIVIDADES** Cuando motivos de fuerza mayor implican que el APRENDIZ cumpla la fase lectiva de su formación Profesional Integral en el Centro de Formación, deberá cumplir con las actividades encomendadas por la EMPRESA PATROCINADORA para desarrollar la fase práctica de su formación. Así mismo, cuando se presente un cese legal de actividades en la EMPRESA PATROCINADORA que no permita desarrollar la formación del APRENDIZ en su fase práctica, se suspenderá el presente contrato hasta que se termine el cese legal de actividades en la empresa y se den las condiciones para que el APRENDIZ continúe con el desarrollo de su actividad en virtud del cumplimiento de la práctica de formación.

**SEXTA. TERMINACIÓN.** El presente contrato podrá darse por terminado en los siguientes casos: a) por mutuo acuerdo entre las partes. b) por el vencimiento del término de duración del presente contrato. c) la cancelación de la matrícula por parte del Centro de Formación Académica de acuerdo con el reglamento previsto para los alumnos. d) el bajo rendimiento o las faltas disciplinarias cometidas en los períodos de Formación Profesional Integral o en la EMPRESA PATROCINADORA, cuando a pesar de los requerimientos de a Empresa o el Centro de Formación, no se corrijan en un plazo razonable. Cuando la decisión la tome la EMPRESA PATROCINADORA, está consultará previamente al Centro de Formación. e) el incumplimiento de las obligaciones previstas para cada una de

las partes.

**SÉPTIMA. RELACION LABORAL.** El presente contrato no implica relación laboral alguna entre las partes, y se registrarán todas sus partes por el Artículo 30 y siguientes de la Ley 789 de 2002 y los Decretos 933, 2585 de 2003 y 451 de 2008 y el Acuerdo 15 del Consejo Directivo Nacional del SENA

**OCTAVA.** El presente contrato de aprendizaje rige a partir de: \_\_\_\_\_ y termina en \_\_\_\_\_.

Se suscribe en \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

\_\_\_\_\_  
**EMPRESA PATROCINADORA**

\_\_\_\_\_  
**APRENDIZ**

**Anexo N°12:** Formato: Evaluación 360°.

**Evaluación individual**

<b>Nombre del evaluado</b>	<b>Puesto del evaluado</b>				
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>				
<b>Nombre de quien evalúa</b>	<b>Puesto de quien evalúa</b>				
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>				
<b>Fecha</b>	<b>Sup.</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Igual</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Inf.</b>
<i>dd/mm/aaaa</i>	<b>Indicar con una "X" el nivel organizacional</b>				

**\* De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada.**

<b>COMUNICACIÓN</b>	
<b>5</b>	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
<b>4</b>	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.
<b>3</b>	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
<b>2</b>	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.
<b>1</b>	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.
<b>LIDERAZGO</b>	
<b>5</b>	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.
<b>4</b>	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.
<b>3</b>	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.
<b>2</b>	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.
<b>1</b>	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.
<b>MOTIVACION</b>	
<b>5</b>	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.

4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.
<b>SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA</b>	
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.
4	Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.
3	La inconsistencia en SOL ha provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.
1	La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.
<b>CAPACITACION Y DESARROLLO</b>	
5	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.
4	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.
<b>ACTITUD Y COLABORACION</b>	
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.
<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>	
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.

4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.
<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>	
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.
<b>COSTOS Y PRODUCTIVIDAD</b>	
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción. De costos y productividad.
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.
2	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.

**Evaluacion de pares**

\* los nombres dados a continuacion hacen parte de un ejemplo hipotetico.

**APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS**

<i>Escribir nombre y apellidos</i>		
<i>Escribir el puesto</i>		
<b>Evaluador nivel superior:</b> Jorge López	<b>Puesto:</b>	<b>Director Comercial</b>
<b>Evaluador nivel igual:</b> Antonio Jurado	<b>Puesto:</b>	<b>Gerente Administración</b>
<b>Evaluador nivel inferior:</b> Rodrigo Meza	<b>Puesto:</b>	<b>Jefe Mercadotecnia</b>
	<b>Fecha:</b>	<b>dd/mm/aaaa</b>



\* Anotar calificaciones asignadas por los  
3 niveles que evaluaron (columnas D,E,F)



		CALIFICACIONES		
		SUP.	IGUAL	INF.
	<b>COMUNICACIÓN</b>			
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.			
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.			
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.			
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.			
1	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	5	2	3
	<b>LIDERAZGO</b>			
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.			
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.			
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.			
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.			
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	3	2	4
	<b>MOTIVACION</b>			
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.			
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.			
3	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.			
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.			

1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	3	4	5
<b>SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA</b>				
5	La limpieza, orden y seguridad (apego a normas y procedimientos) en el las áreas de trabajo que le corresponden son sobresalientes. Lleva record sin accidentes.			
4	Hay limpieza y orden en su/s área/s de trabajo, sin embargo en seguridad se puede mejorar. Lleva buen record sin accidentes.			
3	La inconsistencia en la limpieza, orden y seguridad han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.			
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.			
1	La falta de trabajo en este sentido da muy mala imagen de su/s área/s de trabajo y de igual forma ha habido constantes y serios accidentes.	5	5	5
<b>CAPACITACION Y DESARROLLO</b>				
5	Mantiene permanente y adecuadamente capacitados y adiestrados a su equipo de trabajo, anticipándose además a las necesidades que haya en éste sentido.			
4	Todos en su equipo de trabajo se mantiene bien capacitados y adiestrados, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.			
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.			
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.			
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	3	4	4
<b>ACTITUD Y COLABORACION</b>				
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionalmente plena y permanente de colaboración de servicio.			
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.			
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.			

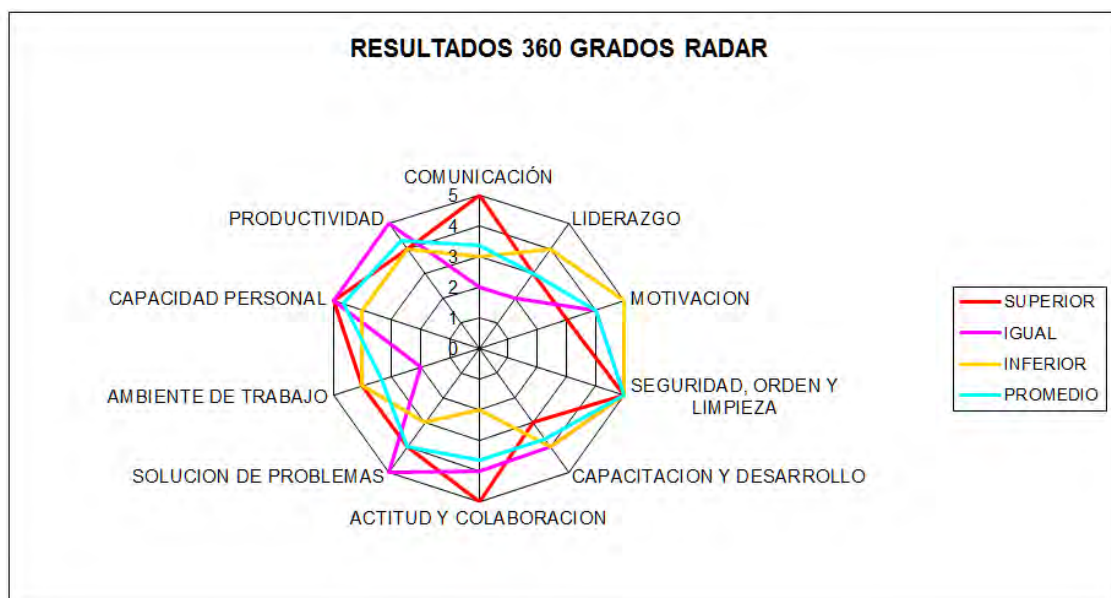
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.			
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo. Se perciben envidias y hasta problemas internos.	5	4	2
<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>				
5	Encuentra soluciones sorprendentemente efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.			
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.			
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.			
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.			
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	4	5	3
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>				
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.			
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.			
3	La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.			
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.			
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	4	2	4
<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>				
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.			
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			

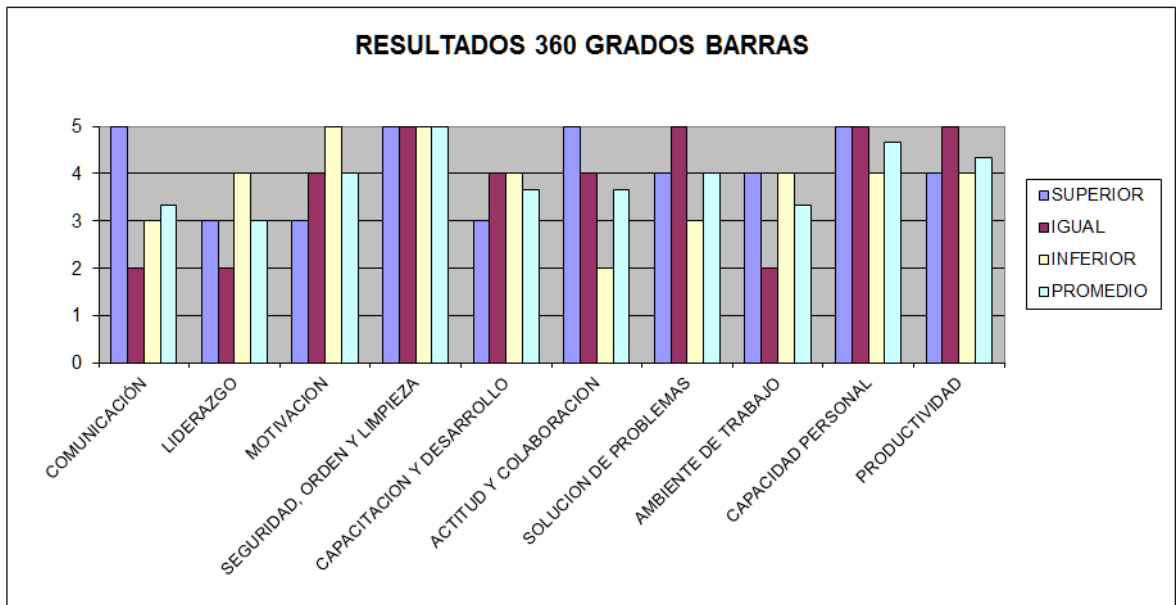
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.			
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha evitado conseguir los resultados.			
1	Denota grandes deficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.	5	5	4
<b>PRODUCTIVIDAD</b>				
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad.			
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.			
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.			
2	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.			
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.	4	5	4

## RESULTADOS EVALUACION 360 GRADOS.

<b>Escribir nombre y apellidos</b>
<b>Escribir el puesto</b>

	SUPERIO R	IGUA L	INFERIO R	PROMEDI O
COMUNICACIÓN	5	2	3	3,33
LIDERAZGO	3	2	4	3,00
MOTIVACION	3	4	5	4,00
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	5	5	5	5,00
CAPACITACION Y DESARROLLO	3	4	4	3,67
ACTITUD Y COLABORACION	5	4	2	3,67
SOLUCION DE PROBLEMAS	4	5	3	4,00
AMBIENTE DE TRABAJO	4	2	4	3,33
CAPACIDAD PERSONAL	5	5	4	4,67
PRODUCTIVIDAD	4	5	4	4,33
<b>TOTALES</b>	<b>4,56</b>	<b>4,22</b>	<b>4,22</b>	<b>4,33</b>





**Anexo N°13: Formato: Accidentalidad laboral.**

DATOS GENERALES						
Nombre y apellidos						
Cargo en la empresa						
Nombre del Jefe inmediato						
Modalidad de contrato	fijo		indefinido		Prestación de servicios	aprendiz
Hora de accidente						
Lugar del accidente						
INFORMACION DEL ACCIDENTE						
A. GRAVE		A. PSICOLOGICO		A. LEVE		A. MORTAL
						OTRO TIPO DE ACCIDENTE
DESCRIPCIÓN DEL ACCIDENTE						
FIRMA DEL RESPONSABLE DEL AREA DE TALENTO HUMANO						
FIRMA DEL JEFE DE AREA						

**Fuente:** Elaboración Propia

**Anexo N°14: Tabulación de encuestas con área de talento humano  
(Hipervínculo libro de Excel)**

**Anexo N°15: Tabulación de encuestas empresas sin área de talento humano  
(Hipervínculo libro de Excel)**