

**DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA  
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COLANTA EN MEDELLÍN DURANTE EL  
2006.**

**KELLY ANDREA ROBLES DOVAL**

**ASESOR**

**ANDRES FELIPE LONDOÑO VÉLEZ**

**FUNDACION UNIVERSITARIA MARIA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA PSICOLOGIA  
MEDELLIN  
2006**

**DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA  
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COLANTA EN MEDELLÍN DURANTE EL  
2006.**

**KELLY ANDREA ROBLES DOVAL**

**Trabajo de aplicación en el desarrollo en el diplomado de gerencia del  
talento humano como requisito parcial para optar al título de psicología**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGIA  
MEDELLIN  
2006**

## CONTENIDO

	pág.
<b>1. DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COLANTA EN MEDELLÍN DURANTE EL 2006</b> .....	<b>3</b>
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.3. OBJETIVOS .....	5
1.3.1. Objetivo general .....	5
1.3.1.1. Objetivos específicos .....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	5
<b>2. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>7</b>
2.1. TIPO DE ESTUDIO .....	7
2.2. METODO DE INVESTIGACIÓN.....	7
2.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
2.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
2.5. POBLACIÓN BENEFICIARIA.....	8
2.5.1. Población .....	8
2.6. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	8
2.6.1. Fuente primaria .....	8
<b>3. MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>12</b>
3.1. MARCO HISTÓRICO .....	12
3.2. MARCO CONTEXTUAL .....	18
3.2.1. Colanta .....	18
3.2.1.1. Visión .....	19
3.2.1.2. Misión .....	19
3.2.1.3. Organigrama .....	20
3.3. MARCO LEGAL .....	21

3.4. MARCO CONCEPTUAL.....	24
3.4.1. Planeación estratégica del recurso humano .....	24
3.4.2. Gestión del recurso humano .....	24
3.4.3. Gerencia de recursos humanos .....	24
3.4.4. Misión.....	25
3.4.5. Visión .....	25
3.4.6. Políticas de gestión .....	25
3.4.7. Estrategia.....	26
3.4.8. Desarrollo humano.....	26
3.4.9. Calidad de vida laboral.....	26
3.4.10. Satisfacción laboral .....	26
3.4.11. Planeación del recurso humano.....	27
3.4.12. Descripción de cargo.....	27
3.4.13. Reclutamiento .....	27
3.4.14. Selección de personal .....	28
3.4.15. Socialización organizacional .....	28
3.4.16. Entrenamiento y desarrollo .....	28
3.4.17. Capacitación .....	29
3.4.18. Seguridad ocupacional.....	29
3.4.19. Plan de carrera.....	29
3.4.20. Clima organizacional.....	30
3.5. MARCO TEÓRICO.....	30
3.5.1. Planificación del recurso humano.....	31
3.5.2. Diseño de cargos. ....	33
3.5.3. Reclutamiento de personal.....	37
3.5.4. Selección de personal.....	38
3.5.4.1. Fases a Seguir .....	40
3.5.5. Periodo de inducción y socialización:.....	42
3.5.6. Capacitación .....	43
3.5.7. Bienestar para el desarrollo del talento humano .....	45
3.5.8. Salud ocupacional.....	48

3.5.9. Plan de carrera.....	51
3.5.10. Políticas de desvinculación .....	54
3.5.11. Desvinculación asistida .....	54
3.5.11.1. Módulo de Marketing Personal.....	55
3.5.11.2. Módulo Counseling psicológico .....	55
3.5.12. Planificación estratégica.....	56
3.5.13. Clasificación de problemas dentro de una distribuidora de productos Colanta.....	58
<b>4. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>60</b>
4.1. MOTIVACIÓN Y SENTIDO DE PERTENENCIA .....	61
4.2. CONDICIONES DE TRABAJO.....	67
4.3. SALUD Y SEGURIDAD Y BIENESTAR LABORAL.....	71
4.4. CAPACITACIÓN Y AJUSTE LABORAL .....	76
4.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS POR ÁREAS .....	81
4.6. MATRIZ DOFA .....	83
<b>5. PROPUESTA DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS .....</b>	<b>87</b>
5.1. POLÍTICAS.....	87
5.2. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN HUMANA (Programas de Desarrollo).....	88
5.2.1. Descubriendo la cultura de mi empresa .....	88
5.2.2. Destacando mis funciones .....	89
5.2.3. Generando participación .....	89
5.2.4. Frente a servicio al cliente.....	90
5.2.5. Feliz cumpleaños .....	91
5.2.6. Al pan, pan y al vino, vino .....	92
5.3. MEDIOS DE COMUNICACIÓN A UTILIZAR.....	93
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>95</b>
<b>7. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>1</b>

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 Encuesta. ....	10
Tabla 2 Encuesta por areas. ....	11
Tabla 3 Marco legal. ....	21
Tabla 4. Matriz Dofa. ....	84

## LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Grafica 1 Organigrama.....	20
Grafica 2 ¿Le gusta su trabajo?.....	61
Grafica 3 ¿Son frecuentes las renunciaciones dentro de la empresa?.....	62
Grafica 4 ¿Esta orgulloso de formar parte de la empresa?.....	63
Grafica 5 ¿Se siente parte activa de la empresa?.....	64
Grafica 6 ¿Considera a la empresa como algo propio?.....	65
Grafica 7 ¿La empresa realiza actividades que lo motivan a trabajar más?.....	66
Grafica 8 ¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo?.....	67
Grafica 9 ¿Siente usted que le dan valor a lo que usted hace?.....	68
Grafica 10 ¿Es usted una persona que favorece las buenas relaciones en la empresa?.....	69
Grafica 11 ¿Hace usted uso máximo de las herramientas que la empresa le facilita?.....	70
Grafica 12 ¿Siente usted que utiliza adecuadamente las herramientas de trabajo?.....	71
Grafica 13 ¿Considera usted que la empresa tiene implementados sistemas para evitar accidentes en su trabajo?.....	72
Grafica 14 ¿Presenta consecuencias físicas o psicológicas por la exposición a diferentes riesgos en su trabajo?.....	73
Grafica 15 ¿Considera que la empresa tiene en cuenta a los miembros de su familia en actividades extralaborales?.....	74
Grafica 16 ¿La empresa genera programas que benefician a usted y su familia?.....	75
Grafica 17 ¿Le gusta tomar decisiones en su puesto de trabajo o prefiere seguir las órdenes del jefe?.....	76
Grafica 18 ¿Considera que su trabajo, es valorado y bien remunerado por la empresa?.....	77

Grafica 19 ¿Considera que ha sido capacitado correctamente para desempeñar su función dentro de la empresa? .....	78
Grafica 20 ¿Es posible aprender nuevas cosas de su puesto de trabajo?.....	79
Grafica 21 ¿La empresa se preocupa por desarrollar tanto sus aptitudes como actitudes laborales? .....	80
Grafica 22 (Análisis de resultados por áreas).....	81



## LISTA DE ANEXOS

	pág.
<b>ANEXO A</b> .....	<b>98</b>
Una mirada crítica sobre la promoción interna .....	98
<b>ANEXO B</b> .....	<b>103</b>
Las empresas y su política de recursos humanos.....	103

## **RAE - RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO**

**TÍTULO:** Diagnostico de la gestión del talento humano en una distribuidora de productos Colanta en Medellín durante el 2006.

**AUTOR:** Kelly Andrea Robles Doval

**FECHA:** Día mes año de sustentación – Séptimo semestre.

**TIPO DE IMPRENTA:** Procesador de palabras Word 2003, Imprenta Arial 12

**NIVEL DE CIRCULACIÓN:** Restringida

**ACCESO AL DOCUMENTO:** Fundación Universitaria María Cano, Kelly Andrea Robles Doval, Administrador de una distribuidora.

### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN Y SUBLÍNEA**

**Línea 1:** Modelos gerenciales

**Sublínea:** Proceso y estructuras organizacionales.

### **MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO.**

**PALABRAS CLAVES:** Planeación estratégica, gestión del recurso humano, gerencia de recursos humanos, misión, visión, políticas de gestión, estrategias.

**DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO:** El estudio realizado surgió de la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano en una distribuidora de productos Colanta. Para que esto pudiera llegar a ser posible, era indispensable un diagnóstico que permitiera conocer el estado actual de la organización para así por medio de una retroalimentación a los directivos, se pudiera sugerir unas políticas y estrategias para el mejoramiento del talento humano.

**CONTENIDO DEL DOCUMENTO:** El documento contiene un sondeo en cuanto a los procesos de gestión del talento humano, abordando el marco referencial en su totalidad, instrumentos de medición, análisis de resultados de dicho instrumento, conclusiones y respectivas recomendaciones.

**METODOLOGÍA:** Este documento se fundamenta en una investigación de tipo descriptivo, con un método inductivo-deductivo, un enfoque cualitativo y un diseño no experimental.

**CONCLUSIONES:** Para asegurar un talento humano de primera calidad dentro de una organización, es primordial la función que desempeñe el departamento de gestión humana ya que de la planificación que este realice del recurso humano depende que se den adecuadamente los procesos de oferta de trabajo, aplicación, mantenimiento y desarrollo.

Una distribuidora de productos Colanta cuenta actualmente con fortalezas que pueden ser aprovechadas por los directivos de la misma en pro del bienestar de la organización y cada uno de sus miembros. Dichas fortalezas comprenden factores como una adecuada implementación de los puestos de trabajo acompañada de correctos procesos de salud ocupacional, además de tener implementados procesos de capacitación en las funciones del cargo obteniendo como resultado una correcta utilización de las herramientas en los respectivos puestos de trabajo.

Los aspectos negativos en cuanto a la gestión del talento humano, radican en la poca participación que tiene el empleado y su familia, respecto al conocimiento de los procesos y procedimientos de una distribuidora, ocasionando desmotivación y aumentando los índices de rotación de personal. Lo que se puede considerar como positivo en la capacitación de funciones para el cargo, puede convertirse en una debilidad ya que el empleado no desarrolla ninguna habilidad que se encuentre fuera de las funciones que desempeña en la organización, obstruyendo su desarrollo tanto cognitivo como emocional.

Los programas propuestos responden a las características propias de una distribuidora de productos Colanta en cuanto a la capacidad financiera y de gestión, por ende todo programa de gestión humana debe ser asumido tanto desde los miembros de la administración, como de los colaboradores operativos de primera línea.

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano, debe ser abordada desde una perspectiva cultural, esta no debe ser generalizada. Lo dicho hace referencia al reconocimiento de diferencias culturales, permitiendo la exactitud y eficacia con que se elaboren las estrategias y políticas de gestión humana, para esto las organizaciones deberán entender el papel que tienen frente a la consecución, desarrollo y mantenimiento de su talento humano, y como esto tiene serias implicaciones sobre la calidad de vida laboral.

El conocimiento de los procesos de gestión humana utilizados a nivel mundial, a lo largo de la historia, da paso a entender el por que de los sucesos actuales y como estos pueden influenciar el desarrollo del potencial humano en nuestro país, no solo con la creación de seres mas competentes desde lo técnico, si no también desde lo emocional.

El siguiente trabajo de aplicación contiene un diagnóstico de la situación actual de una distribuidora de productos Colanta en cuanto a la gestión del recurso humano y de los empleados de la misma. Con esta información, se elaboro una serie de políticas y estrategias para su posible ejecución, referentes a la dinamización de la gestión humana, intentando motivar a los directivos a su implementación.

Mas que una concepción teórica, se fundamenta en lo experiencial, en los diferentes métodos utilizados por gestión humana (oferta, aplicación, mantenimiento, desarrollo y retiro) en diferentes organizaciones, no solo de Colombia si no de muchos otros países.

Sabiendo esto, es significativo destacar que la gestión humana dentro de una organización funciona directamente como mediador entre el colaborador y el directivo, encaminando a cada uno de los miembros de la misma hacia un mismo fin, favoreciendo niveles de productividad, y reduciendo costos adicionales para las empresas.

# **1. DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS COLANTA EN MEDELLÍN DURANTE EL 2006**

## **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En la actualidad la competitividad, es un factor que puede favorecer a una empresa o aniquilarla. Para enfrentarla es necesaria la implementación de estrategias que posibiliten el desarrollo organizacional.

En el desarrollo organizacional se debe integrar a cada uno de los componentes de la organización y el más importante de estos es el recurso humano, generando para este nuevas estrategias de gestión del talento humano, tales estrategias pueden ser aplicables en procesos de selección, socialización, reclutamiento, conservación o mantenimiento del TH, capacitación, motivación laboral, evaluaciones de desempeño, entre otros.

La presencia de políticas y el cumplimiento de estas son indispensables cuando se habla de un proceso de gestión ordenado y coherente, que propenda hacia el bienestar del cliente interno y por ende de la organización. Cada cambio implementado debe estar enfocado en la cultura organizacional, valores, misión, visión, objetivos, que guíen cada una de las estrategias a un fin determinado.

Una distribuidora de productos Colanta, cuenta con diez y seis empleados de los cuales siete de ellos son carniceros, dos están ubicados en el Dely cates, dos cajeras, tres surtidores, un mensajero y un administrador.

Entre el empleado y la administración no existe identificación total, sus procesos de gestión humana son desorganizados acarreado con esto un incremento en los costos, debido a la rotación de empleados, gastos en selección, robos, desmotivación, bajo rendimiento, perdidas de clientes, entre otros.

Los problemas registrados a través de la entrevista con la administradora radican en el poco conocimiento que tiene el empleado de la organización y sus procesos tanto internos como externos, no existe ningún tipo de información sobre la organización, comunicando a los empleados a cerca de logros, competencias, y noticias que la afecten , no existe ninguna herramienta que permita sondear opiniones a cerca de la organización, que posibilite guiar y favorecer la consecución de los objetivos de la misma, ni para el cliente externo, como para el interno. Se denota la ausencia de reuniones informativas con el cliente interno a cerca de los procesos de Colanta al igual que de incentivos motivacionales, no hay promoción de la visión, misión, valores corporativos, felicitaciones a empleados y mucho menos se tienen en cuenta los cumpleaños de estos.

La comunicación informal es constante, lo que ha ocasionado el debilitamiento de las relaciones con la gerencia, contribuyendo esto a la creación de una inadecuada atmósfera laboral y al entorpecimiento de muchos de los procesos y procedimientos organizacionales.

La gestión humana dentro de una distribuidora esta encaminada a un cargo y no a un individuo, dejando la potencialización de las capacidades, no solo técnicas, si no también afectivas en un segundo plano, ocasionando con esto entorpecimiento en habilidades sociales, personales y laborales de los colaboradores.



## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo se organiza una política clara de gestión humana, con sus estrategias que se ajusten a la organización y permitan su desarrollo?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo general**

Diseñar un modelo para la gestión del talento humano en una distribuidora de productos Colanta a través de políticas y estrategias que permitan el desarrollo de la organización.

#### **1.3.1.1. Objetivos específicos**

- Identificar las necesidades de gestión humana en una distribuidora de productos Colanta.
- Clasificar los problemas existentes actualmente por las falencias en gestión humana.
- Definir políticas, objetivos y estrategias de desarrollo de la gestión humana.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Comercialmente una empresa es reconocida por la calidad de sus productos y la eficacia y eficiencia de sus servicios, pero estos factores calificativos solo lograrán ser excelentes por el óptimo desempeño del talento humano. Es de vital importancia la implementación de procesos que integren a dicho talento humano

con la organización para que conozca cada uno de los procesos y procedimientos que desempeña la misma, propiciando con esto una sinergia que conlleve a un aumento del sentido de pertenencia y a un mayor rendimiento laboral.

A partir del estudio de los diferentes procesos de gestión humana dentro de una distribuidora de productos Colanta y gracias a los resultados obtenidos por medio de un instrumento de medición, se han encontrado diversos aspectos debilitados que sería conveniente mejorar.

Este trabajo de aplicación propone la organización de los procesos de gestión humana. Para poder lograrlo se debe profundizar en diferentes aspectos y realizar una identificación de las necesidades prioritarias, clasificación de los problemas y definición de políticas y estrategias claras, que con su posible ejecución reduzca los índices de rotación de personal, disminución de gastos de selección, hurtos, aumento de los niveles motivacionales y mejorando el rendimiento del cliente interno y satisfacción del cliente externo, aumentando el impacto sobre el desarrollo empresarial.

Es primordial propiciar actitudes colectivas tanto de la gerencia como del cliente interno y llegar así a determinar las estrategias necesarias para dinamizar los diferentes procesos de gestión humana en la organización. Con las estrategias o servicios propuestos, se pretende disminuir las fallas que se están presentando en los flujos de información, que puede tener la causa en la carencia de medios, en el mal manejo de los mismos o en la falta de respuesta de las personas que forman parte de la organización.

## **2. MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1. TIPO DE ESTUDIO**

Descriptivo, porque el trabajo busca identificar algunas características de un fenómeno existente y conocido en otros contextos.

### **2.2. METODO DE INVESTIGACIÓN**

Inductivo y deductivo, ya que el trabajo se realizo a partir de la Observación de fenómenos desde lo general a lo particular llegando a conclusiones y premisas generales que puedan ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

### **2.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Cualitativo, teniendo en cuenta que los datos a investigar están el orden de las actividades y comportamientos.

### **2.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

No experimental, ya que es una investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido.

Las relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural para luego analizarlos.

## **2.5. POBLACIÓN BENEFICIARIA**

### **2.5.1. Población**

La población esta compuesta por 15 operarios y un administrador que hacen parte de una distribuidora de productos Colanta.

## **2.6. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

### **2.6.1. Fuente primaria**

- **Entrevista:** Es una conversación entre dos o mas personas dirigida por el entrevistador con preguntas y respuestas, que permite recoger información (datos, ideas y críticas) sobre temas y situaciones especificas.

La entrevista fue realizada a la administradora actual de una planta de distribución de productos Colanta. Para conocer la visión de los altos mandos a cerca del estado actual de la organización con respecto a la gestión del talento humano, detectando con esto las necesidades prioritarias.

- **Encuesta:** Consulta sistematizada y tipificada de la opinión publica, mediante técnicas de investigación que utilizan ciertas muestras de población previamente seleccionada, compuestas por individuos representativos a un universo o población mayor.

La encuesta fue aplicada a la población de una distribuidora de productos de Colanta, a una muestra de 15 personas.

**Encuesta:** Señores(as) colaboradores de una distribuidora de productos Colanta, necesitamos de su ayuda para mejorar cada día. El objetivo de esta encuesta es conocer que piensa de ciertos aspectos de una distribuidora, con el fin de promover acciones para mejorar. Las respuestas no son ni buenas, ni malas, son su opinión que respetamos y valoramos.

**La información aquí suministrada es personal y se dará un uso adecuado de ella.**

Señale con una X sobre la respuesta que más se acomode a su pensamiento

1	¿Le gusta su trabajo?	Si	No
2	¿Son frecuentes las renunciaciones dentro de la empresa?	Si	No
3	¿Esta orgulloso de formar parte de la empresa?	Si	No
4	¿Se siente parte activa de la empresa?	Si	No
5	¿Considera a la empresa como algo propio?	Si	No
6	¿La empresa realiza actividades que lo motivan a trabajar más?	Si	No
7	¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo?	Si	No
8	¿Siente usted que le dan valor a lo que usted hace?	Si	No
9	¿Es usted una persona que favorece las buenas relaciones en la empresa?	Si	No
10	¿Hace usted máximo uso de las herramientas que la empresa le facilita?	Si	No
11	¿Siente usted que utiliza adecuadamente las herramientas de trabajo?	Si	No
12	¿Considera usted que la empresa tiene implementados sistemas para evitar accidentes en su trabajo?	Si	No
13	¿Presenta consecuencias físicas o psicológicas por la exposición a diferentes riesgos en su trabajo?	Si	No
14	¿Considera que la empresa tiene en cuenta a los miembros de su familia en actividades extralaborales?	Si	No

15	¿La empresa genera programas que lo benefician a usted y su familia?	Si	No
16	¿Le gusta tomar decisiones en su puesto de trabajo o prefiere seguir las órdenes del jefe?	Si	No
17	¿Considera que su trabajo, es valorado y bien remunerado por la empresa?	Si	No
18	¿Considera que ha sido capacitado correctamente para desempeñar su función dentro de la empresa?	Si	No
19	¿Es posible aprender nuevas cosas de su puesto de trabajo?	Si	No
20	¿La empresa se preocupa por desarrollar tanto sus aptitudes como actitudes laborales?	Si	No

Tabla 1 Encuesta.

<b>MOTIVACIÓN Y SENTIDO DE PERTENENCIA</b>			
1	¿Le gusta su trabajo?	Si	No
2	¿Son frecuentes las renunciaciones dentro de la empresa?	Si	No
3	¿Esta orgulloso de formar parte de la empresa?	Si	No
4	¿Se siente parte activa de la empresa?	Si	No
5	¿Considera a la empresa como algo propio?	Si	No
6	¿La empresa realiza actividades que lo motivan a trabajar más?	Si	No
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
7	¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo?	Si	No
8	¿Siente usted que le dan valor a lo que usted hace?	Si	No
9	¿Es usted una persona que favorece las buenas relaciones en la empresa?	Si	No
10	¿Hace usted uso máximo de las herramientas que la empresa le facilita?	Si	No
<b>SALUD Y SEGURIDAD Y BIENESTAR LABORAL</b>			
11	¿Siente usted que utiliza adecuadamente las herramientas de trabajo?	Si	No
12	¿Considera usted que la empresa tiene implementados sistemas	Si	No

	para evitar accidentes en su trabajo?		
<b>13</b>	¿Presenta consecuencias físicas o psicológicas por la exposición a diferentes riesgos en su trabajo?	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>14</b>	¿Considera que la empresa tiene en cuenta a los miembros de su familia en actividades extralaborales?	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>15</b>	¿La empresa genera programas que benefician a usted y su familia?	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>CAPACITACIÓN Y AJUSTE LABORAL</b>			
<b>16</b>	¿Le gusta tomar decisiones en su puesto de trabajo o prefiere seguir las órdenes del jefe?	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>17</b>	¿Considera que su trabajo, es valorado y bien remunerado por la empresa?	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>18</b>	¿Considera que ha sido capacitado correctamente para desempeñar su función dentro de la empresa?	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>19</b>	¿Es posible aprender nuevas cosas de su puesto de trabajo?	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>20</b>	¿La empresa se preocupa por desarrollar tanto sus aptitudes como actitudes laborales?	<b>Si</b>	<b>No</b>

**Tabla 2 Encuesta por areas.**

### **3. MARCO REFERENCIAL**

#### **3.1. MARCO HISTÓRICO**

El pensamiento humano es dinámico y cambiante, esto se puede notar en el campo histórico cuando se habla del manejo o gestión del recurso humano dentro de las organizaciones.

Se han creado diferentes teorías basadas en la concepción que se tiene del hombre y de este en relación con el trabajo. Algunos de los estilos y teorías basados en la gestión del talento humano son:

El estilo paternalista hace referencia a un jefe-padre el cual toma sus empleados como sus hijos, hijos buenos trabajadores que deben ser recompensados e hijos poco eficientes que deben ser castigados. Los hijos dentro de la organización carecen de iniciativa y el padre siempre tiene la razón.

Por otra parte en 1957 Douglas McGregor implementa la teoría X en donde su concepción de hombre perezoso lo lleva a no considerar la capacitación para el mejoramiento del desempeño y crea dentro de las organizaciones un sistema de vigilancia, teniendo en cuenta que como el hombre es perezoso no trabaja si esta no es permanente.

No es difícil asumir que esta teoría no dio ninguna respuesta positiva a nivel de productividad y clima laboral, es por esto que su mismo creador dio paso a la teoría Y, cambiando su concepción de hombre tomándolo no como un ser perezoso si no como un ser inteligente y pensante que debe ser capacitado para



que adquiriera nuevos conocimientos y por ende nuevas responsabilidades, sin embargo, este nuevo pensamiento no permite la participación activa de los trabajadores dando lugar a la imposición de los jefes. Como respuesta de las falencias de la teoría Y, nació la teoría Z por William Ouchi (1981), el cual retorna a la teoría Y pero posibilitando la participación de los trabajadores generando el mejoramiento continuo de cada puesto de trabajo. Por ultimo se encuentra la teoría de la participación generada por un modelo Japonés, esta es reforzada por la teoría Z en donde el jefe confía totalmente en sus empleados llevando a la promoción de capacitaciones continuas aumentando con esto el sentido de pertenecía de los trabajadores. Este último estilo es recomendable en la actualidad en donde el talento humano es un valor agregado sin el cual la organización no funciona.

Lo indispensable desde los principios de los tiempos organizacionales es mantener al hombre motivado, esta motivación varia según los niveles jerárquicos dentro de la empresa, cada necesidad que sea satisfecha incrementa el desempeño, tanto de directivos como de operarios.

La escala jerárquica de Maslow (fisiológicas, seguridad, afiliación, estima, autorrealización) hace referencia o se puede tomar como modelo para clasificar las necesidades a nivel de operarios y para ejecutivos se utiliza los factores de motivación de A. Patton (retos, estatus, logro de liderazgo, competencia, temor, dinero).

En el libro *built to last* escrito por James Collins y Jerry Porras según Edward L Gubman, se realizo un análisis comparando 18 pares de compañías del mismo sector industrial Citi Corp - Chase Maniatan, Ford - General Motors, e IBM – Burrougs, el propósito de este estudio radicaba en encontrar que hacia visionaria a

una organización. “Son visionarias las compañías que son modelos a ser imitados en todo el mundo en cuanto a la practica administrativa”.<sup>1</sup>

La respuesta a esto es que en las compañías visionarias la cultura organizacional estaba encaminada directamente al talento humano; esto se explica mejor teniendo en cuenta que lo principal para ellas es el adoctrinamiento del talento humano, orientando al empleado hacia los valores medulares, observándose una gran inversión en habilidades humanas (Reclutamiento, entrenamiento, desarrollo). “Cuando administre para el éxito a largo plazo, debe prestarle atención a la gente”<sup>2</sup>.

Edward en su libro El Talento como Solución hace referencia a los estudios realizados por Jeffrey y Pfeffer durante 1972 -1992. en dichos estudios se analizaron empresas como Wall Mart, Tyson foods, entre otras, analizando el porque estas empresas son tan competitivas, llego a la conclusión que la ventaja que tenían sobre otras organizaciones era la manera como administraban el talento humano. Cada una realizaba actividades en cuanto a selección y reclutamiento que les permitía alcanzar más logros, todos sus empleados se sentían satisfechos con su lugar de trabajo; Wall Mart por su parte considera que la teoría Pfeffer antes mencionada es valida y que el alinear al empleado permite que estos encajen en los planes de la organización.

Robert Levering y Milton Moskowitz (1984 -1993) escribieron el Best Seller The 100 Best Companies to work for in america, concluyeron que la 100 mejores compañías tienen una visión de abajo hacia arriba y la gestión del talento humano se basa en tener altos niveles de remuneración, oportunidades, seguridad en el empleo, enorgullecerse del trabajo y de la organización, y actitud amistosa. Con esto se reafirma las teorías de Maslow y A. Patton mencionadas anteriormente. Huselid realizo estudios de practicas administrativas que mejoraban y

---

<sup>1</sup> El talento como solución (Edward L. Gubman) p. 285

<sup>2</sup> El talento como solución (Edward L. Gubman) p. 285

potencializaban las habilidades y capacidades de los empleados incluyendo practicas ocupacionales (1993).su análisis se redujo a términos de retorno anual al accionista y retorno bruto sobre capital, llegando a concluir que una adecuada administración del talento humano lleva un incremento financiero notorio por el aumento de la productividad de los empleados.

Empresas como Xerox, tienen en cuenta que la calidad en el servicios guía la satisfacción del cliente. Implementando dentro de la empresa una mentalidad en los empleados de pasión hacia el servicio, teniendo en cuenta esto la clave para las organizaciones es conocer la relación de las practicas administrativas del talento humano con la satisfacción del cliente “desarrollando y usando estas practicas mejorara el valor para accionistas y convertirá a la compañía en un mejor lugar para trabajar”.<sup>3</sup>

Tomando como ejemplo la cultura china desde la gestión humana es importante destacar que cada una de sus actividades y expresiones culturales (teatro, opera, pintura, etc) tenían una visión e intencionalidad, escenificando por medio de estas sus valores y creencias. A diferencia de esta cultura, la nuestra maneja escenificaciones donde la intencionalidad esta distante de generar valores y símbolos que promuevan el hacer o actuar del hombre.

Un estudio realizado por gestionhumana.com y Hay Group sobre Benchmarking de Prácticas en Recursos Humanos aplicado a 500 directivos de Colombia, Argentina, Chile y España, señala que los principales motivos por los que se cree que una persona con talento desea trabajar en una organización son la imagen de la empresa, la misión y valores corporativos de la misma y la alta retribución, pero también se fijan en las posibilidades desarrollo profesional y el estilo de vida que le ofrece.

---

<sup>3</sup> El talento como solución (Edward L. Gubman) p. 298

Los salarios y beneficios extra pueden ser efectivos en el momento, pero se pueden convertir en insostenibles a largo plazo. Los resultados del estudio indican que los directivos no colocan al salario en las primeras posiciones porque entienden que para los profesionales con talento es “condición necesaria, pero no suficiente” para estar interesados en un puesto de trabajo.

”Aspectos más “intangibles”, como el clima laboral, los incentivos, el reconocimiento, entre otros, son mucho más importantes que un alto salario. “El salario emocional es la retribución intangible que los profesionales pretenden obtener: tiene que ver con el equilibrio de vida personal-profesional, la flexibilidad de horarios, el desarrollo de carrera y la seguridad en el puesto.”<sup>4</sup>

La compañía de Suramericana de Seguros hacía una gran convocatoria a esta atendieron alrededor de unas 50 compañías, el propósito de esta giraba alrededor de un programa de convivencia ciudadana. El Doctor Nicanor, gerente de suramericana consideraba que ese era el objetivo general de los procesos de gestión humana “romper las ventanas, romper los muros, eso es trascender socialmente y en ese momento ese enfoque estratégico de gestión humana, realmente se habrá materializado, es decir, para resumirlo en una sola frase: en ese momento realmente habremos impactado desde gestión humana la dirección social de los negocios”.

Lo más importante es olvidar el maquinismo (banco de la republica) y encaminarse hacia el humanismo, creando en vez de dinero, personas, clientes internos satisfechos, clientes externos satisfechos, proveedores satisfechos, accionistas satisfechos, igual a organización productiva y competitiva.

La vida del ser humano, desde tiempos mitológicos, se ha sostenido sobre el símbolo, el cual no se tiene en cuenta dentro de las organizaciones

---

<sup>4</sup> Documento facilitado por el asesor Erika Lucrecia González

contemporáneas, ni antiguas. Un ejemplo claro de este simbolismo lo adopto el Alcalde Mocus en la ciudad de Bogota el cual manejo a una ciudad y a toda su gente por medio de símbolos, eso es saber administrar el talento humano y alinearlos para obtener los objetivos de la organización (alcaldía de Bogota). Cadenalco ha implementado una gran labor en cuanto a procesos de gestión humana, teniendo en cuenta que se encuentra en varias regiones del país, y aunque todos tienen diversas culturas esto no les impide estar encaminados hacia los mismos fines.

Actualmente en Colombia y en muchos otros países la motivación no surge solo por retribuciones monetarias, por el contrario de lo que se puede pensar el solo hecho de tener autonomía y empoderamiento en el cargo que desempeña funciona como compensación y por ende como factor motivacional.

Chapparral Still es una metalúrgica norteamericana que se convirtió en un centro para ir a mirar y a aprender los diferentes procesos de producción. Esta compañía no temía que sus procesos fueran copiados por la competencia ya que la forma de administrar su talento humano generaba cada día procesos innovadores que permitían satisfacer al cliente externo, por ende si la competencia tomaba algunos de sus conocimientos estos ya serían obsoletos.

Para finalizar, es necesario señalar que la cooperativa colanta desde 1973 cuando fue nombrado como gerente el médico veterinario Genaro Pérez Gutiérrez, posibilitó el desarrollo y el bienestar de los asociados productores y trabajadores. La cooperativa vela constantemente por mantener un talento humano visionario, comprometido con los valores corporativos, para esto desde 1987 ha implementado algunos programas de salud ocupacional, comprometiéndose con sus trabajadores frente a la promoción de su salud y prevención de la enfermedad, partiendo del reconocimiento que hace de las necesidades manifiestas y las expectativas individuales del talento humano y en cumplimiento de la ley (decreto

614/1984 y la resolución N° 1016/19899) despliega una serie de recursos encaminados a garantizar el desarrollo del personal y laboral de sus trabajadores. Las actividades que actualmente se encuentran en Colanta como procesos de gestión humana, continúan encaminadas hacia la salud ocupacional, con subprogramas de seguridad e higiene y medicina preventiva y del trabajo, permitiendo con esto crear ambientes de trabajo seguros y saludables para el talento humano. Además estos procesos están guiados a sensibilizar a cada trabajador frente a las consecuencias de estilos de vida dañinos, brindándoles posibilidad de atención primaria, secundaria y terciaria en salud, incluyendo atención psicológica por riesgos psicosociales.

“Los más sensacionales avances definitivos del siglo XXI no se los deberemos a la tecnología sino a un concepto más amplio de qué significa ser seres humanos”.<sup>5</sup>

## **3.2. MARCO CONTEXTUAL**

### **3.2.1. Colanta**

Es una cooperativa, que beneficia tanto a productores como a consumidores lácteos. “El interés de la cooperativa no es ganar, si no garantizar la compra de la totalidad de la producción a los campesinos”<sup>6</sup>.

Cien mil personas laboran directa o indirectamente para la cooperativa con un solo objetivo: contribuir al desarrollo del campo colombiano y engrandecimiento del país.

---

<sup>5</sup> John Naisbitt:- Documento facilitado por el asesor Erika Lucrecia González

<sup>6</sup> Jenaro Pérez Gutiérrez gerente de Colanta (Agricultura de las Américas Noviembre 2002) p. 20

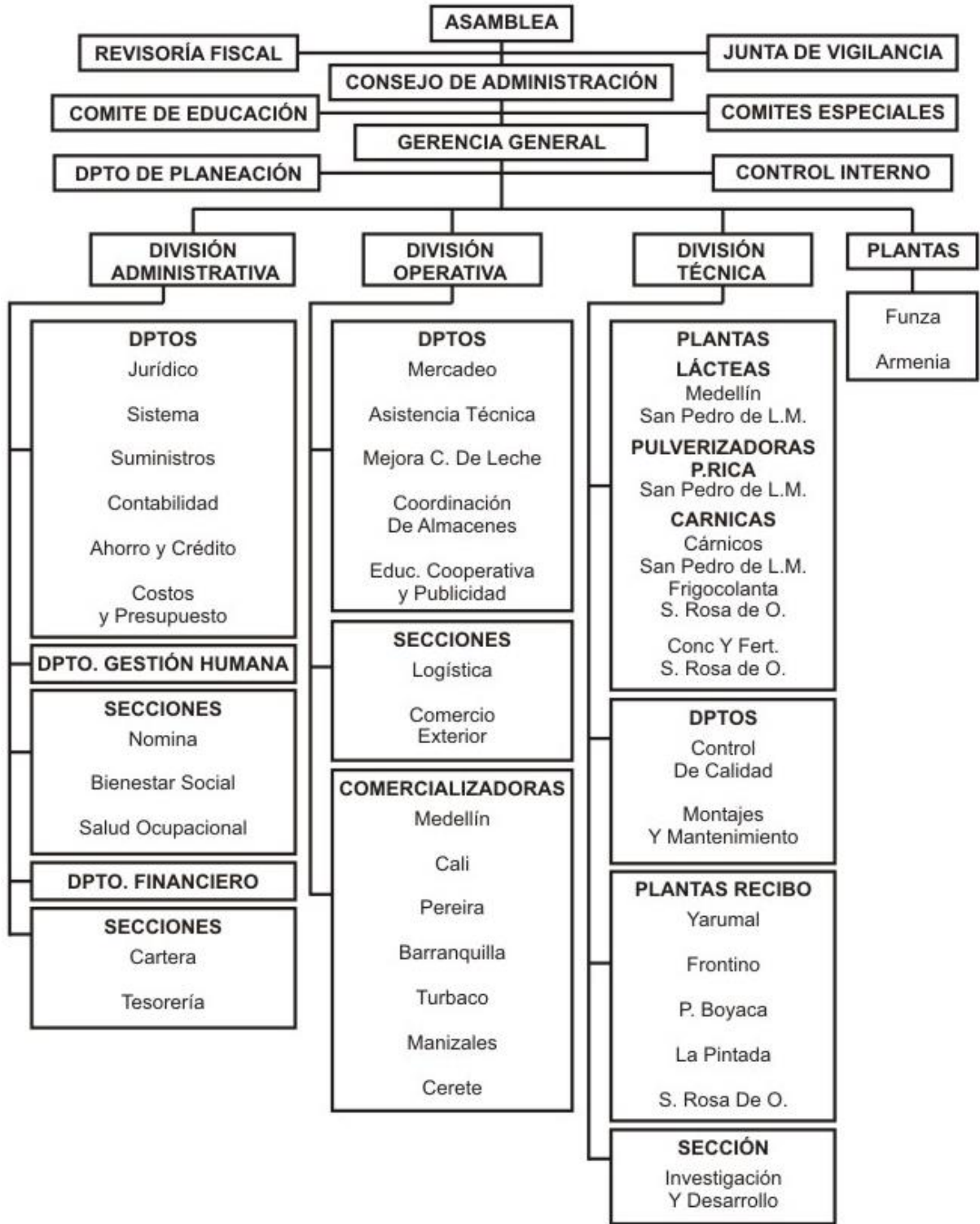
### **3.2.1.1. Visión**

Seremos una cooperativa altamente comprometida con la internacionalización de la producción del sector agroindustrial y de las actividades complementarias para el desarrollo social y económico de los asociados y las regiones donde realizamos gestión con procesos innovadores, cumpliendo los más estrictos estándares de calidad, productividad y competitividad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en los mercados nacionales e internacionales.

### **3.2.1.2. Misión**

Somos una cooperativa líder del sector agroindustrial que posibilita el desarrollo y bienestar de los asociados productores y trabajadores, a través de una oferta integral y oportuna de productos y servicios, como la mejor opción en la relación calidad-precio, para satisfacer las necesidades de los clientes en el contexto nacional, con proyección internacional. Para ello contamos con la tecnología apropiada y un talento humano visionario, comprometido con los valores corporativos, la preservación del medio ambiente y la construcción de un mejor país.

### 3.2.1.3. Organigrama



Grafica 1 Organigrama.



### 3.3. MARCO LEGAL

NORMA	OBJETO	OBSERVACIÓN
<p><b>Ley 9 de 1979</b></p>	<p>Preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones, a través de la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que afectan o pueden afectar las condiciones sanitarias del Ambiente.</p>	<p>Por la cual se dictan Medidas Sanitarias para preservar, restaurar y mejorar las condiciones que se relacionan con la salud humana.</p>
<p><b>Ley 100 de 1993</b></p>	<p>Proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.</p>	<p>Se crea el régimen de seguridad social integral. conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida</p>

Tabla 3 Marco legal.

<p><b>Ley 776 de 2002</b></p>	<p>Dictar normas sobre la organización, administración y prestaciones del sistema general de riesgos profesionales.</p>	<p>La Administradora de Riesgos Profesionales deberá responder íntegramente por las prestaciones independientemente de que el trabajador se encuentre o no afiliado a esa administradora.</p>
<p><b>Ley 50 de 1999</b></p>	<p>Propiciar La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo; La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador y Un salario como retribución del servicio.</p>	<p>Por la cual se reforman algunas disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo.</p>
<p><b>Decreto 1295 de 1995</b></p>	<p>Es el conjunto de entidades publicas y privados, 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.</p>	<p>código sustantivo del trabajo, con sus modificaciones, ordenada por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950, la cual fue publicada en el Diario Oficial No 27.622, del 7 de junio de 1951, compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951. Deberes, Derechos y Obligaciones entre Empleador y Empleado.</p>

<p><b>Ley 1010 de 2006</b></p>	<p>Definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.</p>	<p>Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.</p>
--------------------------------	--	--

### **3.4. MARCO CONCEPTUAL**

#### **3.4.1. Planeación estratégica del recurso humano**

Gestión del talento humano

Idalberto Chiavenato (Pág. 63-64)

La planeación estratégica consiste en el cómo traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de recursos humanos

#### **3.4.2. Gestión del recurso humano**

Gestión del talento humano

Idalberto Chiavenato (Pág. 2)

Idalberto Chiavenato establece 3 significados para dicho concepto:

- Recurso humano como función o departamento: unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff) es decir como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.
- Recurso humano como prácticas de recursos humanos: Se refiere a como ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, higiene y seguridad industrial, medios, etc.
- RH como profesión: se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con el recurso humano: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, etc.

#### **3.4.3. Gerencia de recursos humanos**

Modulo desarrollo del potencial humano (Universidad San Buenaventura)

Páez (Pág. 73)

La gerencia del recurso humano se encarga de Diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones.

#### **3.4.4. Misión**

Administración por políticas

Hoshin-Kanri (Pág. 110)

Es la función de la empresa en su sentido más amplio, tanto en el presente como en el futuro, su razón de ser y de existir. La misión no implica juicios de valor, no es ni la responsabilidad social de la empresa ni un “superobjetivo” permanente.

#### **3.4.5. Visión**

Pensamiento estratégico

Cornelis A. de Kluyver (Pág. 86)

La visión representa el propósito estratégico de la gerencia, es una descripción de la posición competitiva que la empresa desea alcanzar dentro de un periodo determinado de tiempo y de las capacidades centrales que deberá adquirir para llegar hasta allí. Como tal resume el enfoque estratégico amplio de una compañía para el futuro.

#### **3.4.6. Políticas de gestión**

Administración estratégica - un enfoque integrado

Charles W. L. Hill – Gareth R. Jones (Pág. 418)

Las políticas de gestión se definen como la táctica, mediante la cual los individuos y grupos interesados pero independientes buscan obtener y utilizar el poder para

influir en las metas y objetivos de la organización con el fin de apoyar sus propios intereses.

#### **3.4.7. Estrategia**

Gestión del talento humano

Idalberto Chiavenato (Pág. 53)

Define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante y dinámico, esta condicionada por la visión de futuro y por los objetivos principales de la organización.

#### **3.4.8. Desarrollo humano**

Modulo desarrollo del potencial humano (Universidad San Buenaventura)

Romero García (Pág. 13)

Proceso psicológico a través del cual la persona genera construcciones integradoras cada vez más complejas sobre su realidad interior (individual) y exterior (social) que le significa cambios positivos como ser humano.

#### **3.4.9. Calidad de vida laboral**

Modulo desarrollo del potencial humano (Universidad San Buenaventura)

Fernández Ríos (Pág. 24)

El grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas esta organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su mas completo desarrollo como ser humano.

#### **3.4.10. Satisfacción laboral**

Gestión de recurso humano en la empresa

Fernando Carmona Valencia (Pág. 223)

Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las cuales los trabajadores consideran su trabajo.

#### **3.4.11. Planeación del recurso humano**

Gestión de recurso humano en la empresa

Fernando Carmona Valencia (Pág. 8)

La planeación del recurso humano tiene como objeto obtener la cantidad y las características de los trabajadores necesarios para realizar el trabajo asignado en un tiempo adecuado y oportuno.

#### **3.4.12. Descripción de cargo**

Dirección y gestión de recurso humano

Duccechi citado por Luís Puchol (Pág. 80-81)

El proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere.

#### **3.4.13. Reclutamiento**

Gestión de recurso humano en la empresa

Fernando Carmona Valencia (Pág. 17)

Proceso de identificación y localización de candidatos para cubrir las vacantes, este se puede dar por fuentes internas o externas.

Dirección y gestión de recurso humano

Luís Puchol (Pág. 98)

Es el proceso por el que se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos que en principio reúnan las condiciones que afloraron en el estudio de necesidades y en la ficha profesiografica.

#### **3.4.14. Selección de personal**

Gestión de recurso humano en la empresa

Fernando Carmona Valencia (Pág. 17)

La selección consiste en escoger entre los aspirantes resultantes de la etapa de reclutamiento, el candidato que mas se acerque al perfil del cargo vacante, la escogencia se realiza mediante métodos técnicos como las pruebas psicotécnicas, o métodos subjetivos como son las entrevistas.

#### **3.4.15. Socialización organizacional**

Modulo desarrollo del potencial humano (Universidad San Buenaventura)

Castillo Aponte (Pág. 43)

El trabajador recién contratado tiene un conocimiento muy limitado de la empresa y trae consigo unos valores, principios, creencias y expectativas que se confrontan con la realidad.

Edgar Schein (Pág. 44)

Sostiene que la lealtad y el desempeño de los trabajadores depende en gran medida de la forma como se maneja el proceso de socialización.

#### **3.4.16. Entrenamiento y desarrollo**

Modulo desarrollo del potencial humano (Universidad San Buenaventura)

Schein (Pág. 35)



Tiene como propósito ampliar, desarrollar y perfeccionar al individuo para el mejoramiento de sus capacidades y crecimiento profesional en determinada carrera de la administración de la empresa.

#### **3.4.17. Capacitación**

Gestión de recurso humano en la empresa

Fernando Carmona Valencia (Pág. 225)

Esfuerzos que realiza una organización para impulsar el aprendizaje de sus trabajadores, a corto plazo.

Gestión social del talento humano

Luz Patricia Pardo Martínez-patricia Arteaga Uraquijo (Pág. 67)

Los procesos de formación y capacitación dirigen sus esfuerzos a brindar una serie de elementos que contribuyan a la formación humana al interior de las organizaciones.

#### **3.4.18. Seguridad ocupacional**

Gestión social del talento humano

Luz Patricia Pardo Martínez-patricia Arteaga Uraquijo (Pág. 90)

El trabajador con óptimas condiciones de protección y dentro de un cuidadoso sistema de seguridad en el trabajo, afirmándonos que tiene garantizado un entorno laboral sano.

#### **3.4.19. Plan de carrera**

Modulo desarrollo del potencial humano (Universidad San Buenaventura)

Edgar Schein (Pág. 47)

El desarrollo de carrera es una realidad que comprende tanto la gestión de la carrera corporativa como la planificación de carrera individual.

#### **3.4.20. Clima organizacional**

Modulo desarrollo del potencial humano (Universidad San Buenaventura)

Brow y Moberg (Pág. 141)

El clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como Lo perciben los miembros de esta.

Likert (citado por Brunet, 1999) (Pág. 32)

Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

### **3.5. MARCO TEÓRICO**

La gestión del talento humano esta o debe estar encaminada sin lugar a dudas hacia el ser humano, el departamento de gestión humana o los procesos que este ocupe dentro de las organizaciones debe estar enfocado hacia el desarrollo humano, esto se logra aprovechando dentro de la empresa y así suene mal “exprimiendo” el real potencial de su gente, de su cliente interno. Adquiriendo un compromiso con el empleado, comprometiéndose con su bienestar y por ende con su felicidad.

El objetivo principal de la gestión del talento humano dentro de una organización es crear espacios adecuados para que el individuo desarrolle sus valores,

potencialice sus habilidades, este en una permanente proyección, y esta sea encauzada hacia el bienestar de la organización.

Las organizaciones crean una serie de procesos que giran alrededor de su talento humano, dichos procesos intentan mantener un orden dentro de la organización, que no solo interviene para mediar el bienestar del individuo, si no también el de la empresa, tales procesos deben ser vistos de forma sistémica, teniendo en cuenta que su evolución tiene lugar de forma circular, es decir existen dentro de la organización input, procesos y output los cuales generan nuevos input, en cuanto al talento humano, los cinco procesos por los cuales pasa el hombre dentro de la organización son: oferta (Planificación del talento humano, diseño de cargos, reclutamiento); aplicación (inducción, socialización, capacitación); Mantenimiento (bienestar, seguridad social); Desarrollo (Plan de carrera); retiro (políticas de retiro, desvinculación asistida).

### **3.5.1. Planificación del recurso humano.**

El recurso humano, al igual que las demás áreas en la que se subdivide la empresa, es de vital importancia; no obstante, para el siglo XXI debe ser la de mayor relevancia ya que el acelerado progreso tecnológico y sistemático a mejorado y automatizado los diferentes procesos en las demás áreas, mientras que el talento humano por ser un elemento enérgico, vital e inteligente, que siente piensa y reacciona, requiere un tratamiento diferente que aun en algunas organizaciones no se le ha dado.

“La planeación eficaz en la empresa depende de la seriedad con que se estudie los factores que inciden en ella, como el diagnostico, la fuerza laboral, el presupuesto y la planeación propiamente dicha”.<sup>7</sup>

El objetivo principal de la planeación del recurso humano es la proyección.

---

<sup>7</sup> Gestión del recurso humano en la empresa (Fernando Carmona Valencia) p. 8

Los directivos de las organizaciones no pueden tener en ningún momento actitudes pasivas, frente a lo que pasa con el talento humano, deberán entonces adoptar una actitud activa y participativa, logrando con esto el conocimiento de cada uno de sus trabajadores, sus características.

Este conocimiento permitirá o brindara la posibilidad a la empresa de estar preparada para cualquier circunstancia no prevista, conociendo con que empleados cuenta, en que le puede servir cada uno de estos, enfrentando con esto un cambio de cualquier índole.

Para que el proceso de planeación se de de forma eficaz, es necesario la elaboración de un diagnostico, en el cual se indaguen variables como el inventario de personal, en donde lo mas importante es tener elaborado un perfil de cargo, en donde se encuentren las habilidades de la persona que lo ocupe, sirviendo al mismo tiempo como base para determinar el implemento de programas de capacitación, ascensos. La segunda variable que debe ser estudiada dentro de la planeación del recurso humano es la rotación de este, en la cual se indica el número de trabajadores que entran y salen de la empresa en determinado periodo.

La tercera variable es el ausentismo, el diagnostico de esta incluye, un análisis de las inasistencias laborales, en muchos casos la causa de estas no depende solo del trabajador como tal si no de la empresa y sus procesos motivacionales; la investigación de los índices de ausentismo y el adecuado diagnostico e intervención disminuye costos de producción, favoreciendo directamente a la empresa.

El área de planificación del recurso humano es el área más importante en una organización, ya que se encarga de administrar el recurso humano, guiándolo hacia el logro de los objetivos organizacionales. Es recomendable que la planeación del talento humano se guíe en procesos a largo plazo (ej. Políticas de

selección del talento humano); mediano plazo (ej. basadas en procesos de producción y número de personal); corto plazo (ej. Presupuesto para implementar procesos de selección).

“La planeación del recurso humano se encarga de anticipar y prevenir los movimientos de personal en el interior de la empresa por razones como: ascensos, llenar vacantes, reemplazar personas retiradas”<sup>8</sup>

### **3.5.2. Diseño de cargos.**

Cada uno de los procesos de selección implementados por cualquier empresa, deben estar enfocados en el diseño que se tenga de determinado cargo.

El diseño de un cargo implica determinar el conjunto de tareas, actividades, responsabilidades que tiene el puesto de trabajo, pero eso no es suficiente, el diseño de cargo también debe contener patrones de personalidad, capacidades, competencias y demás características personales que deberá tener el aspirante a determinado cargo.

Se debe considerar dentro de las organizaciones el diseño de cargos flexibles, dando la posibilidad que el ocupante de este, este preparado para cualquier cambio del entorno, creando empleados autónomos y responsables de su cargo.

Un ejemplo de los puntos que se tienen que tener en cuenta en la elaboración de un diseño de cargo fue tomado de un trabajo elaborado por Bárbara Esperanza Jurado y Patricia Vásquez caballero realizado en la empresa Ávila Química, S.A. La empresa cubre eficientemente todo el país y las industrias de pinturas, tintas, papel, vidrio, petroquímica, plásticos, detergentes, tenerías, textil, etc.

Debido a la importancia que tiene una buena planificación de recursos humanos dentro de una organización y en vista de que la empresa Ávila Química, S.A. no

---

<sup>8</sup> Gestión del recurso humano en la empresa (Fernando Carmona Valencia) p. 9

tenía ningún tipo de lineamiento para llevar a cabo la contratación de personal se planteó la necesidad de elaborar un Manual de Cargos que facilitara reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas para cumplir eficazmente con los objetivos de la organización.

La metodología adoptada se inició al analizar los datos recopilados. A través de la observación directa se logró tener una clara idea sobre las tareas realizadas por cada persona, las condiciones y el área donde se desempeña el trabajo, posteriormente a través del fichaje se ordenaron y clasificaron los datos recopilados. Una muestra del diseño de cargos es la siguiente:

- **Título del Cargo:** Gerente General
  
- **Código:** MDC-1000
  
- **Objetivo General:** Implementar, coordinar y desarrollar políticas enfocadas hacia la correcta marcha de la Empresa.
  
- **Ubicación Administrativa:** Gerencia General
  
- **Reporta:** Junta Directiva
  
- **Especificación del cargo**
  - **Educación:** Profesional Universitario con Post-grado en Administración de Negocios o especialidad equivalente.
  
  - **Experiencia:** Seis (6) años de experiencia progresiva en cargos similares, reportando al más alto nivel de dirección.

- **Conocimientos:** Sólidos conocimientos de planificación, mercadeo, negociación, comercialización y en general, manejo de todas las funciones de una organización.

- **Competencias:**
  - Desarrollo y dirección de personas.
  - Trabajo en equipo y cooperación.
  - Liderazgo.
  - Pensamiento analítico y conceptual.
  - Autocontrol.
  - Confianza en sí mismo.
  - Comportamiento ante fracasos.
  - Compromiso con la organización.

- **Habilidades:**
  - Dirigir personal de alto nivel.
  - Visión estratégica de negocios.
  - Capacidad para promover y gerenciar proyectos orientados al logro de resultados proactivos.
  - Poder de Negociación.

- **Destrezas:** Manejo de micros y programas bajo el ambiente de Windows.

- **Funciones, actividades**

- Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las políticas de la Empresa, con el fin de cumplir los objetivos preestablecidos.

- Establecer, cumplir y hacer cumplir los objetivos y normas de la Empresa.

- Representar a la Empresa frente a los trabajadores, clientes, instituciones gremiales, etc.

- Desarrollar, aprobar y controlar los planes de organización interna y hacer seguimiento de su cumplimiento.
  - Escoger la mejor estrategia para implementar los planes de trabajo en todos los niveles de la organización.
  - Aplicar las evaluaciones de desempeño del personal a su cargo.
  - Cumplir y hacer cumplir lo establecido en los procedimientos de la empresa.
  - Cumplir y hacer cumplir las políticas de la Empresa.
  - Cooperar en la selección del personal.
  - Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.
- **Responsabilidades.**
    - **Materiales:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.
    - **Dinero:** Es responsable directo de título y valores, contratos, custodia de materiales.
    - **Información Confidencial:** Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.
    - **Toma de Decisiones:** Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares, a nivel de departamento.
    - **Supervisión:** El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y ejerce una supervisión específica, de manera directa y constante.



- **Condiciones de Trabajo**

- **Ambiente de Trabajo:** El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

- **Riesgo:** El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

- **Esfuerzo:** El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.<sup>9</sup>

“Diseñar un cargo es utilizar criterios científicos disponibles para conformar un cargo en el que se garantice tanto productividad del desempeñante como su motivación, satisfacción y ausencia de riesgos”<sup>10</sup>

### **3.5.3. Reclutamiento de personal.**

“el reclutamiento de personal obedece a un proceso de identificación y localización de candidatos para cubrir las vacantes”<sup>11</sup>

Para que el proceso de reclutamiento sea eficaz, es necesario que las organizaciones tengan implementadas con anterioridad políticas que permitan identificar con claridad que personas deben o quieren que cubran una vacante.

El reclutamiento dentro de una organización se puede realizar por dos fuentes, la fuente interna y la fuente externa.

Las fuentes internas de reclutamiento, hacen referencia a que el aspirante a cubrir determinada vacante se encuentra vinculado con la empresa, cuando dicho aspirante es elegido por reclutamiento interno se debe elegir al mismo tiempo su respectivo reemplazo, lo anterior mencionado hace referencia a los ascensos,

---

<sup>9</sup> [www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/mancaravilla.htm#7](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/mancaravilla.htm#7)

<sup>10</sup> Modulo desarrollo del potencial humano (universidad San Buenaventura) p. 29

<sup>11</sup> Gestión de recurso humano en la empresa (Fernando Carmona Valencia) p. 17

pero también existen traslados horizontales en los cuales no hay un incremento salarial pero hay una potencialización de habilidades.

Las fuentes externas de reclutamiento, hace referencia a que el aspirante a cubrir determinada vacante se debe encontrar en un medio externo a la organización, como por ejemplo personal recomendado por empleados de la organización, entidades de formación técnica, empresas o cooperativas especializadas en selección, avisos de prensa, bolsas de empleo, entre otros.

(Anexo A) Una mirada crítica sobre la promoción interna (Luís Puchol)

#### **3.5.4. Selección de personal**

La selección del personal adecuado es de gran importancia cuando dentro de la empresa se quiere que el cliente interno sea un representante idóneo de su misión, visión y objetivos corporativos.

El proceso que tiene que pasar un aspirante a determinado cargo comienza con el reclutamiento, sigue con la selección y prosigue con la contratación.

Existe un puesto vacante dentro de la organización, lo primero que se debe hacer es reclutar las hojas de vida y verificar las referencias que en ella se encuentran, después de esto se debe iniciar el proceso de selección como tal.

La entrevista Se debe dar en tres partes (1. 2. 3) Jefe inmediato, talento humano, gerente administrativo. Dicha entrevista puede ser estructurada, semiestructurada, libre o mixta. Esto puede determinarse o variar según el número de aspirantes y si esta se va a realizar de forma grupal o individual. La entrevista es el primer contacto con el candidato, para verificar y ampliar información de la hoja de vida. las entrevistas por competencias evalúan la parte personal, académica y laboral profesional del aspirante, para que la entrevista y el proceso de selección sea eficaz se debe tener clara la descripción de cargo, conocer perfil y condiciones

(experiencia) y estudiar adecuadamente la hoja de vida (tiempos muertos, rotación laboral, estudios). Después de la entrevista se continua con la aplicación de pruebas, las cuales deben ser analizadas solo por profesionales preparados (psicólogos), la decisión de contratación la debe tener solo el gerente de recurso humano.

Las pruebas de selección pueden variar desde la evaluación de personalidad, hasta evaluación cognoscitiva, variando estas según el cargo “Estas pruebas solo deben ser aplicadas y analizadas por profesionales especializados, psicólogos que puedan interpretar los resultados y entregar estos al gerente de recursos humanos, para que este pueda tomar las decisiones de contratación”<sup>12</sup> no se debe olvidar que después que el aspirante a pasado satisfactoriamente todo el proceso de selección, deberá someterse a un examen medico, certificando en este el estado de salud actual, se debe realiza una visita domiciliaria (opcional) y se inicia el proceso de enganche del empleado con la organización en donde se debe formalizar la contratación.

Las visitas domiciliarias son un proceso opcional, del cual la organización es responsable de abordarlo o no; la visita domiciliaría es una técnica aplicada por el trabajo social, en donde se pueden ver las condiciones de habitad de la persona e identificar si son ajustables. Para esto se debe observar las condiciones económicas del aspirante (ingresos y egresos), determinando la estabilidad económica de la familia. La información más confiable se obtendrá de la familia (hijos mayores de edad, esposa, madre) y luego si se considera necesario se investigara con los vecinos.

El estilo de entrevista propuesto por Fernando Carmona valencia “entrevista individual no dirigida, donde el entrevistador por su forma de hacer las preguntas provee un alto grado de confianza, permitiendo al entrevistado

---

<sup>12</sup> Gestión de recurso humano en la empresa (Fernando Carmona Valencia) p. 20

Suministrar mayor información”<sup>13</sup>.

Un ejemplo de proceso de selección puede ser utilizado en la armada nacional de la republica de Colombia consta de seis (6) fases, las cuales son de carácter eliminatorio y cada una es prerequisite para la siguiente. Estas fases buscan identificar el perfil integral del aspirante, por este motivo se realiza una valoración de conocimientos, perfil vocacional militar y aptitud psicofísica para ingresar a la institución.

#### **3.5.4.1. Fases a Seguir**

##### **Fase No. 1 “Aplicación y Evaluación de las Pruebas Psicotécnicas”**

Este examen, consta de una prueba que evalúa las diferentes áreas del conocimiento, lo que permitirá determinar si el aspirante posee las competencias requeridas, que aseguren un óptimo desempeño académico, por parte del aspirante.

##### **Fase No. 2 “Examen Médico - Odontológico y Exámenes Médicos Especializados”**

Esta fase busca identificar la aptitud física del aspirante para ingresar a las Escuelas de Formación, será valorado por medicina, odontología y optometría. Para esta valoración el aspirante que cumpla con la fase anterior.

##### **Fase No.3 “Identificación del Perfil Vocacional Militar”**

El Perfil Vocacional Militar del aspirante, será evaluado por un psicólogo y un oficial, de manera cualitativa y cuantitativa.

---

<sup>13</sup> Gestión del recurso humano en la empresa (Fernando Carmona Valencia) p. 21

#### **Fase No. 4 “Visita Domiciliaria”**

Aprobadas las anteriores fases y para efectos de la visita domiciliaria, se tendrá en cuenta la dirección inicialmente suministrada por el aspirante, cualquier cambio debe ser registrada en las instalaciones donde realiza el proceso.

El oficial asignado para efectuar la visita, llamará indicando el día, fecha y hora en que realizará la visita domiciliaria. Para esta fase es necesario que el mayor número de personas que conforman el núcleo familiar, acompañen al aspirante.

#### **Fase No. 5 “Preselección”**

Fase que se realiza en la Dirección de Reclutamiento y Control Reserva Naval, donde se analiza el perfil integral de cada uno de los aspirantes que cumplieron las cuatro fases anteriormente expuestas y se organizan en orden descendente de acuerdo con los resultados y puntajes obtenidos durante la totalidad de las fases. El personal que no alcanzó los estándares exigidos y no cumplió con la totalidad de las fases, sin excepción, no será tenido en cuenta, en la Junta de Preselección.

#### **Fase No. 6 “Selección”**

Esta fase es potestad de la Junta de Selección de cada una de las Escuelas de Formación, quienes realizarán la Selección Final de acuerdo a las políticas, parámetros y cupos previamente establecidos en cada una de ellas.

Una vez culminada esta fase, se publicarán los resultados del personal seleccionado únicamente en las carteleras de la Dirección de Reclutamiento y Control Reserva Naval, Escuela de Formación, Distritos Navales y página de Internet.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> [www.haztemarino.mil.co/index.php?idcategoria=251984](http://www.haztemarino.mil.co/index.php?idcategoria=251984)

### **3.5.5. Periodo de inducción y socialización:**

Los programas de inducción permiten al nuevo empleado conocer la cultura de la organización de la cual va a ser parte. el proceso de socialización, incluye el conocimiento o presentación de la empresa, desde su visión y misión, puestos de trabajo, cargos existentes directivos, hasta el cargo que va a entrar a desempeñar.

“Un programa de inducción bien estructurado y ejecutado puede disminuir la incertidumbre en el personal recién ingresado, en procura de la fácil integración del nuevo trabajador”<sup>15</sup>

La inducción y socialización que me parece más eficaz y que es implementada actualmente en Eafit basado en una integración total del cliente interno con los procesos de la organización y con quien los realiza o lleva a cabo.

Consiste en la implementación de una carrera de obstáculos, en donde el o los nuevos integrantes de la organización, deben seguir las instrucciones de un mapa, que los guía a cada uno de los puestos de trabajo existentes dentro de la organización, allí los están esperando los ocupantes del cargo los cuales se presentan y en corto tiempo describen su función y la importancia que esta tiene en los procesos organizacionales.

La última parte de dicha carrera es la parte directiva, en donde conocen las generalidades de la empresa, tales como organigrama, visión, misión, objetivos, etc. Este método de inducción permite que el empleado que ingrese a la empresa, de entrada se sienta parte o miembro activo de esta, identifique cual es su contribución y la de cada uno de sus compañeros de trabajo.

---

<sup>15</sup> Modulo desarrollo del potencial humano (universidad San Buenaventura) p. 43

Algunas organizaciones combinan los programas de inducción y la capacitación por computadora para crear unidades de multimedia reduciendo con esto el tiempo de la inducción.

### **3.5.6. Capacitación**

“El proceso de gestión del talento humano debe ser abordado desde una concepción integral, por tanto el proceso de capacitación posibilita la continuidad y proyección en la formación del ser como un continuo dinámico e inacabado”.<sup>16</sup>

La educación se da en varios contextos que van desde lo más informal y asistemático hasta aquel organizado y sistemático, como por ejemplo el que se da en las instituciones educativas.

La capacitación es pues la educación que adopta el hombre para desempeñar mejor una función. “Puede definirse la capacitación como un proceso instruccional de corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual las personas mantienen, cambian o desarrollan conocimientos, habilidades o aptitudes para un propósito definido”<sup>17</sup>

Se puede retomar el caso de la empresa de energía eléctrica de Santa Fe de Bogotá, dicha empresa quería desarrollar en el personal con mando conocimientos, habilidades y actitudes acordes a un mundo empresarial cambiante.

Los principales objetivos del programa eran desarrollar habilidades para la dirección de personal a través de seminarios, cursos conferencias trabajos de equipo, participación en comites nacionales e internacionales, desarrollo de

---

<sup>16</sup> Gestión social del talento humano (Luz Patricia Pardo- patricia Arteaga) recuperado el 17 de noviembre de 2006, Pág. 67

<sup>17</sup> Modulo desarrollo del potencial humano (universidad San Buenaventura) p. 34

habilidades administrativas, fomentando a su vez la actualización por medio de postgrados, seminarios y cursos en instituciones educativas.

Del anterior programa de capacitación se observaron varios efectos de los cuales se puede inferir una notable sensibilización en cuanto a claridad de objetivos y metas de cada una de las dependencias, un notable aumento de la comunicación interna a través de reuniones informativas y estructuración de tareas, contribuyendo todo esto con la optimización de sistemas y procedimientos de las diferentes áreas de trabajo.

La capacitación tiene como propósito adaptar al hombre para llevar a cabo determinada función. Los beneficios de esta son la mayoría de las veces inmediatos, permitiendo el incremento de desempeño en un cargo presente.

La capacitación puede estar enfocada en las habilidades específicas del trabajo o en un beneficio general, cualquiera de los dos enfoques funcionan como un estímulo ya que son incentivos por desempeño que pueden tener fines de promoción.

- **El retorno de la inversión en capacitación<sup>18</sup>**

La medición de algunas inversiones en recursos humanos es difícil, sin embargo, cuando la capacitación se enmarca sobre el desarrollo de carrera, probablemente se acrecientan las oportunidades de retorno favorable de la inversión sobre capacitación, dicho retorno se puede medir por tres métodos principales.

- Orientado hacia utilidades. Consiste en comparar los cambios en las utilidades de la compañía con los cambios en gastos de personal (incluyendo costos de capacitación). Si las ganancias crecen en proporción mayor que los gastos en un periodo, los programas de capacitación son exitosos.

---

<sup>18</sup> Artículo del departamento de Educación industrial, Bavaria S.A. Bogotá, Colombia. Recuperado del modulo de desarrollo del potencial humano (Universidad San buenaventura)



- Orientado hacia cambios humanos. Consiste en evaluar los cambios en áreas que probablemente están influenciadas por la capacitación, como deducción del número de reemplazos, evaluación del desempeño y reducción de quejas sobre el personal.
- Orientados hacia el tiempo. Consiste en evaluar los costos del tiempo empleado antes de un programa de capacitación, después de el en áreas tales como tiempo gastado en encontrar nuevos empleados para nuevos puestos, tiempo gastado debido a rotación, etc.
- Orientado hacia seguimiento. Consiste en evaluar los resultados comportamentales, laborales del capacitado en cuanto desempeño del trabajo mismo, metas individuales, planes de progreso y potencial para movimiento según las necesidades de la empresa

### **3.5.7. Bienestar para el desarrollo del talento humano**

Para implementar programas de bienestar dentro de una organización, se hace necesario un conocimiento total de la cultura de la organización, de la cual se hace parte, para determinar así el rol que desempeñara la persona encargada de la planeación de programas de bienestar para el desarrollo del talento humano.

Una adecuada planeación y ejecución contribuirá en la creación de un adecuado clima organizacional. En este proceso es indispensable tener en cuenta las motivaciones de los trabajadores tanto intrínsecas como extrínsecas, logrando el impacto esperado en atención, servicio y oportunidad.

“El bienestar laboral es un área de conocimiento y de apoyo dentro de la dinámica<sup>19</sup> empresarial, porque su función es contribuir en la creación de un buen ambiente o clima organizacional acorde a las expectativas de productividad, calidad y competitividad”

---

<sup>19</sup> Gestión social del talento humano (Luz Patricia Pardo- patricia Arteaga) p. 50

Las áreas de intervención en cuanto a programas de bienestar son cuatro:

- **Área de protección**

Esta área propende por mejorar la calidad de vida tanto del trabajador como de su familia, funcionando como una estrategia de mantenimiento del personal. El área de protección brinda un sistema de beneficios que se reflejan en aumento de motivación y productividad, dichos beneficios son determinados según las necesidades de la población a la que van dirigidos.

“Las organizaciones buscan hacer atractivas las ofertas y beneficios complementarios para los futuros colaboradores creando una serie de programas y actividades que les representen seguridad y bienestar a sus empleados”<sup>20</sup>

- **Área socio afectivo**

“Todos los seres humanos desean además de ser respetados en su individualidad, alcanzar cierto estatus y reconocimiento socio-afectivo que reafirme su estima personal, valía y orgullo que le garantice una proyección exitosa al interior y al exterior del ámbito de trabajo”.<sup>21</sup>

El individuo desde el momento que ingresa a una organización esta en continua interacción, la cual puede convertirse en un vínculo mas allá de lo laboral, arraigándose con esto al contexto sociocultural dentro de la empresa. Los programas en el área socio afectiva potencializan al individuo influyendo de manera positiva en el clima organizacional, ya que se consolidan valores como el respeto, comunicación, toma de decisiones y solución de problemas de forma eficaz, el desarrollo de estas habilidades no solo favorece al empleado a nivel laboral si no también a nivel familiar convirtiéndolo en un ser integral.

---

<sup>20</sup> Gestión social del talento humano (Luz Patricia Pardo- patricia Arteaga) p. 56

<sup>21</sup> Gestión social del talento humano (Luz Patricia Pardo Martínez-Patricia Arteaga) p. 59

Los programas de bienestar también pueden integrar a la familia a través de programas de capacitación, promoción y prevención y enseñarle el importante papel que desempeña tanto la familia como el empleado en los resultados empresariales brindándoles con esto un valor agregado a dichos miembros, “siendo la familia el núcleo fundamental de la sociedad”.<sup>22</sup>

- **Área creativa**

Es necesario que dentro de la empresa se planeen, diseñen y ejecuten programas que busquen el crecimiento personal de cada uno de los colaboradores, desarrollando con esto no solo la parte cognoscitiva o técnica, si no la personal por medio de la creación de grupos donde se traten temas de interés (familiares, sociales, personales).

“La dinámica entre el trabajador y la empresa otorga un significativo valor al proceso que lidera el empleado en su puesto de trabajo”<sup>23</sup>

- **Área lúdica**

Su utilidad principal es oxigenar el ambiente de trabajo, esta área esta conformada por todas las actividades culturales, recreativas y sociales. De estas actividades lúdicas deben ser participes desde directivos hasta operarios, creando compromiso de todos los integrantes de la organización, todas estas actividades deben tener un presupuesto previamente asignado y un lugar de ejecución definido. Esta área permite el aumento notable de los niveles de satisfacción y realización personal, contribuyendo con esto al cumplimiento de forma sinérgica de los objetivos y metas de la organización.

Como ejemplo de estas labores de bienestar se puede tomar a Cadenalco (Gran Cadena de Almacenes Colombianos S.A. Oficina central en la ciudad de Medellín)

---

<sup>22</sup> Gestión social del talento humano (Luz Patricia Pardo Martínez-Patricia Arteaga) p. 63

<sup>23</sup> Gestión social del talento humano (Luz Patricia Pardo Martínez-Patricia Arteaga) p. 62

Cadenalco implementa gran variedad de medios de comunicación por los cuales se promociona la cultura organizacional.

Los directivos han sido participes en la elaboración de boletines, que van dirigidos a los mismos jefes donde se informa sobre acontecimientos especiales, Viva mejor, es una cartilla repartida semestralmente a las familias de los empleados, en donde se tratan temas que propenden por el mejoramiento de la calidad de vida. Sonido interno, maneja procesos de comunicación vía auditiva en donde se publican temas de interés para los empleados, como cumpleaños, felicitaciones por el nacimiento de un hijo, etc.

En la actualidad Cadenalco tiene un sistema de comunicación interna a través de videos en los cuales se publican mensajes de presidencia, telerevista es noticia y videos especializados, que contienen eventos comerciales, innovaciones tecnológicas, etc.

Se debe tener en cuenta que en las 31 cedes de Cadenalco existen grupos de motivación cuyo objetivo es el desarrollo integral del personal.

### **3.5.8. Salud ocupacional**

Las empresas deben asegurar a su cliente interno que cuentan con un entorno laboral sano, con los sistemas de seguridad necesarios. Las organizaciones deberán promover y mantener el bienestar físico mental y social de todos sus trabajadores, la prevención de cualquier trastorno de salud causado por las condiciones de trabajo, la protección de los empleados en los puestos de trabajo frente a cualquier riesgo existente para su salud.

Lo antes mencionado se encuentra con normalidad en las organizaciones ya que con esto se evitan problemas legales; el problema radica en la falta de conciencia tanto de directivos como empleados, frente a las repercusiones que tiene el poco conocimiento e ignorar las medidas que implementa salud ocupacional.

La labor de la organización es sensibilizar al trabajador implementando o desarrollando en ellos una mentalidad preventiva, que de inicio a una disciplina de seguridad manteniendo a los trabajadores constantemente actualizados a cerca del tema.

“Un programa de salud ocupacional busca ante todo orientar en los conceptos sobre normatividad y aplicación de las medidas preventivas en las zonas de trabajo identificando los factores de riesgo en diferentes áreas para con ello poder establecer los controles adecuados en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, fomentando el autocuidado, y el concepto de prevención”<sup>24</sup>

El programa de salud ocupacional está conformado por subprogramas de los cuales hacen parte:

- **Higiene industrial:** Controla los factores de riesgo, eliminando la fuente que lo origina. Las actividades que se desarrollan dentro de este subprograma son muchas, cabe rescatar 2 de ellas

- **Riesgos ergonómicos:** “Es la aplicación conjunta de algunas ciencias biológicas y ciencias de ingeniería, para asegurar entre el hombre y el trabajo el óptimo de nuestra adaptación, con el fin de incrementar el rendimiento del trabajador y contribuir a su bienestar”.<sup>25</sup>

Entre los riesgos ergonómicos se encuentran: posiciones inadecuadas, trabajos repetitivos, exceso de carga laboral, diseños inadecuados de puestos de trabajo, entre otros.

---

<sup>24</sup> Gestión social del talento humano (Luz Patricia Pardo-Patricia Arteaga) p. 90

<sup>25</sup> Gestión social del talento humano (Luz Patricia Pardo-Patricia Arteaga) p. 93

- **Riesgos psicosociales:** "la situación de la estructura organizativa de la empresa que se constituye en agentes agresivos que dañan la salud, provocan disgustos, molestias, insatisfacciones y baja en la producción. Todos ellos interactúan y repercuten sobre el clima psicosocial de la empresa y sobre la salud física y mental de los trabajadores"<sup>26</sup>. Los riesgos psicosociales son la mirada mas cercana que se puede tener del clima organizacional de determinada organización, las relaciones, niveles de motivación, que cuando son insatisfactorios pueden tener repercusiones nocivas en la salud mental y física de los trabajadores.

Cada cambio que se da a nivel organizacional puede generar en el trabajador estados ansiosos, irritables, miedos, entre otros; la organización en estos casos es la encargada de capacitar y predisponer al empleado por medio de cualquier herramienta de comunicación ante cualquier hecho o cambio que ocurra u ocurrirá, disminuyendo con esto el factor sorpresa, que en muchos casos funciona como detonante para cualquier afección mental u emocional.

Algunos riesgos psicosociales pueden ser: Monotonía, exceso de responsabilidad, ritmos acelerados, trabajos nocturnos, entre otros. Como se menciona con anterioridad, cada uno de estos factores repercuten en la salud física, mental y emocional del trabajador, influyendo con esto en los niveles productivos de la organización.

- **Seguridad industrial:** se encarga de identificar los factores de riesgo que forman parte de cada uno de los puestos de trabajo de la organización.

- **Subprograma de medicina laboral:** Protege a los empleados contra los riesgos que se presentan por agentes nocivos para la salud, este subprograma se encarga de la aplicación de exámenes médicos y determina factores de riesgos

---

<sup>26</sup> Gestión social del talento humano (Luz Patricia Pardo-Patricia Arteaga) p. 94

epidemiológicos, entre otros. Es importante destacar que la medicina preventiva debe identificar de manera precoz, dichos agentes nocivos.

“La salud ocupacional, mas que un programa para disminuir accidentes de trabajo o factores de riesgo busca mejorar la calidad de la vida laboral. La vinculación de personas con las aptitudes físicas, psíquicas y sociales acordes con la función a desempeñar y el establecimiento de unas condiciones mínimas de trabajo que permitan conservar dichas aptitudes, debería ser el punto de partida de las acciones de mejoramiento de calidad de vida laboral, que a su vez producirán una promoción de ese nivel de salud inicial”.<sup>27</sup>

La empresa CFA Mejia & Cía. Con sede en la ciudad de Medellín, implementa un programa de salud ocupacional, llamado “La seguridad es compromiso de Todos”<sup>28</sup> esta área se encarga de coordinar los programas de salud ocupacional, o sea la planeación, organización, ejecución, de las distintas actividades programadas, para mantener y mejorar la salud de los trabajadores en sus ocupaciones laborales, implementar sistemas para evitar accidentes de trabajo.

### **3.5.9. Plan de carrera**

Es un proceso que busca la evolución de un empleado a lo largo de su vida ocupacional. Este proceso lo posibilita la empresa, es posible que el plan de carrera se de a nivel personal o a nivel organizacional.

Los planes de carrera buscan potencializar las habilidades de un individuo, para que posibilitar con esto el desempeño en futuros cargos y adquirir con esto un sin numero de responsabilidades.

La gestión humana se encarga de conocer las necesidades del trabajador, satisfacerlas pero satisfaciendo al mismo tiempo las de la organización, para lograr esto es necesario que el potencial humano se medido, promoviendo con esto el desarrollo profesional. “Existe la carrera como un fenómeno personal y

---

<sup>27</sup> Simposio sobre calidad de vida laboral (Hernando muñeton) San buenaventura

<sup>28</sup> Boletín de inducción de la empresa C.A Mejia & Cía.

subjetivo y la carrera como un artificio organizacional, gerencial. Las dos realidades interactúan”<sup>29</sup>

“El planeamiento de carrera como vía para el desarrollo de los recursos: procedimiento metodológico para su aplicación en el taller de locomotoras José Ramírez Casa Mayor”.<sup>30</sup>

Las empresas de éxito conceden especial importancia al desarrollo de los directivos, en tanto ellos constituyen una pieza clave en la adecuación al panorama empresarial actual, de hecho ellos son los principales agentes para lograr estos cambios e integrar a los trabajadores en torno a los objetivos de cada empresa.

El taller de locomotoras “José Ramírez Casamayor” (Cienaga) no esta ajeno a procesos de reorganización de la fuerza de trabajo que se realiza en el sector del transporte en particular y del país en general, el cual persigue el rendimiento cualitativo y cuantitativo del recurso humano.

Cienaga como el resto de empresas cubanas enfrenta una situación caracterizada por las limitaciones en cuanto a recursos materiales y financieros y en este contexto las políticas de recursos humanos constituyen mas que nunca herramientas al alcance de la alta dirección de las entidades para obtener ventajas competitivas sostenibles.

Cienaga cuenta con 90 profesionales y técnicos jóvenes, entre los cuales se precisa determinar los que poseen mayores potenciales para el desempeño de actividades retadoras y planificar adecuadamente el desarrollo de estas potencialidades mediante la elaboración de plan de carrera individual.

---

<sup>29</sup> Modulo desarrollo del potencial humano (universidad San Buenaventura) p. 47

<sup>30</sup> Revista interamericana de psicología ocupacional (Gerga More Leal) Volumen 18. p. 49-52 San Buenaventura



Una vez evaluado el estado de políticas de RH en el taller y particularmente las prácticas relacionadas con el desarrollo del personal la siguiente etapa estará dirigida hacia la valoración de las capacidades y potenciales de los jóvenes, ello implica las siguientes actividades:

- Valoración del desempeño actual de los jóvenes
- Obtención de perfil de atributos de cada joven, realizando un ajuste del perfil individual al perfil del puesto de trabajo actual.
- Determinación de aspiraciones e intereses individuales
- Definición de los jóvenes de mayores potencialidades, que deberán ser los priorizados en cuanto a la elaboración de los planes de carrera.

La elaboración de los planes de carrera conlleva a las siguientes actividades:

- Determinación de los objetivos de desarrollo individual, conciliando potencialidades e intereses individuales con los objetivos y necesidades de la empresa.
- Definición de necesidades de desarrollo en cuanto a conocimiento por adquirir
- Planeación de la sucesión o secuencia de puestos y nuevas funciones y tareas, en esta etapa se deberán definir las vías para valorar posteriormente la efectividad de los planes de carrera.

El resultado final de la aplicación del procedimiento metodológico expuesto es la determinación del programa de desarrollo de jóvenes, con potencialidades para realizar tareas que impliquen nuevas y mejores responsabilidades en las que incluyen cargos de dirección en el taller de locomotoras de Cienaga. Estos resultados conllevan entre otros los siguientes beneficios para la entidad: Evitar la importación de personal externo para puestos en los que se precisa determinado nivel de conocimiento y experiencia, permite conciliar los intereses y metas

individuales con los de la entidad, con lo que se promueve la integración de los trabajadores en torno a los objetivos de la misma, además eleva la motivación de los trabajadores en tanto estos aprecian que la entidad se preocupa por su desarrollo y los prepara para futuras promociones.

### **3.5.10. Políticas de desvinculación**

Las políticas de desvinculación de recursos humanos, deben estar encaminadas a disminuir las tensiones que puede producir la situación de egreso del personal.

En las políticas debe estar especificado que el proceso es necesario dentro de cualquier organización y que este es inevitable. Además debe estar aclarado que dicho proceso es de carácter equitativo, en cuanto a la elección de los trabajadores a desvincular.

La elaboración de dichas políticas le concierne directamente al área administrativa de la organización. Dichas políticas propenderán a disminuir situaciones de estancamiento laboral.

### **3.5.11. Desvinculación asistida**

Las políticas y normas legales deben ser manipuladas por la empresa y los trabajadores que terminan su contacto para obtener la pensión de vejez. Las organizaciones deben prever esto y programar con anterioridad programas de índole interna o externa, que facilitan la desvinculación del empleado, preparándolo psicológicamente para el suceso y además desarrollando habilidades que serán de utilidad fuera de la empresa (artes manuales). Esto actuara como factor motivacional con los empleados que aun se encuentran vinculados, creándoles seguridad frente a la organización y a su futuro individual.

Cuando la desvinculación no es por pensión de vejez o jubilación, la herramienta actualmente utilizada es el outplacement, este se basa en la recolocación de personas, brindándoles a los empleados ante el término de contrato, las posibilidades para la búsqueda de nuevos empleos.

El outplacement consiste en un estudio de capacidades del candidato, elaborando un perfil claro de este, permitiendo que la compañía encargada inicie la búsqueda cerrando con un proceso de integración con la nueva organización, en la cual se realizaran seguimientos por los consultores.

El outplacement brinda la oportunidad a los empleados desvinculados que encuentren dentro de si mismos confianza para desempeñar nuevos cargos e identificar sus motivaciones.

Los servicios de outplacement pretenden que el empleado desvinculado encuentre en un tiempo promedio de tres a seis meses un nuevo empleo. Este servicio debe ser contratado y pagado por la empresa del empleado afectado.

La empresa Ernest & Young de Argentina asesora de recursos humanos, se basa en dos módulos en sus procesos de desvinculación asistida.

#### **3.5.11.1. Módulo de Marketing Personal**

Consta de varias jornadas de entrenamiento didáctico sobre tópicos específicos, búsqueda inteligente para encontrar nichos de necesidad, la entrevista laboral, concepto de red de contactos, evaluación de propuestas laborales y negociación salarial. Ejercicios prácticos experienciales formulados sobre la base de situaciones reales que todo buscador de empleo deberá atravesar a lo largo de su proceso de búsqueda laboral. Talleres de discusión y actividades de role-playing.

#### **3.5.11.2. Módulo Counseling psicológico**

Colabora eficazmente en orientar al colaborador desvinculado a proyectarse a futuro, en lugar de permanecer angustiado por el trabajo perdido. Dirigido a niveles ejecutivos, mandos medios o personal de base industrial, operativo o administrativo. Desarrollamos distintos módulos de marketing personal, especialmente dirigidos a cada segmento.

La modalidad es Individual o Grupal. Esta última opción permite a las empresas que deben cerrar una unidad de negocios por completo, brindar asistencia a todo su personal.

El programa tiene como objetivo fundamental desarrollar en la persona un análisis de sus capacidades, intereses y la identificación de las reales posibilidades del mercado. De esta manera, se logrará determinar un plan de marketing personal a medida y una campaña de búsqueda activa. Un espacio de discusión y orientación para elaborar otras alternativas profesionales.<sup>31</sup>

### **3.5.12. Planificación estratégica**

La planeación estratégica lleva a la creación de un sinnúmero de estrategias organizacionales que proyectan los recursos institucionales hacia los focos de alta prioridad. Esto no es posible si los directivos y altos mandos no se comprometen con ello, ya que sin este compromiso no se lograra la aceptación e implementación de dichas estrategias por parte de los operarios.

Una planeación estratégica eficaz depende directamente de directivos y ejecutivos los cuales determinan los propósitos de dicho plan, es decir su alcance inmediato dentro de la organización ya que son los vectores y fundamento de esta.

La importancia de la planeación estratégica radica en la aniquilación de la inmediatez y las miras a la proyección, una empresa que se vea a futuro, planes a largo plazo, por ende beneficios a largo plazo, de ahí que la visión de una organización enmarque lo que esta será a largo plazo tanto para el medio interno como para el externo.

---

<sup>31</sup> [www.ey.com/global/content.nsf/argentina/asesoria\\_en\\_recursos\\_humanos\\_desvinculacion\\_laboral\\_asistida](http://www.ey.com/global/content.nsf/argentina/asesoria_en_recursos_humanos_desvinculacion_laboral_asistida)

La planeación estratégica enmarca desde como se deben utilizar los recursos institucionales, hasta reducir debilidades y aumentar las oportunidades de la organización en un medio dinámico y cambiante.

Las estrategias son las que llevan a la acción lo planeado diseccionando el empleo de los recursos tanto humanos como materiales para la obtención de objetivos y fines organizacionales.

Las estrategias deben estar conformadas por un sinnúmero de alternativas que las soporten, como punto de partida para la obtención de resultados satisfactorios. Estos también dependerán de factores microambientales, tales como la visión la cual supone un liderazgo de los directivos y un apoyo constante de todos los integrantes de la empresa, valores corporativos los cuales guían la ideología y el actuar de los trabajadores, los valores son una parte esencial de la cultura organizacional, alineando a los trabajadores bajo las directrices propias de la organización facilitando la sinergia y el sentido de pertenencia, la misión por su parte enuncia la razón de ser ubicando a la organización en un contexto social determinado, los objetivos globales representan los fines que se quieren alcanzar estos deben tener indicadores de logro o fracaso, dependiendo de la situación.

Muchas organizaciones actualmente no tienen implementada adecuadamente una planeación estratégica, y esto sería pretender aprender a dividir sin saber sumar, restar y multiplicar, en estos casos se hace necesario la aplicación de un diagnóstico estratégico (DOFA) el cual señalara las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a nivel interno y ambiental y la interacción de estos; cuando se realiza el diagnóstico a nivel interno se debe centrar en fortalezas y debilidades y cuando se evalúa el escenario externo se analizan las amenazas (competencia) y oportunidades.

La planeación estratégica se da a partir de la unión de valores, visión y misión de una organización. Por ejemplo los valores de Walt Disney son la "creatividad,

sueños, imaginación, preservación de la magia de Walt Disney, atención extrema a la coherencia y los detalles”.<sup>32</sup>

Es por esto que su planeación estratégica por ejemplo debe encaminarse a la preservación de estos valores, implementando nuevas expectativas para el público, creando nuevos dibujos animados, desarrollando al cliente interno en nuevas habilidades, bien sea de tipo creativo, publicitario, promocionar el parque de diversión central, llevando nuevas atracciones, etc. Todas estas deben ser organizadas teniendo en cuenta un análisis DOFA y de su adecuada planeación dependerán, los resultados tanto positivos como negativos.

### **3.5.13. Clasificación de problemas dentro de una distribuidora de productos Colanta.**

- **Consecuencia:** Aumento de costos.
- **Problema:** Robos constantes.
- **Causas:** Bajo sentido de pertenencia, por lo que el empleado no cuida los bienes de la organización y no le afectan los problemas de esta.
  
- **Consecuencia:** Bajo rendimiento laboral.
- **Problema:** Desmotivación.
- **Causas:** carencia de incentivos por parte de la administración (posibilidad de formación, capacitaciones, incentivos sociales, económicos).
  
- **Consecuencia:** Gastos en reclutamiento, selección, inducción, capacitación.
- **Problema:** Rotación de personal.

---

<sup>32</sup> Gestión del talento humano Adalberto Chiavenato p. 55

- **Causas:** Insatisfacción laboral, por falta de estrategias que propendan hacia la conservación del talento humano (bienestar laboral, motivación, sentido de pertenencia).
- **Consecuencias:** Disminución de ganancias y mala publicidad por parte del cliente externo.
- **Problema:** Perdida de cliente externo.
- **Causas:** inadecuado servicio al cliente.
- **Consecuencia:** Desmotivación, el empleado no se siente miembro de la organización.
- **Problema:** Colaborador como objeto no como persona.
- **Causas:** Desorganización en procesos de gestión humana.
- **Consecuencia:** malas relaciones interpersonales, distorsión informativa, poco conocimiento de la cultura (valores, objetivos, misión, visión, razón de ser, entre otros) clima organizacional inadecuado, no existe una identificación total del empleado con la organización.
- **Problema:** comunicativos internos.
- **Causas:** Inadecuada gestión de procesos comunicativos internos.

#### **4. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El siguiente análisis de resultados, contiene la información arrojada por una encuesta en donde se consulto de forma sistemática y tipificada la opinión de la población de una distribuidora de productos de Colanta, a una muestra de 15 personas.

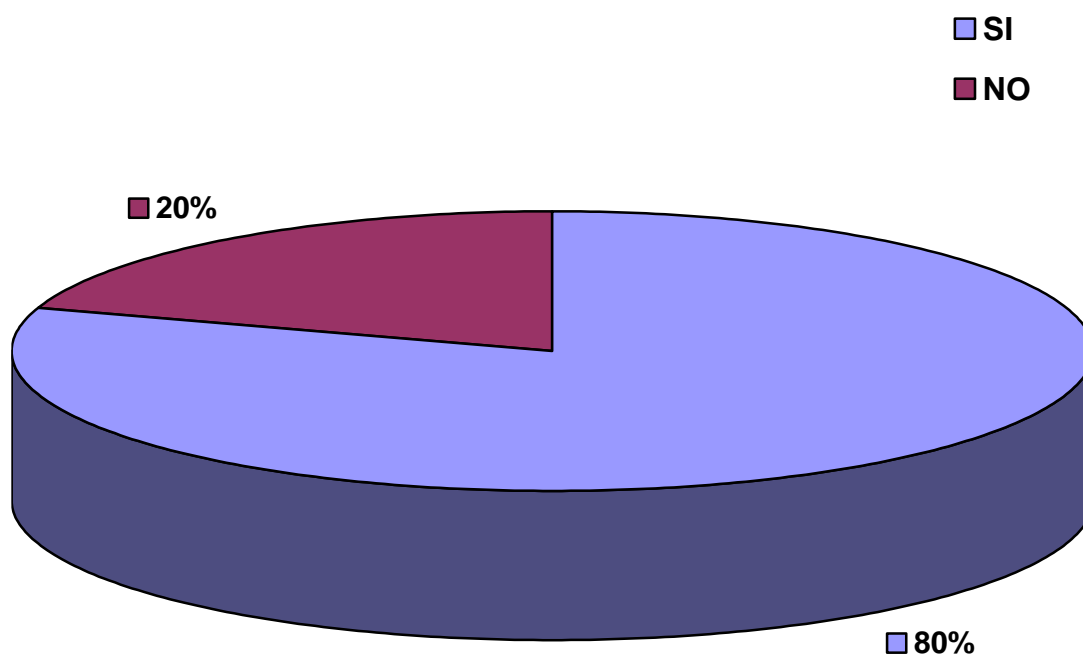
La encuesta consta de 20 preguntas cerradas, divididas en 4 ítems correspondientes a los procesos de gestión humana. Para la interpretación y análisis de resultados se tabularan las 20 preguntas, analizando cada torta y luego se suministrara un análisis por ítem o áreas luego de la interpretación de un grafico de barras.

Los ítems a analizar son: motivación y sentido de pertenencia, condiciones de trabajo, salud y seguridad y bienestar laboral, capacitación y ajuste laboral.



#### 4.1. MOTIVACIÓN Y SENTIDO DE PERTENENCIA

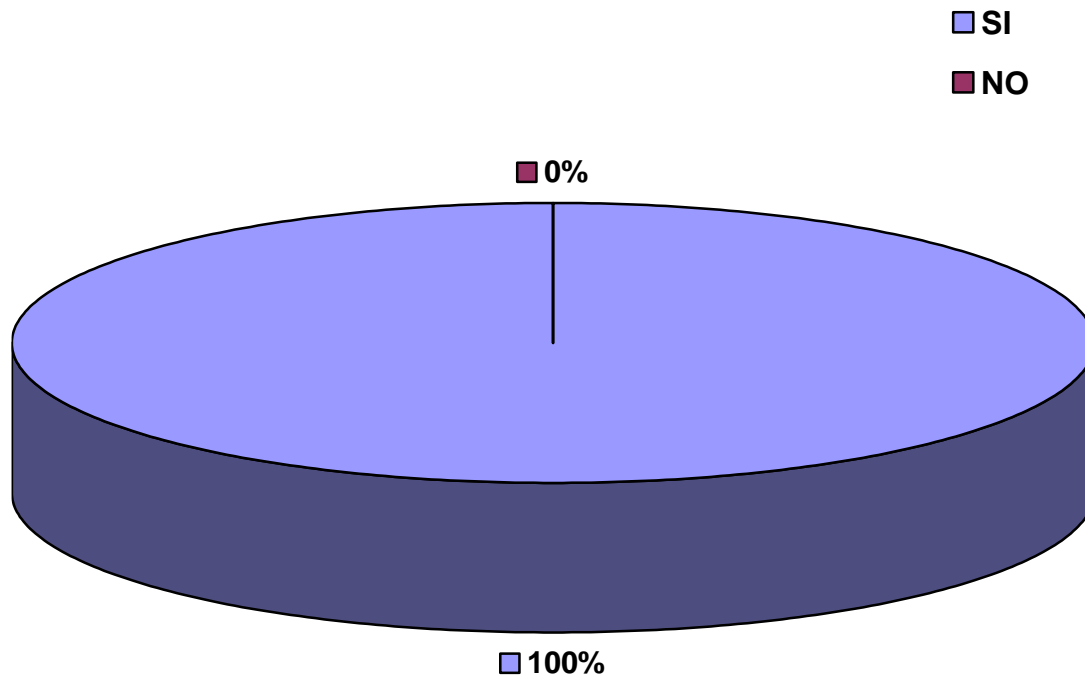
¿Le gusta su trabajo?



**Grafica 2** ¿Le gusta su trabajo?.

El 80% de la población encuestada, es decir 12 personas, les gusta su trabajo. El 20% de la población encuestada, es decir 3 personas, no les gusta su trabajo.

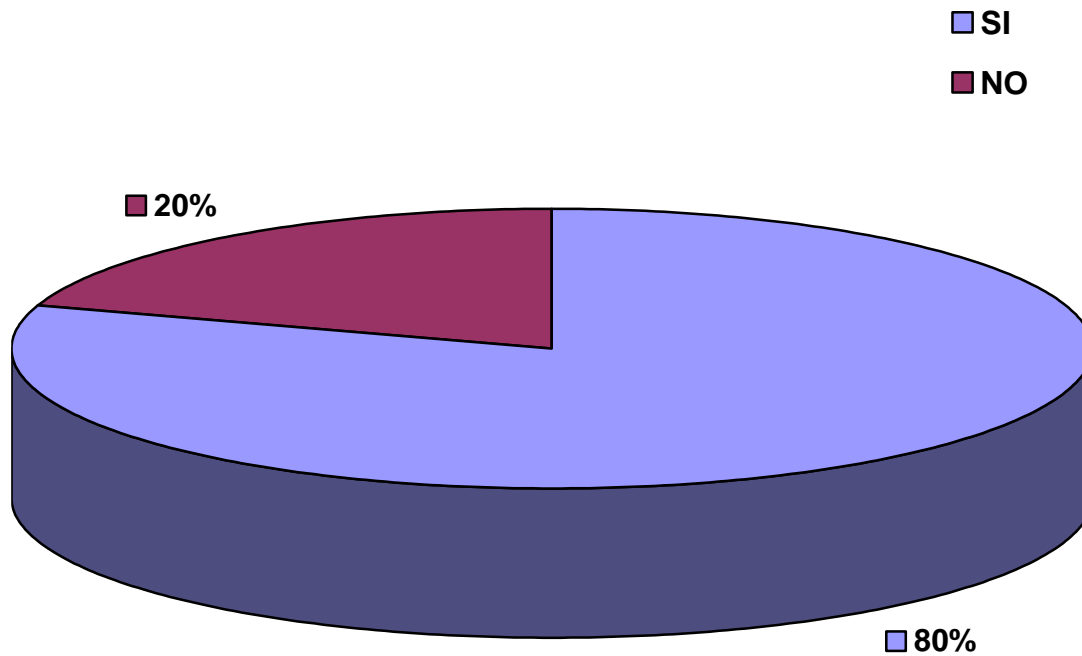
¿Son frecuentes las renunciaciones dentro de la empresa?



**Grafica 3** ¿Son frecuentes las renunciaciones dentro de la empresa?

El 100% de la población encuestada, es decir 15 personas, afirman que las renunciaciones son frecuentes, dentro de una distribuidora.

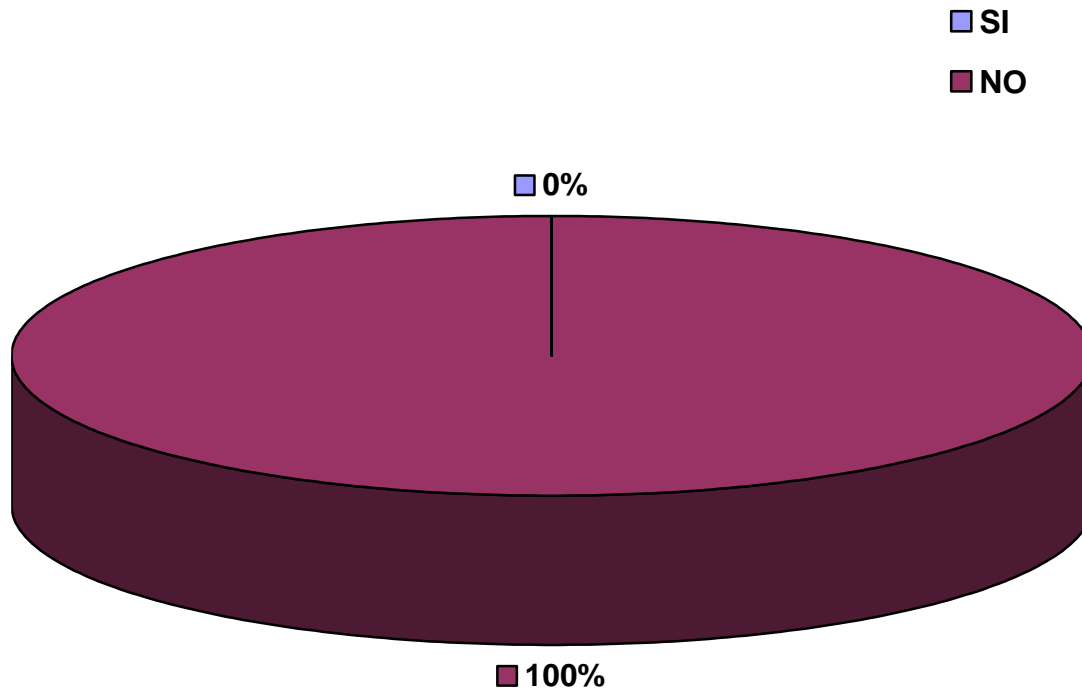
¿Esta orgulloso de formar parte de la empresa?



**Grafica 4** ¿Esta orgulloso de formar parte de la empresa?

El 80% de la población encuestada, es decir 12 personas, se sienten orgullosas de formar parte de la organización. El 20% de la población encuestada, es decir 3 personas, no se sienten orgullosas de formar parte de la organización.

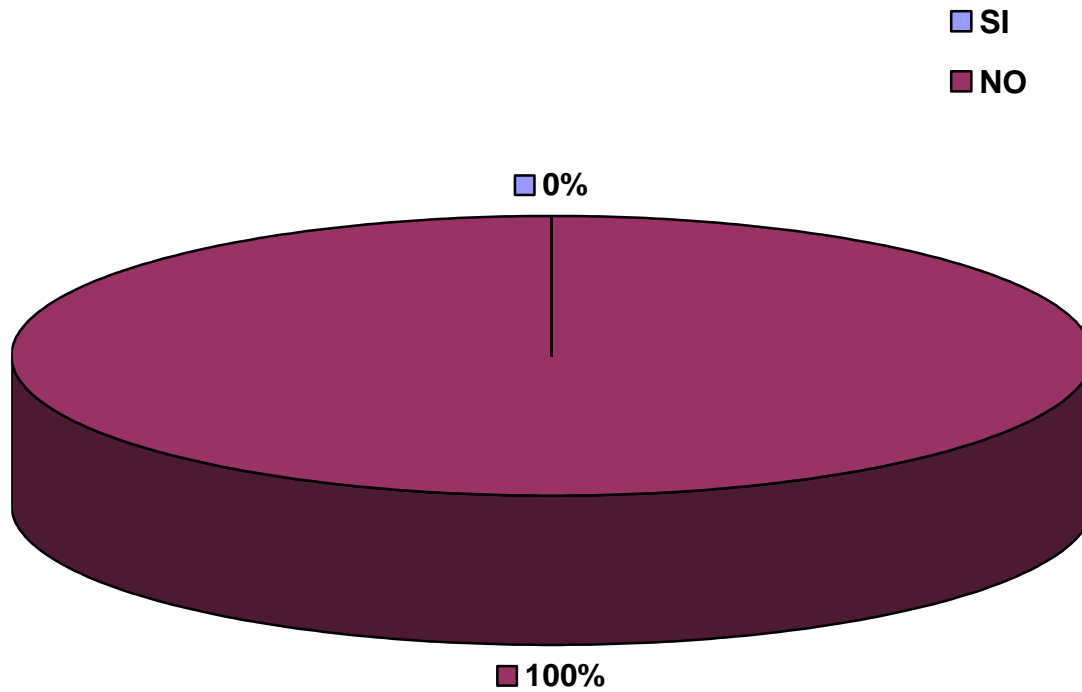
¿Se siente parte activa de la empresa?



**Grafica 5** ¿Se siente parte activa de la empresa?

El 100% de la población encuestada, es decir 15 personas, no se sienten como una parte activa dentro de la organización.

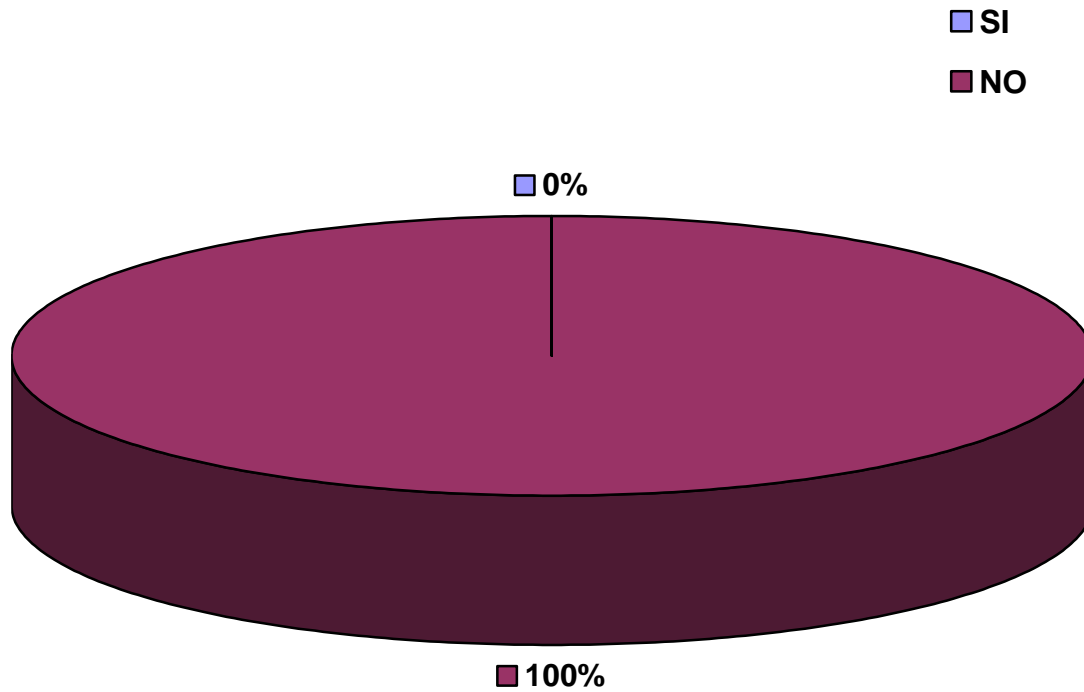
¿Considera a la empresa como algo propio?



**Grafica 6** ¿Considera a la empresa como algo propio?

El 100% de la población encuestada, es decir 15 personas, no consideran la organización como algo propio.

¿La empresa realiza actividades que lo motivan a trabajar más?

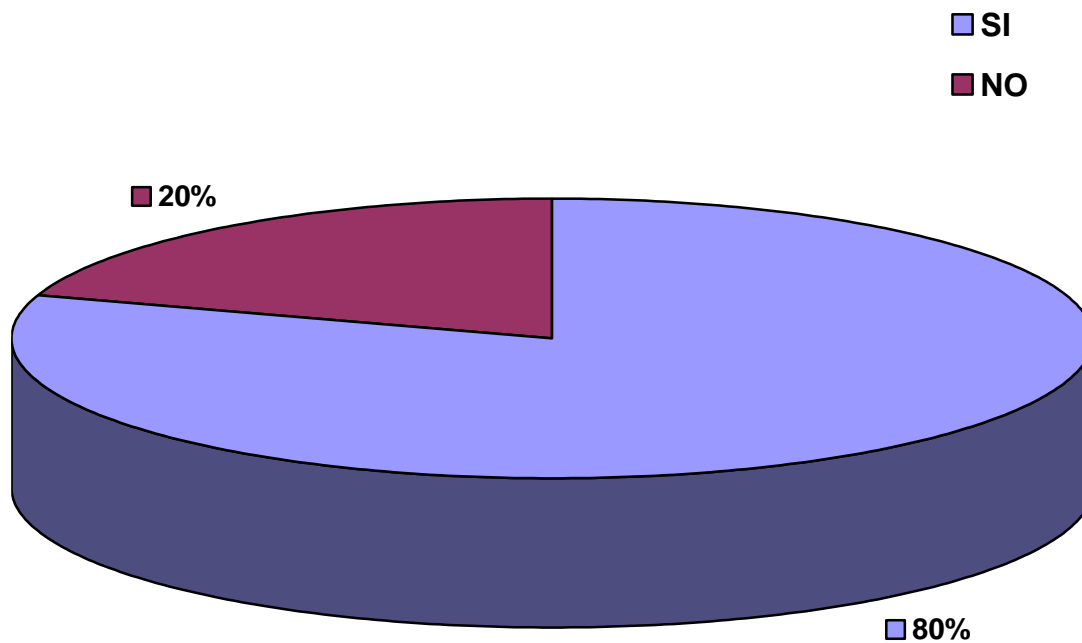


**Grafica 7** ¿La empresa realiza actividades que lo motivan a trabajar más?

El 100% de la población encuestada, es decir 15 personas, afirman que la empresa no realiza actividades que motiven a trabajar más.

## 4.2. CONDICIONES DE TRABAJO

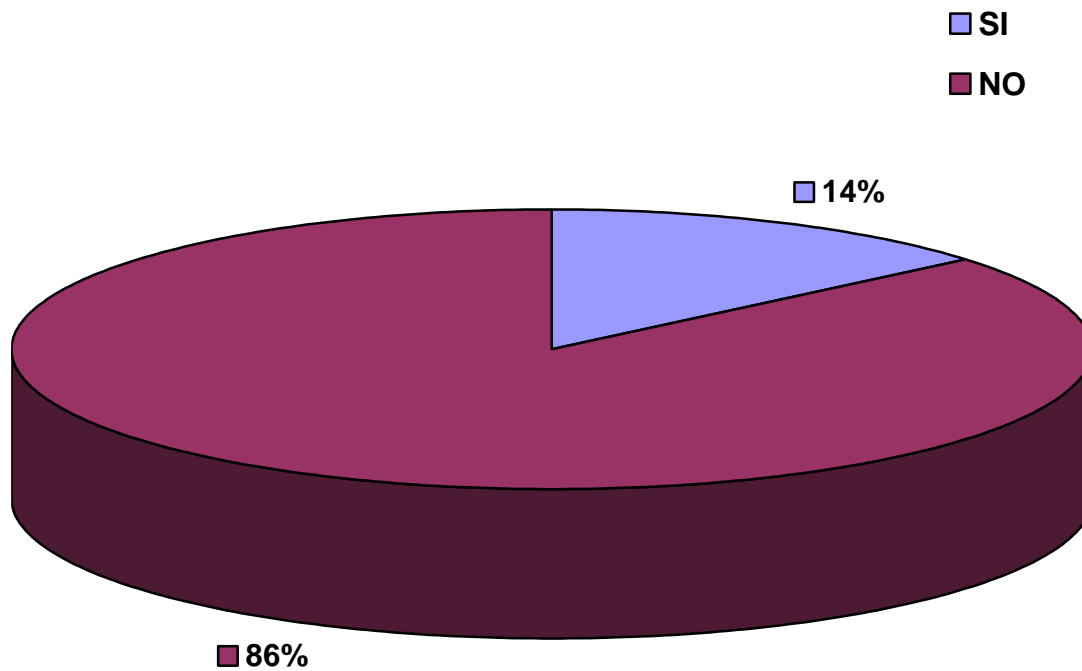
¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo?



**Grafica 8** ¿Se siente cómodo en su puesto de trabajo?

El 80% de la población encuestada, es decir 12 personas, se sienten cómodos en su puesto de trabajo. El 20% de la población encuestada, es decir 3 personas, aseguran no sentirse cómodos con su puesto de trabajo.

¿Siente usted que le dan valor a lo que usted hace?

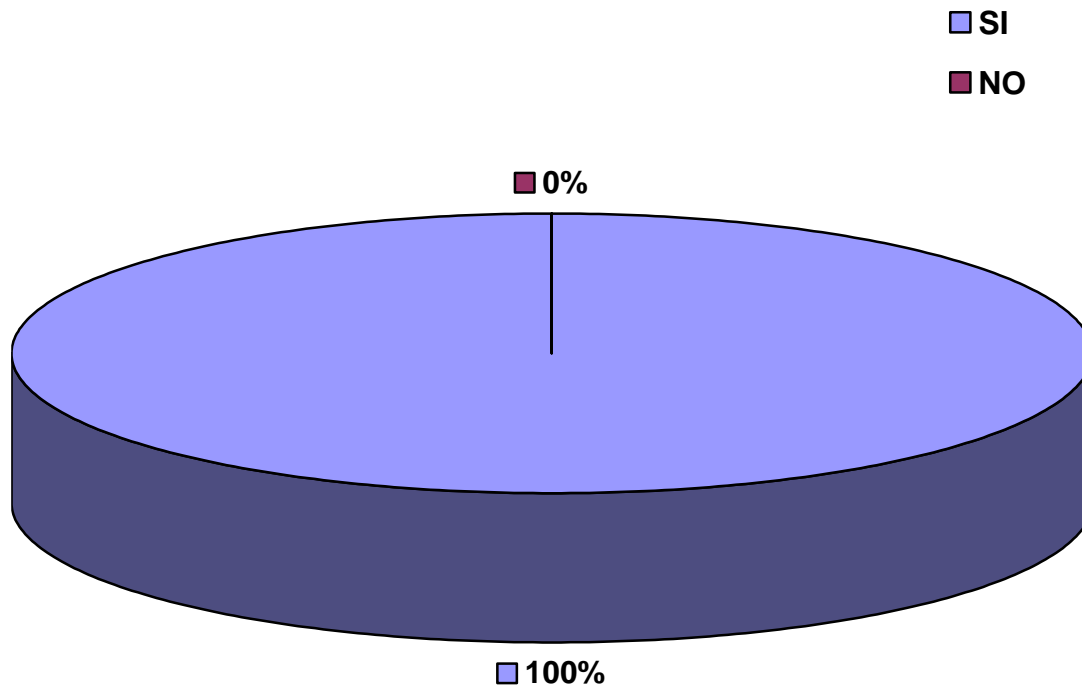


**Grafica 9** ¿Siente usted que le dan valor a lo que usted hace?

El 86% de la población encuestada, es decir 12 personas, considera que la empresa no le da valor a lo que hace. El 14% de la población encuestada, es decir 3 personas, considera que en su empresa le da valor a lo que hace.



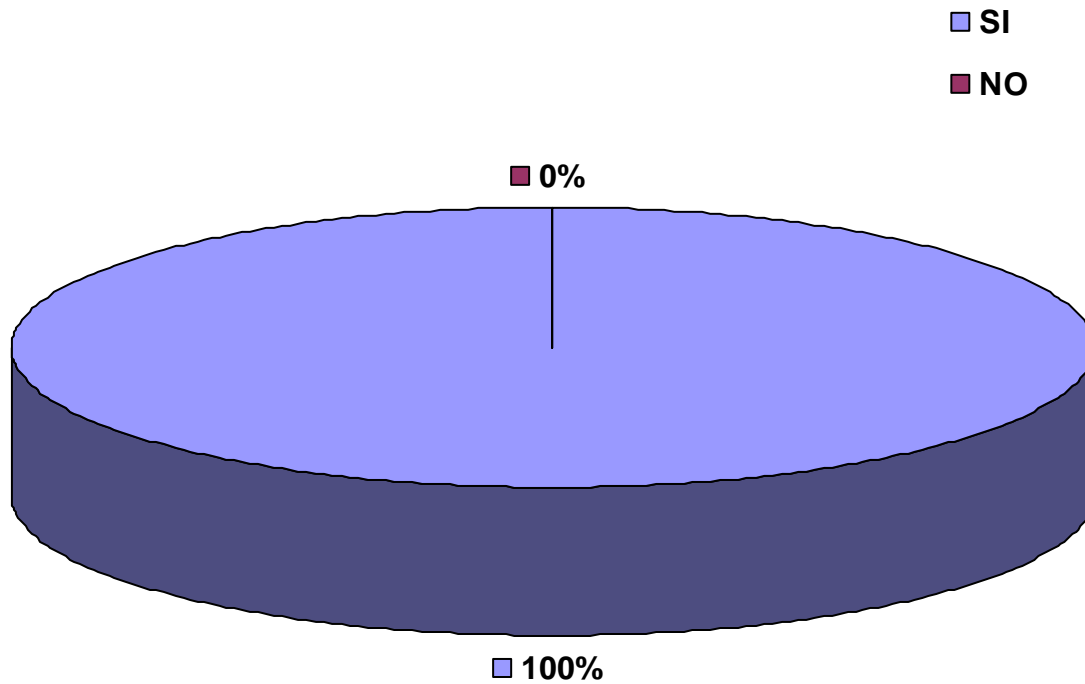
¿Es usted una persona que favorece las buenas relaciones en la empresa?



**Grafica 10** ¿Es usted una persona que favorece las buenas relaciones en la empresa?

El 100% de la población encuestada, es decir 15 personas, se consideran como personas que favorecen las buenas relaciones en la empresa.

¿Hace usted uso máximo de las herramientas que la empresa le facilita?

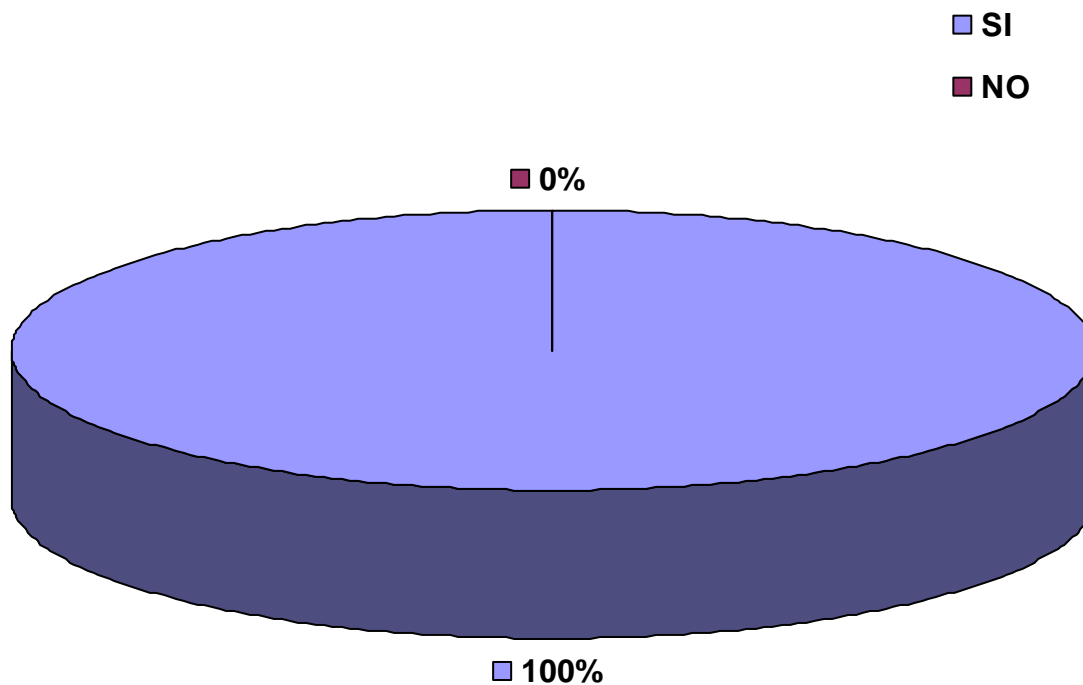


**Grafica 11** ¿Hace usted uso máximo de las herramientas que la empresa le facilita?

El 100% de la población encuestada, es decir 15 personas, afirman hacer uso máximo de las herramientas que la empresa les facilita.

### 4.3. SALUD Y SEGURIDAD Y BIENESTAR LABORAL

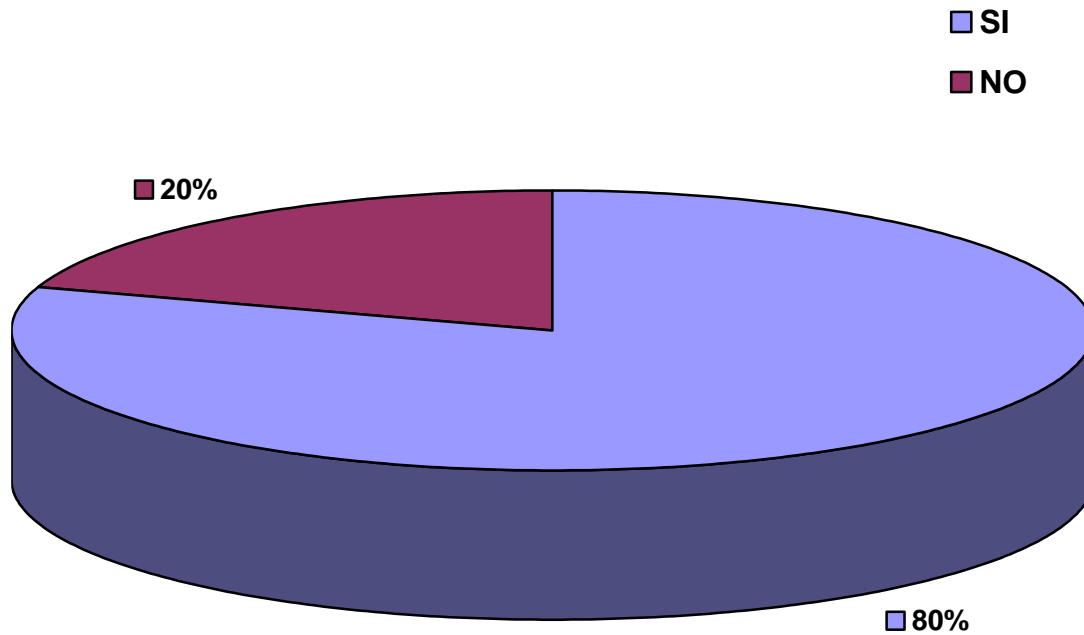
¿Siente usted que utiliza adecuadamente las herramientas de trabajo?



**Grafica 12** ¿Siente usted que utiliza adecuadamente las herramientas de trabajo?

El 100% de la población encuestada, es decir 15 personas, sienten que utilizan adecuadamente las herramientas de trabajo.

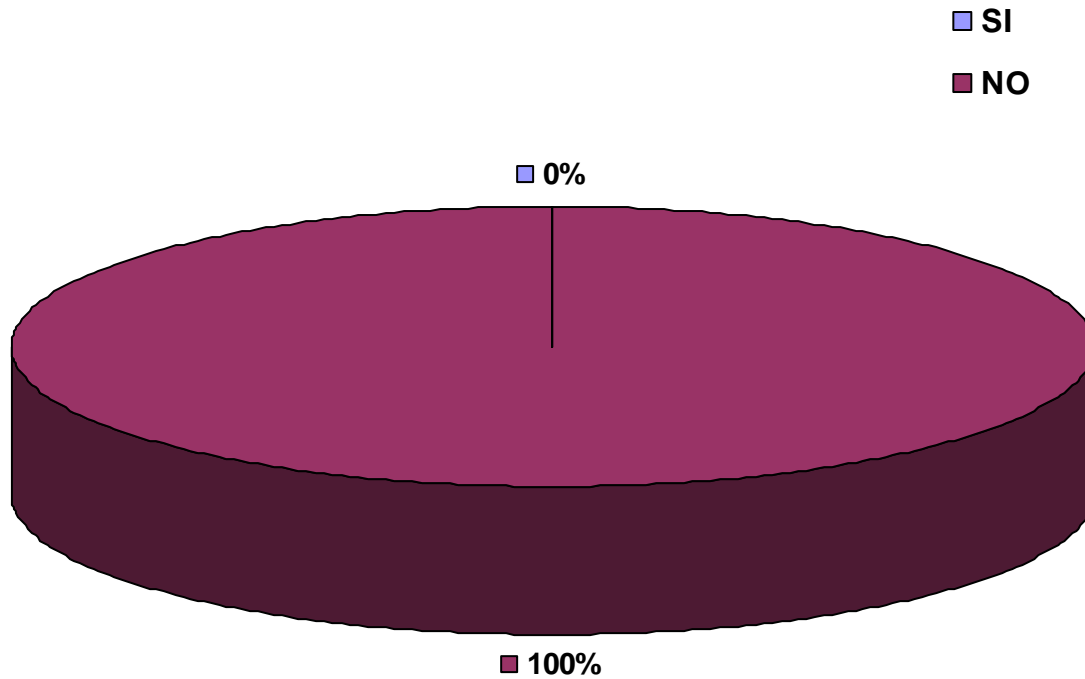
¿Considera usted que la empresa tiene implementados sistemas para evitar accidentes en su trabajo?



**Grafica 13** ¿Considera usted que la empresa tiene implementados sistemas para evitar accidentes en su trabajo?

El 80% de la población encuestada, es decir 12 personas, considera que la empresa tiene implementados sistemas para evitar accidentes de trabajo. El 20% de la población encuestada, es decir 3 personas, considera que en su empresa no hay implementados sistemas para evitar accidentes de trabajo.

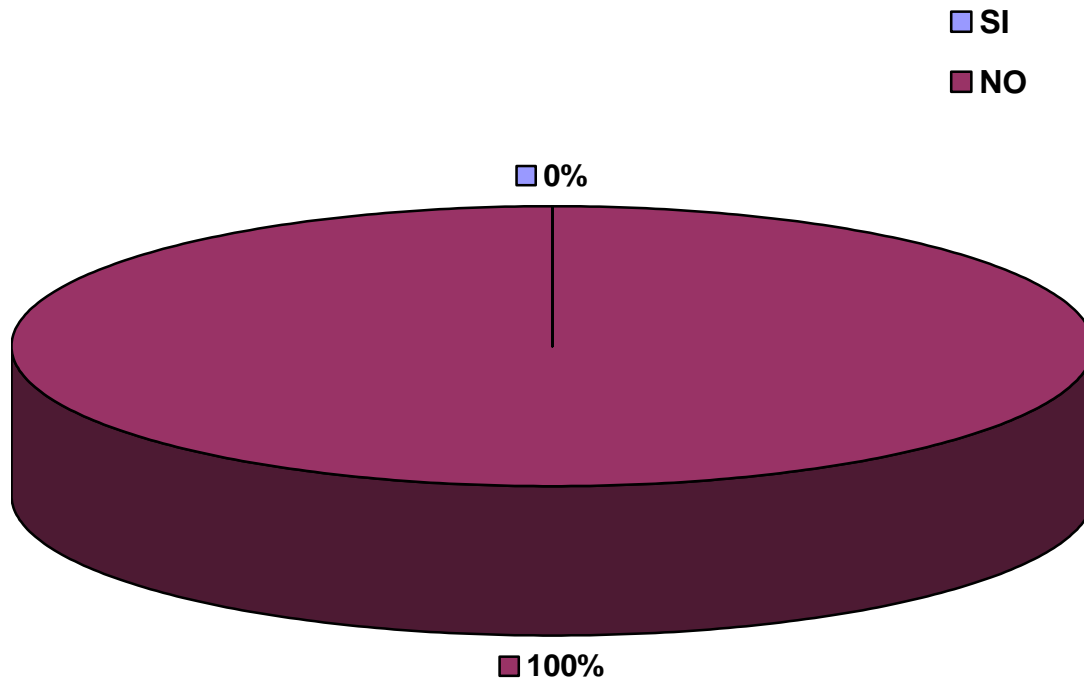
¿Presenta consecuencias físicas o psicológicas por la exposición a diferentes riesgos en su trabajo?



**Grafica 14** ¿Presenta consecuencias físicas o psicológicas por la exposición a diferentes riesgos en su trabajo?

El 100% de la población encuestada, es decir 15 personas, dicen no presentar consecuencias físicas o psicológicas por la exposición a diferentes riesgos en su trabajo.

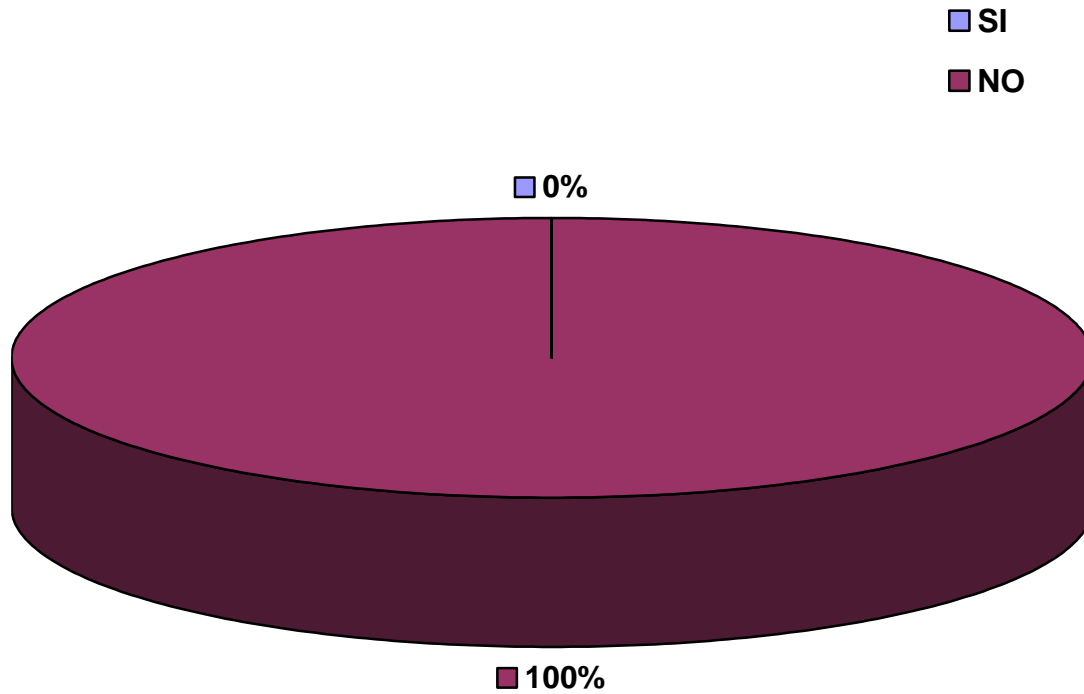
¿Considera que la empresa tiene en cuenta a los miembros de su familia en actividades extralaborales?



**Grafica 15** ¿Considera que la empresa tiene en cuenta a los miembros de su familia en actividades extralaborales?

El 100% de la población encuestada, es decir 15 personas, considera que en la empresa no se tiene en cuenta a los miembros de la familia en actividades extralaborales.

¿La empresa genera programas que benefician a usted y su familia?

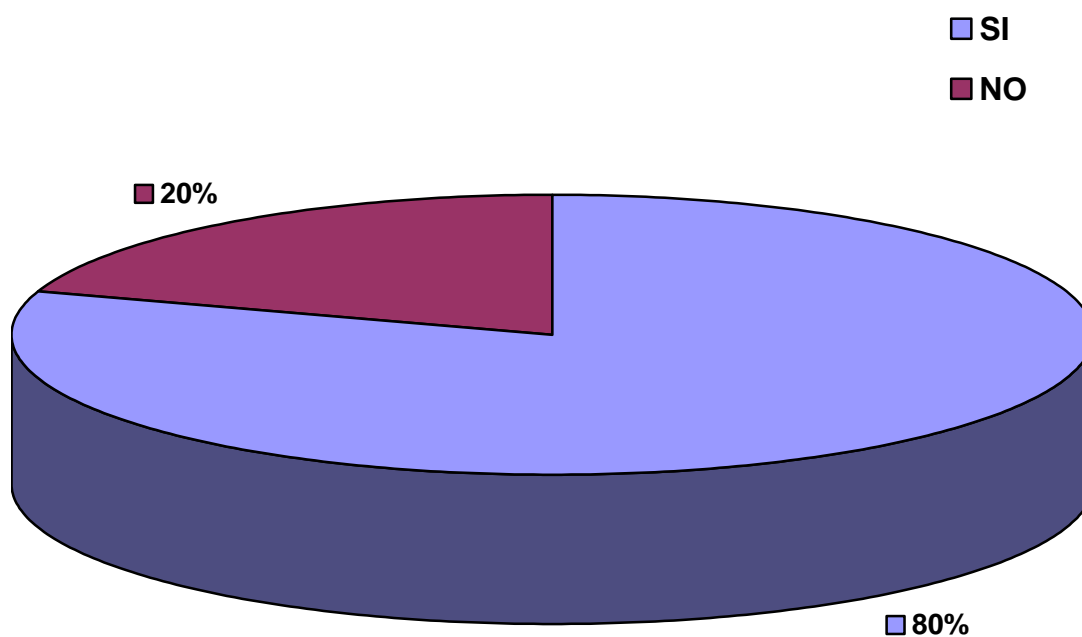


**Grafica 16** ¿La empresa genera programas que benefician a usted y su familia?

El 100% de la población encuestada, es decir 15 personas, considera que en la empresa no se generan programas que beneficien al colaborador y a la familia de este.

#### 4.4. CAPACITACIÓN Y AJUSTE LABORAL

¿Le gusta tomar decisiones en su puesto de trabajo o prefiere seguir las órdenes del jefe?

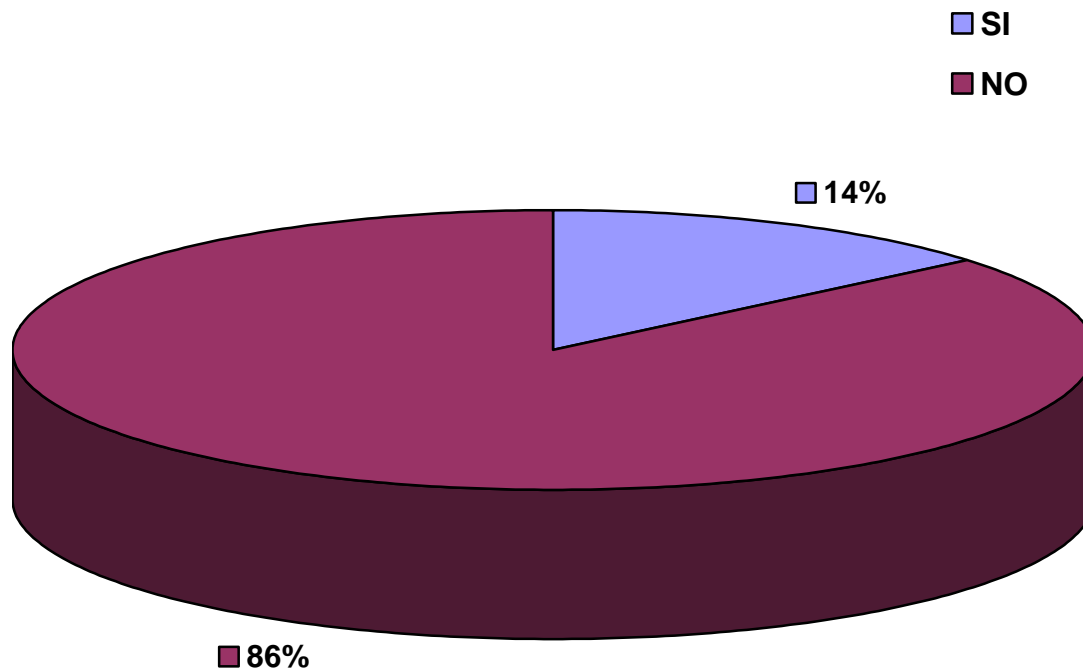


**Grafica 17** ¿Le gusta tomar decisiones en su puesto de trabajo o prefiere seguir las órdenes del jefe?

El 80% de la población encuestada, es decir 12 personas, le gusta tomar decisiones en su puesto de trabajo. El 20% de la población encuestada, es decir 3 personas, prefieren seguir las ordenes del jefe.



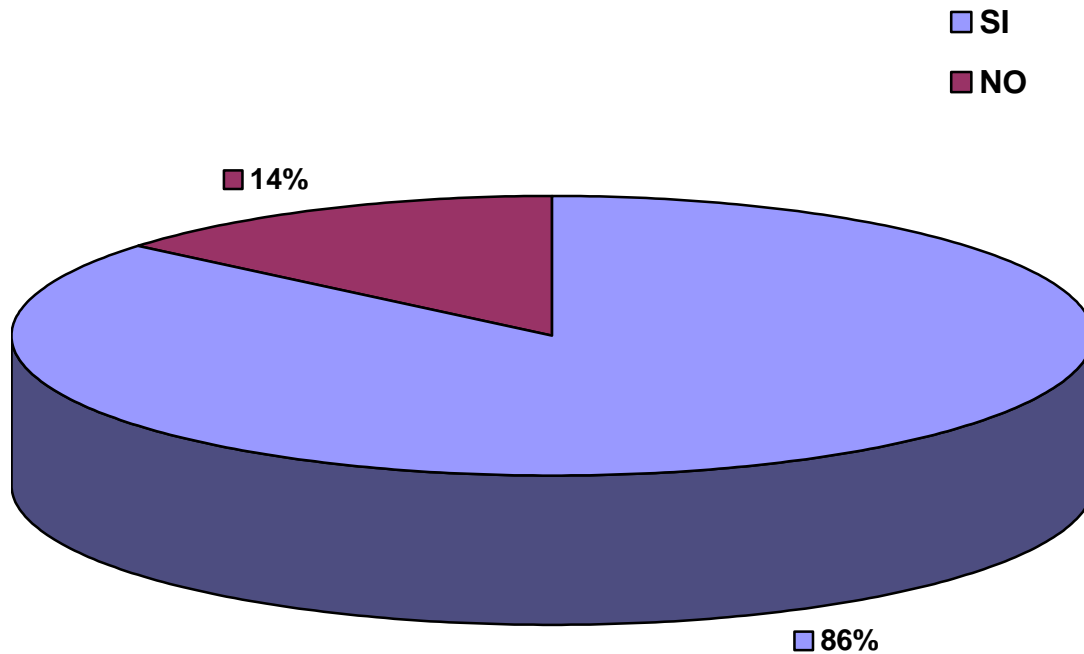
¿Considera que su trabajo, es valorado y bien remunerado por la empresa?



**Grafica 18** ¿Considera que su trabajo, es valorado y bien remunerado por la empresa?

El 86% de la población encuestada, es decir 13 personas, considera que su trabajo no es valorado ni bien remunerado. El 14% de la población encuestada, es decir 2 personas, considera que su trabajo es valorado y bien remunerado.

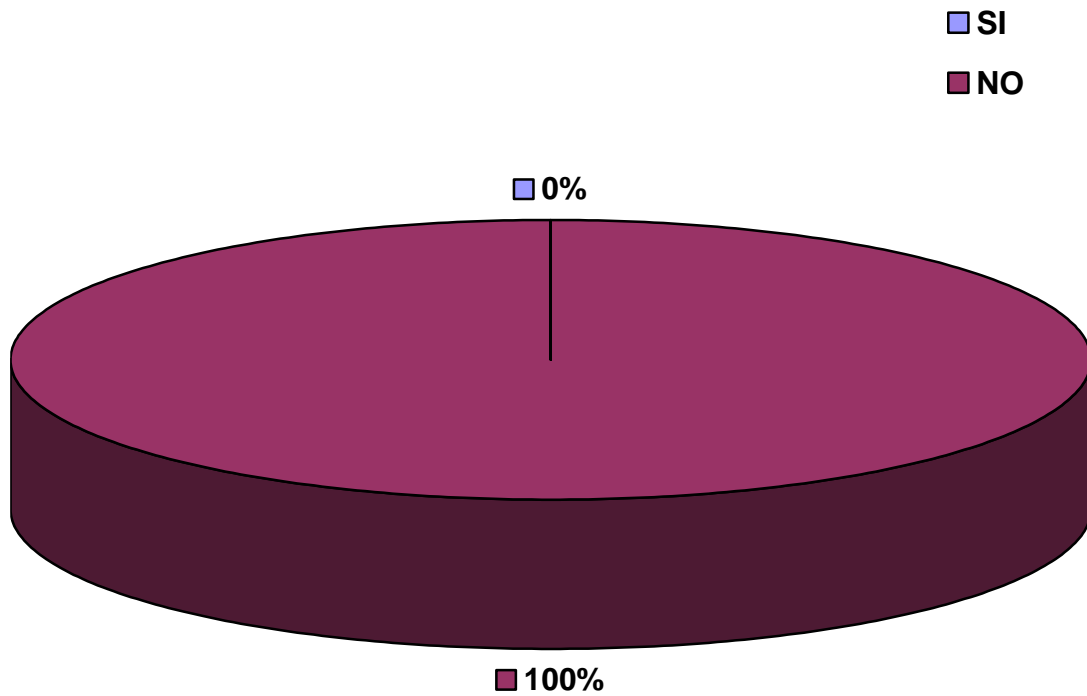
¿Considera que ha sido capacitado correctamente para desempeñar su función dentro de la empresa?



**Grafica 19** ¿Considera que ha sido capacitado correctamente para desempeñar su función dentro de la empresa?

El 86% de la población encuestada, es decir 13 personas, considera que han sido capacitados correctamente para desempeñar su función dentro de la empresa. El 14% de la población encuestada, es decir 2 personas, considera que no han sido capacitados correctamente para desempeñar su función dentro de la empresa.

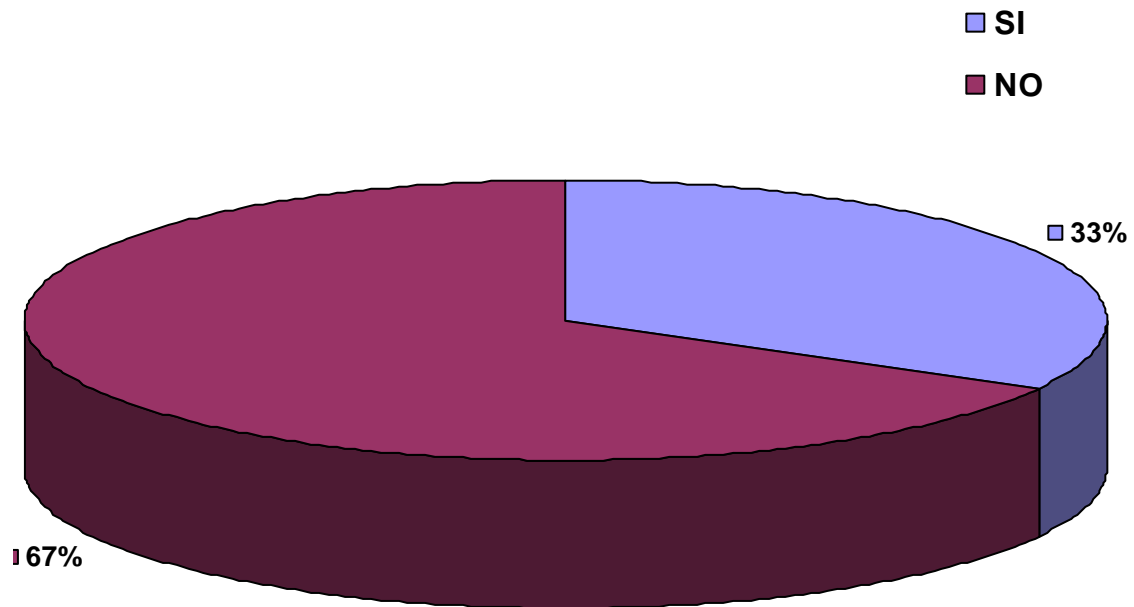
¿Es posible aprender nuevas cosas de su puesto de trabajo?



**Grafica 20** ¿Es posible aprender nuevas cosas de su puesto de trabajo?

El 100% de la población encuestada, es decir 15 personas, considera que no es posible aprender nuevas cosas de su puesto de trabajo.

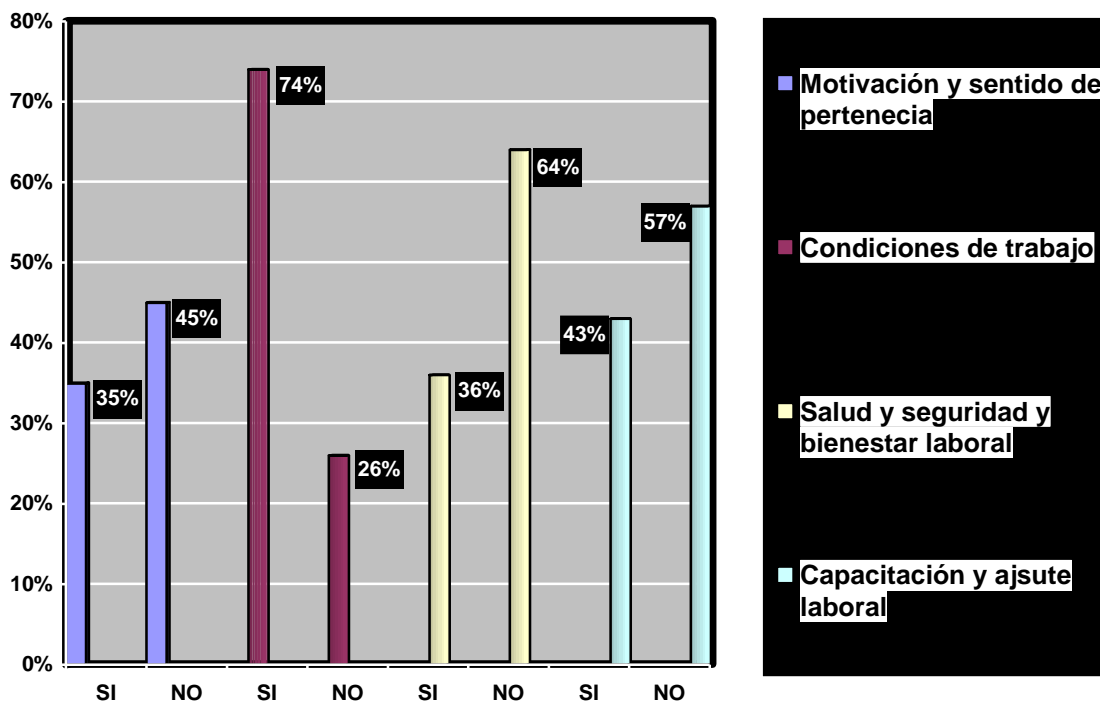
¿La empresa se preocupa por desarrollar tanto sus aptitudes como actitudes laborales?



**Grafica 21** ¿La empresa se preocupa por desarrollar tanto sus aptitudes como actitudes laborales?

El 67% de la población encuestada, es decir 10 personas, considera que la empresa no se preocupa por desarrollar en sus trabajadores aptitudes como actitudes laborales. El 33% de la población encuestada, es decir 5 personas, considera que la empresa si se preocupa por desarrollar en sus empleados tanto sus aptitudes como actitudes laborales.

#### 4.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS POR ÁREAS



Grafica 22 (Análisis de resultados por áreas)

Según la grafica anterior y analizando cada ítem de la encuesta se puede concluir:

- **Motivación y sentido de pertenencia**

En la grafica se observa un porcentaje de 45% de respuestas negativas, sobre un 35% de respuestas positivas. Se deduce que la motivación y el sentido de pertenencia del personal de una distribuidora de productos Colanta, presenta grandes falencias, teniendo en cuenta los altos índices de rotación de personal y la falta de actividades que promueven la integración del empleado con la organización.

- **Condiciones de trabajo**

En la grafica se observa un porcentaje de 74% de respuestas positivas, sobre un 26% de respuestas negativas. Se deduce que las condiciones de trabajo dentro de una distribuidora de productos Colanta percibidas por los colaboradores son adecuadas y la única falencia identificable radica en la falta de valor que se le otorga a la función que estos desempeñan.

- **Salud y seguridad y bienestar laboral**

En la grafica se observa un porcentaje de 64 % de respuestas negativas, sobre un 36% de respuestas positivas y retomando el análisis de resultados general se pudo identificar que el área de salud y seguridad se encuentra bien implementada, teniendo en cuenta que los sistemas para evitar accidentes de trabajo son efectivos, eliminando la presencia de consecuencias físicas y psicológicas en sus empleados, además de la adecuada utilización de las herramientas de trabajo. Por otra parte las falencias reales se encuentran en la poca implementación de actividades enfocadas hacia el bienestar laboral, que beneficien al trabajador y a su familia.

- **Capacitación y ajuste laboral**

En la grafica se observa un porcentaje de 57% de respuestas negativas, sobre un 43% de respuestas positivas lo cual indica que dentro de una distribuidora de productos Colanta las políticas de ajuste laboral son inconsistentes, teniendo en cuenta la poca preocupación de la organización en desarrollar las habilidades de sus colaboradores, limitándose a la capacitación en la función que desempeña y subvalorando el aporte de este a la organización.

#### 4.6. MATRIZ DOFA

	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p>
<b>Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 80% de colaboradores les gusta su trabajo.</li> <li>• El 80% de colaboradores están orgullosos de hacer parte de la organización.</li> <li>• Los Puestos de trabajo son adecuados.</li> <li>• Los Miembros favorecen las buenas relaciones.</li> <li>• Cada colaborador utiliza adecuadamente las herramientas de trabajo</li> <li>• Existen adecuados procesos de salud ocupacional</li> <li>• Los colaboradores prefieren ser autónomos en sus decisiones.</li> <li>• Los empleados están capacitados para desempeñar su función</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las familias de los miembros de la organización se encuentran relegadas en cuanto a bienestar laboral.</li> <li>• Existe rotación de personal.</li> <li>• El carácter participativo del colaborador es nulo.</li> <li>• Existe poco sentido de pertenencia</li> <li>• Existe carencia de actividades motivacionales</li> <li>• Hay falta de reconocimiento de logros a los colaboradores</li> <li>• El colaborador no considera estar bien remunerado.</li> <li>• No existe plan de carrera posible dentro de la organización.</li> <li>• No se percibe sinergia dentro de la organización</li> </ul>

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventajas en microentorno(Única distribuidora en el sector)</li> <li>• Proveedores que generan imagen y calidad</li> <li>• Acciones constantes por la ampliación de la estructura física de la organización, la cual es importante si pretenden tener una buena participación en el mercado y por tanto la rentabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes insatisfechos</li> <li>• Oferta de otras organizaciones al talento humano para que deserten de una distribuidora.</li> <li>• Incurrir en asuntos de tipo legal, por inconformidad de los empleados.</li> <li>• Enfermedades laborales debido a riesgo psicosocial.</li> </ul>

**Tabla 4.Matriz Dofa.**

Por medio del análisis de la matriz DOFA elaborada a partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en una distribuidora de productos Colanta se aprecian factores y variables que deben ser estudiadas con el fin de implementar estrategias y políticas que dinamicen la gestión del talento humano.

Se encuentran fortalezas que se centran en el bienestar de los empleados teniendo en cuenta los adecuados procesos de salud ocupacional, capacitaciones para desempeñar las funciones del cargo y una optima utilización de las herramientas necesarias para desempeñar la función, además de la correcta adecuación de los puestos de trabajo. Del estudio de la matriz surgieron una serie de preguntas, tales como, ¿por qué si a los colaboradores les gusta su trabajo y se sienten orgullosos de la organización no tienen sentido de pertenencia?, ¿por qué si a los colaboradores les gusta tomar decisiones la organización anula su carácter participativo?, ¿por qué si se sienten orgullosos de la organización y les



gusta su trabajo, hay tan altos índices de rotación?; La respuesta a esta pregunta es sencilla, porque la organización no valora ni reconoce los logros de los colaboradores, además ¿por qué si los colaboradores favorecen las relaciones internas, no hay sinergia dentro de la organización? porque los directivos o el área administrativa no se han encargado de la alineación del personal con los objetivos, valores, metas y demás aspectos de la cultura organizacional, todos van encaminados hacia diferentes fines.

Por otra parte se encuentran debilidades importantes que tienen su eje en la carencia de actividades motivacionales. Los pocos incentivos junto con la inexistencia de planes de carrera y la falta de reconocimiento de logros, son entre otros elementos, los que obstaculizan el desarrollo integral del talento humano.

Son diversas las oportunidades que se vislumbran si se cauterizan las debilidades y se logra darle provecho a ciertas ventajas, tales como el microentorno teniendo en cuenta que es la única distribuidora de productos Colanta en el sector que posee proveedores con buen reconocimiento comercial y productos de excelente calidad, teniendo así la posibilidad de estudiar nuevos mercados para la incursión de sus productos, manejando líneas de distribución alternas, alcanzando así mayores niveles en ventas. La acción constante por ampliar la estructura física de la organización es un factor que podría presentar tantos beneficios como amenazas. El hecho de ampliar su participación en el mercado y la capacidad de poder ofrecer mayor cantidad de productos no necesariamente mejorará los procesos productivos; mientras se mantenga la rotación de personal, el presupuesto seguirá invirtiéndose en procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación y no en la implementación de programas que vallan en pro de la gestión humana, fortaleciendo procesos de oferta, aplicación, mantenimiento y desarrollo del talento humano lo cual sería de mayor beneficio y rentabilidad, disminuyendo amenazas tales como clientes insatisfechos, inconformidad o deserción de empleados, reduciendo la posibilidad de problemas

legales y de que estos tengan consecuencias físicas o psicológicas por su insatisfacción laboral o distintos riesgos psicosociales.

## **5. PROPUESTA DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS**

La importancia de la implementación de políticas para la gestión del talento humano radica en que estas entraran a guiar la acción, ya que cada uno de sus lineamientos permitirá la toma de decisiones, llevando al logro de objetivos y facilitando la creación e implementación de estrategias que potencialicen las actividades dirigidas al talento humano. Dichas estrategias se encargaran de llevar cada política implementada a la acción, empleando adecuadamente los recursos y guiando los esfuerzos de cada miembro de la organización hacia el logro de los objetivos planteados.

### **5.1. POLÍTICAS**

- Es política de una distribuidora de productos colanta que cada uno de los procesos deben tener sus indicadores de resultados para determinar el aporte del empleado en el cargo.
- Es política de una distribuidora de productos colanta que los cargos, deben tener definidas unas “competencias” que certifiquen la idoneidad del empleado que lo ocupe.
- Es política de una distribuidora de productos colanta brindar un espacio adecuado para el conocimiento de cada uno de los colaboradores y a su vez dar a conocer abierta y profundamente la misión y visión, políticas y objetivos de la organización.
- Es política de una distribuidora de productos Colanta potencializar las habilidades cognitivas Y afectivas del cliente interno, para el mejoramiento de la organización.

- Es política de una distribuidora de productos Colanta que todos y cada uno de sus clientes internos gocen de buena salud y que en caso de enfermedad reciban la atención necesaria para su recuperación.
- Es política de una distribuidora de productos Colanta, propiciar ambientes y actividades que motiven al cliente interno y lo guíen hacia el desempeño sobresaliente de los procesos que lidera.
- Es política de una distribuidora de productos Colanta establecer programas de bienestar para el trabajador y su familia.

## **5.2. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN HUMANA (Programas de Desarrollo)**

### **5.2.1. Descubriendo la cultura de mi empresa**

Para una distribuidora de productos Colanta, debe ser importante el bienestar integral de sus colaboradores, motivo por el cual debe fomentar el conocimiento que estos tengan de su cultura organizacional

Contribuyendo con esto a un aumento del sentido de pertenencia y aun mejoramiento del clima organizacional.

Para llevar a cabo esta propuesta, se hace necesario, abrir un espacio semestralmente de integración y esparcimiento, en donde se potencialicen habilidades de crecimiento personal, se fortalecen los valores organizacionales, políticas, visión, misión por medio de actividades recreativas.

- **Objetivo**

Fortalecer la cultura organizacional y con ello el sentido de pertenencia.

- **Metodología**

Cada semestre se realizara un encuentro con el personal de una distribuidora, de 10:00 a.m. a 4:00 p.m., se realizara en un espacio diferente a la organización, en dichas jornadas, se trabajaran temáticas bajo una metodología de taller reflexivo.

El administrador debe programar con anticipación la participación de todo el personal, garantizando que este asista dos veces al año.

### **5.2.2. Destacando mis funciones**

Una distribuidora de productos colanta debe reconocer la labor que desempeña cada cliente interno, motivo por el cual se hace presente en el día clásico de cada profesión o cargo, haciendo un reconocimiento especial durante el día. (Dicho reconocimiento se puede otorgar, creando fechas especiales exclusivas de la organización o fechas celebradas a nivel nacional)

- **Objetivo**

Reconocer y estimular la labor que realiza el cliente interno.

- **Metodología**

En las fechas indicadas se utilizan mensajes de felicitaciones, carteleras, en donde se realiza un reconocimiento al cargo y a la labor desempeñada, la utilización de refrigerios es de carácter opcional.

### **5.2.3. Generando participación**

Una distribuidora de productos colanta deberá elegir tres de sus colaboradores como representantes activos de actividades que contribuyan con la cultura y el clima laboral dentro de la planta, acompañando a esta con el diseño y ejecución de actividades encaminadas al progreso de ambos aspectos.

Dichos representantes entraran a liderar actividades de bienestar laboral, incidiendo en la motivación, participación y sentido de pertenencia del cliente interno.

Se deberán realizar reuniones quincenales, en donde se coordinen las actividades a realizar y se realicen diagnósticos permanentes, en cuanto a clima y cultura organizacional.

- **Objetivos**

- Analizar permanentemente el clima y la cultura organizacional
- Propiciar ambientes para participación
- Organizar actividades que promuevan la motivación, participación y sentido de pertenencia

#### **5.2.4. Frente a servicio al cliente**

Una distribuidora de productos colanta es una comercializadora, todos sus ingresos dependen directamente del cliente externo, por esto se hace necesario que los empleados que tengan contacto con este (personas de áreas de Servicio al cliente, ventas, mercadeo). Sean sensibilizados periódicamente (cada 6 meses) frente a la labor que desempeñan como representantes directos del producto y de la empresa como tal. Dicha sensibilización lograra mejorar el manejo de los conflictos que están impidiendo el desempeño adecuado dentro del cargo.

- **Objetivos**

- Sensibilizar al cliente interno de la importancia del servicio hacia el cliente externo para la organización
- Disminuir la perdida de mercado objetivo
- Generar un ambiente de reconocimiento de las necesidades del cliente externo

- **Metodología**

Cada semestre se implementara actividades que estén guiadas hacia el mejoramiento del servicio al cliente. Estas actividades pueden contener la socialización de plegables asociados con el tema, elaboración de notas personales que promuevan un adecuado servicio al cliente (nunca olvides agradecer al cliente por contar con tu servicio).

Además es importante que dentro del proceso de sensibilización sea incluido un plan informativo que actualice a cada uno de los empleados a cerca de todos los productos y servicios que ofrece una distribuidora, para así lograr que el cliente encuentre un excelente respaldo en cualquier empleado.

Durante el tiempo que se destine a estas actividades, que puede ser en promedio de dos horas, es indispensable la elaboración de roll play que permita que el cliente interno se ponga en los zapatos del cliente externo.

#### **5.2.5. Feliz cumpleaños**

Una distribuidora de productos colanta en busca de fortalecer la motivación y demostrar a su cliente interno lo importante que es para la organización, no solo como empleado si no como persona, deberá tener en cuenta la implementación de un plan en el cual se acompañe a cada uno de los empleados en la fecha de su cumpleaños, siendo felicitado por todo el grupo de trabajo, situándolo a su vez en una cartelera de cumpleaños, previamente elaborada por el equipo de “Generando participación”, y otorgándole un pequeño obsequio.

- **Objetivo**

Celebrar el onomástico de los colaboradores, para que se sientan reconocidos por la organización.

- **Metodología**

El equipo “Generando participación”, será el encargado de elaborar una cartelera de cumpleaños, tanto para el primero como para el segundo semestre del año en curso, ubicando en estas las fechas de cumpleaños correspondientes a cada uno de los empleados de una distribuidora.

En el mes de junio, la cartelera del primer semestre deberá ser retirada, para actualizarla con las fechas de cumpleaños del segundo semestre.

### **5.2.6. Al pan, pan y al vino, vino**

La comunicación clara y directa es un elemento fundamental a la hora de mejorar las relaciones interpersonales, disminuir la distorsión informativa, dar a conocer la cultura (valores, objetivos, misión, visión, razón de ser, entre otros), mejorar el clima organizacional, y ayudar a que el empleado se sienta identificado con la organización.

Esto se lograra propiciando actitudes colectivas tanto de la gerencia como del cliente interno.

- **Objetivos**

- Ampliar los medios de comunicación disponibles al interior de la organización.
- Promover la sana comunicación al interior de la empresa.

- **Metodología**

El equipo de “generando participación” deberá realizar los contactos con los proveedores necesarios, obteniendo así las cotizaciones y poder en compañía de la administradora analizar los costos que devengaría los diferentes medios de comunicación que se desean implementar.

El equipo antes mencionado deberá destinar el tiempo que corresponda a la elaboración de las herramientas facilitadoras de los procesos comunicativos, luego



asignaran las responsabilidades a cada uno de los empleados, los cuales deberán participar activamente del objetivo propuesto.

### **5.3. MEDIOS DE COMUNICACIÓN A UTILIZAR**

- **Realización de encuestas trimestrales sobre clima organizacional**

Se realiza para detectar y evaluar la actitud de los empleados ante determinados asuntos. A través de esta se sabrá si están satisfechos con la empresa, si conocen la situación real de la misma, sus objetivos, etc.

Esta encuesta funcionara como indicador de de resultados de la actividad propuesta con anterioridad “Descubriendo la cultura de mi empresa”.

- **Publicación interna**

Se puede desarrollar por medio de revista, periódico o boletín.

La revista, la cual se difunde a todo el personal mensualmente y en el que se resalta informaciones concernientes a la empresa.

Estas revistas internas sirven como un gran medio de motivación, ya que se le puede dedicar una hoja completa a dar un reconocimiento al personal, también puede contener informes, sobre cumpleaños, entre otros informes de interés.

El periódico puede ser de tamaño tabloide o clásico, el tabloide mide 29 centímetros por 38 centímetros y el clásico 58 centímetros por 35 centímetros.

El boletín puede ser impreso en un pliego de cuatro paginas o en hojas de tamaño carta.

El objetivo de la publicación interna es tener abierto un canal de comunicación que cumpla con su función informativa, y que garantice la posibilidad de que

cuando se requiere decir algo que sea muy importante, exista el medio adecuado para canalizarlo. La publicidad puede editarse quincenal, mensual o bimestral.

Esta publicación interna deberá ser elaborada por un proveedor de servicios externo, la información que este utilice será suministrada directamente por una distribuidora de productos Colanta.

- **Periódicos murales**

Es un pizarrón forrado de corcho, donde se colocan avisos, noticias, sugerencias, felicitaciones, colaboraciones del personal, y todo tipo de comunicados.

Lo fundamental del periódico mural es la versatilidad, el cambio constante de la información. La información publicada debe ser cambiada cada semana.

En este periódico mural, deberá haber una participación conjunta de cada uno de los miembros de una distribuidora.

- **Póster motivacionales**

Los cuales pueden ir anexados en el periódico mural.

- **Programa de sugerencias**

Tiene como finalidad promover la participación del personal en el mejoramiento de los procesos y procedimientos. Los buzones de sugerencias, dan a conocer el sentido de pertenencia del empleado, y a su vez muestra las falencias a nivel organizacional.

- **Reconocimiento en carteleras por logros obtenidos del personal.**

- **Cuadernillo de Bienvenida**

Cualquier persona que ingresa a una Institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello una distribuidora de productos Colanta deberá diseñar un material que puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.

## 6. CONCLUSIONES

- Para asegurar un talento humano de primera calidad dentro de una organización, es primordial la función que desempeñe el departamento de gestión humana ya que de la planificación que este realice del recurso humano depende que se den adecuadamente los procesos de oferta de trabajo adquiriendo los mejores empleados; aplicación, Integrando a los empleados con la cultura organizacional, dirigiéndolos con esto hacia las metas de la compañía; mantenimiento, motivando, y promocionando su salud y previniendo su enfermedad y desarrollando cada día sus habilidades, desarrollo del talento humano, asegurando para la organización profesionales capacitados para desarrollar sus funciones.
- Una distribuidora de productos Colanta cuenta actualmente con fortalezas que pueden ser aprovechadas por los directivos de la misma en pro del bienestar de la organización y cada uno de sus miembros. Dichas fortalezas comprenden factores como una adecuada implementación de los puestos de trabajo acompañada de correctos procesos de salud ocupacional, lo cual genera dentro de los empleados orgullo y gusto por su trabajo, favoreciendo con esto las relaciones internas. Otro factor relevante es la implementación de procesos de capacitación en las funciones del cargo obteniendo como resultado una correcta utilización de las herramientas en los respectivos puestos de trabajo.
- Los aspectos negativos en cuanto a la gestión del talento humano, radican en la poca participación que tiene el empleado y su familia, respecto al conocimiento de los procesos y procedimientos de una distribuidora, ocasionando desmotivación y aumentado los índices de rotación de personal. Lo que se puede considerar como

positivo en la capacitación de funciones para el cargo, puede convertirse en una debilidad ya que el empleado no desarrolla ninguna habilidad que se encuentre fuera de las funciones que desempeña en la organización, obstruyendo su desarrollo tanto cognitivo como emocional.

- Los programas propuestos responden a las características propias de una distribuidora de productos Colanta en cuanto a la capacidad financiera y de gestión.
- Todo programa de gestión humana debe ser asumido tanto desde los miembros de la administración, como de los colaboradores operativos de primera línea.

## **7. RECOMENDACIONES**

- Durante la puesta en marcha de las políticas y estrategias propuestas, se debe tener un control por medio de instrumentos de medición.
- El proceso de gestión humana, como proceso permanente, es el resultado de un análisis constante.
- Cada política implementada debe ser alineada con el talento humano.
- Todo proceso que se implemente dentro de la organización dependerá directamente de la administración y debe estar encaminado hacia la cultura organizacional.

## ANEXO A

### Una mirada crítica sobre la promoción interna

**Autor:** Luís Puchol

**Libro:** Dirección y Gestión de Recursos Humanos, p. 99-101

Una de las pocas cosas en la que casi todos, directores de empresa, hombres de personal y consultores externos estamos de acuerdo a al hora de cubrir un puesto, es que “es preferible una promoción interna a un reclutamiento externo”. Algunas empresas han inscrito esta idea, con la misma o parecida redacción, como una de las políticas de Recursos Humanos, y sin embargo, esta misma unanimidad de la que casi nadie discrepa hace pensar si acaso no estaremos admitiendo como axioma universal algo que puede que funcione unas veces bien y otras no tan bien.

El motivo principal que se suele esgrimir para preferir la promoción interna al reclutamiento externo suele ser de tipo motivacional. En efecto, la promoción interna es uno de los mejores medios de motivación del personal, ya que no solo es un premio para los mejores, sino también una ocasión para recompensar la fidelidad. Incluso aquellos que no han sido promovidos en una determinada ocasión, vivencian que en aquella empresa existen posibilidades de ascenso para los mejores.

Otras ventajas adicionales, frecuentemente mencionadas son:

- El trabajador promovido tiene un apreciable conocimiento de la empresa, de sus normas, sus políticas y de sus costumbres.

- Normalmente el incremento salarial para el promovido es inferior que si hay que proceder a un reclutamiento externo.
- El promovido suele ser aceptado mejor por sus nuevos colaboradores, antiguos compañeros suyos, que un paracaidista, llegando de Dios sabe dónde.
- Por medio de la promoción es posible, en ocasiones, satisfacer a tres o cuatro empleados con un solo puesto vacante, combinando la promoción vertical con la movilidad horizontal.
- En la promoción interna nos ahorramos los costes de una selección, amén de los de formación acogida...
- Además, cuando se instaura el sistema de promoción interna en cadena, como los reclutamientos que se hacen “de la calle”, para sustituir al personal jubilado, pertenecen a jóvenes en busca de primer empleo, es posible beneficiarnos de contrataciones temporales, reducciones en cotizaciones a la Seguridad Social, ahorro en antigüedad, etc. Consecuentemente se produce el llamado efecto de noria (diferencia entre el sumatorio de las retribuciones de las personas que abandonan a empresa y el sumatorio de las retribuciones del personal de nueva incorporación).

Ante una lista tan apabullante de argumentos favorables, no es extraño que todo el mundo esté de acuerdo en las ventajas de la promoción interna versus el reclutamiento externo. Y sin embargo...

En algunas ocasiones vemos que no siempre los compañeros admiten de buen grado la promoción de un igual, especialmente si este igual, de la noche a la mañana, se convierte en jefe del resto del grupo. El recién ascendido tiene frecuentemente problemas para ejercer la jefatura, y se siente perplejo ante el súbdito cambio de rol. Por otra parte, no es infrecuente que los antiguos compañeros mencionen aquel refrán que dice: “si quieres conocer a Pablito, dale un carguito”.

Por otra parte, los ahorros, anteriormente mencionados, en procesos de selección, de acogida, de formación, etc., se esfuman ante los primeros errores, con coste económico como consecuencia de la impericia del recién ascendido.

En tercer lugar, no es raro que, por medio de la promoción interna, perdamos al mejor, digamos, vendedor, para ganar al peor Jefe de Ventas. Y es que las mismas razones que le han hecho triunfar como vendedor (gusto por la venta, movilidad, preferencia por la acción, facilidad de contacto interpersonal...) le van a hacer fracasar como Jefe de Ventas, puesto que se requiere planificar el trabajo de los demás, zonificar, asignar objetivos, controlar resultados, “calentar” la silla del despacho...

El resultado suele ser una confirmación más al viejo Principio de Peter: otro empleado que ha alcanzado su nivel de incompetencia. Y como en la empresa no se puede salir de un puesto más que de dos maneras: o para arriba o para fuera, el resultado suele ser que, al cabo de unos meses, se negocie con el incapaz una salida honrosa. Este proceder va repercutir negativamente sobre los resultados de la empresa, el autoapresio del excluido y la moral colectiva del resto del personal, que no son tontos, y que se dan cuenta que, bajo una excusa u otra, se ha despedido a una persona que no ha sido capaz de ganarse el puesto.

¿Qué se puede hacer para evitar estos efectos indeseables en la promoción interna?

Lo primero, darnos cuenta de que la promoción interna no es la panacea ni el unguento amarillo que cura todos los males. Incluso cuando se profesa como una de la política de personal, debe existir la suficiente flexibilidad para recurrir aun reclutamiento externo si, por ejemplo:

- Se trata de un puesto nuevo, que exige un entrenamiento y experiencia, sino existe entre el personal actual nadie suficientemente preparado para ejercerlo.



- Se prevén problemas de aceptación de un insider por parte del resto del personal.
- Se corre el riesgo que la persona promovida nos deje un hueco difícil de llenar.
- Se necesitan resultados a corto plazo y no disponemos del suficiente tiempo o de la suficiente energía para ocuparnos de la formación en el puesto del recién ascendido.

Si, no obstante, seguimos creyendo que, a pesar de todo, es preferible la promoción interna, deberíamos pensar que:

- Una promoción es algo tan delicado (¡o mas!) que un reclutamiento externo, ya que en este último el error es subsanable sin demasiados problemas de coste o de moral, mientras que los errores en una promoción interna son siempre caros y molestos. Si habitualmente encargamos a un consultor externo, o realizamos por nuestros propios medios, una selección, no intentemos abaratar costes por medio de una designación apresurada. Empleemos el mismo tiempo, el mismo presupuesto y el mismo cuidado, si no más, ya que, como quedo dicho, las consecuencias de un error son mucho mas graves que el reclutamiento externo.
- Por más que crea conocer las motivaciones, la capacidad y las posibilidades de la persona a quienes pretende promover, dedique suficiente tiempo ha hablar con otras personas que también se conozcan (y que no estén interesadas a favor o en contra de la promoción), para recoger información suplementaria. Por sobre todo hable con el destinado a la promoción. En ningún caso imponga una promoción a alguien que no la desea. Incluso si el promocionable la solicita, Vd. debe cerciorarse de si su motivación es intrínseca, por el propio puesto en si, o más bien extrínseca, por los emolumentos, el status, el prestigio del nuevo puesto.
- Una vez producida la promoción, pensemos que el recién ascendido, que era una persona perfectamente conocedora de su antiguo puesto de trabajo, y al que su jefe necesitaba supervisar poco, se ha convertido de repente en alguien que

sufre del llamado “síndrome del recién ascendido”. Una persona llena de aprensiones, dudas, temores, que, sobre todo al principio, va a necesitar de la supervisión y de la ayuda de su jefe inmediato.

Si Vd. conoce el modelo del Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard (#), diríamos que era un M4 que, como consecuencia del ascenso, ha pasado a ser un M1, y que, por tanto, va a precisar un comportamiento de dirección S1 o, como mucho, S2.

En cualquier caso, el jefe inmediato deberá preocuparse de establecer objetivos claros, concretos, medibles, cifrados, fechados, etc., que el interesado deba alcanzar. Igualmente tendrá que formarle, orientarle y aconsejarle, supervisarle y controlarle, dándole paulatinamente mayor espacio de decisión, a medida que vaya cumpliendo satisfactoriamente sus nuevas responsabilidades. Conviene recalcar que el “síndrome del recién ascendido” es particularmente duro y peligroso cuando se pasa de un puesto técnico a uno directivo, lo que en algunas empresas se denomina “el trauma del paso de técnico a manager”.

Particularmente creo que de una gran parte de las víctimas de Principio de Peter son responsables sus jefes directos, que no entendieron que un recién promovido necesita de tanto mimo y cuidado como una planta recién cambiada de maceta.

## ANEXO B

### Las empresas y su política de recursos humanos<sup>1</sup>

- **Bellsouth 1.887 empleados fijos, 273 temporales**

#### **Alineación con negocios.**

La definición de objetivos de desempeño de los empleados debe cumplir las metas del negocio. Esto significa que cada uno sabe como va el negocio en términos financieros y de ventas.

#### **Gestión de cultura.**

La fusión obligo a construir una nueva cultura. Se divulgan los valores de la compañía. Tiene vicepresidencia de ética y cumplimiento. Se interiorizan las metas y se establecen procedimientos de comunicación.

#### **Remuneración.**

Hay compensación variable y las bonificaciones se dan de acuerdo con el cumplimiento de objetivos corporativos, y el desempeño individual, los bonos fluctúan entre el 8% y el 30% de l salario

#### **Capacitación integral.**

El conocimiento del negocio, el producto y a tecnología, son esenciales en la a capacitación. Hay mecanismos lúdicos para nivelara conocimientos y capacitaciones intensas en áreas determinadas

---

<sup>1</sup> Revista Dinero, Agosto 2003. N°188 , p 32 - 41

### **Indicadores de desempeño**

Cada proceso se mide y se verifica. Se evalúa el desempeño individual en 5 niveles y se hacen curvas esperadas de desempeño contribuyendo a la alineación entre el recurso humano y el negocio.

### **Desarrollo de carrera**

Diagnostico de desarrollo, plan de carrera, evaluación en 360° y liderazgo son temas de carrera que se desarrollan por etapas en los distintos niveles y en relación con la operación en América latina.

### **Selección efectiva**

Los mecanismos de selección se basan en talento y desarrollo interno. También es política de la compañía la retención y el desarrollo del mejor talento por lo cual la selección es exigente.

- **Organización Corona**

### **Alineación con negocios**

El recurso humano tiene un papel preponderante y como tal es el eje de la estrategia empresarial. La gente sabe exactamente su contribución a los resultados del negocio.

### **Gestión de cultura**

La filosofía de la organización es explícita, desde ella se trabaja para acomodarse a los cambios del negocio y para seleccionar el personal, entre otros.

### **Remuneración.**

Compensación variable por obtención de resultados. El 20% del salario es flexible. Hay bonos a largo plazo, pero con ventas anuales. El programa se revisa cada tres años.

### **Capacitación integral.**

Considera que el aprendizaje teórico aporta el 10% de desarrollo de la persona, el acompañamiento del jefe el 20% y la exposición a responsabilidades y retos el 70%.

### **Indicadores de desempeño**

Hay indicadores para todo, desde valoración, hasta estudios de rentabilidad de los programas de capacitación.

### **Desarrollo de carrera**

Las oportunidades de crecimiento son explícitas. Además, se asignan responsabilidades retadoras, se busca que el clima laboral sea agradable y propicio para el buen desempeño.

### **Selección efectiva**

Se evalúa, incluso, la compatibilidad de los aspirantes con la cultura organizacional. Los perfiles de cargo están definidos en función de las competencias.

- **Éxito 18.000 empleados directos y 22.000 externos (aseo, vigilancia, impuso y mercadeo)**

### **Alineación con negocios**

Gestión de procesos humanos y sociales alineada con el negocio para el cumplimiento de objetivos, con permanentes mediciones de impacto.

### **Gestión de cultura**

Hay una cultura de servicio uniforme y permanente que respeta la idiosincrasia cultural de las distintas regiones donde opera la compañía.

### **Remuneración.**

El sistema de compensación, equitativo internamente y competitivo externamente, cubre a todos los empleados. El sistema tiene tres componentes: fijo, variable y flexible.

### **Capacitación integral.**

Sistema de formación integral, con un enfoque clasificado hacia cargos claves. Hay escuelas de formación interna y programas de formación internacional en áreas estratégicas

### **Indicadores de desempeño**

- Utilidad neta y bruta por empleador.
- Medición del nivel de servicio.
- Clima laboral.
- Presupuesto formación/ventas.
- Dotación de personal.

### **Desarrollo de carrera**

Hay un plan estructurado y definido. Todo los empleados tiene la oportunidad de ser promovidos, solo el 5% de las vacantes se llena con personas externas a la organización.

### **Selección efectiva**

Hay una política que promueve personalmente al personal interno a demás de un enfoque del proceso por competencias con modelos claramente definidos.

- **Davivienda 3.850 empleados**

### **Alineación con negocios**

El área de recursos humanos es considerarla estratégica para cumplir los objetivos del negocio

### **Gestión de cultura**

Promoción permanente de los valores entre todo el personal

### **Remuneración.**

Las áreas de cartera y venta(85% de los empleados) tienen en promedio el 30% de sus salario variable

### **Capacitación integral.**

Tiene convenios con las universidades de acuerdo con las necesidades del personal

### **Indicadores de desempeño**

Cada nivel evalúa al inmediatamente superior. Los resultados tiene ingerencia en bonos de desempeño.

### **Desarrollo de carrera**

Semilleros de ejecutivos en las universidades y oportunidades de promoción en todos los niveles

### **Selección efectiva**

Proceso exigentes con requisitos claros en cuanto a competencias específicas para la organización

- **HP 144 empleados directos**

### **Alineación con negocios**

La empresa define cuales son los resultados en los que debe contribuir el recurso humano.

### **Gestión de cultura**

A raíz de la fusión con Compaq, HP diseño un plan de acción para crear una cultura nueva, que responda a la pregunta de cómo quiere ser

**Remuneración.**

Por resultados de acuerdo con ventas internacionales de país y personales.

**Capacitación integral.**

Plan estructurado en tres niveles: administrativo, técnico y desarrollo organizacional.

**Indicadores de desempeño**

Utiliza indicadores de logro, pues mide el resultado y no la actividad. Por ejemplo mide el porcentaje de trabajadores capacitados que mejoran el desempeño. La medición esta basada en encuestas.

**Desarrollo de carrera**

Se esta implementando un pan mundial para colocar la hoja de vida internamente y acceder a cargos en Colombia o el exterior.

**Selección efectiva**

Las vacantes se llenan con recursos internos y si no se encuentra, se dirige al mercado laboral.



## BIBLIOGRAFÍA

- Agricultura de las Américas. *SI*: Edición 313. Noviembre 2002. p 30 - 22
- BUCKINGHAM, Marcus. CLIFTON, Donald. Ahora descubra sus fortalezas. *SI*: Editorial Norma S.A. 2001
- CARMONA VALENCIA, Fernando. Gestión de recurso humano en la empresa. *SI*: Tecno press Ediciones
- DINERO, Revista. *SI*: Numero 18. Agosto 2003. p 32 – 41
- CHAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. *SI*: McGrawHill. 1993
- GUBMAN, Edgard. El talento como solución. *SI*: Editorial Mc Graw Hill. 2000
- HOMS QUIROGA, Ricardo. La comunicación en la empresa. *SI*: Grupo editorial Iberoamerica
- HILL, Charles. JONES, Gareth. Administración Estratégica. Santafé de Bogotá, Colombia : Mc Graw Hill, 1995.
- ICONTEC, Compendio de tesis y otros trabajos de grado. Edición actualizada.
- KLUYVER, Cornelis A. de. Pensamiento Estratégico. Buenos Aires : Pearson education, 2001.

- KAnRI, hoshin. Administración por políticas. Santafé de Bogotá, Colombia : Mc Graw Hill, 1999.
- MUÑOZ MEJÍA, Diana Zoley. TOBAR GARCIA, Luis Eduardo. Modulo Desarrollo del Potencial Humano. Medellín, Colombia : sn, 2005
- NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC 1486 (Cuarta actualización)
- ORDOÑEZ ORDOÑEZ, Miguel. La nueva gestión de recursos humanos. SI : Grupo editorial Gestión S.A. 2000
- PARDO MARTINEZ, Luz Patricia. ARTEAGA URAQUIJO, Patricia. Gestión social del talento humano. Bogota : Editorial Antropos LTDA. 2000
- PUCHOL, Luís. Dirección y gestión de recurso humano. SI : Editorial Esic, segunda edición. 1995
- [www.ey.com/global/content.nsf/argentina/asesoria\\_en\\_recursos\\_humanos\\_des\\_vinculacion\\_laboral\\_asistida](http://www.ey.com/global/content.nsf/argentina/asesoria_en_recursos_humanos_des_vinculacion_laboral_asistida)
- [www.haztemarino.mil.co/index.php?idcategoria=251984](http://www.haztemarino.mil.co/index.php?idcategoria=251984)
- [www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/mancaravilla.htm#7](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/mancaravilla.htm#7)
- [sabanet.unisabanet.edu.co/admón./desarrollo/politicadesv.html](http://sabanet.unisabanet.edu.co/admón./desarrollo/politicadesv.html)