

**REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA DE LA EMPRESA
ARAUJO & SEGOVIA S.A.**

**PAOLA MILENA CRUZ ALVAREZ
JESSICA PAOLA NÚÑEZ ROMERO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS
2017**

**REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA DE LA EMPRESA
ARAUJO & SEGOVIA S.A**

**PAOLA MILENA CRUZ ALVAREZ
JESSICA PAOLA NÚÑEZ ROMERO**

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

ASESOR

ALEJANDRO BARRIOS

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS**

2017

CONTENIDO

PORTADA

CAPITULO 1. ANTEPROYECTO.....	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.1. 2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.2 JUSTIFICACION	7
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.3.1 GENERAL.....	8
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
1.4 MARCO REFERENCIAL.....	9
1.4.1 MARCO HISTÓRICO	9
1.4.2 ESTADO DEL ARTE.....	14
1.4.3 MARCO CONCEPTUAL	18
1.4.4 MARCO LEGAL	20
1.4.5 MARCO TEÓRICO	22
1.5 DISEÑO METODOLÓGICO.....	37
1.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	37
1.5.3 DELIMITACION DEL ESTUDIO	38
1.5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	38
1. 5.5 FUENTES DE INFORMACION	38
1.5.6 Operacionalización de las variables.	39
1.5 .7 INSTRUMENTOS	40
1. 5.8 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	41
1.5.9 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	41
1. 6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	42
1.7 PRESUPUESTO	43
CAPITULO 2. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	44
2.1 DIAGNOSTICO.....	44
2.1.1 Remuneración.....	44
2.1.2 Satisfacción ante las condiciones de Higiene y seguridad	47
2.1.3 Responsabilidad	49
2.1.4 Contribución del empleado al alcance de objetivos.....	50

2.1.5 Desarrollo de capacidades en el trabajo	51
2.1.6 Conformidad con el líder	53
2.1.7 Conformidad con las políticas de la empresa	55
2.1. 8 Satisfacción con condiciones de trabajo.....	59
2.1. 9 Relaciones con los compañeros de trabajo.....	60
2.1.10 Satisfacción con la organización y sentido de pertenencia.....	61
2.1.11. Reconocimientos e incentivos	62
2.1.12 Cumplimiento con las normas	63
2.1.13 Oportunidades de Ascenso	65
2.1.14 Puesto de Trabajo con planeación y desafíos	66
2. 1.15 Resultados del puesto en coherencia con objetivos de la empresa....	67
2.1.16 Capacitación y formación para el desarrollo.....	68
2.1.17 Gestión Humana y eficacia económica	70
2.1.18 Necesidades e intereses de los colaboradores	71
2.1.19 Gestión Recursos humanos y políticas de la empresa	73
2.1.20 Gestión Humana contribuye a incrementar productividad	75
2.2 PLAN DE ACCION.....	78
2.2.1 OBJETIVOS DEL PLAN.....	78
2.2.2 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA.....	79
2.2.3 DISEÑO Y METODOLOGÍA DEL PLAN	79
2.2.4 ESQUEMA DE DISEÑO Y APLICACIÓN FINAL	79
2.2.5 DESPLIEGUE DEL PLAN	80
2.2.6 RESULTADOS ESTRATEGICOS ESPERADOS	80
2.2.7 PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DOCUMENTAL	82
2.2.8 PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y VINCULACION	84
OBJETO	84
ALCANCE.....	85
GLOSARIO	85
RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	85
DESCRIPCIÓN DE TAREAS.....	86
DOCUMENTOS DE REFERENCIA	86
2.2. 9 PROPUESTA PARA MEJORAR EL BIENESTAR LABORAL	87
2.2 10 PROPUESTA DE MEJORA DE LA MOTIVACION LABORAL.....	88
2.2.11 PROPUESTA PARA LA CAPACITACION Y FORMACION.....	89

2.2 12 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE MEJORA.....	90
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA.....	95

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 Remuneración.....	44
Gráfico Satisfacción ante las condiciones de Higiene y seguridad.....	45
Gráfico Responsabilidad.....	46
Gráfico Contribución del empleado al alcance de objetivos.....	47
Gráfico Desarrollo de capacidades en el trabajo.....	48
Gráfico Conformidad con el líder.....	49
Gráfico Conformidad con las políticas de la empresa.....	50
Gráfico Satisfacción con condiciones de trabajo.....	51
Gráfico Relaciones con los compañeros de trabajo.....	52
Gráfico Satisfacción con la organización y sentido de pertenencia.....	53
Gráfico Reconocimientos e incentivos.....	54
Gráfico Cumplimiento con las normas.....	55
Gráfico Oportunidades de Ascenso.....	56
Gráfico Puesto de Trabajo con planeación y desafíos.....	57
Gráfico Coherencia entre el puesto y objetivos de la empresa.....	58
Gráfico Capacitación y formación para el desarrollo.....	59
Gráfico Gestión Humana y eficacia económica.....	60
Gráfico Necesidades e intereses de los colaboradores.....	61
Gráfico Gestión Recursos humanos y políticas de la empresa.....	62
Gráfico Gestión Humana contribuye a incrementar productividad.....	63

CAPITULO 1. ANTEPROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Algunas empresas en la actualidad, por su tamaño o por limitaciones de personal administrativo, carecen de un departamento de gestión humana que resuelva las necesidades inherentes al personal contratado. Procesos vitales como análisis y diseño de cargos y perfiles, manual de funciones, reclutamiento y selección de personal, desarrollo por competencias y evaluación de desempeño, salud ocupacional, remuneración justa y clima laboral, son dejados a un lado al interior de las medianas y pequeñas empresas, por ser considerado innecesario. Situaciones como esta, conllevan a contar con personal poco comprometido con el logro de los objetivos de la organización y por ende no generan los beneficios esperados por parte de los inversionistas.

Los procesos de diseño de cargos, selección, y toda la gestión humana en una empresa, tienen como fin general, orientar la búsqueda, escogencia y luego preparación de perfiles laborales idóneos, con el fin último de que la organización pueda tener mejores herramientas que permitan dar cumplimiento a las metas y objetivos estratégicos formulados por la institución.

Las pocas exigencias en materia de estructura organizacional en las empresas del sector inmobiliario, hacen que estas entidades sean creadas sin rigurosidad de requisitos. Es por ello que el número de empresas de esta área de la economía es cada día mayor. Las debilidades en la estructura organizacional se presentan a menudo en los Recursos Humanos pues se presta atención algunas áreas distintas a las áreas que promuevan el bienestar del trabajador.

La inmobiliaria Araujo & Segovia S.A., es una empresa del sector inmobiliario que lleva más de 50 años a la administración, consultoría, compra-venta, gerencia de proyectos y avalúo de inmuebles. Mediante una exploración y observación previa; se conocen algunas opiniones de los trabajadores, entre las cuales: La empresa no cuenta con un departamento que cumpla las condiciones de la gestión del talento humano. La empresa ha crecido y actualmente cuenta con aproximadamente 140 empleados, en su sede principal en Cartagena y sus dos sucursales en las ciudades de Barranquilla y Santa Marta. Todo este recurso humano es operado por un departamento que está conformado por sólo dos (2) personas.

Para llevar a cabo de manera óptima la gestión del talento humano en la empresa Araujo y Segovia, es necesario realizar un diagnóstico que conlleve posteriormente a diseñar un plan de reestructuración del Departamento de Talento Humano.

Esta propuesta pretende generar unos lineamientos básicos que permitan la reestructuración de su departamento de gestión humana, de tal manera que las necesidades del personal y por ende su compromiso con la Institución sean satisfechas, beneficiando así tanto a la Alta Gerencia como a los mismos empleados.

1.1. 2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el plan de reestructuración que debe seguir el departamento de Gestión Humana de la empresa Araujo y Segovia, que permitan generar la satisfacción del cliente interno y externo, a la vez que contribuya con el logro de los objetivos trazados por la Alta Gerencia?

1.2 JUSTIFICACION

El presente trabajo es de alta conveniencia para la organización y en general todas las organizaciones, toda vez que permitirá a la empresa tener un mejor manejo de la información necesaria para mejorar los servicios prestados por entidades inmobiliarias. Mediante la reestructuración de los procesos se ajustará la documentación y cada directriz requerida a la normativa actual, tal como la ISO 9001:2008; lo cual mejorará sustancialmente la calidad y el clima organizacional.

Para la organización será importante, el perfeccionamiento de los métodos para la gestión del Talento Humano, mejoramiento de las actividades de planeación de la empresa, al incluirlas como parte de los manuales de políticas, de organización y procedimientos. Adicionalmente esto conducirá a la Dirección, a cumplir con las necesidades legales que surjan en materia de talento humano e indudablemente redundará en el mejoramiento de la imagen de la organización.

Este proyecto será conveniente para la academia, pues los estudiantes investigadores pondrán en práctica los conocimientos, experiencia y desarrollo de competencias tales como: búsqueda y análisis de la información, capacidades para formular propuestas orientadas a la solución de problemas, adquiriendo también nuevo conocimiento sobre todo, acerca de las aplicación de las normas nacionales e internacionales disponibles para la mejora organizacional.

El trabajo aportará a la teoría administrativa y la gestión humana, pues retroalimentará las metodologías formuladas para resolver los principales problemas de las empresas en el ámbito local, nacional y mundial. Se enriquecerá con los resultados, la teoría administrativa, los conocimientos que permiten comprender las estructuras básicas organizacionales, de control y de mercadeo de bienes y servicios. Se optimizará la buena práctica administrativa en áreas como: direccionamiento estratégico, clima laboral, gestión del talento humano, mercadeo y publicidad lo cual impactará positivamente en el rendimiento esperado por los inversionistas.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 GENERAL

Proponer un plan estratégico para la reestructuración del Departamento de Gestión Humana de la empresa Araujo y Segovia S.A., que permita generar la satisfacción del cliente interno y externo, a la vez que contribuya con el logro de los objetivos trazados por la Alta Gerencia.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Diagnosticar el estado actual de los procesos de gestión humana de la organización.
2. Proponer un Plan de acción que conlleve al mejoramiento de la estructura de la Gestión del talento humano.

1.4 MARCO REFERENCIAL

1.4.1 MARCO HISTÓRICO

La administración de los Recursos Humanos, y los procesos inherentes a la misma, tales como la selección, vinculación y gestión de personal, han atravesado diferentes niveles y etapas de principios a través de la historia. Esto ha permitido ir avanzando y muchas modificaciones se han venido dando, procurando la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores y por ende de las organizaciones.

Era de la Industrialización (1900 a 1950, clásica)

En este período luego de la revolución Industrial, lo más destacable fue la intensificación del fenómeno de la industrialización a todo el mundo y el surgimiento de muchos más países desarrollados e industrializados. En todo este período, se dieron etapas de crisis, pero también de prosperidad para las empresas.

Las empresas ostentaban estructuras organizacionales muy burocráticas, centralizadoras, con énfasis en la departamentalización funcional, las decisiones eran tomadas por la alta gerencia, con mucho énfasis en la imposición de reglas y reglamentos al interior de la administración. Predominó el modelo burocrático en las organizaciones de esa época¹.

El ambiente que involucraba las organizaciones era bastante conservador, las personas eran consideradas como recursos de producción, tal como también eran los demás; máquinas, equipos de capital, o sea, los tres factores tradicionales de producción: Naturaleza, capital y trabajo. Dentro de esa concepción, la administración de las personas recibía la denominación de Relaciones Industriales.²

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: McGraw- Hill. 2002.

² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, México. 2007.

Se formaron al interior de las empresas los denominados “departamentos de relaciones industriales (DRI)” los cuales actuaban como estamentos de intermediación y como conciliadores entre la organización y las personas. Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia del trabajo y los empleados deberían ajustarse a ellos. Todo para servir a la tecnología y a la organización³.

Era posterior a la industrialización (1950 a 1990)

Una influencia importante en la administración de personal fue la tendencia llamada “la administración científica”, periodo en cual las investigaciones de algunos estudiosos como el estadounidense Frederick Taylor, hicieron sus contribuciones al proceso administrativo. Quedó demostrado que el estudio científico y sistemático de las labores al interior de las organizaciones podía conllevar a que se dieran mejoras en la eficiencia organizacional. La necesidad de la especialización impulsó la creación de departamentos de personal⁴.

Gracias a los adelantos logrados en el campo de la administración científica y a la actividad de varios sindicatos de la época, en la primera parte del siglo los departamentos de personal reemplazaron poco a poco a las denominadas “secretarías de bienestar laboral”⁵

Los nuevos departamentos contribuían en mejores formas a la eficacia de la organización. Se prestó atención a mantener salarios a buen nivel, selección los candidatos para determinados puestos y se manejaban las quejas de diversos tipos. Estos departamentos funcionaban como intermediarios con los sindicatos, para la solución de conflictos laborales y la resolución de cualquier necesidad e

³ Ibid., 2007.

⁴ GALVIS Federico. Antecedentes Históricos del Recurso Humano. Consultado el 25 agosto de 2016. Disponible en: <https://federicogalvis.wordpress.com/antecedentes-historicos-del-recurso-humano/>

⁵ Ibid.2014

inconformidad del trabajador.

Los departamentos de personal en ocasiones solo prestaban oficios informativos, de tal manera que los directivos pudieran tomar alguna decisión. A principios de siglo, las finanzas, la producción y las ventas se consideraban mucho más importantes que los aspectos de administración de los recursos humanos. A medida que sus responsabilidades y aportaciones se incrementaron, la importancia de los departamentos de personal también creció⁶.

Los departamentos de reclutamiento tuvieron que recurrir a cálculos demográficos de la población y procedieron a establecer exámenes médicos y psicológicos. Así como las primeras mediciones efectivas de aptitud para determinadas tareas⁷.

Era posmoderna (1960 hasta ahora)

En la época actual donde ha crecido sustancialmente el reconocimiento sobre la importancia de los conocimientos en la gestión de las organizaciones, se cuenta con un concepto más avanzado y abarcador, que es el concepto de capital humano.

Edvinsson L. Y Malone M, citado por Font, E. Lezcano, C., expresó: “como todas las capacidades, conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Pero tiene que ser algo más que la simple suma de estas medidas debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante.”⁸

Becker, citado por Font, E., y Lezcano, C., planteó una urgente necesidad de todas las organizaciones: “la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y

⁶ Ibid.2014.

⁷ Ibid.2014

⁸ EDVINSSON, L. Malone M.S. El Capital Intelectual. Gestión 2000. Barcelona. 1999.

productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas.”⁹

Para Castro, F¹⁰., el capital humano implica no sólo conocimientos, sino también y muy esencialmente; conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco.

Daft¹¹, por su parte, considera que las organizaciones deben estar diseñadas como sistemas abiertos, pero sin descuidar en ningún momento sus procesos internos, ya que de una u otra manera son sus interacciones internas las que posibilitan que puedan sobrevivir exitosamente en un medio cada vez más competitivo.

En este sentido, Chiavenato¹² describe los diferentes componentes de la Administración del Talento Humano en la época actual y concluye, que la planeación estratégica de la gestión del talento humano, es una variable determinante en el éxito organizacional.

En cuanto a la selección de los trabajadores, los procesos de modernización al interior de las empresas, implicaron un cambio en los criterios de vinculación de los trabajadores. En lo relacionado con escolaridad y calificación, la poca complejidad tecnológica de los procesos productivos antes de los años ochenta, hizo enfocar dichos criterios a aspectos socioculturales como la capacidad de adaptación, las

⁹ BECKER, Gary. El Capital Humano. Madrid: Alianza Editorial. 1964.

¹⁰ CASTRO RUZ, Fidel. "Discurso pronunciado por el Presidente de la República de Cuba". En: *Acto de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina* (Teatro "Carlos Marx": 2005).

¹¹ DAFT, Richard. Teoría y Diseño Organizacional. México: Thomson. 2005.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw- Hill. 2002.

"buenas costumbres, el sometimiento a la disciplina, la ausencia de experiencia sindical"¹³.

El incremento de la cobertura de la educación en los ochenta, llevó a que las empresas pudieran reclutar personas con mayor nivel académico, pero es en los noventa, con los nuevos modelos económicos, que se interioriza el valor de la preparación, de tal manera que las empresas valoran la necesidad de innovar los procesos de selección y vinculación de los trabajadores.

Por otra parte, como se menciona en el acápite de mercado laboral, existe un desempleo estructural que ocasiona un desfase entre las condiciones que pide la empresa y las que tienen los candidatos. En la actualidad "el problema central no es encontrar suficientes candidatos, ni incluso su retención después de contratados, sino encontrar las personas que tengan el talento clave para realizar su trabajo"¹⁴

Para Calderón¹⁵, las pymes fundan el reclutamiento en las referencias de sus propios empleados; en estas últimas predominan procesos intuitivos centrados en entrevistas y certificaciones, recurriendo poco a pruebas técnicas o sicotécnicas para la selección, de manera que, a pesar de los cambios, siguen prevaleciendo criterios socioculturales sobre criterios técnicos a la hora de vincular a una persona.

La pequeña empresa valora más la actitud del candidato que los mismos conocimientos; valoran de manera significativa la responsabilidad, las buenas relaciones, la creatividad y el dinamismo, la honestidad y la transparencia, la estabilidad en otros cargos, la disposición para trabajar, el compromiso, la calidad humana y el interés por aprender. Lo anterior no significa que desconozcan los

¹³ LÓPEZ, Carmen Marina. Formas de relaciones laborales en Colombia: diversidad y cambio. En: Arango, L. G. y López C. M. Globalización, Apertura Económica y Relaciones Industriales en América Latina. (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia. 1999.

¹⁴ CALDERÓN, Gregorio. Dirección de recursos y competitividad. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Nacional*, (22), 157-172. 2003.

¹⁵ CALDERÓN, Gregorio. Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *Revista Innovar Journal*, 16 (27), 57-71. 2006

aspectos técnicos, sino que consideran que estos son garantizados por las certificaciones, las recomendaciones y en caso que fallen las anteriores, el período de prueba permitiría corregir el proceso¹⁶.

1.4.2 ESTADO DEL ARTE

Pabón y Rojas¹⁷., realizaron un trabajo de investigación de tipo descriptivo, que se inició con una observación en la empresa CREL. J LLANTAS & CIA LTDA, percibiendo diferentes problemas en el área de Recursos Humanos, provenientes del personal que labora, para lo cual se planteó una reestructuración de puestos de trabajo mediante el análisis ocupacional, formulando las cartas de cargos, mejorando el diagrama de distribución de trabajo, proponiendo un diagrama adaptado a la nueva estructura, implementando un método de evaluación del desempeño y un sistema de asignación de salarios

El objetivo general que se planteó fue: Realizar una Reestructuración de cargos en el Departamento de Recursos Humanos de la comercializadora de llantas “CREL J. LLANTAS & CIA LTDA.” Realizando un análisis ocupacional y descripción de cargos, donde se describan las responsabilidades y actividades de cada uno de los puestos de trabajo. El trabajo pretendió solucionar las diferentes dificultades que se presentaban en el área de Recursos Humanos, para lograr un mejor funcionamiento y desarrollo de la empresa, partiendo de aspectos tales como el Talento Humano, el desempeño, involucramiento con la organización, rendimiento y responsabilidad. Finalmente se realizó el diagnóstico situacional de cada departamento, analizando cada cargo, se crearon las cartas de cargos por cada puesto de trabajo, por los cambios fue necesario modificar el organigrama buscando una clara jerarquización que establezca parámetros de autoridad y responsabilidad.

¹⁶ Ibid.2006.

¹⁷ PABON Nini Johana, ROJAS Angélica. Reestructuración de cargos en el Departamento de Recursos Humanos de la Comercializadora de Llantas CreL J Llantas & Cia Ltda. Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3678/00798321.pdf?sequence=1>

Ramos¹⁸, en su estudio: “Diagnostico selectivo y propuesta de mejoramiento a los procesos de talento humano de Audieps Ltda, empresa del grupo saludcoop”; procuraron aportar a la empresa Audieps LTDA, una propuesta de mejoramiento en sus Recursos humanos, en base a sus características particulares. Se realizó un diagnóstico inicial, se sugiere la consulta de temas heterogéneos fundamentados en el marco normativo de la ley 100 de 1993, de tal manera las aportaciones se consideran, en el diagnóstico de las posibles falencias en el ámbito de los procesos de talento humano e igualmente proponiendo las respectivas acciones de mejoramiento.

Perdomo J, Heredia O, Valencia C, González J, Galende J,¹⁹ realizaron un trabajo en Bogotá Colombia, que pretendió estudiar la relación entre la gestión de recursos humanos con enfoque en la calidad total y la innovación. A partir de un ejercicio empírico sobre 101 empresas industriales radicadas en Colombia se confirmó una relación directa, en particular del trabajo en equipo, pero no se encontró un efecto moderador de la orientación estratégica hacia la innovación.

Los autores señalan la existencia de correlación entre las prácticas incluidas en la gestión del recurso humano, las cuales se orientan a construir capacidades estratégicas empresariales a partir de los recursos, las capacidades y la ventaja competitiva los cuales son necesarios sujetos de gestión y de dirección estratégica.

Valencia J., realizó el estudio: “Diseño y mejoramiento de los procesos del área de gestión humana en la empresa Servi sound”. El estudio procuró establecer

¹⁸ RAMOS Ángela y RINCÓN Nohora. Diagnostico selectivo y propuesta de mejoramiento a los procesos de talento humano de Audieps Ltda. Empresa del grupo Saludcoop. 2010. Repositorio universidad La Salle. Disponible en:<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4193/T11.08%20R147d.pdf?sequence=1>.

¹⁹ PERDOMO Jesús, HEREDIA Oswaldo, VALENCIA Carlos, GONZÁLEZ Javier, Galende Jesús. La Gestión de Recursos Humanos Enfocada en la Calidad Total y la Innovación. Universitat económica, Universidad Javeriana. 2011 Disponible en:
http://cea.javeriana.edu.co/documents/153049/2786252/Vol.11_4_2011.pdf/22205f4e-9d9e-49ce-8a97-49d1978bc484

procesos de gestión humana efectivos que proporcione a cada uno de los empleados un rol concreto dentro de la organización, adoptando funciones específicas, reconociendo que hay una subordinación, acogiéndose a la legalidad en cada uno de los aspectos como el salario, forma de contratación, beneficios legales, políticas de seguridad industrial, etc. El estudio se realizó en Cali Colombia, bajo los lineamientos de los enfoques cuantitativos, recolectando la información por medio de encuestas a gerente y empleados. Como resultados se evidenció el diagnóstico general de los procesos de gestión humana, el nuevo diseño de los macro procesos y procesos de gestión humana acorde a la ley colombiana²⁰.

Villamizar M²¹., realizó el estudio: “Reestructuración de los procesos de selección, capacitación y desarrollo del talento humano de la empresa comestibles Aldor S.A”. Se efectuó inicialmente un análisis a todos los procesos del área donde se identificaron las características fundamentales para el desarrollo de cada uno, de esta forma se facilitó a la Directora del área identificar los procesos prioritarios a reestructurar.

Posteriormente a cada uno de los tres procesos se le diseñó un flujograma para poder identificar las propuestas de mejoramiento con el fin de convertirlos en procesos más efectivos. Las propuestas generadas impactaron las acciones de los responsables de la gestión humana en cada área, pues la implementación de los procesos y la posterior socialización efectuada a diferentes jefes, directores y gerentes de cada área de la empresa, se observó la aceptación sobre la facilidad de tomar decisiones oportunas y de poder efectuar el seguimiento y control sobre los procesos de selección, capacitación y desarrollo del talento humano, de esta

²⁰ VALENCIA O. Juan. Camilo. Diseño y mejoramiento de los procesos del área de gestión humana en la empresa Servi Sound. 2012

²¹ VILLAMIZAR Mariana. Reestructuración de los procesos de selección, capacitación y desarrollo del talento humano de la empresa comestibles Aldor S.A. 2013 Repositorio Universidad Autónoma de Occidente. Disponible en: <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4858/1/TAU01240.pdf>

forma crear mayor efectividad y un claro ejemplo de cómo las organizaciones con personal capacitado y motivado, logran los objetivos propuestos.

Reinoso²²., en España, realizó el estudio: “Formulación de un plan de gestión estratégica de recursos humanos”. El trabajo se centró en analizar y explicar el concepto de plan estratégico, así como sus ventajas e inconvenientes de implementación. También se plantean cada una de las fases de elaboración del mismo. Este estudio contó con una fase empírica en diferentes sectores de como el sector bancario, químico, hostelero y jurídico, con la finalidad principal de contrastar los objetivos definidos con anterioridad, centrados en la importancia de la aplicación de las distintas políticas implantadas en las empresas

Lancheros y Moreno²³, realizaron el estudio “Formalización de los procesos de vinculación de personal en el área de gestión humana de la empresa de familia del sector ferretero Herramientas León S.A.S”. El estudio permitió hacer un diagnóstico del área de recursos humanos, y la formalización de dichos procesos pues la empresa no contaba con procesos claramente definidos en el área de Gestión Humana, los cuales se realizaban sin los parámetros mínimos. Se aplicó una encuesta a los 30 funcionarios que integran la empresa, se conoció el estado de los procedimientos de contratación de los empleados y las falencias del proceso.

²² REINOSO Erick. Formulación de un Plan de Gestión de Recursos Humanos. Repositorio U. de Barcelona. 2013 Disponible en: https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/113390/TFG_ereinosogarrido.pdf

²³ LACHEROS Danieña y MORENO María. Formalización de los procesos de vinculación de personal (reclutamiento, selección, inducción, contratación) en el área de gestión humana de la empresa de familia del sector ferretero Herramientas León S.A.S. 2014. Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3638/T11.14%20L224f.pdf?sequence=3>

1.4.3 MARCO CONCEPTUAL

OCUPACIÓN: Designación de un lugar o desempeño donde se ubique y desarrolle un recurso humano (profesional o técnico) cumpliendo un determinado objetivo previamente determinado.

PRODUCTIVIDAD: Medida de la eficiencia con la cual se utiliza un recurso (humano o físico) considerando su rendimiento o resultados: La productividad se obtiene de la relación: Resultados sobre recursos.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Proceso de reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar, recompensar y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados de una organización.

ORGANIZACIÓN: Empresa grande o pequeña, constituida como un grupo de personas con cierto tipo de esfuerzo concentrado o coordinado para alcanzar objetivos como organización.

RECLUTAMIENTO: Es el proceso de buscar y atraer un grupo de personas, entre las cuales se puedan seleccionar candidatos idóneos para los puestos vacantes.

PROFESIÓN: Una vocación o empleo que se caracteriza por normas definidas para ingreso y práctica, un cuerpo de conocimientos pertenecientes a la disciplina, un código de ética, el entrenamiento prescrito y testimonio privilegiado ante los tribunales.

SELECCIÓN: Es el proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto.

VINCULACIÓN: Proceso para decidir la escogencia, pero también el ingreso de la persona adecuada, que cubrirá una vacante determinada en una Empresa.

NORMAS ISO: Secuencia metodológica desarrollada a nivel internacional y de uso generalizado para cualquier tipo de proceso que determinan un sistema de gestión de calidad. En el caso de las normas ISO se dice que una organización está certificada por dichas normas, si cumple con la secuencia metodológica planteada.

PROCEDIMIENTO: Consiste en la sucesión y secuencial de operaciones concatenadas entre sí las cuales constituyen una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

PROCESO: Es una secuencia de tareas lógicamente determinadas con la finalidad de lograr un determinado producto o servicio. De forma contraria a la administración tradicional, donde los procesos son clasificados por departamentos en la propuesta de Calidad Total/Mejora Continua, el punto de partida para definir un proceso es su secuencia lógica.

1.4.4 MARCO LEGAL

El derecho laboral en Colombia tiene como marco regulatorio la Constitución Política de 1991, los tratados y convenios internacionales suscritos por Colombia y el Código Sustantivo del Trabajo.

De acuerdo con la Constitución Política, el derecho al trabajo es un derecho fundamental de todas las personas, el cual debe ser garantizado por el Estado. Adicionalmente, la Constitución Política consagra el derecho de asociación sindical, que ampara tanto a los trabajadores como a los empleadores.

También son considerados todos los tratados internacionales a los que Colombia es parte, tales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos; el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales; el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos; y la Convención Americana sobre Derechos Humanos.

El marco jurídico de los Recursos humanos se enmarca primeramente en la constitución nacional, especialmente lo planteado en el Artículo 53, el cual reza: El congreso expedirá el estatuto de trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos, los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre las formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador de menor edad.

El Estado garantizará el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales.

Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados hacen parte de la legislación interna.

La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores

Ley 50 de 1990 reforma al Código Sustantivo del Trabajo.

Ley 100 de 1993: Crea el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional.

Decreto 1567 de 1998: Crea el sistema de Estímulos, los programas de Bienestar y los programas de Incentivos.

Ley 789 de 2002 Reforma laboral en Colombia.

Ley 1010 de 2006: Adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

Norma ISO 9001: (2000) 2008, inciso 6 Gestión de los Recursos, 6.2. Recursos Humanos, 6.2.1. Generalidades, 6.2.2. Competencias, Formación y Toma de conciencia y formación. 6.2.2.1. Competencias, 6.2.2.2 Toma de conciencia y formación.

1.4.5 MARCO TEÓRICO

Muchos autores responden a los anteriores cuestionamientos desde una mirada racionalista. Entre ellos se encuentra Frederick Taylor, quien considera la intencionalidad de eficiencia propia de la racionalidad económica; y establece los parámetros que se deben tener en cuenta para la selección y clasificación sistematizada de los trabajadores a partir de los estudios de la fatiga humana. Allí se encuentran los primeros bosquejos de lo que hoy se conoce en gestión humana como diseño o análisis de perfil del cargo²⁴.

Frederick W. Taylor²⁵, uno de los principales exponentes de la administración moderna, argumentó que el objetivo primario de la administración es el aseguramiento de la prosperidad tanto del patrono como del empleado. Estableció las diferencias entre el ejecutor y el controlador de los procesos.

Henry Fayol²⁶ retoma y amplía los planteamientos de Taylor. Este autor se ocupa de enunciar y caracterizar cinco clases de operaciones en la empresa: financiera, comercial, técnica, la operación de seguridad y la administrativa. La de seguridad incluye los bienes y las personas; en ella se encuentran los orígenes de la Gestión Humana, bajo la cual se implementa el subproceso de selección de personal.

Por su parte, la administrativa, percibida como la más importante, tiene, para Fayol²⁷, cinco funciones relevantes: previsión, organización, dirección, coordinación y control. Fayol especifica, además, que en todas las operaciones deben prevalecer o estar incluidas estas cinco funciones. En cuanto se refiere específicamente a la selección, hace hincapié en la necesidad de clasificar, capacitar y ubicar el personal teniendo en cuenta las destrezas y necesidades del puesto a ocupar.

²⁴ TAYLOR, Frederick. *Scientific management*. New York: Harper [Ed. Cast.: *Management científico*, Barcelona: Oikos-Tau, 1969]. 1947.

²⁵ ALDANA de Vega, Luz., & Vargas Quiñones, Martha Elena. *Calidad y Servicio: Conceptos y Herramientas*. Bogotá: ECOE Ediciones. 2007.

²⁶ FAYOL, H. *Administración industrial y general*. Buenos Aires, 1979

²⁷ *Ibid.* 1979.

Teoría de las Relaciones Humanas:

Elton Mayo²⁸ fue el exponente de más renombre dentro de esta teoría, este estudioso afirmó que los factores psicológicos influyen en la productividad, es decir que incluyó el factor humano en la industria a partir del experimento en Hawthorne. De igual manera aportó a la consolidación de un nuevo concepto de ambiente industrial (comprensión entre patronos, obreros y administración).

Mayo²⁹ concibió la organización como sinónimo de la empresa privada, que además, se encuentra conformada por grupos informales, siendo su objetivo primordial la maximización de la productividad por medio del mayor rendimiento posible del trabajo con énfasis en el mejoramiento de la situación social. Con todos estos aspectos que propuso, puede afirmarse que rompió la tradición de concebir al trabajador como un individuo aislado, maximizador del salario, en este orden de ideas, las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento del trabajador y la recompensa salarial no es el único factor decisivo en su satisfacción.

La Teoría del Capital Humano:

Gary Becker³⁰ desarrolló en su libro *El capital humano* en 1975, los lineamientos que generarían un cambio y nuevo enfoque hacia los Recursos Humanos. Sostiene que diversos tipos de actividades, inciden sobre el bienestar del individuo, y otras que afectan el bienestar futuro, y reflejado principalmente en la renta monetaria a la que se puede acceder, y en nivel de consumo que ésta permite asegurar. Una de las formas para que esta inversión tenga lugar es a través de las mejoras en las

²⁸ CAICEDO, Natalia. Tratamiento de la escuela de las relaciones humanas (trabajos paralelos y posteriores a Elton Mayo) desde algunas perspectivas contemporáneas. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. 2010

²⁹ Ibid.p. 45.

³⁰ BECKER, B. & GERHART B., “The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects”, *Academy of Management Journal*, vol.39, no 4, p. 779-801. 1996

habilidades, las capacidades y el estilo de vida del individuo, que son llamadas inversiones en capital humano.

La Administración de Recursos Humanos es el área en la que confluyen varias disciplinas; psicología organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.”³¹ En cierto sentido, la administración del talento humano es un conjunto de procesos que permiten orientar y encausar al profesional en los respectivos cargos para desarrollar sus competencias y aplicar los conocimientos que permitan mejorar los procesos integrales de la organización.

Los procesos de reclutamiento, selección, contratación, e inducción; los cuales se deben aplicar dentro de una organización, pretenden llevar a cabo la identificación y aprovechamiento de capacidades de los colaboradores de cualquier organización.

El manejo de los recursos humanos pretende el éxito de los objetivos de la organización, por tanto la selección apropiada del personal, permite que cada persona pueda desarrollar las competencias adecuadas para el desarrollo y apropiación del cargo.

El manejo de los recursos humanos tiene como finalidad primordial proporcionar a la organización la fuerza laboral suficiente necesaria, y en el momento oportuno y bajo el principio de economicidad.

Para ello la Dirección de Recursos Humanos debe tomar las decisiones pertinentes para obtener, desarrollar, evaluar, utilizar, retener o prescindir de los perfiles y cantidades correctos de trabajadores, a fin de conseguir tanto la eficiencia económica como social.

³¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw- Hill. 2002.

Estos dos objetivos le hace asumir responsabilidades sobre la motivación, comunicación y participación de los participantes de la empresa, el cambio social y la gestión cultural, de forma que la organización cuente con el grupo humano que necesita en cuanto a capacidades, conocimientos y actitudes. Es decir, que sepan, que aporten y que evolucionen en la dirección que interesa a la organización, la cual debe ser compatible con los propios intereses de los trabajadores.

La dirección de recursos humanos desarrollará su actividad general guiada por unos objetivos básicos que se pueden condensar en tres: la eficacia económica, la eficacia social y la integración o congruencia³².

1. La eficacia económica en el área de recursos humanos implica el cumplimiento de los programas de rendimiento material de una empresa (producción y distribución de bienes y servicios), por las aportaciones de los operarios, en base a los principios de productividad del trabajo (mejor relación posible entre el rendimiento, utilización del factor) y economicidad del mismo (máximo rendimiento con mínimos costes). La eficacia económica comprende también el logro de unos objetivos de calidad (en las aportaciones de los individuos, en la organización y en la imagen hacia el exterior) y la consecución del grado de flexibilidad y adaptabilidad necesario para contribuir a la eficacia y eficiencia de la organización.

2- La eficacia social significa la realización de las expectativas, necesidades e intereses de los operarios. Ello repercutirá en el grado de compromiso e identificación de los trabajadores con su organización, en su satisfacción, motivación y aportación efectiva a la misma (productividad y adaptabilidad).

3- El objetivo de integración hace referencia a: a) la necesidad de que las políticas de recursos humanos sean congruentes con el resto de políticas de la empresa, o dicho de otro modo, que la fuerza laboral que se pretenda conseguir en cada

³² BEER, M. "Organizational size and job satisfaction", *Academy of Management Journal*, vol. 7, pp. 34-44. 1964

momento y el modo en el que se que se quiera adquirir se corresponda con lo que la organización necesita para desarrollar sus estrategias y objetivos generales. b) la necesidad de alcanzar la debida congruencia entre sí de las diferentes políticas de recursos humanos (selección, formación, retribución, etc.). c) este objetivo implica también la búsqueda conjunta de la eficacia económica y de la eficacia social, la integración de los fines de la organización y de sus participantes.

La Gestión Humana:

Modelos de Dirección de la Gestión Humana

Los primeros modelos de gestión humana se aplicaban en los llamados departamento de personal. La oficina de departamento de personal tenía por objetivo encontrar la mejor forma de seleccionar personal idóneo para un cargo específico. Este modelo emerge cuando los empleados se consideran como un factor más de producción, cuyo costo debería ser administrado de la misma forma que los demás factores de producción³³.

Para Parker³⁴, la administración de las personas debe encaminarse a reconciliar a los individuos con el conjunto de la organización, la cual es definida como una totalidad que tiene objetivos e intereses propios pero que se relacionan y se integran mediante la conciliación y la adaptación racional o voluntaria.

Para algunos autores, como Chanlat, la mirada de las organizaciones debe centrarse en las personas. Debe ser una mirada antropológica para descubrir los rasgos fundamentales del ser humano, constatar su unidad fundamental y verlo

³³ FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico das modelos de gestão de pessoas. En M. Fleury (Ed.), *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente. 2002

³⁴ PARKER, Mary. "Dinamic Administration". En: Cruz K., F. De lo Humano en la Gestión. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Administración. 2000.

como un “ser a su vez genérico y singular; activo y reflexivo; ser de palabra; de deseos y pulsiones; simbólico; espacio temporal; objeto y sujeto de la ciencia. Es este ser humano el que da vida concreta a la organización”³⁵.

“Frente a las prácticas administrativas contemporáneas, que tienden a actuar en nombre de la competitividad y de la rentabilidad financiera, esta obra lucha para que el mundo de la administración amplíe la visión del ser humano y vuelva a darle un lugar central a la subjetividad, a la afectividad, a la experiencia vivida, a lo simbólico, a la historia y a la ética, tanto en su práctica como en su teoría”³⁶.

La gestión humana ha tornado la atención hacia aspectos más estratégicos de los departamentos de la gestión humana y de los recursos humanos, en especial porque se ha orientado hacia la incidencia en los resultados de la organización³⁷.

La gestión humana, es considerada como un aspecto que puede ser una posible fortaleza o ventaja competitiva para la organización³⁸.

La perspectiva humanista al interior de los departamentos de la gestión del talento humano, centran su atención en las personas para generar valor a la organización, a la vez que se da el incremento de la productividad, la mejorar en el servicio al cliente y el impacto en los resultados económicos de la empresa³⁹.

³⁵ SÁNCHEZ, Karem. “Por una Visión Integral de las Organizaciones Contemporáneas”. En: De lo Humano Organizacional. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. 2000.

³⁶ CHANLAT, Jean Francois. Ciencias Sociales y Administración. . Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT. 2002

³⁷ ULRICH, David. “*Human resource Champions*”, Mc-Hill Book Company(1996),

³⁸ MC WILLIAMS, A. D., Fleet, V. & Wright, P. Strategic management of human resources for global competitive advantage. *Journal of Business Strategies*, 18(1), 1-24. 2001.

³⁹ CALDERÓN, Gregorio. Dirección de recursos y competitividad. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Nacional*, (22), 157-172. 2003.

Para que se dé la gestión humana óptima al interior de la empresa, es necesario replantear la concepción de la empresa, el trabajo y su organización social y los modelos de gestión que se ponen en marcha. Tal como lo asegura Corpes: "las solas tasas de acumulación de capital físico no explican todo el crecimiento, sino que existe un alto grado de asociación entre el crecimiento económico y el desarrollo tecnológico y, en general con el aumento del llamado capital humano"⁴⁰.

Gerenciar el talento humano significa formar, moldear las posibilidades latentes del ser humano, de tal manera que las empresas, las instituciones, las organizaciones humanas en general, se conviertan en escenarios de desarrollo individual y social para sus trabajadores, para ellas mismas y para su entorno, (...) Consiste en permitir la realización del potencial, de la capacidad, de la inteligencia, de la aptitud natural de los hombres y las mujeres que expresan en su libertad de ser, su mismidad, a través del trabajo, en tanto que el trabajo se convierte a su vez en factor fundamental para el desarrollo individual y social⁴¹.

Teoría de la satisfacción:

La satisfacción laboral ha sido abordada desde diversas propuestas conceptuales. Desde el punto de vista psicológico, se precisa como un estado emocional o una respuesta afectiva. Para otros autores, es definida como la actitud que en general se le da al trabajo⁴². Para Locke la satisfacción laboral es "un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo"⁴³.

⁴⁰ CORPES Estudio de la Capacidad Tecnológica de la Industria Manufacturera del Occidente Colombiano. Pereira: Corpes 1995.

⁴¹ GONZÁLEZ, Libardo. El sindicalismo y la globalización demasiado viejos para los nuevos tiempos?. *Revista Nómadas*, (12). 2000.

⁴² BEER, Michael. Organizational size and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 7, 34-44. 1964

⁴³ LOCKE, E.A. "The nature and consequences of job satisfaction" en M.D. Dunnette (ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1.297-1.349. Chicago: Rand McNally College Publishing Co. 1976.

La satisfacción en el trabajo está determinada por cuan atractiva sea la tarea que se lleva a cabo, la recompensa a la misma, las relaciones interpersonales en el trabajo, y las condiciones a las que los empleados se exponen. Por otra parte, quedan aún, algunos factores inherentes a la personalidad misma del empleado y a la función como tal que este desempeña. Todo esto influye en la percepción que el empleado tiene de su propio bienestar y de estar satisfecho con lo que hace⁴⁴.

Una de los aportes más interesantes a la teoría de la satisfacción es la de Herzberg. Para este autor, la satisfacción se explica desde el comportamiento de las personas en su trabajo, desde dos dimensiones posibles. Los factores higiénicos presentes en todo entorno laboral, los factores motivacionales relacionados con el cargo y la naturaleza de las tareas. En considerable presencia o no de estos factores, se dará la satisfacción de los empleados⁴⁵.

Para este autor, la satisfacción y la insatisfacción laboral eran dos dimensiones distintas e independientes, por tanto es posible generar estrategias que permitan eliminar la insatisfacción o prevenirla, así como generar mayor motivación.

Teorías sobre la Planificación:

Autores como, Terry, Fayol, O'Donnell sostienen es necesaria la planeación para llevar a cabo los procesos administrativos. Para poder planeara es necesaria previamente la previsión la cual sería la base de una buena planeación. "La planeación es una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa"⁴⁶.

⁴⁴ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. México: Pearson. 10ª Edición. 2004.

⁴⁵ HERZBERG, Frederick. Work and the Nature of Man. New York. 1966.

⁴⁶ KOONTZ, Harold y O'DONELL CIRIL, Welrich. Administración. México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985.

Para Ponce⁴⁷, planear es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Mcgrath considera que “La planificación impulsada por los descubrimientos es una práctica herramienta que reconoce la diferencia entre la planificación de un proyecto nuevo y la de una actividad más convencional. Cuando se emprenden nuevos proyectos, el ratio entre lo que se supone y lo que se sabe a certeza es muy elevado. Sin embargo, las suposiciones sobre lo desconocidos suelen ser equivocadas. Los nuevos proyectos, inevitablemente, se apartan –por lo general, notablemente- de sus objetivos iniciales. De hecho, es muy habitual que los nuevos proyectos necesiten una gran reorientación”⁴⁸.

La Planificación se presenta como un proceso para la previsión del futuro, analizando los factores internos y externos con el objetivo de establecer las estrategias como medio de acción de una organización, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo y las metas⁴⁹.

Para Soto, David y Sala⁵⁰; planificar es señalar hacia dónde va el negocio, tener una perspectiva futurista, y plasmar los objetivos a largo plazo de la organización, responder a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser?

⁴⁷ REYES Ponce Agustín. Administración Moderna. Editorial Limusa, 1992.

⁴⁸ MCGRATH, Rita y MACMILLAN, Ian. Planificación impulsada por los descubrimientos. La gestión en la incertidumbre. Harvard Business Review. 121-147. España: Deusto. 1999

⁴⁹ SOTO, E. y DOLAN, S. “Las PYMES ante el reto del siglo XXI: Los nuevos mercados globales”. Thomson. México. 2004. pp. 2.

⁵⁰ Ibid.2004.

La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio; mas cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se convierte en un ritual incongruente que proporciona, por un rato, paz a la consciencia, pero no el futuro que se busca⁵¹.

Plan de acción:

En la actualidad al interior de las organizaciones se producen cambios que exigen reestructurar la gestión de los RRHH: “Las grandes organizaciones con muchos niveles directivos, tienden a reducir el número de niveles jerárquicos entre el director general y el núcleo operativo; se producen fusiones y todo tipo de relaciones inter-organizacionales, que a veces fracasan porque las culturas y los sistemas de RRHH de las empresas implicadas no son coherentes. Por lo tanto, en estos casos, es necesario que se logre una integración adecuada de las diferentes estructuras organizativas, de las prácticas directivas, experiencia técnica, etc.”⁵².

Investigadores como Morlegan⁵³, afirman que los Recursos Humanos deben seguir una nueva concepción para hacer más eficiente la gestión y satisfaga todos los requerimientos de personal y a la vez permita el logro de los objetivos y estrategias. Para ello es pertinente reunir los siguientes lineamientos:

- Alineación de la gestión de RRHH con los objetivos de negocios
- Gestión basada en planes de RRHH que ayuden a generar más rentabilidad, a agregar valor y aumentar el valor de la acción
- Cómo contentar intereses de clase, enfrentados desde el origen

⁵¹ ACKOFF, Russell. Estrategia empresarial. P. 14-16. 2005. Extraído el 28 de agosto de 2016. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1798estrategiaempresariales-i.html>

⁵² PEREZ VAN Morelegan Luis. Textos y Conferencias. Estrategias y RH. 2000.

⁵³ Ibid. 2000.

- Acento en la gestión individual y no masiva, de la satisfacción de los intereses de las personas que trabajan en las organizaciones

Para que las buenas prácticas en la gestión de los recursos humanos logren satisfacer, de la manera más eficiente los requerimientos de personal que definen las organizaciones para el logro de sus objetivos y estrategias, es fundamental que el área de RRHH base sus actividades en una planeación estratégica de los recursos humanos.

Planificación Estratégica:

Para autores como Alpander, la planeación estratégica es “un proceso mediante el cual la gerencia evalúa e integra en las decisiones de política, tanto el estado actual como la repercusión futura de los cambios en su medio de operación”⁵⁴.

Para poder lograr los objetivos planteados, deben llevar a cabo diferentes *acciones estratégicas*, que para la Gestión de RRHH se realizan en los siguientes subsistemas que la componen: en las *Relaciones Laborales (RR.LL)*, en *Calidad de Vida Laboral (CVL)*, en la *Administración de Recursos Humanos (ARH)* y en su *Desarrollo (DRH)*.

Por ejemplo, en las *RR.LL.*: negociar para minimizar la cantidad de empleos; en *CVL*: invertir en seguridad para evitar accidentes o demoras en la producción; en *ARH*: tratar de recopilar información a través de encuestas para saber si la organización está mejor competitivamente con los salarios o no; en *DRH*: capacitar a la gente para darle las competencias que le faltan.

Las teorías de planeación estratégica tratan de orientar a las empresas a la realización de su ejercicio de planeación formal mediante la documentación escrita

⁵⁴ ALPANDER, Gouvenc. Planeación estratégica de los RRHH. Ed. Norma. 1985.

y el ordenamiento, lo cual permitirá alinearse en el camino de los resultados. “la planeación es un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa”⁵⁵.

La planeación estratégica puede ser de tipo formal o deliberada, informal o emergente y combinada u oscilante. De acuerdo a lo anterior en las empresas no hay una estrategia convencional y las acciones se formulan por reacción. Es difícil encontrar empresas organizadas para el futuro y la mayoría de las estrategias que se formulan por el común de las empresas, son de tipo defensivas y no sostenibles en el tiempo⁵⁶.

La gestión gerencial nunca ha sido y nunca podrá ser rígida, siempre debe adaptarse a la actualidad, cambiar, innovar, crecer a la par o más allá del potencial humano⁵⁷.

La planificación estratégica es tarea de la alta gerencia. Según Aguilar⁵⁸, las tareas de un gerente general son:

1. Crear la misión de la empresa.
2. Desarrollar los objetivos y estrategias.
3. Negociar con los agentes del entorno.
4. Liderar, desarrollar y definir el problema y otros recursos.
5. Implementar las estrategias.
6. Atender y controlar la marcha de la operación

⁵⁵ ARMSTRONG, J. Scott (1982) “The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research”, Strategic Management Journal, vol. 3, núm. 3, pp. 197-211

⁵⁶ CLERI, Carlos. Libro de las PYMES. Ediciones Granica, S, A., 2007, 448 páginas

⁵⁷ LÓPEZ, Nuria; MONTES, José y VASQUEZ, Camilo. Cómo gestionar la innovación en las pymes. Editorial Netbiblo, 2007. 223

⁵⁸ AGUILAR Francis J. General Manager in action. Oxford University Press. 1988.

Objetivos Estratégicos:

El concepto de la gerencia integral introducido por Sallenave, considera a la estrategia en conjunto con la organización y su cultura, como "El arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad: La Estrategia: Para saber a dónde vamos y como lograrlo, la Organización: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente. La Cultura: Para dinamizar la organización y animar a su gente"⁵⁹.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual los gerentes disponen los objetivos y actividades en el tiempo. Para Sallenave, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues ambos implican una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de manera tal que sea posible alcanzar uno o varios objetivos. "No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"⁶⁰.

La integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales (y algunas veces de culturas diferentes) constituye una empresa estratégica, aun cuando tome mucho tiempo lograr tal integración⁶¹.

Para Sallenave⁶², Planificación Estratégica implica poner en marcha un "Plan Estratégico Institucional" caracterizado por despertar una racionalización de la toma de decisiones. El proceso tiene bases en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), Mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

⁵⁹ SALLENAVE, Jean Paul. La Gerencia Integral, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1994.

⁶⁰ Ibid.1991.

⁶¹ Ibid.1991.

⁶² Ibid.1991.

Los objetivos estratégicos son metas establecidas a largo plazo que representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo que se establezca para alcanzar los objetivos y estrategias debe ser consecuente, en un periodo aproximado de 2 a 5 años. La empresa desarrolla una estructura física y cognitiva manifestada en las estrategias, las cuales se traducen en un plan estratégico, cuyos resultados se revelan como conocimiento de la organización para la toma de decisiones⁶³.

Las organizaciones buscan desarrollar estrategias para el logro de sus objetivos, siendo estos las metas que se pretenden alcanzar a largo plazo de acuerdo a la misión de la organización. Las estrategias son los medios por medio de los cuales se logran los objetivos. La consistencia entre los objetivos de la empresa y los de sus subunidades indica que cada parte de la organización conoce su papel estratégico y está cooperando a fin de que la compañía transite por el camino elegido y produzca los resultados deseados⁶⁴.

Estructura Organizacional:

Normalmente la estructura organizacional es “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (...) además, “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización⁶⁵”.

⁶³ DAVID, Fred. “Conceptos de Administración Estratégica”. 9na Edición. México. Pearson Educación. 2003.

⁶⁴ THOMPSON, A. & STRICKLAND, A. J. Administración estratégica: textos y casos. (13 Ed.). México: McGraw-Hill. 2004.

⁶⁵ HODGE, B., Anthony, W. Gales, L. *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. 6ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall. 2003.

Por otro lado, Chiavenato la estructura organizacional se define “como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”. Dentro del concepto de estructura organizativa se pueden incluir “ideas como el proceso de toma de decisiones (centralización), cómo se divide la mano de obra (diferenciación) y el conjunto de normas, políticas y procedimientos que rigen las actividades (formalización) de la organización⁶⁶.”

Según Ventura⁶⁷, la estructura organizacional de la empresa está formada por: Un conjunto de elementos (cargos y responsabilidades) que la integran, las funciones que tienen asignadas cada uno de los cargos y por último, las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los distintos elementos o cargos.

⁶⁶ Ibid.2003.

⁶⁷ VENTURA, S. D. Recursos Humanos. Ediciones Paraninfo. (2005).

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se circunscribe dentro de los estudios exploratorios, ya que se obtendrá información de problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificará conceptos o variables promisorias, permitirá establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables alrededor de un tema, en este caso la Gestión Humana⁶⁸.

El estudio será realizado en la ciudad de Cartagena, Colombia; a partir de la información que se maneje al interior de la empresa Araujo y Segovia S.A Ltda. , así como la información manejada por la comunidad o población de empleados de la misma. A través de cuestionarios, se recogerán datos objetivamente medibles, que posteriormente orientará el análisis y las conclusiones.

En cuanto al tiempo de realización del estudio, se efectuará en el segundo semestre del año en curso, de mayo a diciembre de 2016, por lo cual se enmarca dentro de los estudios de corte transversal, pues se desarrolla en un determinado periodo de tiempo⁶⁹.

⁶⁸ SAMPIERI, R. H., FERNÁNDEZ, C.C., BAPTISTA, P.L. “Metodología de la investigación”, México, D.F. McGrawHill de México. Capítulo 4, pp. 44 – 51.

⁶⁹ GARCÍA, Julia. Estudios descriptivos. En: Nure Investigación. 2007, no. 7. p 1-3.

1.5.3 DELIMITACION DEL ESTUDIO

El estudio se desarrollará para el programa de Administración de Empresas, que se localiza en el campus Piedra de Bolívar de la Universidad de Cartagena, en la ciudad de Cartagena, capital del departamento de Bolívar (Colombia).

Delimitación temporal:

Periodo comprendido entre Agosto y diciembre de 2016.

1.5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el proyecto, la población objeto será toda la población de empleados de la Empresa Araujo y Segovia S.A. pues es donde se realizara el proyecto, con respecto a seleccionar una muestra, no será necesario pues la población de estudio no es tan grande. Es por esto que todos los trabajadores la empresa harán parte de esta investigación.

La población de empleados de la empresa Araujo y Segovia S.A. La empresa asciende a 130 empleados.

1. 5.5 FUENTES DE INFORMACION

Fuentes Primarias: La información tomada de forma directa por los responsables del proyecto, entre las cuales se encuentran: documentos proporcionados por la empresa, registros, entrevistas realizadas por el equipo investigador e inspecciones de los registros de la empresa.

Se utilizará una encuesta basada en el instrumento aplicado por Ramírez, Muñoz y Pulido en su estudio “Empresas que perduran en Colombia”⁷⁰; publicado en la revista Sotavento, de la Universidad Externado de Colombia. El instrumento valora aspectos relacionados con los procesos de la gestión humana tales como: los

⁷⁰ RAMÍREZ, G., MUÑOZ, L.E. y PULIDO, E. (1998). *Guía de investigación línea empresas que perduran (EQP)*. Sotavento, 2, (pp. 31-34).

procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, bienestar laboral y plan de carrera. Además se medirán factores de motivación en la población.

Fuentes secundarias: Entre las fuentes de este tipo que se tomarán en cuenta: periódicos, decretos, resoluciones tomadas de los entes reguladores, libros, trabajos de grados de diferentes universidades, páginas de Internet que abordan la temática que objeto de estudio.

1.5.6 Operacionalización de las variables.

VARIABLE	TECNICA	INDICADOR	ESCALA
SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO	Encuestas	<p>Factores motivacionales de Herzberg</p> <p>Extrínsecos:</p> <p>Satisfacción del empleado en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salario • Seguridad en el puesto de trabajo • Status en relación al grupo • Estilo de supervisión • Procedimientos de la organización (normas y valores) • Condiciones de trabajo • Relaciones interpersonales entre colegas, superiores y subalternos <p>Intrínsecos</p> <p>Satisfacción del empleado en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentido de logro y pertenencia a la organización • Reconocimientos (incentivos) • Responsabilidad para con el trabajo • Ascenso dentro de la organización • Trabajo como desempeño en sí mismo • Progreso individual dentro de la organización 	<p>A. Totalmente en desacuerdo</p> <p>B. En Desacuerdo</p> <p>C. Indeciso</p> <p>D. De Acuerdo</p> <p>E. Totalmente de Acuerdo</p>
GESTION HUMANA	Encuestas	<p>Toma de decisiones para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia económica • Eficacia social • Integración o congruencia • Incremento de la productividad 	<p>A. Totalmente en desacuerdo</p> <p>B. En Desacuerdo</p> <p>C. Indeciso</p> <p>D. De Acuerdo</p> <p>E. Totalmente de Acuerdo</p>
PLAN DE REESTRUCTURACION	Estructuración del plan	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos estratégicos • Estrategias • Indicadores de gestión • Acciones • Metas 	

1.5 .7 INSTRUMENTOS:

Instrumento - Encuesta para empleados

Formato Encuesta para Empleados Reestructuración Organizacional del Departamento de Gestión Humana de la Empresa Araujo & Segovia S.A.

Fecha: / /

Descripción: Evaluación de la Gestión Humana para proponer la reestructuración del Departamento

Indicaciones: Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

- | | |
|----------------------------|-------------------------|
| 1 Totalmente en desacuerdo | 4 De acuerdo |
| 2 En desacuerdo | 5 Totalmente de acuerdo |
| 3 Indeciso | |

No.	PREGUNTAS	VALORACION				
		1	2	3	4	5
1	Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo					
2	Las condiciones de limpieza, salud, higiene y seguridad en el trabajo son muy buenas					
3	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad					
4	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos					
5	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades					
6	Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo					
7	Me siento conforme con las normas, políticas y valores de la organización					
8	En general me siento satisfecho con las condiciones de trabajo (horario, recursos, tareas etc.)					
9	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo					
10	Me siento a gusto con la organización y demuestro pertenencia por ella					
11	Mi labor es reconocida por los jefes y estoy conforme con los premios e incentivos que recibo					
12	Cumplo con el horario y en general con todas mis asignaciones					
13	Existen oportunidades de ascenso					
14	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes					
15	Los resultados de mi trabajo afectan significativamente a la empresa y a los demás					
16	Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.					
17	La gestión humana conduce a la eficacia económica y de los recursos de la empresa					
18	La gestión humana actual permite la realización de las expectativas, necesidades e intereses de los colaboradores					
19	La gestión de los recursos humanos es congruente con el resto de políticas de la empresa y contribuye al logro de los objetivos misionales					
20	La gestión humana contribuye a incrementar la productividad					

Fuente: Elaboración propia basada en los Factores ambientales de Herzberg

1. 5.8 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Después de recolectada la información se someterá a procesamiento estadístico por medio gráficas tipo tortas, tabulando los datos obtenido mediante los métodos utilizados en el campo, aplicando fórmulas estadísticas para lograr los resultados esperados, según la naturaleza y grado de medición de las variables.

El programa a utilizar será: Microsoft Excel 2010. El cual arrojará gráficas bien sea en barras o pastel; las cuales nos indicaran el número de medición y el porcentaje correspondiente para cada variable analizada.

1.5.9 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Posterior a la recolección de los datos, se procederá a la realización de análisis de tipo descriptivo, haciendo uso de técnicas propias de la estadística descriptiva.

Se asignarán los atributos a cada una de las variables propuestas

Los atributos serán los más básicos de la estadística descriptiva, tales como la Media, la Mediana, la Moda, la Varianza entre otras.

Se tendrán en cuenta los eventuales sesgos que se puedan representar. Este análisis descriptivo puede realizarse con algún software estadístico que haga necesario como por ejemplo SPSS, Systat, etc. Entre otros.

1. 6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
Preparación y ajustes de la propuesta									
Presentación de la propuesta									
Elaboración anteproyecto									
Aplicación de Instrumento									
Procesamiento de datos									
informe final									
Ajustes y presentación									
Preparación									
Sustentación									

1.7 PRESUPUESTO

DETALLES	UNIDAD	CANT.	VALOR UNIDAD	TOTAL
RECURSOS HUMANOS				
	Horas		\$0	\$0
RECURSOS FÍSICOS E INSTITUCIONALES				
Papelería	Resmas	4	\$9.000	\$24.000
Computador	Unidad	1	\$1.800.000	\$1.800.000
Fotocopias	Unidad	1000	\$100	\$100.000
Útiles-libro	Unidad	0	\$0	\$0
Lápiz	Unidad	2	\$500	\$1.000
Bolígrafo	Unidad	4	\$1000	\$4.000
Borrador	Unidad	1	\$200	\$200
Memoria USB	Unidad	2	\$20.000	\$40.000
Llamadas	Unidad	1050	\$100	\$105.000
Impresiones	Unidad	1000	\$300	\$300.000
Internet plan mensual	Horas	15	\$30.000	\$450.000
Total				\$2.824.200
RECURSOS VARIOS				
Transporte – viajes	Pasajes		\$160.000	\$160.000
Imprevistos			\$30.000	\$ 60.000
Total				\$ 220.000
TOTAL				\$3.044.200

CAPITULO 2. DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS DE GESTION HUMANA DE LA ORGANIZACION

2.1 DIAGNOSTICO

Es necesario mencionar antes de describir los resultados, que de una población total de 130 empleados, finalmente sólo 127 empleados pudieron completar la encuesta.

En base a la teoría de la satisfacción de Herzberg se dispuso la aplicación de un instrumento que recogió las distintas apreciaciones de los empleados de la Empresa Araujo y Segovia SA. Esta satisfacción se explicaría desde el comportamiento de los empleados en su entorno de trabajo, desde dos dimensiones posibles. Por una parte los factores higiénicos presentes en todo entorno laboral, y por otro los factores motivacionales relacionados con el cargo y la naturaleza de las tareas. En considerable presencia o no de estos factores, se expresará la satisfacción de los empleados. Las variables con base a estos factores motivacionales fueron:

Extrínsecos: Satisfacción del empleado en cuanto a:

- Salario
- Seguridad en el puesto de trabajo
- Status en relación al grupo
- Estilo de supervisión
- Procedimientos de la organización (normas y valores)
- Condiciones de trabajo
- Relaciones interpersonales entre colegas, superiores y subalternos

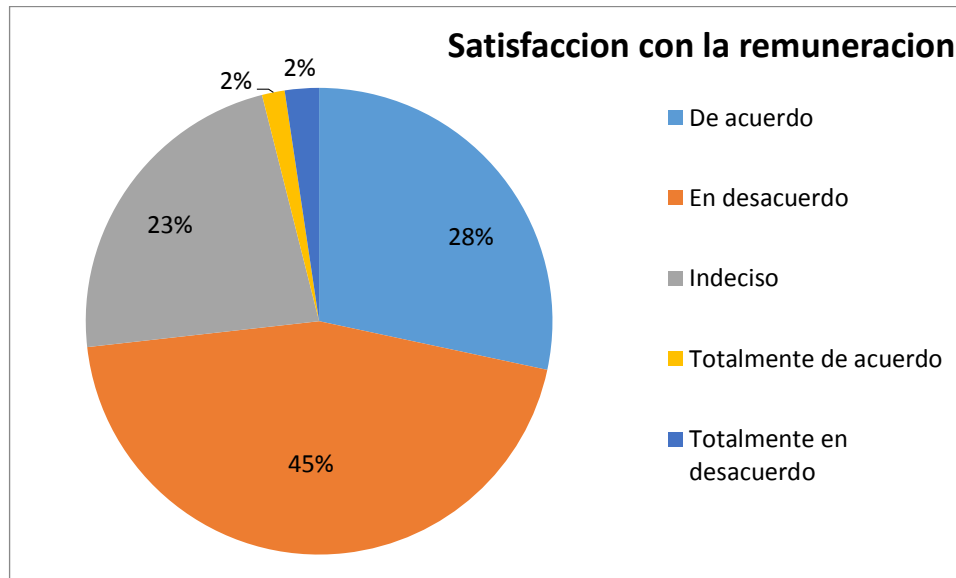
Intrínsecos Satisfacción del empleado en cuanto a:

- Sentido de logro y pertenencia a la organización
- Reconocimientos (incentivos)
- Responsabilidad para con el trabajo
- Ascenso dentro de la organización
- Trabajo como desempeño en sí mismo
- Progreso individual dentro de la organización

2.1.1 Remuneración:

En cuanto a la remuneración los empleados de alguna manera sienten que no se les retribuye lo que deberían. El 45% manifiestan estar en desacuerdo con la remuneración recibida. 23% está indeciso con respecto a si está satisfecho con la remuneración, y el 80% está de acuerdo con su remuneración.

Gráfico 1. Satisfacción con la Remuneración



Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

De acuerdo a una recién encuesta aplicada desde gestión interna, la política salarial de la empresa no es comprendida a primera instancia por el 58% de los empleados. La política salarial para los empleados representa una significativa inconformidad desde hace un tiempo. Este aspecto negativo indica que los salarios no son consecuentes con el desempeño de los empleados⁷¹.

En la política salarial de la empresa, se revela que entre los más importantes principios se encuentra la equidad e individualización, pero estos principios no se ven reflejados según el resultado. La política le da un valor relativo a cada cargo pero de acuerdo a lo manifestado por los empleados, consideran que no es justo en el salario básico. Muy a pesar de que para algunos empleados como los asesores comerciales que son profesionales especializados o profesionales, a los que la empresa proporciona la oportunidad de incentivos altos como lo son las comisiones, esto aún no alcanza a satisfacer al empleado.

Se puede reconocer entonces que la escala salarial no responde a criterios de equidad y justicia entre los salarios, pues los salarios de los grados más altos distan

⁷¹ ARAUJO Y SEGOVIA. Encuesta satisfacción laboral interna. 2015

mucho de los grados más inferiores aunque se consideran trabajadores con estatus de profesionales. Las funciones cumplidas en los puestos de trabajo, tampoco compensan el salario.

Principios de la política salarial de Araujo y Segovia

- Uniformidad
- Equidad interna
- Individualización
- Competencia externa
- Coherencia
- Participación
- Persistencia
- Comunicación

Tabla Escala salarial Araujo y Segovia 2017

Cargo	Salario Base	Numero empleados por nivel	% Por Nivel
Presidente	12,379,217	1	0,77
Vice presidente	9,870,605	1	0,77
Gerente administrativo	7,450,605	13	10,00
Gerente Comercial	6,776,403	9	6,92
Jefe Oficina 01	5,380,773	7	5,38
Jefe de Oficina 02	4,710,684	5	3,85
Jefe de División	3,338,109	4	3,08
Profesional Especializado	1,529,554	24	18,46
Profesional	1,129,554	17	13,08
Auxiliar Administrativo 01 (Tecnólogo)	1,205,045	12	9,23
Auxiliar Administrativo 02 (Técnico)	990,473.	11	8,46
Auxiliar	737,717	16	12,31
Auxiliar 6servicios generales	737,717	8	6,15
Conductor	737,717	2	1,54

Fuente: Política Salarial Araujo año 2012

Como se puede observar la casilla de empleados del nivel profesional y auxiliar es el que mayor impacta en la nómina, sin embargo sus salarios no son altos.

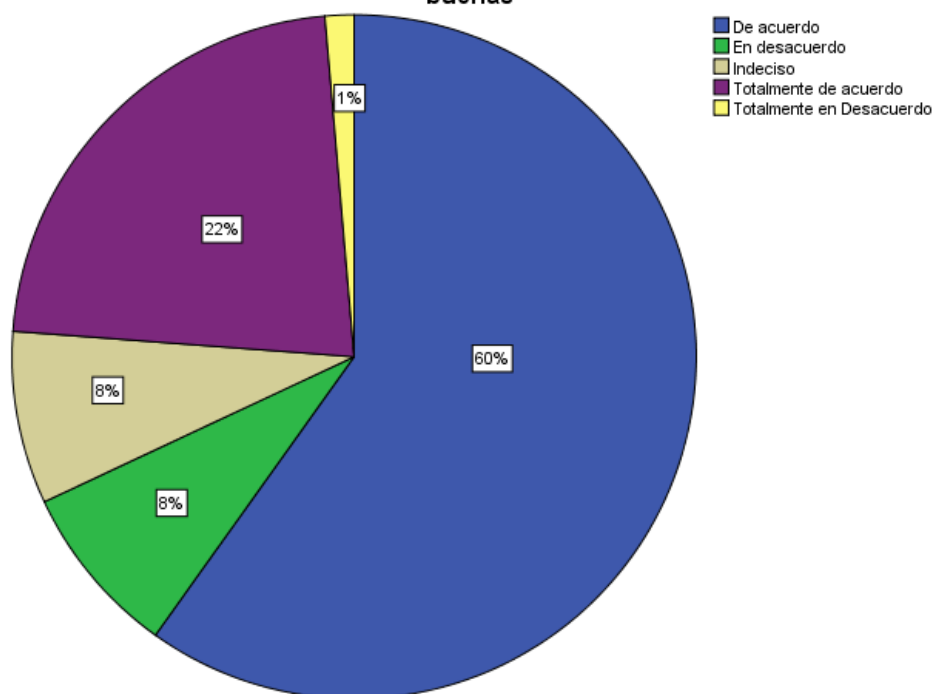
En la actualidad con su política salarial, la empresa tiene como objetivo lograr la competitividad con requisitos de calidad, eficiencia, productividad. Para ello sigue lineamientos también de disminución de costos y gastos maximizando recursos, pero no ha implementado todos los instrumentos para ello. Araujo y Segovia no implementa acciones para incrementar el rendimiento que le permita un mejor estudio del tiempo y del sistema de pagos de los salarios que resulte más conveniente para la productividad, y para ello debe actualizar la escala salarial gradualmente y de esta forma incidir en la productividad con calidad.

2.1.2 Satisfacción ante las condiciones de Higiene y seguridad:

De acuerdo a los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta, un porcentaje de 60% de los empleados se encuentra de acuerdo con las condiciones de higiene y seguridad en la empresa; y un porcentaje también de 22% se encuentra totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que las condiciones de higiene y seguridad se reflejan como de buenas condiciones para el empleado y que generan cierta satisfacción a la mayoría de los empleados frente a los que no están de acuerdo (18%)

Gráfico 2. Satisfacción condiciones de higiene y seguridad

2. Las condiciones de limpieza, salud, higiene y seguridad en el trabajo son muy buenas



Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

Las normas de Higiene y Seguridad se rigen por las disposiciones generales de Prevención de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales en conformidad con las disposiciones de la Ley N° 16.744 y el Código del Trabajo.; que establece normas sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales. En este sentido la empresa cuenta con un Reglamento Interno de Higiene y Seguridad en el trabajo y a los trabajadores les corresponde cumplir a cabalidad con todas las exigencias contenidas en este.

La empresa respaldada por su reglamento de HST tiene la responsabilidad de:

- a) Programar jornadas de Instrucción al personal en seguridad e higiene.
- b) Disponer programas, proyectos y acciones para velar por la seguridad individual o colectiva en el trabajo.
- c) Disponer las condiciones para velar por el orden, aseo e infraestructura adecuada de los puestos de trabajo.
- d) Proporcionar la vestimenta apropiada y equipos de protección personal en los puestos de trabajo que sea necesario.
- e) Gestionar un botiquín de primeros auxilios y colocar en lugar visible.
- f) Mantener el Sistema de Higiene y Seguridad en el Trabajo de manera eficiente.
- g) Investigar y reportar todos los accidentes del trabajo ocurridos en los distintos puestos de trabajo e implementar medidas para corregir las causas y hacer el seguimiento a las mismas.

Todos los trabajadores se encuentran cobijados por la ARS SURA con el fin de ser cubiertos como dice la ley en ocasión de una enfermedad repentina o accidentes laborales. Así mismo se recibe apoyo para capacitaciones, diseño de puestos de trabajo, asesoría que permita la ejecución de prácticas de trabajo seguras y para asegurar la participación de los trabajadores en los procedimientos establecidos para la prevención y atención de emergencias al interior de la empresa.

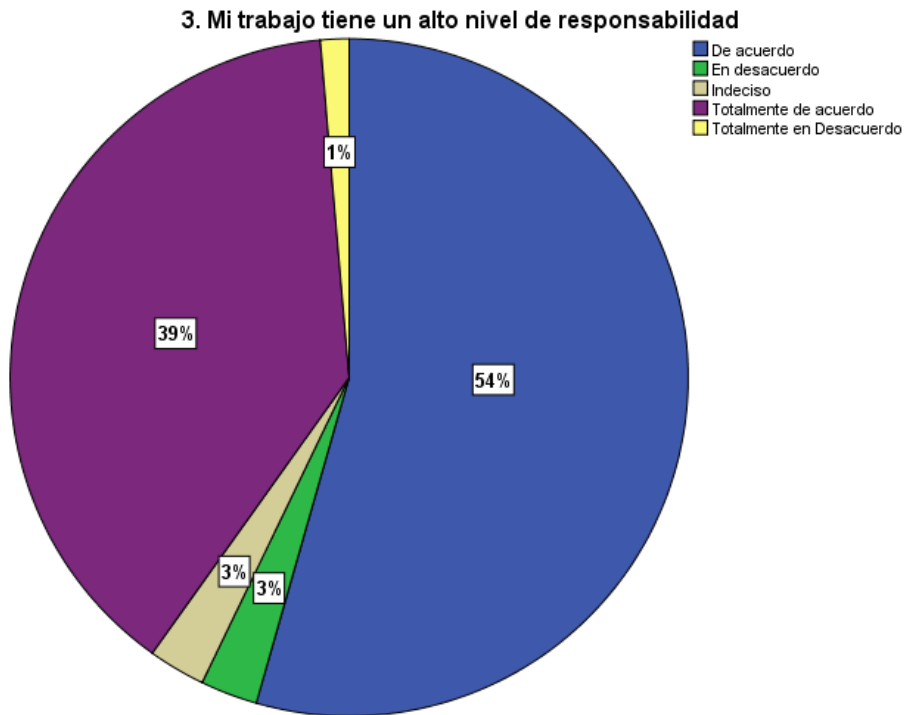
De acuerdo con la legislación vigente, la empresa tiene organizado el “Comité Paritarios de Orden, Higiene y Seguridad” compuestos por 3 representantes de la alta administración de la empresa y 3 representantes de los trabajadores. El Comité tiene entre sus prioridades: Asesorar e instruir a los trabajadores para la utilización de los instrumentos de protección, vigilar constantemente el cumplimiento de las situaciones de riesgo y accidentes de los trabajadores, vigilar la implementación de medidas de Prevención, Higiene y Seguridad, Investigar los accidentes de trabajo que se presenten y sus causas, monitorear las enfermedades profesionales que se producen en la empresa.

En la empresa cada uno de los colaboradores debe preocuparse por mantener un buen ambiente del entorno (limpieza y orden), así como del cuidado de los equipos de la empresa. En general la condición de la infraestructura física de las instalaciones de cada sede, es aceptable y la gran mayoría de los trabajadores se encuentra a gusto con las mismas.

2.1.3 Responsabilidad:

El 54% de los empleados estuvo de acuerdo y un 39% totalmente de acuerdo. Esto indica que la mayoría siente que tienen un alto grado de responsabilidad en las labores que desempeñan. Esto les permite estar en conexión con los objetivos de la empresa.

Gráfico 3. Grado de responsabilidad



Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

El grado de responsabilidad aquí evaluado es lo que para Herzberg significa la responsabilidad, lo cual es la satisfacción que tiene el trabajador con respecto a una responsabilidad asumida en su propio cargo o para otro. Para Herzberg debe incrementarse siempre la responsabilidad del empleado por su propio trabajo. En Araujo y Segovia los colaboradores consideran que están de acuerdo que se sienten a gusto con las responsabilidades asumidas en su cargo, y que asumen el cargo con todas sus implicaciones de cumplimiento sin necesidad de que se ejerza un control sobre el trabajador, sino que por el mismo responda y cumpla con sus asignaciones, lo cual redundará no sólo en la determinación de la satisfacción laboral del empleado sino en un mejor logro de los objetivos del departamento de gestión humana y en los de la empresa en general ⁷².

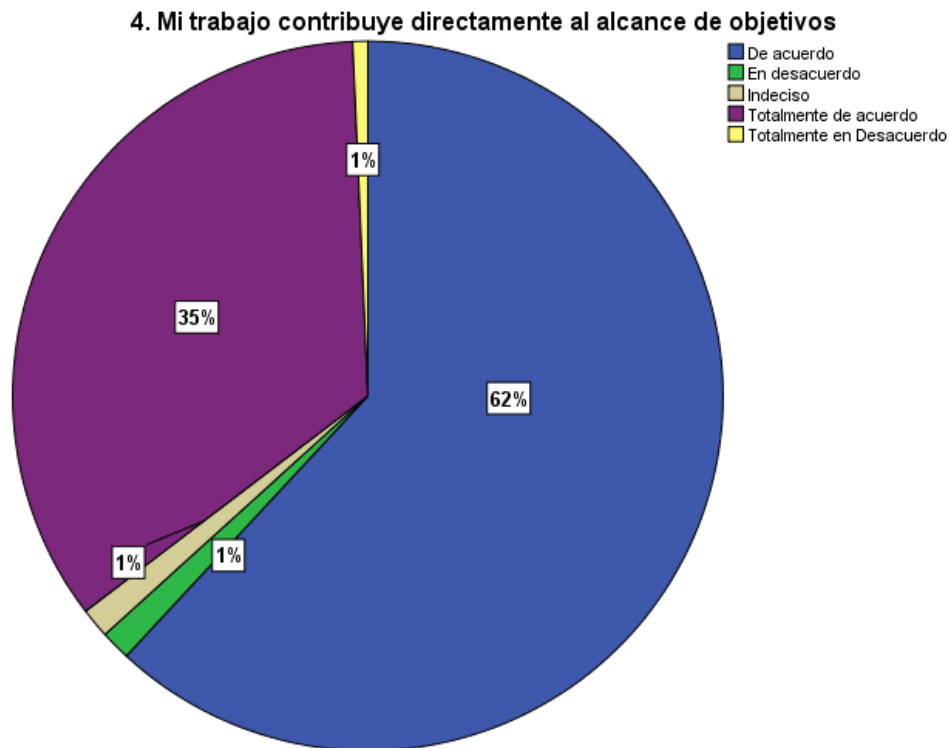
⁷² HERZBERG, Frederick. (1966). Work and the Nature of Man. New York.

2.1.4 Contribución del empleado al alcance de objetivos:

El 62% de los empleados siente que su trabajo si contribuye directamente a la consecución de los objetivos del departamento de Gestión Humana, y un 34% está totalmente de acuerdo.

Esto indica el gran sentido de apropiación y pertenencia que tienen los trabajadores para con la empresa y para con todo el equipo de colaboradores.

Gráfico 4. Contribución al alcance de objetivos



Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

Los objetivos que define Araujo y Segovia SA en su política y que los empleados deben lograr son⁷³:

1. Responder con oportunidad y calidad a los requerimientos de personal de todos los departamentos de la compañía, a través de un proceso técnico de reclutamiento y selección.

⁷³ ARAUJO Y SEGOVIA. Documento de Política de Gestión Humana. 2012

2. Diseñar e implementar planes de desarrollo del personal acordes con la visión y la política de calidad de la compañía
3. Diseñar e implantar planes de compensación y beneficios sociales que garanticen un ambiente de trabajo positivo y altos niveles de motivación y pertenencia.
4. Diseñar e implementar un ambiente físico sano, limitando los niveles de riesgo inherentes al proceso, brindando seguridad a clientes internos y externos.
5. Garantizar sistemas de comunicación internos adecuados a las necesidades y relaciones laborales sanas.

Según la última encuesta de satisfacción laboral realizada, un 88% de los trabajadores se sentía comprometido con el departamento y las metas fijadas. Esto quiere decir que los empleados mantienen la percepción de que están contribuyendo con su labor al alcance de logros y metas planteadas por el departamento.

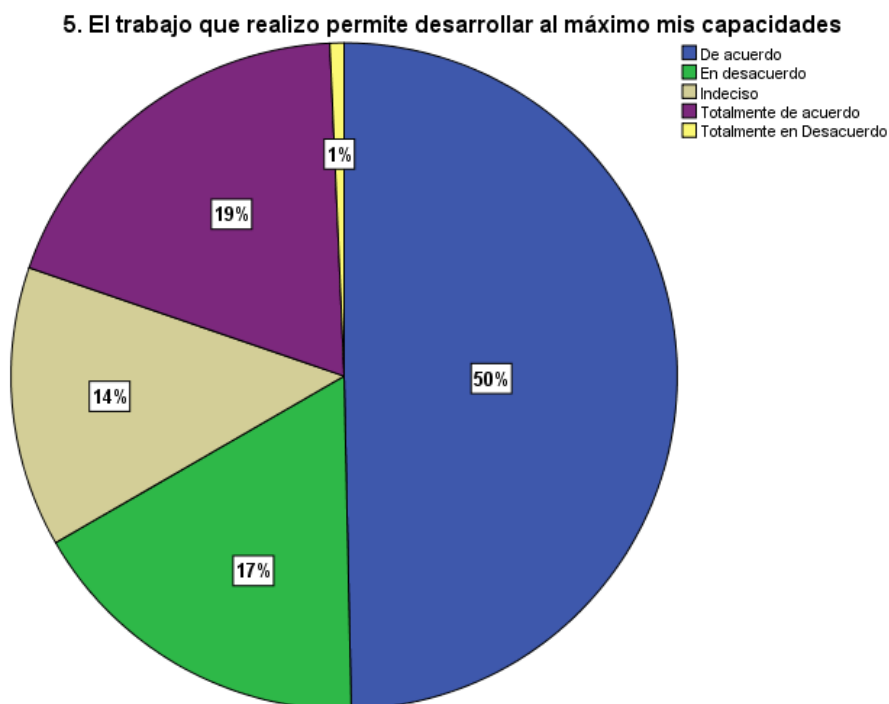
La empresa percibe que los empleados tienen alto grado de apropiación por parte de los mismos, que tienen un alto sentido de responsabilidad con sus puestos de trabajo. Esto quedó evidenciado en la recién evaluación de desempeño llevada a cabo por el departamento a los empleados.⁷⁴

⁷⁴ ARAUJO Y SEGOVIA SA. Archivos de evaluación de desempeño de empleados, encuesta de satisfacción. 2016

2.1. 5 Desarrollo de capacidades en el trabajo

Un 50% de los empleados siente que el ejercicio de su trabajo desarrolla directamente capacidades para que estos puedan coadyuvar a la consecución de sus tareas pero a la vez de los objetivos empresariales. Un 19% está totalmente de acuerdo y 50% de acuerdo. Esto indica que en su mayoría los trabajadores consideran que los cargos desarrollan las capacidades que ya poseen o que pueden ir ganando en el mismo puesto. Muy a pesar de que un porcentaje importante considera que los puestos de trabajo no están reforzando sus capacidades (14% indeciso y 17% en desacuerdo).

Gráfico 5. Desarrollo de capacidades en el trabajo



Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

El desarrollo de habilidades y competencias, bajo un nuevo planteamiento de desarrollo integral de la persona, debe ir mucho más allá de la especialización operativa en los puestos de trabajo. Hoy día se debe incorporar la construcción mental de nivel superior que permita no sólo la reproducción de acciones sin creatividad, sino que si le sume a la construcción de esta para la resolución de problemas

En este sentido y según varíe el nivel del puesto de trabajo en el organigrama empresarial, se potencian en los puestos de trabajo distintos tipos de capacidades. En general hay un estándar de competencias a desarrollar para todo tipo de trabajador en el puesto laboral:

Se han denominado habilidades blandas a aquellas que tienen relación con lo que se conoce como inteligencia emocional; la relación y comunicación efectiva se ve afectada principalmente por la capacidad de conocer y manejar las emociones, tanto en nosotros mismos como en los demás. También se puede utilizar el término de "competencias interpersonales" para agrupar a estas habilidades en una persona⁷⁵.

Entre las habilidades duras, están todas aquellas habilidades que tienen relación con los requerimientos formales y técnicos para realizar una determinada actividad. Por ejemplo conocer los procedimientos y modo de operación de una máquina⁷⁶.

En la política de Araujo y Segovia SA, considera actividades de capacitación para desarrollar mucho más las habilidades y capacidades del trabajador. Tal como se contempla en el documento como todas las actividades de formación como cursos, seminarios, talleres, etc., que se imparten a los empleados para que aumenten sus conocimientos y competencias.

La empresa en la asignación de nuevas tareas, considera que los trabajadores pueden desarrollar nuevas habilidades.

2.1. 6 Conformidad con el líder:

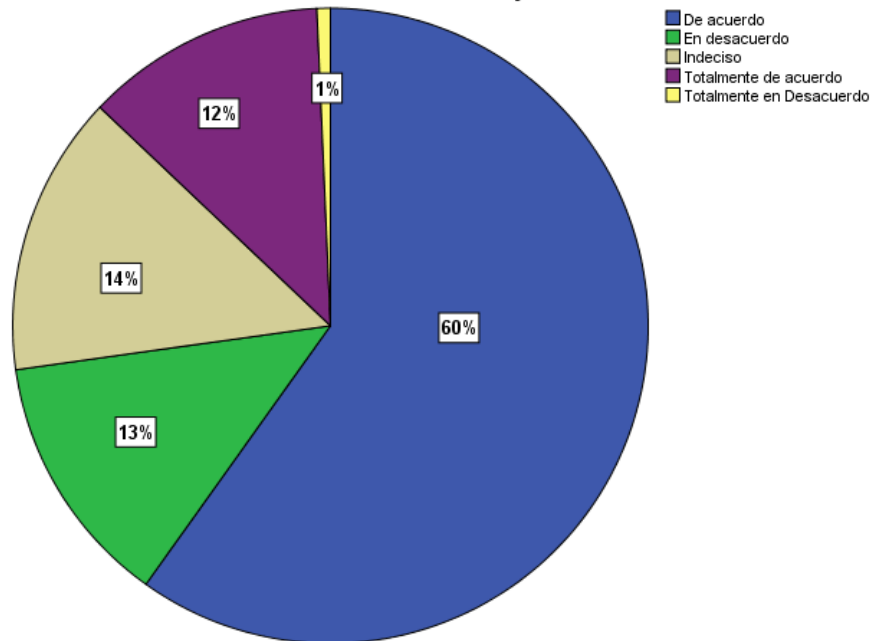
El 60% (de acuerdo) y 12% (totalmente de acuerdo) de los empleados está conforme con el líder y su planeación y dirección, un 27% restante se encuentra desmotivado con su respectivo líder y su manera de planear, controlar y dirigir.

⁷⁵ LEIVA Julio. Habilidades Blandas No 1. 2015 Consultado el 29-03-2017 Disponible en: <http://www.selectum.cl/publicaciones/documentos/HBN%C2%B01,enero2015,Aprendizajedehabilidadesblandas.pdf>

⁷⁶ Ibíd. 2015

Gráfico 6. Conformidad con el líder

6. Estoy conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla el trabajo



Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

De acuerdo con Chiavenato 2001, hay una relación fuerte relación entre el estilo de liderazgo que se mantenga al interior de la organización y los esfuerzos y metas a cumplir. Los estilos Autócrata, Participativo, liberal. Según los mismos trabajadores el Estilo que más predomina en la empresa para el liderazgo es de tipo participativo y muy poco autócrata y liberal. Los directivos y jefes comunican a los empleadores los problemas y situaciones para que participen en la toma de decisiones. Sin embargo para algunos empleados hay situaciones que no se comparten sino que se coordinan según las normas y directrices de tal manera que se puedan orientar con mayor eficiencia. Las dinámicas grupales para compartir decisiones y nuevas orientaciones, son muy frecuentes, pero aún para los empleados falta más control y planificación de actividades donde el líder sea más participativo.

Algunos empleados sienten que algunas decisiones son imposiciones y ven algunas tareas planificadas como cargas innecesarias, que si se les hubiese tenido en cuenta para planearlas se hubieran aterrizado más a la realidad de la ejecución⁷⁷.

⁷⁷ ARAUJO Y SEGOVIA. Encuesta satisfacción laboral interna. 2015

2.1.7 Conformidad con las políticas de talento humano de la empresa:

Un 74% de los empleados está de acuerdo, y un 16% totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que la mayoría de los empleados tienen interiorizadas las políticas de personal, las manejan y se identifican con ellas. Apenas un (10%) se encuentra desmotivado con las normas, políticas y valores de la empresa.

Gráfico 7. Conformidad con políticas de la empresa



Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

Los empleados están se rigen por las políticas de Talento Humano. Entre las principales políticas se encuentran

POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, VINCULACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Objetivos

Garantizar la conformación de un equipo de trabajo con altas competencias humanas y técnicas, que permita el impulso de nuestra visión y la realización de la misión de cada área y de cada cargo.

RECLUTAMIENTO

Objetivo: Acceder al número adecuado de candidatos por cargo requerido, garantizando el cubrimiento efectivo de los perfiles ocupacionales, con bajo costo económico y de tiempo.

Requisición

El gerente de operaciones notificará a la coordinadora de talento humano las vacantes presentadas y la necesidad de iniciar un proceso de selección para el cargo respectivo.

El área de Talento Humano procederá a consultar las fuentes de reclutamiento establecidas para cada caso, y dará curso al proceso de selección.

Fuentes de Reclutamiento

Fuente interna: Se usará en primer lugar la fuente interna de reclutamiento, a través de concursos abiertos, de inscripción libre de aquellos empleados que cumplan los requerimientos de cada caso y que tengan mas de 6 meses laborando en la empresa.

Todos los empleados que participen en un concurso interno deberán pasar por el proceso de selección respectivo. Queda a disposición de la gerencia en que casos se abre o no convocatoria interna.

Fuentes externas: Se usaran en aquellos casos en que la fuente interna no pueda cubrir la vacante. Como fuentes externas pueden considerarse:

Comunidad: Se incluirá en los procesos de reclutamiento a candidatos provenientes de la comunidad que llenen los requisitos de los cargos, para lo cual es necesario guardar las hojas de vida que lleguen por iniciativa propia.

Otras fuentes externas pueden ser: Universidades y escuelas técnicas, utilizando la modalidad de aprendices, practicantes o pasantes en aquellos casos en que sea pertinente, agencia de empleo y aviso de prensa.

SELECCIÓN:

Para los procesos de selección las Gerencias tendrán la potestad de decidir si el proceso se realiza en el área de Talento Humano o mediante un Outsourcing, si se decide que este último realice el proceso, dicha empresa deberá emitir un informe del candidato o los candidatos opcionados para que la Gerencia tome la decisión de contratar, el proceso de contratación sigue el curso normal dentro de la organización.

POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, VINCULACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Objetivos

Garantizar la conformación de un equipo de trabajo con altas competencias humanas y técnicas, que permita el impulso de nuestra visión y la realización de la misión de cada área y de cada cargo.

RECLUTAMIENTO

Objetivo: Acceder al número adecuado de candidatos por cargo requerido, garantizando el cubrimiento efectivo de los perfiles ocupacionales, con bajo costo económico y de tiempo.

Requisición

El gerente de operaciones notificará a la coordinadora de talento humano las vacantes presentadas y la necesidad de iniciar un proceso de selección para el cargo respectivo.

El área de Talento Humano procederá a consultar las fuentes de reclutamiento establecidas para cada caso, y dará curso al proceso de selección.

Fuentes de Reclutamiento

Fuente interna: Se usará en primer lugar la fuente interna de reclutamiento, a través de concursos abiertos, de inscripción libre de aquellos empleados que cumplan los requerimientos de cada caso y que tengan mas de 6 meses laborando en la empresa.

Todos los empleados que participen en un concurso interno deberán pasar por el proceso de selección respectivo. Queda a disposición de la gerencia en que casos se abre o no convocatoria interna.

Fuentes externas: Se usaran en aquellos casos en que la fuente interna no pueda cubrir la vacante. Como fuentes externas pueden considerarse:

Comunidad: Se incluirá en los procesos de reclutamiento a candidatos provenientes de la comunidad que llenen los requisitos de los cargos, para lo cual es necesario guardar las hojas de vida que lleguen por iniciativa propia.

Otras fuentes externas pueden ser: Universidades y escuelas técnicas, utilizando la modalidad de aprendices, practicantes o pasantes en aquellos casos en que sea pertinente, agencia de empleo y aviso de prensa.

CONTRATACIÓN

Tipos de contrato

Las modalidades de contrato que se manejan en ARAUJO Y SEGOVIA S.A:

- Contrato indefinido
- Contrato a término fijo inferior a 1 año

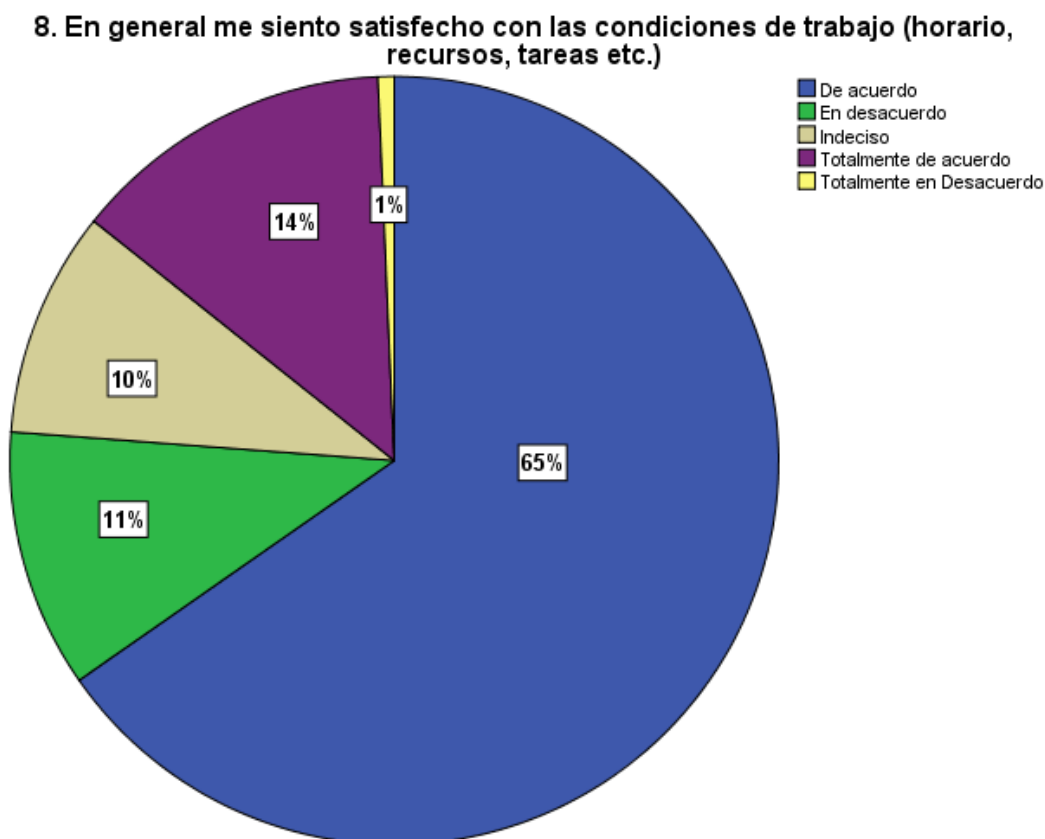
De acuerdo con los empleados la política que maneja la empresa para el manejo del personal es amplia y sistemática. Sin embargo para un importante porcentaje de empleados al parecer la política es poco operativa pues no se cumple en su totalidad o de alguna manera genera insatisfacción en el empleado. Algunos mencionan que por ejemplo el proceso de reclutamiento es en ocasiones parcial pues las personas reclutadas responden más a personas recomendadas y no a procesos más democráticos y amplios de reclutamiento.

Algunas políticas como la de ascensos, incentivos son políticas desactualizadas y deben ser replanteadas a las nuevas necesidades del entorno y contexto interno.

2.1. 8 Satisfacción con condiciones de trabajo:

Un 65% de los empleados está de acuerdo y otro 14%, totalmente de acuerdo con las actuales condiciones que tienen sus cargos y el 21% manifiestan insatisfacción con las condiciones de trabajo.

Gráfico 8. Satisfacción con condiciones de trabajo



Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

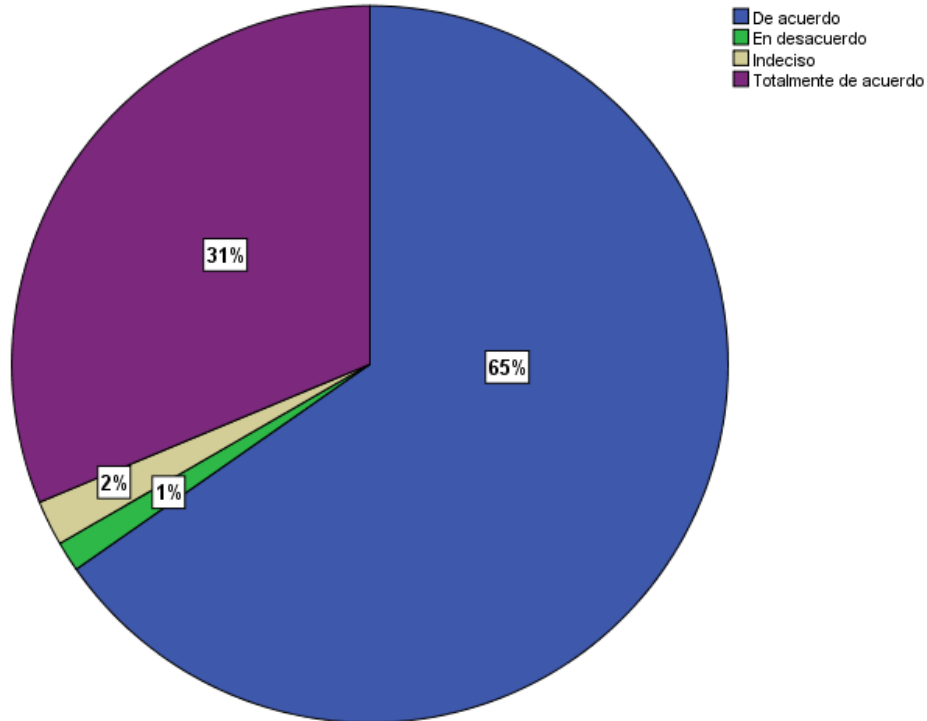
Entre las condiciones que garantiza la empresa para los empleados se encuentran las condiciones físicas, de infraestructura, tecnológicas, condiciones sicotécnicas. Las condiciones físicas (iluminación, ventilación, espacio etc.) son favorables, la empresa provee puestos de trabajo modernos para el trabajador, con computadores, con herramientas y elementos de trabajo adecuados. Provee de TIC o herramientas de la comunicación modernas. El trabajo en especial para los de la parte comercial implica trabajo bajo presión y estrés permanente para el alcance de metas que en ocasiones son muy altas, los trabajadores piensan que las condiciones para trabajar se hacen complejas.

2.1. 9 Relaciones con los compañeros de trabajo:

El 65% de los empleados afirma estar de acuerdo y el 31% totalmente de acuerdo con que llevan buenas relaciones entre los compañeros. Esto indica que hay un alto grado de satisfacción por las relaciones laborales, mostrando un buen clima en esta condición de la satisfacción del empleado.

Gráfico 9. Relaciones con los compañeros

9. Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo



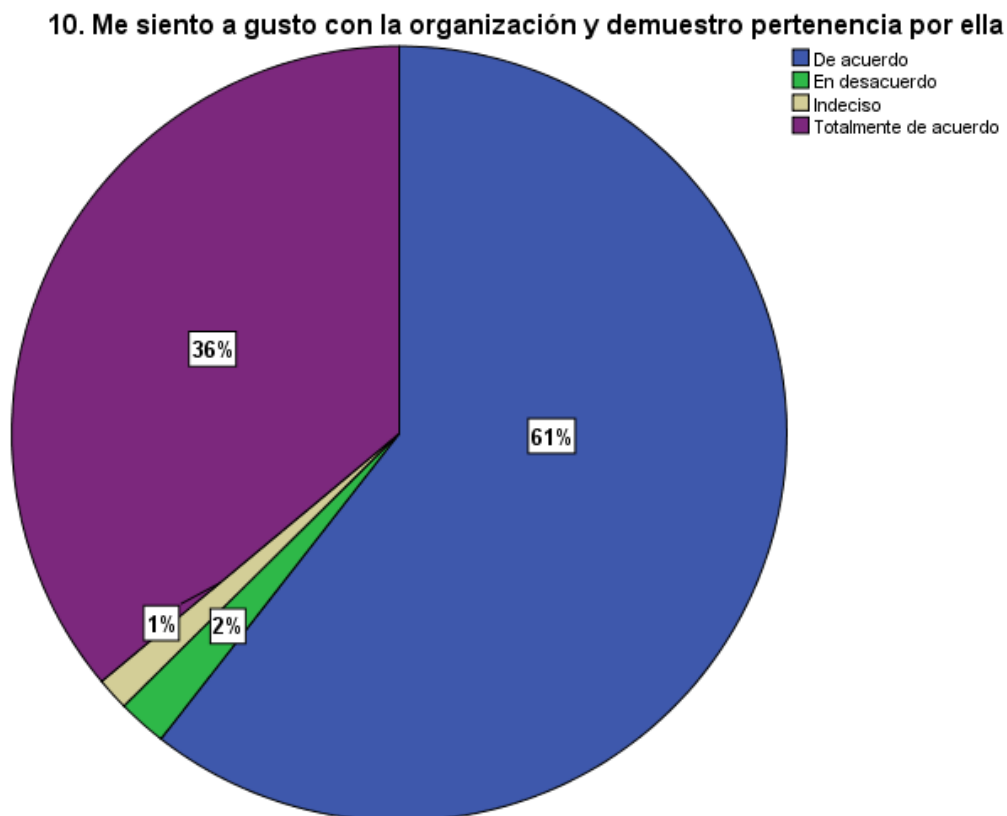
Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

Las últimas encuestas de satisfacción laboral interna reflejan un clima laboral favorable. Los trabajadores comentan que las relaciones son mayormente de camaradería, se favorece el diálogo y la comunicación, hay apoyo entre los compañeros y se participa en actividades de recreación grupales. Si hubiese dificultades y desavenencias entre los compañeros se resuelven los conflictos sin pasar a mayores o se convierte en problema mayor. El departamento propicia un lugar con un buen clima laboral en el que se involucran y la participan activamente los empleados en los proyectos que se emprenden.

2.1.10 Satisfacción con la organización y sentido de pertenencia

Un 61% de la población está de acuerdo y otro 36% Totalmente de acuerdo, lo cual demuestra gran satisfacción con la organización como conjunto y manifiestan también tener sentido de pertenencia por la misma.

Gráfico 10. Satisfacción con la organización y sentido de pertenencia



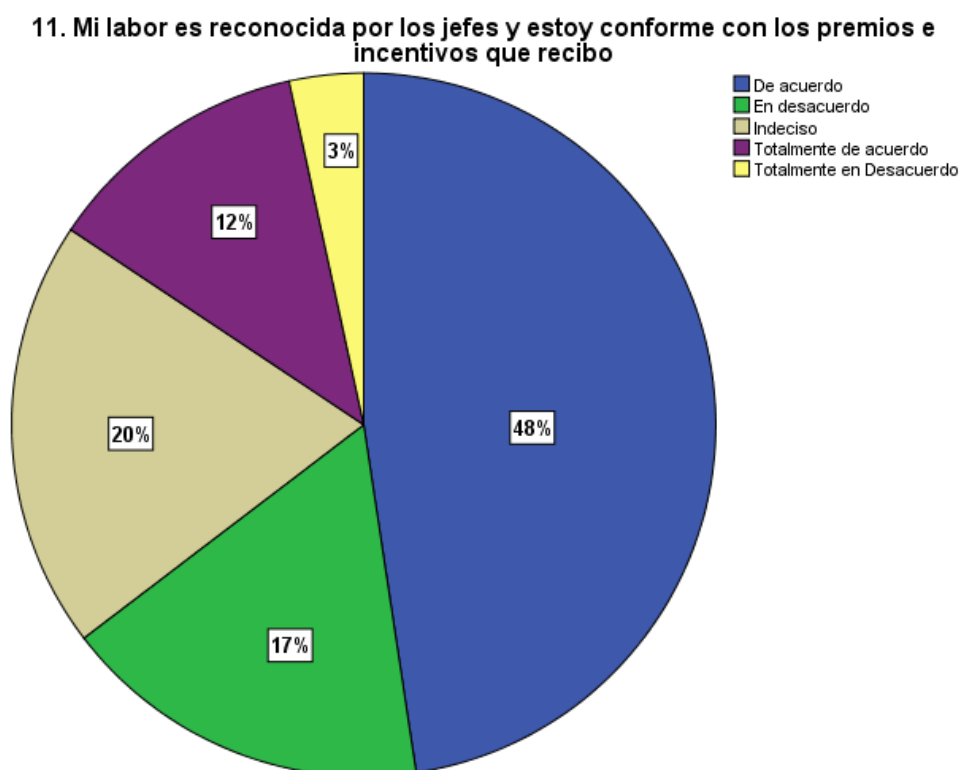
Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

En términos generales los empleados se sienten satisfechos con respecto a las tareas, el liderazgo del líder, la relación con los compañeros de trabajo. Sin embargo, entre causas de insatisfacción se evidencia en la encuesta previa que el sistema de incentivos no es el mejor, que las oportunidades de ascenso son pocas, que el salario no siempre es consecuente con la carga laboral.

2.1.11. Reconocimientos e incentivos

Un 48% de los empleados está de acuerdo y 12% totalmente de acuerdo con que sí reciben reconocimientos e incentivos importantes en el ámbito laboral, pero el 40% restante de la población de trabajadores no están de acuerdo o indecisos. Lo cual determina que una amplia cantidad de colaboradores no se encuentran satisfechos con los reconocimientos e incentivos que reciben al interior de la empresa, para premiar o resaltar sus esfuerzos laborales.

Gráfico 11. Reconocimientos e incentivos



Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

Los reconocimientos e incentivos son pocos, la parte comercial recibe sus comisiones de acuerdo a su producción, pero en general todos los trabajadores sólo tienen los siguientes incentivos los cuales demuestran a los Colaboradores la relevancia que tienen para la Organización.

Reconocimiento por años de labor: Creado para valorar el compromiso que han demostrado a través de los años que llevan laborando dentro de ella.

Las Directivas han decidido otorgarles un reconocimiento a los colaboradores de acuerdo al tiempo laborado así: 5 años: 100.000; 10 años: 220.000; 15 años: 400.000; 20 años: 550.000; 25 años: 700.000

Cumpleaños: Las Directivas han decidido otorgarle a los cumplimentados un cheque por valor de \$120.000 Este valor se podrá incrementar anualmente a potestad de Gerencia de Operaciones.

Auxilio de alimentación: consiste en un subsidio en dinero por valor actual de 7.000 pesos otorgado por la empresa a los empleados que lo soliciten por tener que continuar trabajando durante el horario establecido para el almuerzo o en horario nocturno. Por

El auxilio de alimentación solo será entregado a los empleados que deban permanecer en la empresa en el horario de 12:00m – 2:00 p.m. o después de 7:00 p.m. por encontrarse realizando funciones propias del cargo que no alcanzan a ser realizadas en las horas laborales, y por ende deben disponer de este espacio para hacerlo.

Los Colaboradores que requieran continuar laborando en horario adicional, deberán coordinarlo previamente con su jefe inmediato, quien otorgará la aprobación para que pueda solicitar el auxilio de alimentación, que equivale a \$7.000 los que serán tomados de la caja menor de la empresa, teniendo en cuenta que el soporte de caja debe llevar la Autorización del Jefe Inmediato.

Auxilio Educativo: estará clasificado así:

- Universitarios: Hasta un salario y medio mínimo legal vigente a la fecha por año.
- Técnicos y Tecnológicos: Hasta un salario mínimo legal vigente por año.
- Cursos: Hasta el 50% del Valor del Curso (A Consideración de Gerencia).

Para poder adquirir el derecho al Auxilio para el próximo semestre, se deberá presentar a la Gerencia los siguientes documentos:

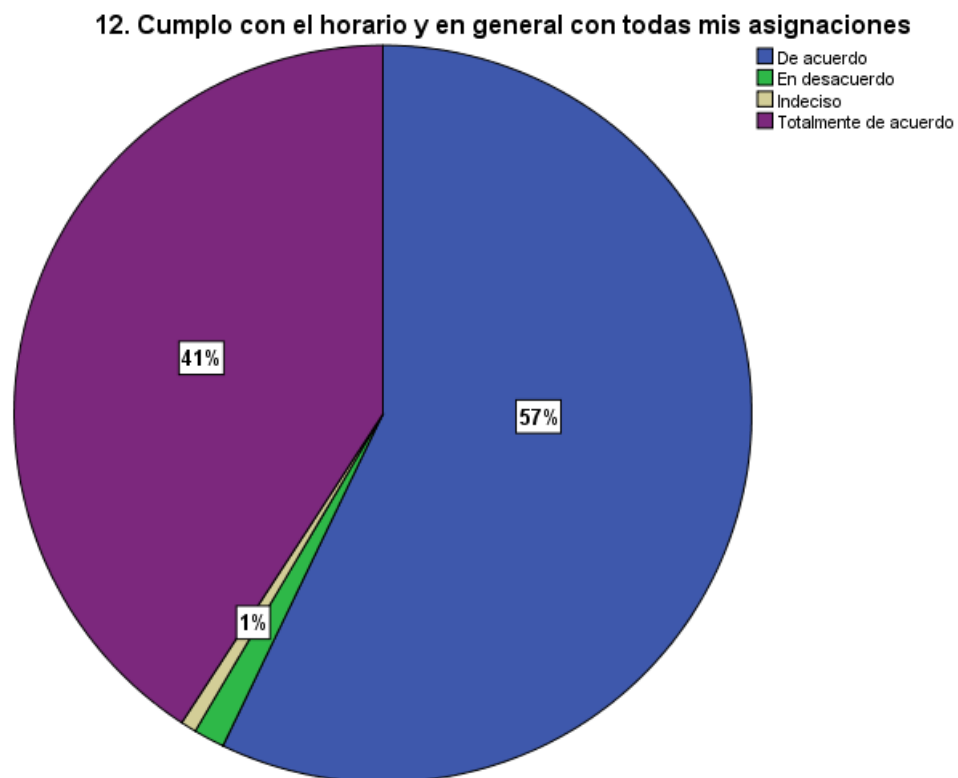
- Certificado de calificación del semestre cursado y aprobado.
- Formato de inscripción del próximo semestre.
- Los estudios a realizar deberán estar acordes con la actividad económica de Araujo & Segovia S.A. y/o con el cargo que se esté desempeñando.

Otro tipo de incentivos como horarios flexibles, viajes, tiempo libre, regalos por sistema de puntos, no son contemplados.

2.1. 12 Cumplimiento con las normas

En cuanto al cumplimiento de las normas, un 80% de los trabajadores se encuentra totalmente de acuerdo en que cumplen las normas al interior de la empresa, un 20% se encuentra de acuerdo. Esto hace concluir que la empresa cuenta con un personal además de responsable y cumplido, respetuoso de las normas al interior de la organización.

Gráfico 12. Cumplimiento con las normas



Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

El reglamento interno de trabajo en Araujo y Segovia SA⁷⁸ contempla las principales normas mediante las cuales todos sus trabajadores siguen su comportamiento en la empresa, bajo principio de responsabilidad.

Las principales normas regulan el periodo de prueba, el horario de trabajo, las horas extras y horarios nocturnos, los permisos, el respeto y subordinación a sus jefes. Las normas contempladas en el reglamento interno disponen las responsabilidades del trabajador. Se mencionan las principales sanciones, la escala disciplinaria mediante la cual los trabajadores pueden ser suspendidos y sancionados.

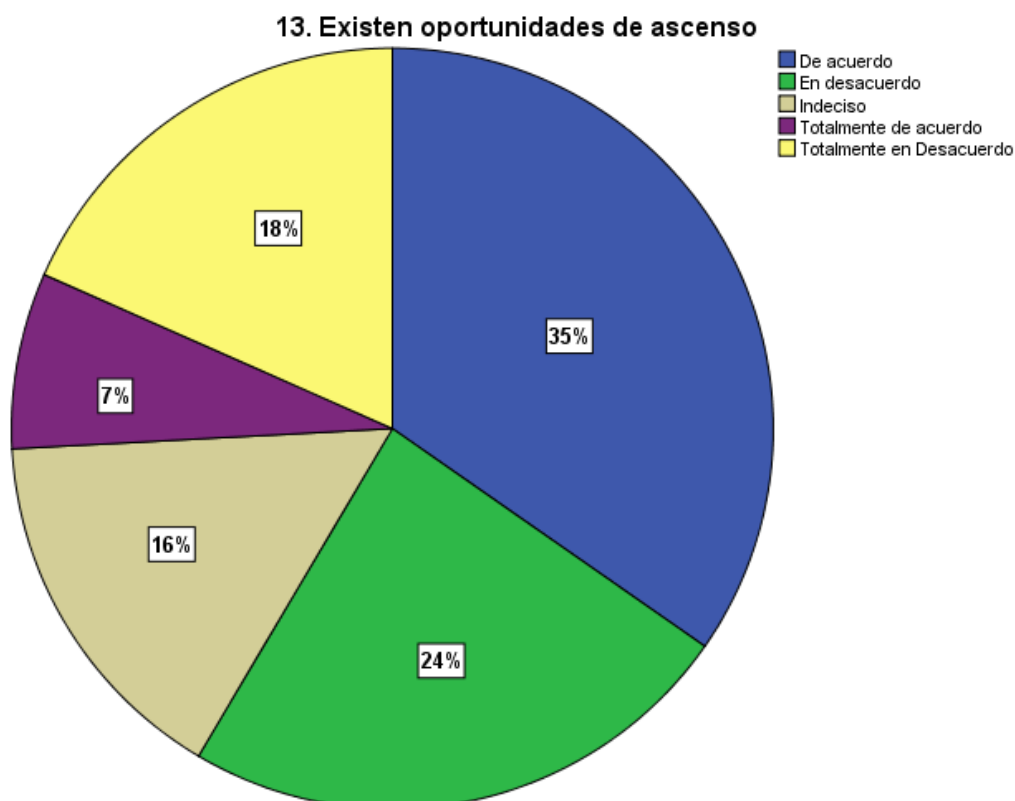
Los trabajadores se esfuerzan por cumplir las reglas pues consideran que si no lo hacen pueden caer en diferentes tipos de sanciones.

⁷⁸ ARAUJO Y SEGOVIA. Reglamento Interno de Trabajo 2012

2.1. 13 Oportunidades de Ascenso:

Un 42% de los empleados se encuentra totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; un 35% se encuentra de acuerdo y un 7% totalmente de acuerdo. Esto indica que las oportunidades de ascenso al interior de la organización no redundan en la satisfacción de todos los trabajadores, o que estas oportunidades no se han dado para todos los trabajadores por igual al interior de la organización.

Gráfico 13. Oportunidades de Ascenso



Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

La política de Talento Humano no es clara para el tema de ascensos, sólo menciona las llamadas “rotaciones de personal”, consideradas como cambios de personal hacia otros departamentos o puestos. “para los casos en que se decida hacer rotaciones de personal se comparará el perfil requerido para el Cargo con el perfil existente, diligenciando el formato de Evaluación del Perfil de Cargo. De acuerdo con ello surgirán las necesidades de formación que se ingresarán al Programa de Formación en la medida en que sean coordinadas las capacitaciones respectivas”⁷⁹ Este hallazgo se refleja en la inconformidad existente.

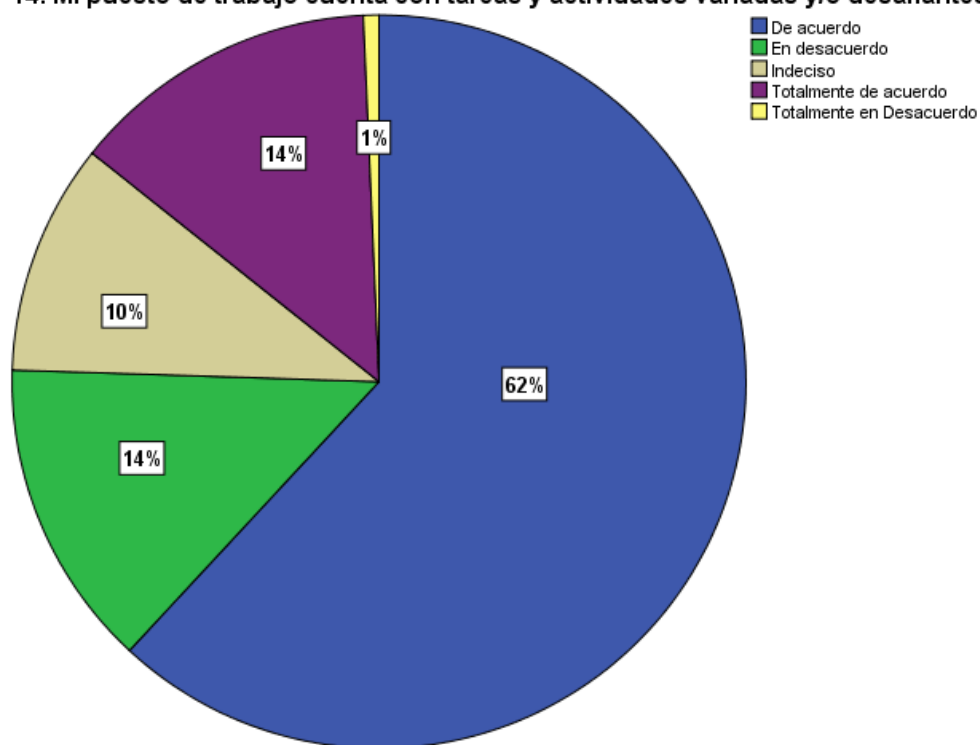
⁷⁹ ARAUJO Y SEGOVIA. Documento de Política de Gestión Humana. 2012

2.1. 14 Puesto de Trabajo con planeación y desafíos

Un 62% de los empleados se encuentra de acuerdo, un 14% totalmente de acuerdo, frente a un 26% en desacuerdo. Esto indica que para un porcentaje importante de los empleados la planeación de sus puestos de trabajo está un poco deficiente. Esto puede indicar que los puestos de trabajo no están articulando muy bien con los perfiles de los contratados, lo cual hace que el trabajador se encuentre insatisfecho y no vea importante el cargo para el desafío del logro de sus objetivos personales y tampoco los empresariales.

Gráfico 14. Puesto de trabajo con planeación y desafíos

14. Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes



Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

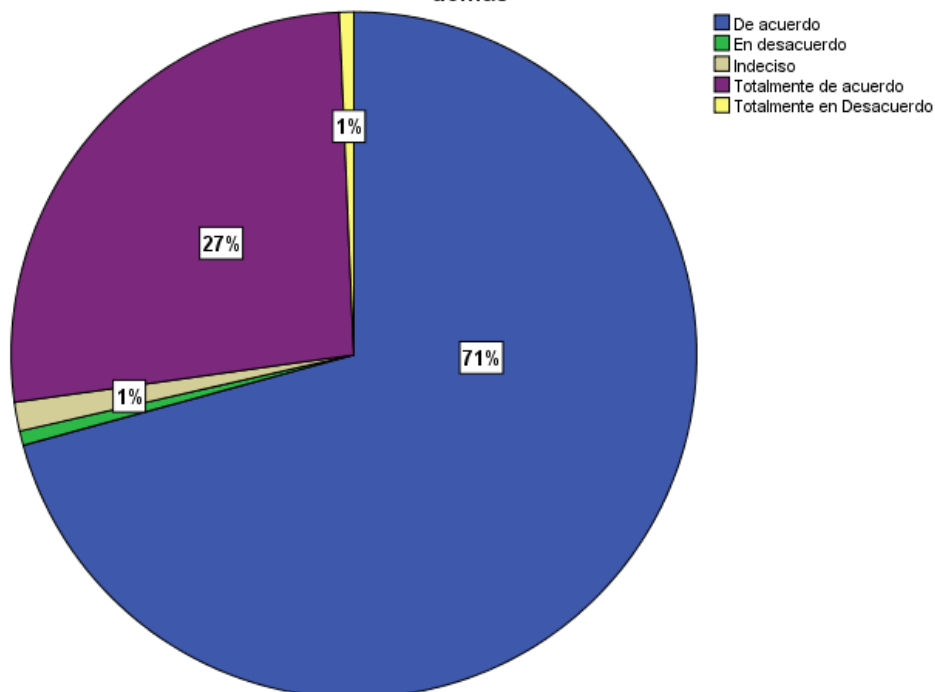
Según Herzberg uno de los aportes que más incide en la satisfacción es el enriquecimiento del puesto. Esto implica hacer más interesante y con retos al trabajo. Retos de labores pero también de crecimiento personal. Dar mayor autonomía al trabajador, independencia, permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza su supervisor, que el trabajador tenga oportunidades de experimentar sensaciones de logro. Para esto se hace necesario sacar los puestos de trabajo de la rutina y dándoles asignaciones que vayan más allá de las tareas rutinarias del trabajador.

2. 1. 15 Resultados del puesto en coherencia con objetivos de la empresa

Para más del 90% de los empleados los resultados de cada puesto de trabajo afectan significativamente los objetivos estratégicos de la empresa, así como también al equipo de trabajo. Para un 3% restante no hay coherencia entre lo que hacen y que la empresa logre sus objetivos.

Gráfico 15. Resultados del puesto en coherencia con objetivos de la empresa

15. Los resultados de mi trabajo afectan significativamente a la empresa y a los demás



Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

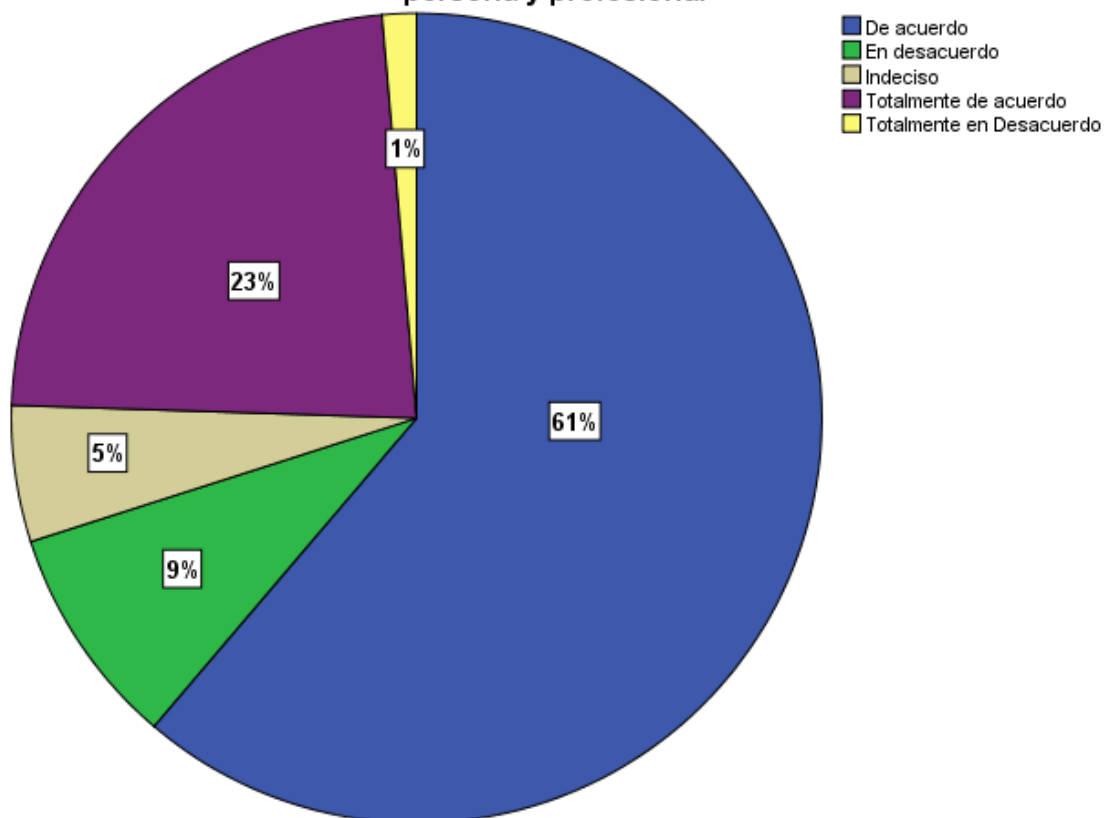
Cuando desde cada puesto de trabajo se concibe que cada objetivo logrado aporte a la productividad general, se podrán concretar al máximo las tareas y mostrar cuáles son los resultados. Cuando en la empresa se pueda trazar tareas y objetivos, será igualmente capaz de lograr la satisfacción y motivación de sus empleados, los trabajadores trabajarán mejor y en menor tiempo. Los trabajadores podrán reconocer que sus propios y pequeños objetivos contribuyen al plan de acción en grande. Si en el plan maestro de acción se registra que trabajador está contribuyendo a una determinada meta se podrá reconocer su aporte al plan de acción y ellos reconocerán también el valor que tienen para la empresa.

2.1.16 Capacitación y formación para el desarrollo

En cuanto a la satisfacción del empleado ante la capacitación y formación para desarrollarse como persona y profesional en la empresa; 23% de los empleados está totalmente de acuerdo o satisfecho y 61% de acuerdo; lo cual demuestra que los trabajadores sienten que se les brinda la suficiente capacitación. Sin embargo, un 15% En desacuerdo lo cual indica que este grupo siente que no se les capacita lo suficiente, y que posiblemente hay una falencia de capacitación en algunos empleados.

Gráfico 16. Capacitación y formación para el desarrollo

16. Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional



Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

Araujo y Segovia contempla en su Política de Recursos Humanos la formación para sus trabajadores. A través de cursos, seminarios, talleres, etc., se imparte a los empleados la oportunidad de aumentar sus conocimientos y fortalecer sus competencias.

Según entrevista con la funcionaria del Departamento de Recursos Humanos, se logró conocer que para tales efectos se elabora anualmente el Programa de Formación en el cual se especifican los temas, quienes asistirán, el proceso del Sistema de Gestión de Calidad en el cual están inmersos, la fecha programada de las capacitaciones. Este programa se actualiza mensualmente aterrizado a las necesidades particulares que se van presentando o a los cambios en el calendario de trabajo según amerite y se cruce con otras fechas y eventos.

Para la inscripción de los empleados en estos programas se establece un diagnóstico de necesidades a través de los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño, resultado de auditorías internas, acciones correctivas o preventivas, revisión por la gerencia del desempeño del Sistema de Gestión de Calidad, ingreso de nuevo personal ó movimiento internos del mismo, de tal forma que se identifique en qué aspectos se encuentran las mayores falencias para determinar las posibles capacitaciones a realizarse. Así mismo se actualiza este programa de formación de acuerdo con la creación ó modificación de documentos del Sistema de Gestión de Calidad.

Si existen capacitaciones que estén fuera de las necesidades detectadas en cualquiera de los procesos anteriormente mencionados, pero que puedan generar un valor agregado en el ejercicio del cargo, podrán ser tomados en cuenta.

La aprobación del programa de formación y suministro de los recursos para el desarrollo del mismo está a cargo de la Gerencia de Operaciones.

Se debe notificar con mínimo dos días de anticipación al personal involucrado en la capacitación y entrenamiento.

Como evidencia de la capacitación efectuada se diligenciará el Registro de asistencia a capacitaciones y entrenamiento (para capacitaciones internas), en el cual además se identificará el objetivo de la Capacitación y el método de evaluación de la eficacia para todas las capacitaciones que sean categorizadas como críticas para el S.G.C.

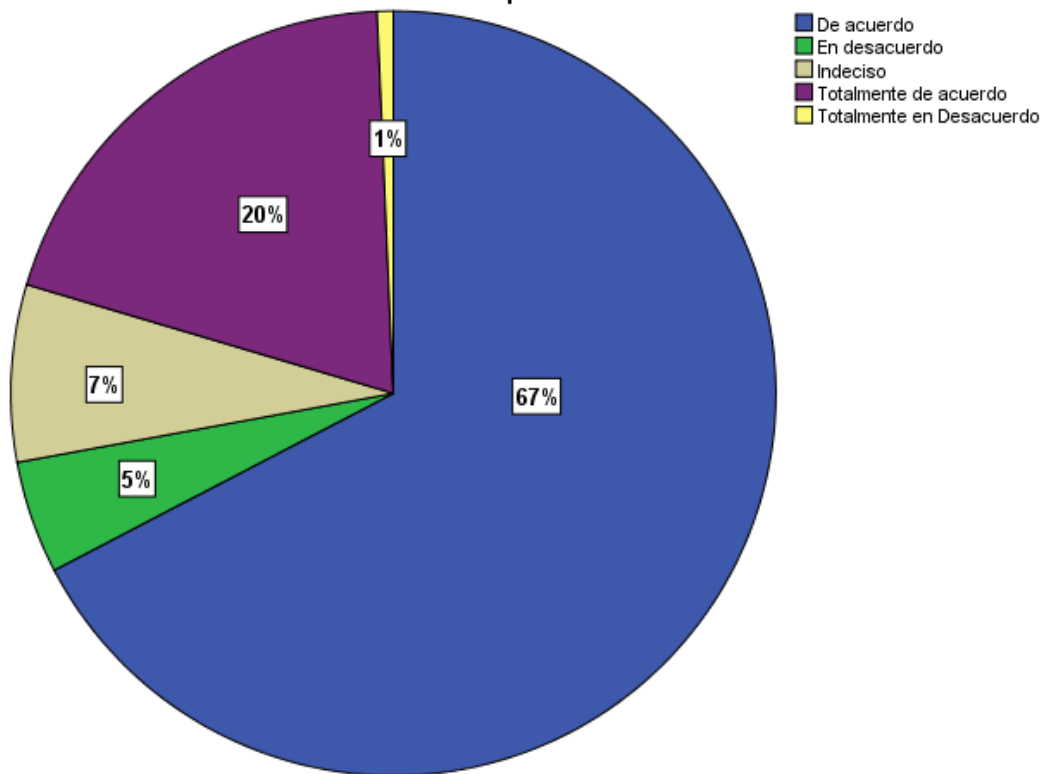
La empresa ofrece el total apoyo para los recursos de espacio, tiempo, dinero y todos los demás recursos que sean necesarios para llevar a cabo las capacitaciones.

2.1.17 Gestión Humana y eficacia económica

Para la mayoría de empleados la gestión humana es importante y coherente con la eficacia económica de la empresa. Para el 20% están totalmente de acuerdo y para un 67% de acuerdo. Un porcentaje del 13% considera que no hay relación. Se observa que los empleados están convencidos de que una adecuada dirección de los recursos Humanos, redunda en beneficios y efectividad en la economía de la empresa y el manejo de todos los demás recursos de la empresa.

Gráfico 17. Gestión Humana y eficacia económica

17. La gestión humana conduce a la eficacia económica y de los recursos de la empresa



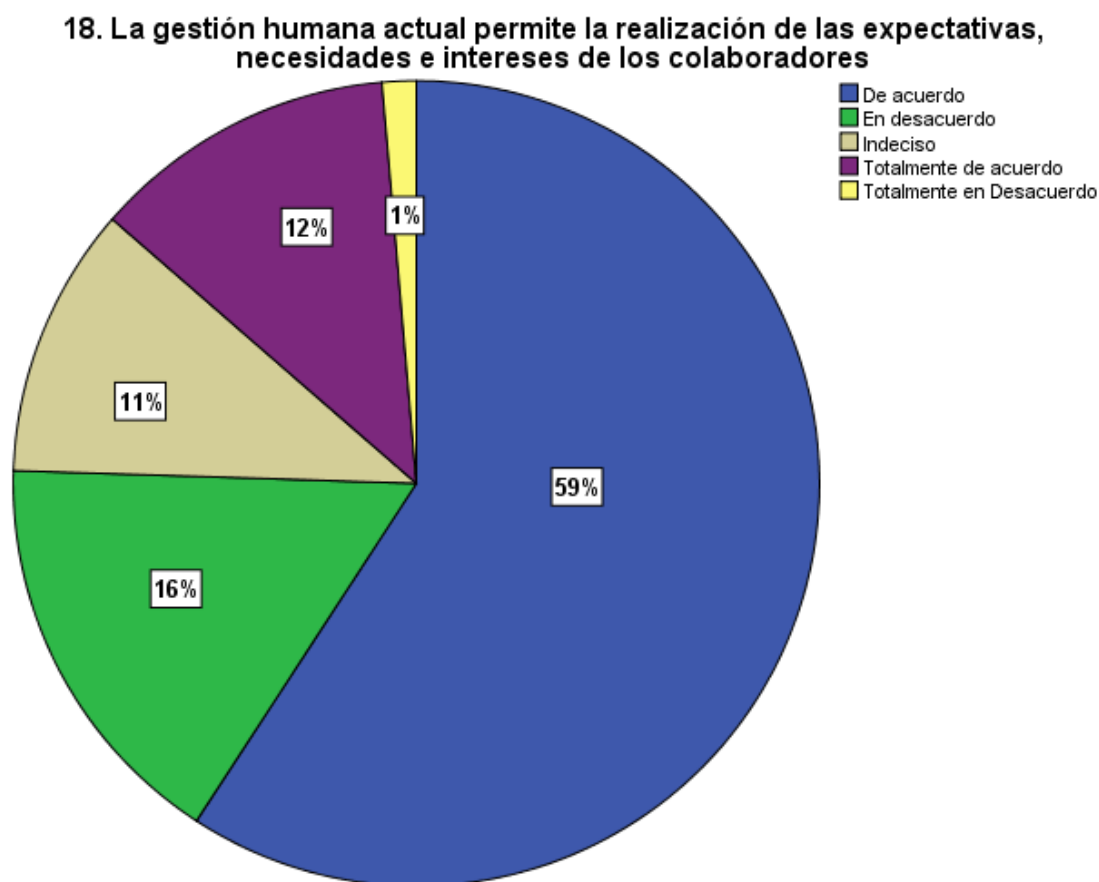
Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

¿Es rentable la gestión humana de la empresa para la economía total de la empresa? Esta pregunta la respondemos calculando el porcentaje de nómina. Para saber que tanto se le invierte al trabajador, o en nómina dividimos los ingresos brutos al gasto total de nómina. Tenemos que los ingresos brutos conocidos para la empresa Araujo y Segovia en el periodo 2015 (último periodo conocido) fueron 1.186.920.000 y la nómina asciende a 437.334.305 dando un porcentaje de 0,368 es decir un 36% de inversión que resulta rentable en la nómina de los trabajadores.

2.1.18 Necesidades e intereses de los colaboradores

Para el 12% de los colaboradores están totalmente de acuerdo, 59% de los colaboradores (de acuerdo); en que La gestión humana actual permite la realización de las expectativas, necesidades e intereses de los colaboradores, un 27% considera que la gestión humana actual no permite la realización de sus expectativas, necesidades e intereses.

Gráfico 18. Necesidades e intereses de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

En entrevista con una funcionaria del Departamento de Recursos Humanos, se dio a conocer que aparte del salario, las bonificaciones e incentivos ya mencionados. La empresa dentro de su política de Bienestar Social contemplada en la misma política de gestión humana, considera que: “Según los intereses expuestos por los empleados, se programan las diferentes actividades, tales como: celebración de cumpleaños, festividades de Navidad, día de la madre y del padre, amor y amistad, halloween, etc. Cuando se requiera programar con antelación actividades que

involucren una programación logística, esta debe hacerse conformando un comité que se encargue de conseguir cotizaciones y proveedores de calidad para lograr que dichas actividades se desarrollen exitosamente. Para las acciones de reconocimiento a la calidad de desempeño de los empleados, se deben tener unas políticas claras y darlas a conocer a todo el personal con el fin de que estos programas cumplan con su objetivo motivador y de reconocimiento, además debe existir un procedimiento periódico y constante que permita que se genere la expectativa necesaria entre el personal para el éxito del programa”.

Otro beneficio que reciben los trabajadores es el Auxilio exequial. Araujo & Segovia S.A., otorga al trabajador un Auxilio Funerario, el cual asciende a un salario mínimo legal mensual vigente. Este auxilio únicamente se otorga cuando la persona fallecida tiene un vínculo de primer grado con el colaborador (padres, cónyuge, hijos).

Otro beneficio es el beneficio de préstamos. Este permite colaborar al empleado que ante la presencia de situaciones apremiantes tales como: calamidades domésticas, robo, pérdida y/o daño de bienes de uso frecuente y que presenten dificultad económica para resolver este tipo de situaciones. Para la realización de préstamos de la empresa a los empleados es necesario que el empleado solicite a través de una carta o correo interno dirigido a gerencia general o gerencia de operaciones el préstamo con el valor correspondiente, y el motivo por el cual lo solicita.

El préstamo será sometido a estudio por parte de Talento Humano, con el objeto de verificar la capacidad de pago del empleado teniendo en cuenta que los descuentos realizados no pueden superar en un 50% el valor del salario y comprobar si tiene algún préstamo anterior no saldado.

El valor de los préstamos no podrá superar el salario del empleado a menos que se trate de una situación especial que amerite de una colaboración superior por parte de la empresa, en tal caso, no excederá de \$500.000; Si el empleado requiere un monto superior al estipulado deberá tramitar el préstamo con cualquiera de las entidades financieras con las cuales se tengan acuerdos vigentes. El préstamo será descontado quincenal o mensualmente.

Auxilio de lentes: Araujo & Segovia S.A., paga al trabajador un auxilio para lentes por la suma de Sesenta Mil Pesos M/cte. (\$60.000), este auxilio corresponde a la fórmula medicada, no para la montura sino para los lentes.

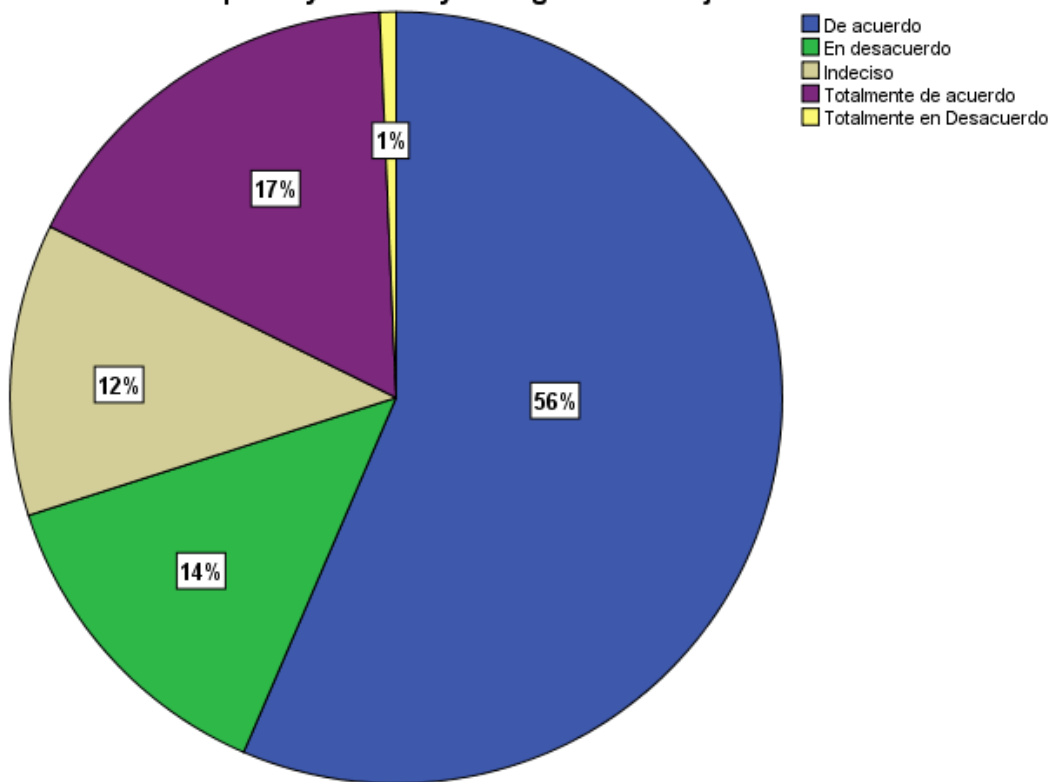
Otro beneficio con el que cuentan los colaboradores es el Fondo de Empleados.

2.1. 19 Gestión Recursos humanos y políticas de la empresa

El 17% de los colaboradores están Totalmente de acuerdo y 56% De acuerdo, en que la gestión de los recursos humanos es congruente con el resto de políticas de la empresa y contribuye al logro de los objetivos misionales. Para un 27% no es clara la relación entre la gestión humana y el logro de objetivos y políticas de la organización.

Gráfico 19. Gestión Recursos humanos y políticas de la empresa

19. La gestión de los recursos humanos es congruente con el resto de políticas de la empresa y contribuye al logro de los objetivos misionales



Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

A parte de la política de Gestión Humana, Araujo y Segovia posee política de Calidad. Este ha sido un factor que ha contribuido a mejorar la imagen de la inmobiliaria. El reconocimiento de la excelencia de Araujo y Segovia a través de los

años ha representado mejor imagen para ganar clientes, y para mejorar la inversión de sus socios.

La gestión de la calidad desde hace unos años busca satisfacer a los clientes, sean internos y externos.

El sistema de Gestión de Calidad es certificado bajo la Norma ISO 9001:2008. Asimismo, en la Inmobiliaria se certificaron los principales procesos vinculados con atención al cliente, venta, operaciones comerciales, entre otros.

Otra política importante es la política de seguridad y salud en el trabajo de la que ya se ha hablado anteriormente. Por medio de esta se busca asegurar uno de los capitales más importantes como lo son las personas. El resultado de mantener esta política ha sido la consolidación de una menor tasa de accidentalidad al interior y exterior para los colaboradores.

La política integral de la empresa justamente inicia haciendo énfasis en el talento humano.

Política integral: Con un Talento Humano competente y comprometido, garantizamos servicios inmobiliarios integrales, en oficinas estratégicamente ubicadas, con la más moderna tecnología y canales digitales de comunicación, comprometidos con la identificación de los peligros, evaluando y valorando los riesgos; y estableciendo los controles necesarios para proteger la seguridad y salud de todos los trabajadores, mediante la mejora continua de nuestro Sistema de Gestión Integrado y el cumplimiento de la normatividad nacional vigente aplicable en materia de riesgos laborales, lo cual nos permite destacarnos en:

- Asesoría integral a nuestros clientes
- Mejoramiento Continuo en los Procesos
- Crecimiento en volumen de negocios
- Mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores
- Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios
- Apoyo Social y Económico a Segmentos Vulnerables
- Sostenibilidad y Permanencia en el Mercado

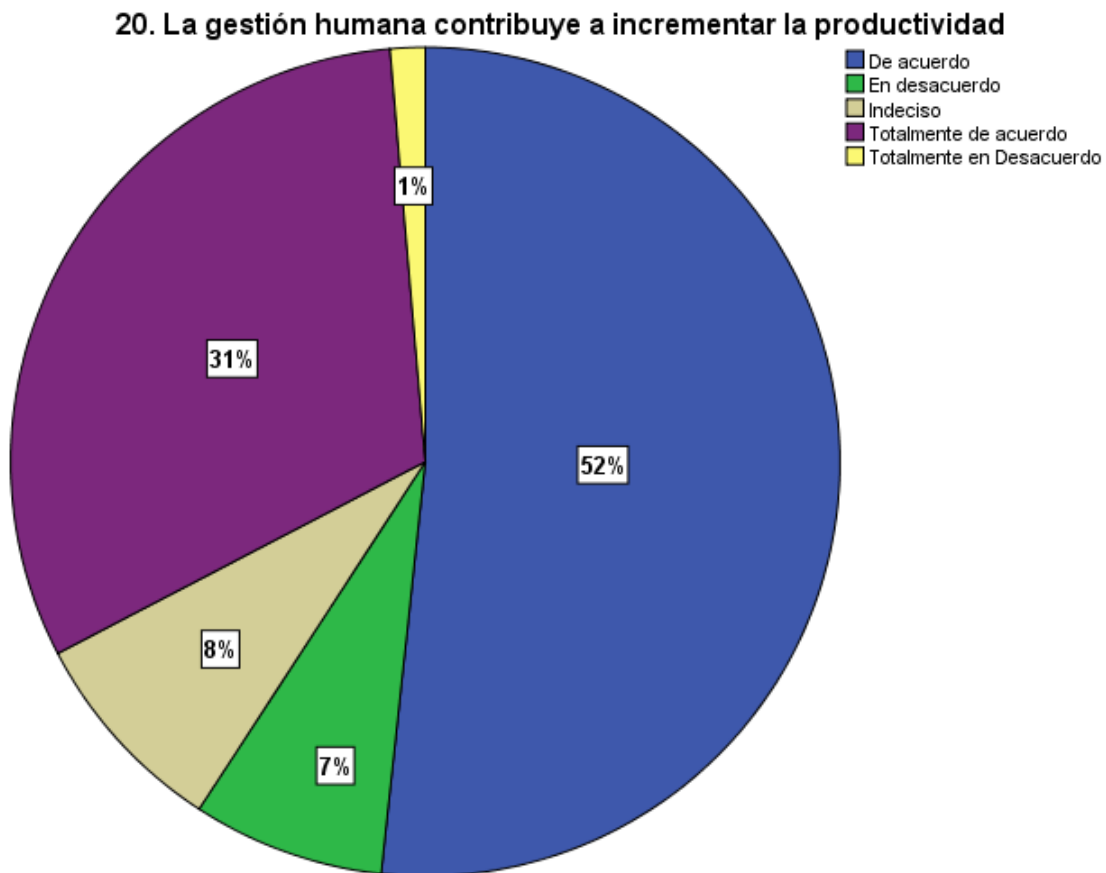
La política integral de la empresa es congruente con la de talento humano en la medida que contempla el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

Es por ello que se refleja en la encuesta un mayor porcentaje de acuerdo entre los trabajadores con la política general y de talento humano de la empresa.

2.1.20 Gestión Humana contribuye a incrementar productividad

Para el 81% de los colaboradores están entre Totalmente de acuerdo y de acuerdo, en que la gestión de los recursos humanos contribuye a incrementar la productividad. Para un 16% no la gestión humana aun no logra contribuir en el incremento de la productividad de la organización.

Gráfico 20. Gestión Humana contribuye a incrementar productividad



Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

Para saber que tanto el recurso humano contribuye a aumentar la productividad, se puede tener en cuenta un índice de productividad. Este considera las ventas netas o producción total entre el número de empleados en un periodo determinado. Así las cosas las ventas en el trimestre de julio a septiembre de 2016 fueron de 8.751.000 y el número de trabajadores es de 130. Nos da 67.315; es lo que cada

empleado estaría recibiendo por el número total de ventas (sean arriendos o ventas que hizo la inmobiliaria en ese periodo).

En el siguiente periodo de octubre a diciembre de 2016 el monto total de ventas fueron de 9.236.500, entre el número de trabajadores que es 130. Nos da 71.050; Dado que en el transcurso de este periodo de tiempo aumentó la relación entre el volumen producido (o vendido) y la magnitud del trabajo incorporado, esto significa que el producto promedio del trabajo ha mejorado; que los trabajadores han aumentado su productividad, de esta forma podemos hacer una relación directa entre el manejo que se dé a la gestión humana y la productividad de la empresa.

Luego del proceso de diagnóstico y el análisis de datos se identifican algunas áreas prioritarias de actuación:

1. Gran parte de los empleados se encuentran insatisfechos con respecto a su escala salarial.
2. Hay un sector de los colaboradores que consideran que no se les forma y capacita lo suficiente de acuerdo a los requerimientos necesarios para desarrollarse como personas y empleados en sus respectivos cargos.
3. Un porcentaje considerable de los colaboradores, no se siente a gusto con la relación con sus líderes y cómo este influye en su desempeño laboral.
4. La gran mayoría de trabajadores considera que no se presentan muchas fallas en la higiene y seguridad en el trabajo, pero es posible que algunos sectores las identifiquen.
5. Para gran mayoría de empleados la empresa no ofrece oportunidades de ascenso al interior de la organización.
6. Consideran que en general hay un nexo entre lo que es la gestión humana y la efectividad y productividad de la empresa.
7. Los mecanismos que permiten la fluidez de la información dentro de los diferentes niveles jerárquicos institucionales, no son aprovechados en forma óptima.
8. No están completamente identificados, formalizados e implementados los mecanismos que permitan reconocer la Gestión de procesos de gestión humana.
9. No existe evidencia de una medición sistemática de la satisfacción del empleado.
10. Algunos empleados piensan que no hay planeación para sus puestos de trabajo.

11. Para un porcentaje importante no es clara la relación entre la gestión humana y el logro de objetivos y políticas de la organización.
12. Existe la necesidad de aplicar las recomendaciones del diagnóstico con el objetivo de implementar mejoras que permitan el desarrollo óptimo de la organización.
13. La empresa se encuentra en este momento en una situación propicia para hacer cumplir y ejecutar los procedimientos que aseguren la calidad y establecer sistemas que permitan garantizarla, En específico, llevar a cabo nuevos procesos de Gestión humana, por lo que esto requerirá de colaboración de la dirección y otros departamentos, pero también de cada colaborador, de la adecuación de documentos, acciones e incluso políticas institucionales.

El diagnóstico realizado, evidencia las situaciones que se están presentando a nivel de la gestión humana y las necesidades que se deben atender. Si la empresa trabaja en esto, permitirá realizar algunas acciones y cambios en la organización.

Actividades de urgente necesidad en la empresa:

- Procedimientos documentados para la Gestión Humana: Que permitan:
 - Control de documentos.
 - Control de los registros de calidad.
 - Llevar a cabo auditorías internas en el área de Recursos Humanos.
 - Acciones correctivas.
 - Acciones preventivas.
- Los documentos requeridos por la organización para asegurar el control, funcionamiento y planificación efectivos de sus procesos.
- Elaborar Registros para:
 - Revisiones efectuadas por la dirección.
 - Educación, formación, habilidades y experiencia del personal del personal
 - Procesos de realización del producto y cumplimiento de los requisitos del producto.
 - Elementos de entrada del diseño y desarrollo.
 - Evaluación de proveedores de personal

2.2 PLAN DE ACCION

2.2.1 OBJETIVOS DEL PLAN

Con el despliegue de este plan, la Empresa Araujo y Segovia SA. , ha de avanzar en aspectos de relevancia para la calidad en la organización de la siguiente forma:

- Mejorar el desempeño, la coordinación de la Gestión humana.
- Promover la eficiencia en la productividad del personal y la adherencia a normas establecidas.
- Mejorar toda la cultura organizacional, orientada a las relaciones con el cliente externo e interno.
- Incorporar la transparencia como elemento básico de relación no solo con sus donantes sino también con sus beneficiarios.
- Profundizar en la continuidad de la mejora organizacional y en el trabajo por procesos, orientándose a consecución de objetivos.
- Avanzar en participación y desarrollo profesional de sus colaboradores.
- Incorporar estrategias de calidad a políticas institucionales.
- Impulsar la investigación al interior de la organización para la mejora.
- Integrar la empresa en la sociedad de la información y el conocimiento.
- Reducir costos de operación basados en los supuestos del control y la eficiencia en la utilización de los recursos.

2.2.2 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA

Estos objetivos son sugeridos para proporcionar a la organización unos objetivos desde lo organizacional, que permita llevar a cabo las funciones de gestión humana adecuadas.

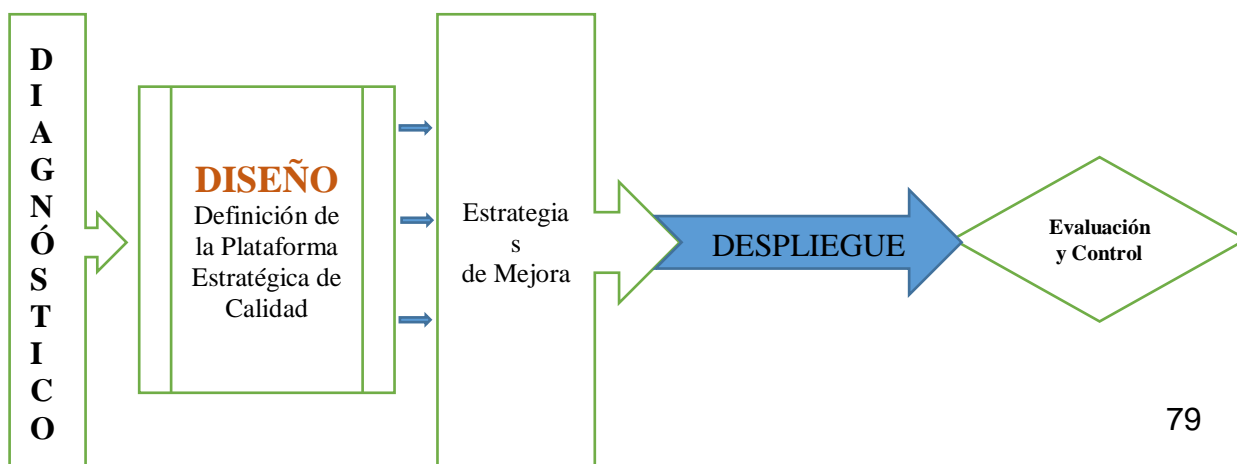
- Llevar a cabo la planeación de los recursos humanos apropiada a los objetivos estratégicos de la empresa.
- Mejorar permanentemente la calidad de los recursos humanos
- Articular de manera continua las acciones de gestión humana con las condiciones organizacionales necesarias para la productividad empresarial.
- Obtener eficiencia y eficacia administrativa desde la gestión humana.

2.2.3 DISEÑO Y METODOLOGÍA DEL PLAN

Para el diseño del Plan se ha seguido la siguiente metodología:

1. Determinación de la situación inicial, y posterior realización de informe de diagnostico que dé cuenta de la situación de base o inicial.
2. Definición de las estrategias del plan.
3. Definición de las acciones específicas.
4. Diseño del despliegue.
5. Cronograma
6. Evaluación y control del mismo: Con todo ello, se pretende impulsar un cambio en la forma de gestión, cuyo objetivo fundamental gira en torno a la mejora, utilizando al grupo de mejora como herramienta básica y núcleo fundamental del sistema

2.2.4 ESQUEMA DE DISEÑO Y APLICACIÓN FINAL



2.2.5 DESPLIEGUE DEL PLAN

El plan de mejora se desplegará siguiendo el siguiente Flujograma:



Fuente: Elaboración propia de los autores según los datos recopilados

El gráfico anterior muestra en síntesis cómo se desarrolla el plan. Como puede verse en un flujo continuo, que tiene un primer momento **DESCENDENTE** (desde la dirección, los objetivos estratégicos hacia las dependencias y luego comienza una trayectoria **ASCENDENTE** dentro de la organización, hacia la revisión de los objetivos y la toma de decisión basada en datos tanto para la dirección de recursos humanos como para la gerencia general. Todo esto para presentarse luego una retroalimentación continua que lleva a la mejora.

2.2.6 RESULTADOS ESTRATEGICOS ESPERADOS:

Los indicadores resultados de este plan, implican a nivel de recursos humanos alcanzar algunos resultados estratégicos que permitirán medir los efectos de las

estrategias desplegadas a este nivel. Señalando qué es lo que se espera conseguir con cada uno de ellos en diferentes perspectivas para la empresa.

1. *Perspectiva Financiera:*

Rentabilidad Financiera: Se logrará la utilización de manera adecuada y eficiente de activos en la generación de utilidades o beneficios.

Se representa por el indicador: $\text{Beneficio Activos Totales} / \text{Activos Totales}$

Eficiencia Operacional:

Margen Operacional: refleja la capacidad de la Empresa para generar utilidades operacionales y también sirve como una base para evaluar la habilidad de ésta para controlar gastos. Esto relaciona la utilidad operacional con los costos de los productos.

2. *Perspectiva del Cliente*

Aumento de confianza del cliente: para este objetivo, por medio de encuestas, para definir el objetivo estratégico del mejoramiento del servicio y la satisfacción del cliente interno y externo.

3. *Perspectiva de Procesos Internos:*

Aumentar el nivel de la productividad de cada vendedor: este indicador muestra la evolución de la productividad mes a mes. Se mide por: $\text{Producción total} / \text{horas trabajadas}$

Asignación de recursos según Presupuestos: % Cumplimiento gastos presupuestados: El indicador apunta al objetivo estratégico de tener un seguimiento del presupuesto que se desarrolla. Se medirá de la siguiente manera:

Aprendizaje y crecimiento: Optimizar el nivel de competencia requerida por el personal colaborador. La Empresa tendrá como objetivo optimizar el nivel de competencias del personal, el indicador se calcula de acuerdo a las horas de entrenamiento por persona en promedio mensual.

2.2.7 PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DOCUMENTAL

Una de las áreas álgidas reveladas en el diagnóstico es la necesidad de reformular el sistema documental. La organización deberá ajustar los procesos y procedimientos, para que esto se vea reflejado en la operación de la gestión. También ajustar todos los demás documentos que necesite la organización para asegurar una planificación, operación y control eficaz del proceso de gestión humana. Se propone ajustar el actual proceso a la siguiente propuesta

PROPUESTA PARA EL PROCESO DE GESTION HUMANA

OBJETIVO	Mantener la competencia del personal vinculado a la organización cuya actividad afecta directa o indirectamente la ejecución de los proyectos o servicios.		INDICADORES	Solvencia Margen de Intermediación Eficiencia administrativa Ejecución presupuesto de gastos Ejecución presupuesto de ingresos Puntualidad de pagos		
ALCANCE	Inicia con la identificación de las necesidades de recursos humanos y abarca de la empresa en el orden nacional.		LIDER DEL PROCESO	JEFE O ADMINISTRADOR DE LA GESTION HUMANA		
PROVEEDOR	ENTRADAS	PROPUESTA DE MEJORA	RESPONSABLE	TIPO*	SALIDAS	CLIENTE
Todos los procesos	<ul style="list-style-type: none"> Requerimientos de personal Requisitos de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar manual de recursos humanos Elaborar el cronograma de actividades de formación y capacitación de recursos humanos. Elaborar el presupuesto de actividades de formación y capacitación 	Administrador	P	<ul style="list-style-type: none"> Manual de Recursos humanos Cronograma de actividades de formación y capacitación Presupuesto de actividades de formación y capacitación 	Todos los procesos
Todos los procesos	<ul style="list-style-type: none"> Organigrama Solicitudes de personal Manual de funciones y Responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> Recepcionar y tramitar las solicitudes de personal. Realizar trámites para la contratación del personal. Realizar la presentación e inducción del nuevo personal. Aplicar programas de capacitación 	Administrador	H	<ul style="list-style-type: none"> Personal contratado Hoja de vida con soportes. Afiliaciones a seguridad Social Contrato individual de trabajo Personal competente 	Todos los Procesos

					capacitado		
Todos los procesos	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad e Higiene Novedades de personal 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar actividades encaminadas a la prevención y promoción de enfermedades profesionales y estilos de vida saludable. Gestión del COPASO y consulta de los trabajadores Aplicar capacitaciones Elaborar la nómina, liquidación de aportes en seguridad social y parafiscales. 	Administrador	V	<p>Cronograma de salud Ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> Documento de Inscripción COPASO. Reglamento de Higiene/Seguridad Registro de asistencia a actividades de Formación. Volantes de pago de Nómina. 	Todos los Procesos	
Todos los procesos	<ul style="list-style-type: none"> Guía de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar las evaluaciones de desempeño al personal. Realizar la evaluación de los programas de capacitación. Seguimiento de los programas de formación y capacitación. Realizar la evaluación de la eficacia de capacitaciones. 	Administrador	A	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de las evaluaciones de desempeño Observaciones de la retroalimentación Cronograma de actividades Resultado de la evaluación de la eficacia de Capacitaciones 	Todos los Procesos	
DOCUMENTOS		REGISTROS		PARÁMETROS DE CONTROL		REQUISITOS	
<ul style="list-style-type: none"> Organigrama Programa de Formación y capacitación Guía de Recursos Humanos Reglamento Interno de Trabajo 		<ul style="list-style-type: none"> Formato solicitud de personal Procedimiento de selección y contratación de personal Formato Hoja de Vida y soportes Lista de chequeo inducción organizacional Evaluación del recurso humano Cronograma de actividades recursos 		<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento al desempeño del personal de servicios y logística Seguimiento interno por parte de administración Auditoría interna de Calidad Cumplimiento de los planes de mantenimiento. Informes de gestión. Cumplimiento del plan de mantenimiento. Encuestas de 		<p>Papelería, Software de Nómina, Recursos económicos para ejecución de planes de Formación, computadores, material de oficina. Recursos humanos</p>	<p>ISO 9001:2008</p> <p>4, 4.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 6.1, 6.2, 6.4, 8.2.3, 8.3, 8.4, 8.5</p>

	<p>humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto actividades de recursos humanos - Control asistencia de programas de formación continua - Verificación de referencia - Entrevista selección de personal - Solicitud capacitaciones - Formato evaluación y certificación de experiencia Auditores internos - Formato ruta de inducción al cargo - Análisis de la formación - Evaluación de la Eficacia de Capacitaciones - Manuales de funciones y responsabilidades - Informe Pruebas psicotécnicas - Informe visita domiciliaria - Contrato Individual de trabajo - Régimen laboral colombiano - Reglamento interno de trabajo - Reglamento de higiene y seguridad industrial. - Registro de asistencia a actividades de formación. - Volantes de pago de Nómina. - Registro evaluaciones de competencia 	<p>satisfacción.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cierre de quejas, reclamos y sugerencias - Seguimiento al desempeño del personal - Evaluación anual de desempeño del personal - Desarrollo del programa de Formación. 		
--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia de los autores

2.2.8 PROPUESTA PARA MEJORAR EL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y VINCULACION

OBJETO:

Desarrollar procesos de selección de manera clara y objetiva en concordancia a las directrices de planeación, necesidades Institucionales y la normatividad vigente para

la empresa, con el fin de vincular personal idóneo, con las competencias requeridas y el cumplimiento de requisitos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

ALCANCE:

El procedimiento inicia con el establecimiento de la necesidad de talento humano y finaliza con el acto administrativo de vinculación (Contrato de trabajo), para proseguir con el procedimiento de inducción.

GLOSARIO

SELECCIÓN: Es el proceso que se realiza para escoger el talento humano más competente e idóneo para proveer los cargos vacantes requeridos para el cumplimiento del objetivo misional

PERFIL: Competencia y calificación requerida para un cargo.

COMPETENCIA: El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la formación, educación, habilidades y experiencia.

CANDIDATO: Solicitante que desea o pretende formar parte de una organización. Persona propuesta, indicada o inscrita para ocupar una determinada situación laboral.

TERMINOS DE REFERENCIA: Los Términos de referencia, son resoluciones que salen de la institución y que contienen las especificaciones técnicas, objetivos y estructura de cómo ejecutar un determinado estudio, trabajo, proyecto.

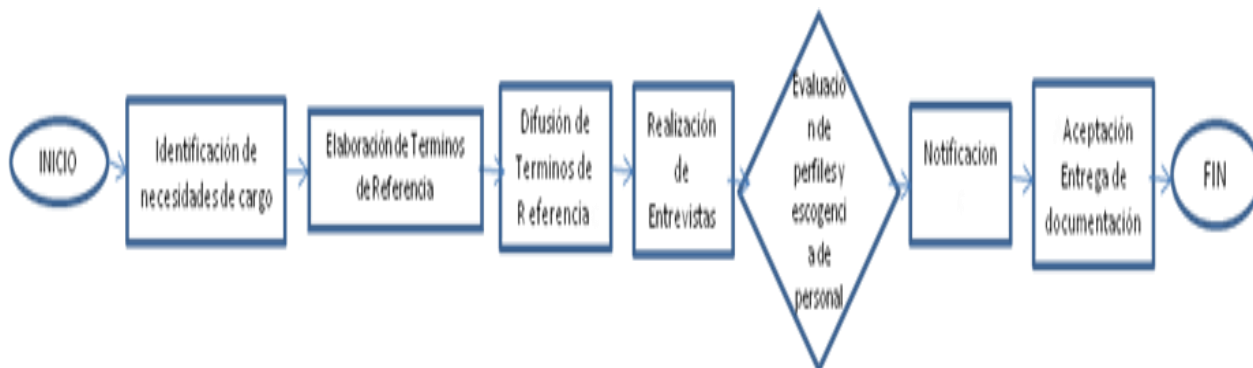
RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO: Jefe Talento Humano

DESCRIPCIÓN DE TAREAS:*

No.	TAREA	RESPONSABLE
1	Identificar necesidad de cargos	Jefe Talento Humano
2	Elaboración términos de referencia	Jefe Talento Humano
3	Difusión de Términos de referencia	Jefe Talento Humano
4	Realización de entrevistas	Jefe Talento Humano
5	Evaluación de perfiles y escogencia de personal	Jefe Talento Humano
6	Notificación	Jefe Talento Humano
7	Aceptación del cargo y Entrega de documentación	Jefe Talento Humano

*Solo se incluye la identificación de las tareas, en una fase posterior, se agregará el detalle de cada una de estas tareas.

1. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO:



Fuente: Elaboración propia de los autores

DOCUMENTOS DE REFERENCIA:

- Manual de procedimientos
- Documento Políticas Institucionales
- Términos de Referencia para cargos

2.2. 9 PROPUESTA PARA MEJORAR EL BIENESTAR LABORAL

El diagnóstico reveló que una de las áreas que genera más insatisfacción en el colaborador es el bienestar laboral. Para el trabajador no queda claro cuáles son los beneficios que la empresa le ofrece en distintas áreas. Es necesario que la empresa pueda diseñar acciones consistentes en:

- De manera interna mediante un grupo de bienestar o mediante agente externo, generar oportunidades de ahorro y crédito para el trabajador.
- Promoción de actividades de deporte y recreación.
- Planeación y ejecución de actividades tales como actividades deportivas, actividades de promoción de talentos como el canto, la danza, el arte.
- En coordinación con la empresa aseguradora, desplegar de manera más efectiva el programa de salud ocupacional y seguridad en el trabajo.
- En articulación con el departamento de comunicaciones brindar de manera permanente la información y recordar constantemente a los trabajadores acerca del programa de bienestar laboral, haciendo saber al trabajador que la empresa cuenta con estrategias que facilitan comodidades, ventajas y servicios a los empleados para disminuir su nivel de estrés y preocupación que surge en el día a día con el ejercicio de las actividades laborales.
- Disponer en los sistemas de control, registros etc, para que se evidencia que la información tiene fluidez y es recibida por los empleados.
- Por medio de los planes comunicacionales, disponer de carteleras, correo institucional, página web, con el fin de dar conocer las actividades de Bienestar.

2.2 10 PROPUESTA DE MEJORA DE LA MOTIVACION LABORAL

Uno de los factores que más insatisfacción genera al interior de la organización es la remuneración económica, el sistema compensaciones, premios e incentivos. Se proponen las siguientes acciones:

- Realizar un análisis de salarios, en base a una investigación del mercado laboral y mirar cuales son los salarios que empresas similares están ofreciendo en el mercado inmobiliario. De igual forma analizar internamente si los salarios se ajustan y son coherentes con la preparación, experiencia y habilidades del empleado. Establecer escalafones estándares para por un sistema de puntos o métrica establecida categorizar a los empleados. Esta medición permitiría una remuneración más justa y asignada para cada cargo en base a la medición concienzuda. Este sistema permitirá al tiempo que los empleados se preocupen por sumar puntos, capacitarse, ganar competencias y redundar en el beneficio de productividad para la empresa.
- Otro aspecto que está generando desmotivación es el sistema de promoción jerárquica y ascensos al interior de la estructura organizacional. Se propone que de manera consensuada y colectiva con los trabajadores se acuerden políticas claras para la promoción de puestos y ascensos.
- Establecer un sistema de premiación y bonificación para los empleados que ejecuten de manera oportuna algunas acciones, que consigan clientes nuevos o hayan incidido en el aumento de la productividad de la empresa.
- Establecer en cartelera el empleado del mes. Confeccionar un cuadro de honor y difundir también vía electrónica quienes se destacaron en un periodo de tiempo determinado y la razón por la cual se les reconoce.

2.2.11 PROPUESTA PARA LA CAPACITACION Y FORMACION

A partir de los hallazgos evidenciados en el diagnostico y apuntando a que los colaboradores exploten sus talentos innatos, e institucionalizar como una función sustantiva de la gestión humana la motivación que permita ganar el compromiso de los estudiantes, para ello se propone:

- Formular un programa de capacitación para la formación de los empleados
- Articular con el SENA o cualquier otra institución educativa del orden local o nacional, cursos, capacitaciones, diplomados, que fortalezcan las capacidades y habilidades de los colaboradores.
- Determinar un periodo de tiempo de capacitación del empleado nuevo y diferenciar este proceso del proceso de inducción.
- Determinar rubros para la capacitación de los empleados.
- Impulsar nuevos conocimientos y la preparación de colaboradores en áreas requeridas por la empresa. Por ejemplo escoger trabajadores para que se capaciten en salud ocupacional si esto es necesario.
- Reforzar con cursos y capacitaciones de actualización en las áreas en las que han sido contratados los trabajadores, pero también, si estos lo solicitan permitir la diversificación.
- Tener en cuenta otro tipo de cursos que se complementen con el bienestar de los trabajadores por ejemplo: cocina, pintura, manualidades etc.
- Implementar una encuesta que permita conocer las necesidades de formación de los empleados y las áreas en que quieran ser formados.
- Dar prioridad a los desafíos tecnológicos e informáticos
- Facilitar las capacitaciones desde las plataformas virtuales.

2.2 12 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE MEJORA

Este plan de acción se llevará a cabo durante 5 meses aproximadamente

ID	Tarea	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
1	Pre-planificación diseño	■				
2	Conformación comité de mejoramiento		■			
3	Presentación del plan		■			
4	Correcciones para Aprobación		■	■		
5	Constitución grupo de mejora			■		
6	Implementación del plan			■	■	■
7	Revisiones periódicas	■	■	■	■	■
8	Primera evaluación y presentación informe					■

NOTA: De acuerdo con la revisión, aceptación, y sugerencias de la gerencia, se determinará exactamente el inicio, curso y terminación del plan.

CONCLUSIONES

Luego de aplicar los instrumentos necesarios para realizar el diagnóstico de los procesos de gestión humana en Araujo y Segovia SA, (Acorde al objetivo específico No 1 planteado al inicio de la investigación) se concluye que: Al interior de la empresa Araujo y Segovia el proceso de Gestión Humana no se ha dinamizado y organizado cumpliendo completamente con las directrices contenidas en los documentos de proceso dispuestos para dirigir al personal. Sin embargo, el proceso de gestión humana, es un proceso que se ha venido llevando a cabo de manera continua desde sus inicios. Se respetan la igualdad de oportunidades y no se evidencia hasta el momento discriminación por razón de condición física, raza, edad, sexo, estado civil, ni ideología alguna. El personal se siente satisfecho en muchas áreas, manifestando algunas inconformidades que pueden ser superadas mediante las acciones de mejora.

Los empleados muy a pesar de que se encuentran satisfechos en muchos aspectos con la parte administrativa de la empresa, con respecto a su escala salarial no están muy satisfechos. Esto puede significar una pérdida de la productividad y efectividad en los puestos de trabajo. Algunos empleados consideran que no se les capacita de acuerdo a los requerimientos necesarios y la demanda del servicio y el contexto en el que ellos se desenvuelven para desarrollarse como personas y como empleados en sus determinados cargos. Algunos empleados no se sienten a gusto con la relación con sus líderes, además consideran que hay algunas fallas en el sistema de higiene y seguridad en el trabajo. De manera satisfactoria, reconocen que hay un nexo entre lo que es la gestión humana con la efectividad y productividad de la empresa.

En base al diagnóstico institucional, se formularon distintas acciones para mejorar el proceso de Gestión Humana. Dando cumplimiento al objetivo No 2 planteado, se formula el plan de mejora, el cual dispone de propuestas en diferentes áreas débiles de la gestión humana, con herramientas para fomentar en los colaboradores la motivación, el interés por el cumplimiento de las normas, fomentar el bienestar, la

capacitación y formación; entre otras debilidades resultantes en el diagnóstico previo.

Para los colaboradores, las propuestas generadas en el plan de trabajo, constituyen herramientas administrativas fundamentales para mejorar el desempeño de las tareas, deberes y responsabilidades que se derivan de cada uno de los cargos. El plan de acción promoverá la cultura organizacional de la empresa de tal manera que esto redundará directa e indirectamente en el bienestar de todo el recurso humano de Araujo y Segovia SA.

Es importante para la empresa reconocer desde su filosofía más profunda, que son sus colaboradores los gestores del desarrollo empresarial y que ellos hacen parte integral de la organización y por tanto será con su apoyo y gestión que la dirección del recurso humano logrará cumplir los objetivos planteados.

La gestión humana es un proceso de toda organización. Para ello se requiere llevar procedimientos establecidos y estructurados. De estos procesos establecidos saldrán todas las actividades que los trabajadores deben desarrollar y que se verán reflejados en el funcionamiento y logros de la empresa.

Es importante resaltar que la gestión humana está ligada a otros procesos administrativos, y a la asesoría permanente de la Gerencia. Este acompañamiento de la alta gerencia acompañará la organización y enriquecimiento del proceso.

La metodología planteada para el desarrollo del diagnóstico del proceso de gestión humana, basado en el hallazgo de los factores motivacionales y de higiene propuestos por Herzberg, permitió identificar la influencia que tienen estos factores en el clima organizacional de la empresa, por tanto si se trabajan y mejoran, tendrá una repercusión invaluable en toda la percepción que tiene el grupo de colaboradores en el clima organizacional, en especial en el manejo del recurso humano.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la conclusión, se hacen las siguientes recomendaciones:

Implementar distintas acciones propuestas desde el desarrollo de este proyecto, permitirá desplegar mejores procesos de Gestión Humana al interior de la empresa Araujo y Segovia SA en Cartagena, el cual pretende lograr una mejora en su proceso de Gestión Humana.

Acciones que aumenten la satisfacción de los Clientes, internos y externos, y de otros actores interesados. La Empresa debe considerar que la mejora es una actividad continua que no debe menguar nunca en una organización. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del proceso serán insumos para ser utilizados con el fin de identificar oportunidades para la mejora.

Crear una cultura organizacional que involucre a los colaboradores de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los servicios.

Definir objetivos para las personas, los proyectos y para la empresa, comparando el desempeño con respecto a la competencia y con respecto a las mejores prácticas, reconociendo y recompensando la consecución de mejoras, mediante esquemas de sugerencias que incluyan reacciones puntuales de la gestión.

Proporcionar una estructura base de Gestión Humana, para esto la dirección deberá definir e implementar el plan de acción para la mejora de los procesos de Gestión Humana, que pueda aplicarse a la prestación del servicio y apoyo de los demás procesos y actividades al interior de la empresa.

Gracias a la implementación del plan de acción, se busca la eficiencia en el desarrollo de las actividades diarias.

Mediante la capacitación y formación del recurso humano, se podrá fortalecer la motivación y compromiso del personal, dándole a conocer la importancia de su trabajo en las actividades que la empresa realiza. Es pertinente, lograr el alcance de mecanismos de gestión, tendientes al mejoramiento continuo en todas las áreas.

La selección y vinculación, son procesos que requieren una estructura sólida, que permita finalmente mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción de los empleados en cada uno de los cargos

BIBLIOGRAFÍA

1. ACKOFF, Russell. Estrategia empresarial. P. 14-16. 2005. Extraído el 28 de agosto de 2016. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1798estrategiaempresarial-si-i.html>
2. AGUILAR Francis J. General manager in action. Oxford University Press. 1988.
3. ALDANA de Vega, Luz., & Vargas Quiñones, Martha Elena. Calidad y Servicio: Conceptos y Herramientas. Bogotá: ECOE Ediciones. 2007.
4. ALPANDER, Gouvenc. Planeación estratégica de los RRHH. Ed. Norma. 1985
5. ARMSTRONG, J. Scott (1982) "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research", Strategic Management Journal, vol. 3, núm. 3, pp. 197-211
6. BECKER, Gary. El Capital Humano. Madrid: Alianza Editorial. 1964
7. BECKESR, B. & GERHART B., "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects", Academy of Management Journal, vol.39, no 4, p. 779-801. 1996
8. BEER, M. "Organizational size and job satisfaction", Academy of Management Journal, vol. 7, pp. 34-44. 1964
9. CAICEDO, Natalia. Tratamiento de la escuela de las relaciones humanas (trabajos paralelos y posteriores a Elton Mayo) desde algunas perspectivas contemporáneas. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. 2010
10. CALDERÓN, Gregorio. Dirección de recursos y competitividad. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Nacional*, (22), 157-172. 2003.
11. CALDERÓN, G. Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *Revista Innovar Journal*, 16 (27), 57-71. 2006
12. CASTRO RUZ, Fidel. "Discurso pronunciado por el Presidente de la República de Cuba". En: *Acto de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina* (Teatro "Carlos Marx": 2005).

13. CLERI, Carlos. Libro de las PYMES. Ediciones Granica, S, A., 2007, 448 páginas
14. CORPES Estudio de la Capacidad Tecnológica de la Industria Manufacturera del Occidente Colombiano. Pereira: Corpes 1995.
15. CUESTA, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Editorial Academia, 2005.
16. CHANLAT, Jean Francois. Ciencias Sociales y Administración. . Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT. 2002
17. CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill. 2002.
18. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, México. 2007.
19. CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7ª. ed. México: Mc-Graw Hill. 2006
20. DAVID, Fred. "Conceptos de Administración Estratégica". 9na Edición. México. Pearson Educación. 2003.
21. DAFT, Richard. Teoría y Diseño Organizacional. México: Thomson. 2005
22. EDVINSSON, L. Malone M.S. El Capital Intelectual. Gestión 2000. Barcelona. 1999.
23. FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico das modelos de gestão de pessoas. En M. Fleury (Ed.), *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente. 2002
24. GARCÍA, Julia. Estudios descriptivos. En: Nure Investigación. 2007, no. 7. p 1-3.
25. GONZÁLEZ, Libardo. El sindicalismo y la globalización. Demasiado viejos para los nuevos tiempos?. *Revista Nómadas*, (12). 2000.
26. HERNANDO, María Pía. Las Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos de las Organizaciones de Mar del Plata. Universidad Nacional de Mar del Plata. 2007. Disponible en: http://nulan.mdp.edu.ar/657/1/hernando_mp.pdf
27. HERZBERG, Frederick. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York.

28. HODGE, B., Anthony, W. Gales, L. *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. 6ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall. 2003.
29. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de tesis y otros trabajos de grado. 5ta actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2007. 112p. NTC 1486.
30. ICONTEC NTC ISO 9001:2008.
31. KOONTZ, Harold y O'DONELL CIRIL, Welhrich. *Administración*. México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985.
32. LACHEROS Danieña y MORENO María. Formalización de los procesos de vinculación de personal (reclutamiento, selección, inducción, contratación) en el área de gestión humana de la empresa de familia del sector ferretero Herramientas León S.A.S. 2014. Disponible en:
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3638/T11.14%20L224f.pdf?sequence=3>
33. LOCKE, E.A. "The nature and consequences of job satisfaction" en M.D. Dunnette (ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1.297-1.349. Chicago: Rand McNally College Publishing Co. 1976.
34. LÓPEZ, Carmen Marina. Formas de relaciones laborales en Colombia: diversidad y cambio. En: Arango, L G. y López C. M. *Globalización, Apertura Económica y Relaciones Industriales en América Latina*. (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia. 1999.
35. MCGRATH, Rita y MACMILLAN, Ian. Planificación impulsada por los descubrimientos. La gestión en la incertidumbre. *Harvard Business Review*. 121-147. España: Deusto. 1999
36. MC WILLIAMS, A. D., Fleet, V. & Wright, P. (2001). Strategic management of human resources for global competitive advantage. *Journal of Business Strategies*, 18(1), 1-24.
37. PABON Nini Johana, ROJAS Angélica. Reestructuración de cargos en el Departamento de Recursos Humanos de la Comercializadora de Llantas Crel J Llantas & Cia Ltda. Disponible en:
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3678/00798321.pdf?sequence=1>
38. PARKER, Mary. "Dinamic Administration". En: Cruz K., F. *De lo Humano en la Gestión*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Administración. 2000.

39. PERDOMO Jesús, HEREDIA Oswaldo, VALENCIA Carlos, GONZÁLEZ Javier, Galende Jesús. La Gestión de Recursos Humanos Enfocada en la Calidad Total y la Innovación. Universitas económica, Universidad Javeriana. 2011 Disponible en: http://cea.javeriana.edu.co/documents/153049/2786252/Vol.11_4_2011.pdf/22205f4e-9d9e-49ce-8a97-49d1978bc484
40. PÉREZ VAN MORLEGAN, Luis. Claves para la Gestión de RRHH en la primera década del siglo XXI. Revista Personal de la ex ADPA .2000 Nro. 67.
41. RAMÍREZ, G., Muñoz, L.E. y Pulido, E. (1998). *Guía de investigación línea empresas que perduran (EQP)*. Sotavento, 2, (pp. 31-34).
42. RAMOS Ángela y Rincón Nohora. Diagnostico selectivo y propuesta de mejoramiento a los procesos de talento humano de Audieps Ltda. Empresa del grupo Saludcoop. 2010. Repositorio universidad La Salle. Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4193/T11.08%20R147d.pdf?sequence=1>.
43. ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. México: Pearson. 10ª Edición. 2004.
44. REINOSO Erick. Formulación de un Plan de Gestión de Recursos Humanos. Repositorio U. de Barcelona. 2013 Disponible en: https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/113390/TFG_ereinosogarrido.pdf
45. REYES P. Agustín. Administración moderna. México. Limusa. 2014.
46. SALLENAVE, Jean Paul. La Gerencia Integral, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1994.
47. SÁNCHEZ, Karem. "Por una Visión Integral de las Organizaciones Contemporáneas". En: De lo Humano Organizacional. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. 2000.
48. SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. 4 ed. México D.F.: McGraw Hill, 2006.
49. SOTO, E. y DOLAN, S. "Las PYMES ante el reto del siglo XXI: Los nuevos mercados globales". Thomson. México. 2004. pp. 2.
50. TAYLOR, Frederick. Scientific management. New York: Harper [Ed. Cast.: Management científico, Barcelona: Oikos-Tau, 1969]. (1947).

51. THOMPSON, A. & STRICKLAND, A. J. Administración estratégica: textos y casos. (13 Ed.). México: McGraw-Hill. 2004.
52. ULRICH, David. "*Human resource Champions*", Mc-Hill Book Company. 1996.
53. VALENCIA O. Juan Camilo. Diseño y mejoramiento de los procesos del área de gestión humana en la empresa Servi Sound. 2012
54. VENTURA, Belén. Recursos Humanos. Ediciones Paraninfo. 2005.
55. VILLAMIZAR Mariana. Reestructuración de los procesos de selección, capacitación y desarrollo del talento humano de la empresa comestibles Aldor S.A. 2013 Repositorio Universidad Autónoma de Occidente. Disponible en: <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4858/1/TAU01240.pdf>