

**EL CAPITAL SOCIAL Y LA GESTIÓN HUMANA EN SURTIGAS S.A.
E.S.P. EMPRESA DE SERVICIO PÚBLICO DE LA CIUDAD DE
CARTAGENA DE INDIAS**

**ALEXANDER CERVANTES NAVARRO
ESTHER CECILIA ESCOBAR TRESPALACIOS
JORGE ENRIQUE SALAZAR ARIAS
WILFRAN MENESES CONDE**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
NOVIEMBRE 2017**

**EL CAPITAL SOCIAL Y LA GESTIÓN HUMANA EN SURTIGAS S.A.
E.S.P. EMPRESA DE SERVICIO PÚBLICO DE LA CIUDAD DE
CARTAGENA DE INDIAS**

**ALEXANDER CERVANTES NAVARRO
ESTHER CECILIA ESCOBAR TRESPALACIOS
JORGE ENRIQUE SALAZAR ARIAS
WILFRAN MENESES CONDE**

Trabajo final presentado como requisito para obtener el título de Administradores
de Empresas

Director:
Adolfredo De Jesús Peña Carrillo

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
NOVIEMBRE 2017**

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santa Cruz de Mompox, Noviembre ____ de 2.017

PÁGINA DE DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a nuestro padre celestial Dios por darnos la posibilidad de llegar y cumplir con esta meta trazada.

A nuestras familias, por cuanto todo su apoyo en la formación académica fue esencial para sacar adelante nuestros sueños para un futuro mejor. A nuestros hijos, padres, tutores y amigos, por ese apoyo, motivación para seguir adelante para el logro de este objetivo trazado.

PÁGINA DE AGRADECIMIENTOS

- A Nuestro Padre Celestial Dios, por brindarnos la salud, entendimiento y discernimiento para lograr y hacer las cosas de la mejor manera.
- A nuestro Tutor Adolfo De Jesús Peña Carrillo por brindarnos las herramientas y apoyo necesario para la realización de este trabajo.
- A la Empresa de Servicio Público Surtigas S.A. E.S.P, como organización objeto de estudio, por su valiosa colaboración.
- A todas aquellas personas que, de una u otra manera, nos hicieron sus valiosos aportes y nos dieron valiosos consejos y ánimos para la culminación de esta etapa en nuestras vidas.

TABLA DE CONTENIDO

Comentario [A1]: Incompleta. Le falta el análisis de resultados

INTRODUCCIÓN

0 ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN

0.1 EL PROBLEMA: DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 Objetivo General

0.2.2 Objetivos Específicos

0.3 JUSTIFICACIÓN

0.4 MARCO REFERENCIAL

0.4.1 Antecedentes de la investigación

0.4.2 Marco Teórico

0.4.2.3 Marco conceptual

0.4.2.3.4 DISEÑO METODOLÓGICO

0.5.1 Estrategia Metodológica

0.5.2 Tipo de Investigación

0.5.3 Población y muestra

0.5.4 Definición de la población objeto de estudio

0.5.5 Definición de variables de identificación y de clasificación

0.5.6 Diseño de instrumentos de recolección de información

0.5.7 Diseño del procesamiento de los datos

0.5.8 Diseño del trabajo de campo

Comentario [A2]: LE FALTA NÚMERO DE PÁGINAS

RESUMEN

La realización de este proyecto de investigación de construcción de capital social, considerando la confianza, cómo eje principal y su relación con la gestión humana en la Empresa de Servicio Público SURTIGAS S.A. E.S.P. que busca establecer procesos de gestión humana efectivos que proporcione a cada uno de los empleados un rol concreto dentro de la organización, ubicándose en un rango empresarial, 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., esto soportado por una investigación dentro de la organización a través de encuestas al Coordinador Comercial Zona Sur y empleados.

El proyecto muestra el nuevo diseño de los procesos y procesos de gestión humana enmarcados en la ley colombiana, orientados al manejo óptimo del personal, ofreciéndoles un programa de vida laboral sano desde su ingreso hasta la culminación de su ciclo en la organización, tratando siempre de que el empleado crezca laboral, personal y socialmente.

Palabras Claves:

Confianza, Capital Social, gestión humana,.

ABSTRACT

The realization of this research project of building social capital, considering the confidence, as the main shaft and its relationship with the human resource management in the Public Service Company SURTIGAS S.A. E.S.P. that seeks to establish effective human resource management processes to provide each and every employee with a particular role within the organization, in a range of business, by adopting specific functions, recognizing that there is a subordination, under the rule of law in each of the aspects such as the salary, form of recruitment, legal benefits, policies of industrial safety, etc, this supported by a research within the organization through surveys Commercial Coordinator and employees.

The project shows the new design of the processes and processes of human management under Colombian law, aimed at the optimal management of staff, providing them with a healthy working life program since its admission to the culmination of your cycle in the organization, always trying that the employee grow, personally and socially.

Key Words:

Confidence, Social Capital, human resources.

INTRODUCCIÓN

Comentario [A3]: ESTÁ ESCUÁLIDA.
PRIMERA IMPRESIÓN DEL TRABAJO ES L
INTRODUCCIÓN.
REFORZAR

Este trabajo de grado está basado en un trabajo de campo que se hizo a la Empresa de Servicio Público SURTIGAS S.A. E.S.P, en el cual se evaluó el área de Talento Humano la cual tuvo una duración aproximada de (20) días, en donde se realizaron varias visitas a la empresa para realizar entrevistas al responsable de las diferentes áreas y conocer un poco más a fondo de las actividades cotidianas de la misma.

Lo que se pretende hacer es potencializar las capacidades de los empleados y generar un cambio de mentalidad, además de llevar a la compañía a un nivel competitivo más alto, en donde se vea reflejada la mejora en la calidad del Talento Humano.

Este proyecto también pretende darle una mayor organización a las actividades que se desarrollan, y asignar responsables que ejecuten tareas específicas estandarizadas que mejoren la prestación del servicio.

0. ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN

0.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA: DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN

En la actualidad, y en consecuencia a la estandarización de los procesos a nivel mundial encaminadas a que las organizaciones sean más productiva y competitiva.

El Talento Humano es uno de los pilares importantes dentro de esta.

El concepto de Capital Social aparece como un elemento determinante en el proceso de la Gestión Humana, su correcta aplicación generan beneficios al Talento Humano en la organización, lo cual generaría una mayor trazabilidad en los objetivos corporativos de la Empresa.

El talento humano es el eje fundamental de las empresas, aunque una organización tenga la tecnología más avanzada, cuente con los recursos económicos y la mejor infraestructura, no garantiza que tenga éxito en el mercado. Lo anterior se da porque el talento humano es el motor de las empresas, es por esto que las compañías se han enfocado en contar con el talento humano más calificado que se encuentre en el mercado laboral, para ser poder ser competitivos y estar a la vanguardia. En este punto juega un papel crucial el área de gestión humana, ya que son los encargados de convocar, reclutar y seleccionar el personal idóneo para cada cargo dentro de las empresas.

Milkovich George y Boudrew John W. (1994), Afirma que “la gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones. “ Este concepto nos ayuda a entender como la interacción entre empleados o colaboradores y las relaciones que se crean generan eficiencia que luego se traduce en utilidades, competitividad y un aumento de la productividad. Cabe destacar que este tipo de relaciones hace que el talento humano cree vínculos los cuales toda empresa debe fortalecer para su propio beneficio.

El desarrollo económico está enmarcado en cómo se encuentra organizada la estructura macroeconómica de un país, es por esto que es de vital importancia el conocer la gestión que realizan los entes que conforman la sociedad. Es decir que el gobierno como actor principal en la regulación, fomento de la economía y desarrollo sostenible, la empresa como organización laboral y que genera riquezas económicas explotando los diferentes factores de la producción y la familia como proveedor de capital humano y principales consumidores

Comentario [A4]: ENLACE

Debido a los a los cambios realizados en la Empresa Surtigas S.A. E.S.P. en la Agencia principal Cartagena y a su vez en Agencias Distritales cómo son Sucre y Córdoba, que es la tercerización de los departamentos de:

Talento Humano

Informática

Compras

Contabilidad

Estos departamentos serán manejados por la Firma Contratista ENLACE, la cual desde su entrada en Operación causó un impacto negativo en los empleados ya que varios compañeros fueron despedido y otros fueron vinculados laboralmente con esta empresa, para seguir trabajando con la nueva Surtigas, y cuál va a ser la estrategia de construir capital social – confianza en los diferentes procesos de gestión humana en la Empresa Surtigas S.A de Mompox Bolívar debido a los nuevos cambios implementados, como objeto de estudio y la adaptación del Talento Humano a la Empresa para su desarrollo personal y la relación de los empleados y su nueva cultura organizacional.

La piedra angular de la Política de Talento Humano de Surtigas es una cultura centrada en un sólido sistema de valores y principios; bajo un enfoque humanista orientado en el desarrollo y crecimiento integral de nuestros colaboradores, y esta concepción sobre el ser humano, eje fundamental de las acciones empresariales, consolida a la compañía como una organización que genera valor compartido.

Toda la gestión empresarial de Surtigas se hace bajo un modelo de gestión sostenible que apoya el desarrollo de la Región, sustentado en el trabajo de un gran equipo de colaboradores, que con esfuerzo, disciplina y respeto por las personas y sus comunidades, ha logrado crear conciencia en que solo siendo buenas personas y buenos Ciudadanos Corporativos es que se puede construir el país que todos queremos.

Para Surtigas es claro que el grupo de interés Colaboradores, es el pilar que sostiene a esta gran empresa, por ello trabaja particularmente en planes y programas que garanticen un desarrollo integral en cada uno de ellos.

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 Objetivo General

Elaborar un estudio de los procesos de gestión humana que se llevan a cabo en la Empresa de Servicio Público SURTIGAS S.A. E.S.P, de Cartagena de Indias para identificar y describir la forma de construcción del capital social que se manifiesta en ella.

0.2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar una caracterización de la empresa objeto de estudio.
- Describir los procesos de gestión humana en la organización objeto de estudio.
- Describir las formas de construcción de capital social (confianza) en la organización objeto de estudio.
- Analizar cómo se desarrolla el capital social (confianza) a través de los procesos de gestión humana en la organización objeto de estudio.
- Medir mediante encuesta el grado de satisfacción del personal de la organización

0.3 JUSTIFICACIÓN

Con este trabajo de investigación se realiza un análisis de como las organizaciones construyen el capital social, implementando el grado de confianza que favorezcan el trabajo en equipo, el preocuparse por los otros y el trabajo asociado, este es un ítem muy importante para el área de gestión humana de las empresas, que definitivamente ayuda a la disminución del conflicto entre los equipos de trabajo y la competencia desleal dentro de las organizaciones.

En la actualidad se ha evidenciado que las sociedades cada vez necesitan de unas fuertes relaciones interpersonales para que estas se desarrollen, donde se fomente la interacción social, las redes sociales, la confianza, el sentido de pertenencia, la responsabilidad y las normas de reciprocidad, los cuales hacen posibles el intercambio de recursos de acuerdo al esfuerzo colectivo para obtener beneficios mutuos. Bourdieu afirma refiriéndose al capital social que “(...) está constituido por la totalidad de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuos” (Bourdieu, 2000: 148).

A través de los años las teorías administrativas han demostrado que la organización del personal es indispensable para tener un crecimiento constante y efectivo en donde el talento humano es el elemento más importante que tienen las organizaciones, y más las empresas de servicios, en donde se basa en el contacto humano.

La idea de crear un área de gestión humana es una idea apasionante en donde se manifiesta el apoyo a los empleados para que crezcan económicas, culturales, técnicas y personalmente, en donde se puedan auto realizar y satisfacer todas las necesidades.

Se cree que es un proyecto indispensable en una empresa que quiere hacer una transición donde legalmente va a poder darle a sus empleados un buen soporte para que aporten todas sus capacidades a la empresa haciéndola cada día más competitiva, este proyecto también está dirigido a que los propietarios se concientice de la importancia que tiene el personal en la compañía y los beneficios que se pueden obtener al implementar un sistema de gestión a empleados, ya que desde el principio se va a poder identificar destrezas y cualidades que van a marcar la diferencia en la calidad de la realización de los eventos, además de protegerse legalmente al cumplir con los requerimientos de contratación que propone el estado Colombiano.

Los seres humanos constituyen un factor muy importante dentro del desarrollo de nuestras organizaciones, por lo tanto estudiarlos a la luz de las teorías de la gestión humana y del capital social, permitirá definir estrategias que permitan mejorar la productividad y competitividad de nuestras organizaciones, en un primer ámbito a nivel local. De igual manera, la presente investigación pretende establecer una perspectiva complementaria de carácter nacional -dado que ésta se concentrará en empresas de servicios de la ciudad de Cartagena de Indias- aunados sus resultados a los del proyecto “La Gestión Humana y su relación con el Management, la Cultura Organizacional y el Capital Social”, García (2007), el cual incluye como objeto de estudio empresas del departamento de Bolívar.

Si las empresas pueden brindar un ambiente de confianza a los colaboradores estos se sentirán con el ánimo de contribuir con sus esfuerzos y capacidades a impulsar el desarrollo de la organización.

Toda investigación genera importancia y expectativa para los diferentes grupos de interés, es fundamental para el desarrollo del nuevo conocimiento, aportando crecimiento en la formación académica y social, dando solución a diferentes problemáticas que se presentan cotidianamente.

Para los investigadores es importante este estudio porque permite desarrollar y demostrar como los procesos de gestión humana con base en el capital social (confianza), se relacionan como elemento clave en la asociación, control e influencia como rol esencial para el proceso de innovación en el crecimiento económico y organizacional en la empresa objeto de estudio. También permite llevar a cabo un ejercicio en un ámbito real y poner en práctica los conocimientos y competencias adquiridas a lo largo de la carrera.

Para la organización objeto de estudio, esta investigación se considera de vital importancia porque en sus procesos de gestión humana, políticas y competencias organizacionales tiene establecidos conceptos relacionados con el capital social como lo son: Trabajo en equipo, productividad, cultura corporativa (enfocada en el desarrollo del talento humano y la integración). Con los resultados obtenidos se podrá establecer si lo anterior está siendo aplicado por los colaboradores y si se deben emplear nuevas estrategias o modificar políticas.

Para la Universidad de Cartagena, esta investigación Toda investigación genera importancia y expectativa para los diferentes grupos de interés, es fundamental para el desarrollo del nuevo conocimiento, aportando crecimiento en la formación académica y social, dando solución a diferentes problemáticas que se presentan cotidianamente.

Para la Universidad de Cartagena tiene valor especial para el desarrollo académico de sus estudiantes, los cuales serán en un futuro cercano los profesionales que dirijan el desarrollo empresarial y por ende económico de la región, además que es importante porque contribuye a que la organización objeto de estudio tenga un crecimiento a nivel interno que beneficie a sus empleados y clientes.

Para los egresados de la facultad de Administración de Empresas esta investigación es importante porque se convierte en un medio de consulta en los temas relacionados a capital social y gestión humana. Además de que se constituye en una herramienta útil que genera valor en su vida profesional

0.4 Marco Referencial.

0.4.1 Antecedentes de la Investigación.

Como antecedentes fundamentales para la presente investigación y construcción de este proyecto, se tuvo en cuenta la investigación y estudios realizados a nivel internacional, nacional y regional, que presentamos a continuación.

Como antecedentes Internacionalmente se estuvo en cuenta la investigación “*hacia un nuevo paradigma: Capital Social y reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe*”, organizada en Santiago de Chile, por la comisión económica para América latina y el Caribe (CEPAL) y la Universidad del Estado de Michigan, en septiembre 2001.

“Entre los principales desafíos futuros planteados por este libro, se encuentra la necesidad de explorar la formación y mantención de capital social en las sociedades de América Latina y el Caribe, que son altamente desiguales y segmentadas. Asimismo, de examinar las mejores formas de eslabonamiento entre organizaciones de base y Estado para eliminar aspectos negativos del desarrollo latinoamericano, como son el clientelismo y la corrupción. En ese desafío adquiere extrema importancia el fortalecimiento de los actores sociales más débiles y el rendimiento de cuentas de la gestión pública en sus niveles municipales, regionales y nacionales”

Como antecedentes nacionales se estuvo en cuenta la investigación del grupo humanismo y gestión de la facultad de ciencias de la administración de la universidad del valle, “*la Gestión Humana y su relación con el Management, la Cultura y el Capital Social*” dirigida por la profesora Mónica García Solarte citado por el autor Peña (2012).

Las premisas fundacionales del concepto de capital social se formularon en su mayor parte durante la década de 1980 y a partir de este momento adquiere un análisis mucho más elaborado; muchas de ellas coinciden en dos aspectos: entienden el capital social como un recurso o una vía de acceso a recursos que, en combinación con otros factores, permite obtener beneficios a quienes lo poseen, y consideran al mismo tiempo que esta forma de capital reside en las relaciones sociales.

Los conceptos toman toda su fuerza con las publicaciones de Bordieu, Putnam, Coleman, Portes, Ostrom; y surgen como respuesta a la pregunta ¿Qué más puede determinar el desarrollo de una comunidad además del capital financiero, el capital físico y el capital humano?

Coleman y Bourdieu son los dos sociólogos que más tempranamente expresaron el concepto de capital social en una forma relativamente detallada y completa. Según Bourdieu (1985) *“El capital social es la suma de los recursos reales o potenciales ligados a la posesión de una red duradera de relaciones de reconocimiento mutuo más o menos institucionalizadas”*. Coleman (1990) propone algo parecido cuando afirma que *“Los recursos socio estructurales constituyen para el individuo un activo de capital y facilitan ciertas acciones de los individuos que están en esa estructura”*. Como otras formas de capital, dice Coleman (1990), *“El capital social es productivo, y posibilita el logro de ciertos fines que no se alcanzarían en su ausencia”* (Durstun, El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural, 2002).

0.4.2 Marco Teórico.

El marco teórico de la presente investigación se desarrolla considerando dos conceptos fundamentales. 1. Las formas de construcción de capital social y 2. Los procesos de la gestión humana. Estos últimos son abordados desde la teoría del capital social; donde se identificará y describirá la forma en que la organización objeto de estudio, sintetizando tales proceso a través de la relación de confianza, - como forma de construcción de capital social- teniendo como base lo anterior para establecer una relación entre la construcción de confianza del capital social que se da en cada uno de los procesos de gestión humana al interior de la organización objeto de estudio cuando este se implementa.

0.4.2.1 La gestión humana. La gestión humana hace parte de la dinámica esencial de las organizaciones. A partir de esta idea es importante ilustrar los términos relacionados con su evolución y desarrollo. Mucho se menciona el término organización y este adquiere una connotación de simplicidad tal que se olvida su gran importancia en el desarrollo de la actividad humana en toda su extensión.

Sobre el concepto de organización se han propuesto varias definiciones y conceptos. De acuerdo a Múnera¹, el término organización tiene su raíz en el vocablo griego *órganon*, que significa instrumento, y fue el nombre dado inicialmente por los pensadores al conjunto de los tratados lógicos de Aristóteles, convertidos en instrumentos de la filosofía.

La organización, según Múnera es un medio, no un fin, conclusión a la que llega luego de analizar las teorías económicas y apoyándose en que la organización como ente abstracto no tiene fines en sí misma sino que, integra los fines u objetivos de cada uno de los miembros que la componen.

¹ Múnera, P. A. (2005), El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica. Medellín. Editorial Zuluaga. p. 105

La organización vista como medio, para Múnera, se puede analizar desde dos perspectivas: la perspectiva economicista, en la cual la finalidad de la organización es la rentabilidad. La otra es la perspectiva integral en la cual la finalidad es la reivindicación del ser humano. La primera es situada por Múnera en medio del furor de la administración científica a comienzos del siglo XX. En esta perspectiva se pretende reducir el ser humano a la condición de objeto racional, físico y económico.

En la perspectiva integral, la organización es un medio para satisfacer las necesidades humanas. Esta perspectiva considera que la organización está compuesta no sólo por personas, sino por objetos y sistemas simbólicos, que de todos modos siguen siendo medios y no fines.

El punto crucial es encontrar un justo equilibrio entre estas dos perspectivas, pues en la primera el sujeto es una pieza del engranaje productivo de la organización, lo que reduce la condición humana a una funcionalidad específicamente económica.

La segunda perspectiva enfatiza la complejidad del ser humano como tal. Se comprende entonces, que el individuo en la organización no sólo produce, sino que también encuentra un espacio propicio para manifestar su misma naturaleza y la complejidad que ella implica.

Igual que en la vertiente anterior, la citada autora identifica varios enfoques teóricos entre los que se destacan:

- El enfoque evolucionista: Centra a la organización en el eje evolutivo de la sociedad, haciendo depender su estabilidad y existencia del nivel de desarrollo de la organización misma.

Además, agrega Rodríguez, la definición de organización ha conllevado un sesgo hacia los criterios teóricos esbozados desde el ámbito de la administración donde es prevalente la existencia de fines, objetivos, misión y visión común compartida por todos los miembros de dicha colectividad. Es decir, los diferentes desarrollos teóricos se han centrado en el análisis y comprensión de la organización en su contexto como empresa, es decir, como emprendimiento con un objetivo central de negocio.

- Dávila L. de Guevara³, dice que la organización es un ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos, a través del trabajo humano y la disposición de recursos tales como tecnología, dinero, materias primas, entre otras.

En contraste, frente a estas definiciones Sánchez⁴ afirma:

³ Dávila L. De Guevara, C. (2001) Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico. McGraw-Hill. Segunda Edición. Bogotá. Capítulo I.

⁴ Sánchez, K. (2000). Por una visión integral de las organizaciones contemporáneas. En: Galvis, H. De lo humano organizacional. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle, Santiago de Cali, págs. 184-185

diversos enfoques, entre los que destacan el enfoque funcionalista, de mayor tradición y arraigo en la mayor parte de las empresas, y el enfoque por competencias, que surge como novedosa propuesta de integración de los recursos humanos con las estrategias

“Tal vez una de las peculiaridades de la noción de organización que se encuentra en buena parte de las teorías organizacionales tiene que ver con el carácter deshumanizado y abstracto de unidad...El papel que se le asigna al ser humano en ella varía entre una concepción puramente instrumental (hombres y mujeres son un recurso más, de la misma manera que lo son los edificios, las máquinas o los capitales) y una en donde lo humano está regido por la racionalidad económica: los seres humanos trabajan y actúan, (o se les impulsa a hacerlo) de forma productiva y eficiente porque reciben una compensación que satisface sus necesidades de supervivencia y sus deseos de bienestar y a la inversa”.

De acuerdo a lo anterior, las organizaciones son entes sociales cuyo elemento esencial y constitutivo es el individuo; el ser humano, en la amplia y variada complejidad que implica esta denominación. Ahora bien, el hecho de que el ser humano esté conformando la organización no es un evento circunstancial o fortuito. Obedece a más bien, a la articulación que la dimensión humana individual adquiere en la tarea colectiva de alcanzar metas u objetivos.

Para que esta articulación sea efectiva y alcance su plena adaptación al medio organizacional, es preciso acudir a una de las fases más importantes de la gestión en las empresas: la gestión de los recursos humanos. Pero, ¿qué se entiende por gestión humana?

El acercamiento a la cuestión de la gestión humana requiere examinar las diferentes perspectivas teóricas expuestas por diversos autores acerca de la gestión de los recursos humanos.

Para tal efecto, es claro que a lo largo de varias décadas se ha propuesto una variada gama de criterios acerca de la gestión humana y se ha abordado desde

El enfoque funcionalista es el de mayor presencia en las prácticas gerenciales, ya que lo relativo a las personas o lo humano en las empresas se ha tratado de manera tal que es ó hace parte de las funciones ó tareas que debe realizar todo gerente o directivo para que la dinámica del negocio de la empresa sea coherente y eficiente en el logro de los objetivos, metas, visión y misión estipuladas desde los comienzos o mejor desde que se gesta la idea de crear la empresa u organización, en este orden de ideas, puede resultar útil aclarar términos que inevitablemente están asociados al tema planteado: la gestión y lo humano.

La gestión se define, según el Diccionario de la Real Academia⁵, como “la acción y el efecto de administrar”. Pero, y entonces, ¿qué es administrar?

Para Chiavenato⁶, “La palabra administración viene del latín ad (dirección para, tendencia para) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro, esto es, aquél que presta un servicio a otro”.

Comentario [A5]: ENLACE

Según Blank⁷ : "La Administración es el campo del conocimiento que utiliza y aplica un administrador para diseñar organizaciones y coordinar sus actividades de forma eficiente, tomando en cuenta el medio ambiente externo y la tecnología utilizada, para que las organizaciones puedan ser cada vez más eficaces en la misión para la cual fueron creadas".

Aktouf⁸, señala que "administrar es hacer, es garantizar que las cosas se hagan; es encuadrar y motivar a los otros de modo que realicen lo que deben hacer...". Añade este autor, que las definiciones más ortodoxas o clásicas sobre la administración están sujetas a los criterios sobre las funciones, actividades o tareas que debe realizar el administrador permanentemente, y que estos criterios sobreviven de una manera más ordenada desde tiempos de Fayol, con lo cual casi nada nuevo o mejor se ha encontrado o formulado a las ya conocidas funciones de Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

Lo humano, según Galvis⁹, "se refiere a la esencia propia de un ser que es persona y que puede constituirse en uno tal en tanto que es hombre... hace referencia también a lo que el hombre hace, a lo que siente y a lo que piensa".

Dice Galvis "que lo que el hombre hace y siente se materializa en sus emprendimientos, en la puesta en marcha de lo que piensa. La acción de trabajar en la organización, repercute de manera radical en su totalidad como ser humano, en su integralidad". Dice este autor, "que sólo las personas dan vida a la organización y a las funciones administrativas, las máquinas las ejecutan". Es aquí; dice Galvis, "donde cobra gran importancia la manera de administrar las cosas y el modo de dirigir a las personas".

Lo anterior plantea que la gestión o administración, sobre todo en lo que refiere al recurso humano o de mejor manera expresado como las personas, se trata como una función más que cumplir por parte de la gerencia o del administrador y un recurso o insumo más que tratar adecuadamente para que el negocio de la empresa sea rentable y cumpla con las expectativas

Con este precedente, resulta entonces importante conocer los enfoques teóricos de algunos autores tales como Mondy, Dessler, Dolan y Chiavenato, entre otros sobre lo que es la administración o mejor, la dirección de las personas.

⁵ Real Academia Española (2002) Diccionario de la Lengua Española. Espasa. Vigésima segunda Edición. Tomo V. Madrid.

⁶ Chiavenato, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. México. McGraw-Hill, pág. 6

⁷ Blank, L. (1990). La Administración de organizaciones: Un enfoque estratégico. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle, Santiago de Cali. Pág. 11

⁸ Aktouf, O. (2001). La Administración: Entre tradición y renovación. Tercera Edición en español. Artes Gráficas del Valle Editores. Santiago de Cali.

⁹ Galvis, H. (2000). De lo humano organizacional. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle, Santiago de Cali

Mondy y Noe ¹⁰, consideran que la administración de recursos humanos es el empleo de personas para alcanzar objetivos organizacionales. El logro de estos objetivos se alcanza gracias a la acertada gerencia o administración del esfuerzo de estos recursos. Para que esto sea posible la gerencia debe trabajar a través de un sistema integrado el cual comprende entre sus procesos los siguientes:

El proceso empleo, que es donde la empresa u organización determina con claridad cuántos y cuáles empleados poseen las características y competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para alcanzar sus metas. Este proceso está a su vez integrado por el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección.

El análisis de puestos consiste en determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos previos y requeridos para el ejercicio de un trabajo.

La planeación de recursos humanos es el proceso mediante el cual se comparan los requerimientos de recursos humanos y su disponibilidad y establecer si hacen falta o por el contrario, hay demasiados.

El reclutamiento, es el proceso mediante el cual se convoca a los posibles aspirantes calificados a un puesto determinado en la organización.

La selección consiste en la elección de entre los aspirantes al cargo vacante a quienes la organización considere más apropiados para ocuparlo y pertenecer a ella.

- **El Desarrollo de Recursos Humanos**, función en la cual no sólo consiste en la capacitación, sino en, la planeación de las carreras particulares y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño.

Está orientada hacia la capacitación y el desarrollo. En primer término, la capacitación está dirigida a proporcionar a los miembros de la organización los conocimientos y habilidades requeridas y necesarias para el ejercicio de sus funciones. El desarrollo es un aprendizaje que va más allá del empleo actual, ya que su enfoque es hacia futuro.

La planeación de la carrera, es un proceso continuo en el cual un individuo establece metas y medios para su alcance. El desarrollo de carrera es un criterio formal que la organización utiliza para garantizarse la disponibilidad de las personas adecuadamente capacitadas e idóneas cuando sean requeridas.

¹⁰ Mondy, W. & Noe, M. (2005). Administración de Recursos Humanos. México. Pearson-Educación

El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planeado para mejorar la organización en su estructura, sistemas y procesos en pos de una mejor eficacia organizacional.

La evaluación de desempeño consiste en la revisión y evaluación formal del desempeño de las tareas tanto individuales como del grupo. Es útil para identificar y superar las posibles deficiencias y optimizar el trabajo de los individuos.

- **Compensaciones y prestaciones**, se refiere al total de las gratificaciones proporcionadas a los empleados tales como:

Sueldo: retribución en dinero que se recibe por la ejecución de un trabajo.

Prestaciones: Remuneraciones económicas adicionales diferentes al sueldo básico, que incluye vacaciones pagadas, incapacidades por enfermedad, días feriados y seguro asistencial de salud.

Gratificaciones no económicas: recompensas no monetarias u otros incentivos.

- **Seguridad social y salud, se refiere a:**

La seguridad social tiene que ver con la protección a los empleados de posibles accidentes o lesiones que puedan sufrir en el ejercicio de sus funciones.

La salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados.

- **Relaciones laborales y con empleados**, se trata de las relaciones de la empresa con las agrupaciones de empleados o sindicatos.
- **Investigación de recursos humanos**, tiene como finalidad el conocer todo lo relacionado con el ambiente laboral, como por ejemplo, las causas del ausentismo, los accidentes laborales, etc.
- **Interrelaciones de las funciones de la administración de recursos humanos**, hace referencia a la articulación que debe existir entre las diferentes áreas de la organización para que las decisiones que se tomen por la gerencia sean plenamente canalizadas por las áreas y los efectos sean los esperados de acuerdo a las estrategias planteadas.

Dessler ¹¹ por su parte, establece su criterio frente al tema refiriéndose a la gestión humana como la Administración de Personal, la cual considera como una función del proceso administrativo. Esta función de administración de personal la equipara a la

¹¹ Dessler, G. (1998). Administración de Personal. México. Prentice Hall Hispanoamérica S.A.

formación de equipos de trabajo, entendiéndola como los conceptos y técnicas que se requieren para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo administrativo, y que consiste básicamente en los siguientes pasos:

- **Análisis de puestos:** Es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a éstos y las características personas que se contratarán para ocuparlos. Él análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta información se usa para elaborar las descripciones de los puestos y las especificaciones del mismo.
- **La Planeación de las necesidades de mano de obra y reclutamiento de los candidatos a los puestos:** La planeación del personal o el empleo se refiere al proceso de hacer planes para ocupar o eliminar vacantes futuras, basados en el análisis de los puestos que estarán vacantes o se necesitarán, y si éstos serán ocupados por candidatos internos o externos.
- **La Selección de los candidatos más opcionados a ocupar los puestos:** La selección de los empleados debe su importancia a tres motivos básicos. En primer término, su propio desempeño siempre dependerá, en parte, del de sus subordinados. Los empleados que cuenten con las habilidades y los atributos adecuados trabajaran mejor para usted y para la compañía. Los empleados que carezcan de estas habilidades o que se dediquen a molestar u obstruir no tendrán un buen desempeño y en consecuencia, el suyo y el de la compañía sufrirán las consecuencias. La selección eficaz también es importante porque el reclutamiento y la contratación de empleados son muy caros.
- **La Inducción y la Capacitación de los nuevos miembros de la organización:** La inducción es el proceso permanente para infundir en todos los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos.
- **La capacitación se refiere a los métodos que usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.** Por consiguiente, capacitar podría significar enseñar a un operador de máquina a operar su nueva máquina.
- **La administración de salarios y/o compensaciones:** Son todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados y que derivan de su empleo, y tienen dos componentes básicos. Por una parte, los pagos monetarios directos, en forma de sueldos, salarios, incentivos, bonos y comisiones y, por la otra, los pagos indirectos en forma de beneficios económicos, como los seguros y las vacaciones pagadas por el empleador.
- **Determinar los beneficios e incentivos:** Dessler presenta la siguiente tipología de beneficios:
- **Pago de tiempo no laborado:**

Incluye pagos suplementarios; por ejemplo, vacaciones y días no laborados (feriados y ausencias prolongadas por enfermedad), y seguro de desempleo.

- Beneficios relacionados con seguros:
 - Seguro de vida en grupo.
 - Planes de asistencia médico-hospitalaria gratuita o subsidiada.
 - Asistencia médico-hospitalaria a accidentados y a las personas que dependen de ellos.
 - Seguro médico-hospitalario para enfermedades prolongadas y casos de embarazo.
 - Programas internos de salud y bienestar.
- Beneficios relacionados con la jubilación:
 - Planes de seguridad social.
 - Planes de pensión o de complementación de la jubilación.
- Beneficios de servicios a los empleados:
 - Planes de asistencia al empleado
 - Cooperativas de crédito y de financiación
 - Servicio social y de consejería
 - Clubes o asociaciones
 - Restaurantes, incluidos programas de dieta
 - Servicios relacionados con el trabajo: guarderías, cafeterías, restaurante, transporte subsidiado, asistencia a los familiares, subsidios a la educación etc.
- Beneficios flexibles:

El programa de beneficios flexibles incluye un programa básico de cobertura y varios en torno de éste. El programa básico es fijo y representa la protección que no puede ser cambiada, mientras los demás beneficios son flexibles y opcionales, dependiendo de la necesidad de cada persona. Si la persona no utiliza los beneficios flexibles, se acumularán en su cuenta personal para gastarlos en situaciones de contingencia. La cantidad de beneficios flexibles puede variar de un año a otro.

- Efectuar la evaluación del desempeño de los empleados en los cargos: Calificar a un empleado comparado con su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica: 1) establecer las normas del trabajo, 2) evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y 3) volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media.
- El proceso de comunicación organizacional: la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

- Estimular el desarrollo gerencial: El Desarrollo Gerencial tiene como propósito preparar (mediante la impartición de conocimientos, cambio de actitudes o mejoramiento de habilidades) de la mejor manera a los gerentes, teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de toda la organización.

Es muy importante aclarar que el Desarrollo Gerencial es una herramienta poderosa para preparar a los empleados y en especial a los gerentes, a asumir posiciones de nivel más elevado, lo que lleva a que aumente el nivel de talento gerencial así como la promoción "desde dentro" en una organización.

Dolan¹², es más directo y simplemente reduce la gestión humana a una serie de procesos que se desarrollan en los departamentos de recursos humanos de las organizaciones, tales como:

La planificación de los recursos humanos, donde se determinan los requerimientos de personal, sus aptitudes y cualidades, a partir de las estrategias y objetivos organizacionales.

- El análisis del puesto de trabajo. Se trata de conocer ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿por qué se hace?
- La cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización. Habiéndose determinado las necesidades de personal y su articulación con la estrategia organizacional, se procede al reclutamiento, selección, orientación y asignación de los puestos de trabajo a los candidatos.
- El aumento del potencial y desarrollo del individuo. Se refiere al mejoramiento y afinación de las capacidades y potencialidades de los empleados para que aumenten su rendimiento y crecimiento profesional.
- Evaluación de la actuación de los empleados. Se hace la medición del rendimiento individual de los empleados y se toman decisiones respecto a ascensos, traslados, retribuciones, etc.

¹² Dolan, Schuler, & Valle (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: Edigrafos S.A.

- La retribución de los empleados. La retribución se da cuando se ha evaluado el valor del puesto de trabajo, el rendimiento y la contribución del empleado al objetivo y estrategia organizacional. Se incluye el diseño del sistema de compensaciones y la administración de salarios.
- La gestión estratégica e internacional de los recursos humanos. El factor humano es determinante en la competitividad de la empresa y por tanto, dicho recurso se incorpora al proceso de análisis estratégico. Se hace necesario el conocer qué tan débil o fuerte es el componente humano y tomar las decisiones más acordes con el negocio de la empresa y su gestión en el entorno.

Otra argumentación acerca de la gestión humana es la expuesta por Rodríguez¹³ quien dice:

“La administración de personal se aplica a la dotación de recursos humanos, a la administración de sueldos, a la capacitación y desarrollo, a la negociación del contrato colectivo, etc., por lo tanto, toda persona de cualquier nivel en cualquier tipo y tamaño de empresa interviene en la administración de personal, la planeación de recursos humanos, la organización del trabajo y la dirección y control de la organización en la que trabaja.”

Y agrega:

“cuando una organización alcanza cierto nivel de complejidad, es de esperar que incluya una unidad especializada de personal, es decir, un departamento de

Recursos humanos responsable de apoyar a los otros departamentos...La administración de un sistema de recursos humanos requiere que la estructura de organismo social incluya una serie de unidades orgánicas especializadas, dirigidas por personas capacitadas para realizar todas las funciones del sistema de personal”.

Ahora bien, desde las perspectivas descritas anteriormente, la gestión humana se reafirma en su naturaleza como función propia de la gerencia, pues es claro que la consecución de los objetivos organizacionales mediante una acertada función de dirección involucra un adecuado manejo de un equipo o grupo de colaboradores que facilitan la tarea de alcanzar los objetivos propuestos.

Una importante teoría que soporta este argumento es la planteada por Chiavenato¹⁴, quien afirma que al hablarse de Administración de Recursos Humanos, se está hablando de Administración de personas que trabajan en organizaciones desempeñando determinadas labores.

¹³ Rodríguez, J. (2007). Administración Moderna de Personal. Séptima Edición, México: Thomson Learning.

¹⁴ Chiavenato, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw-Hill, p. 128

Además, dice que las organizaciones dependen de las personas para el alcance de sus objetivos. No les es suficiente con la disponibilidad de recursos financieros o técnicos, pues los bienes y servicios los producen las personas, y éstas a su vez, dependen cada vez más de las organizaciones, ya que por su medio logran sus objetivos individuales, creando así una relación cíclica y sistémica, es por ello que el autor clasifica los procesos de gestión humana en subsistemas, pues son un conjunto de elementos dinámicos y relacionados con el fin de realizar una actividad en búsqueda de un objetivo ya establecido.

Resulta claro observar en estas aproximaciones conceptuales que la gestión humana está fuertemente ligada a la función de dirección la cual, según Monroy¹⁵: “es una de las funciones más significativas del proceso administrativo. Supone conseguir resultados organizacionales a través de la gente”.

Hasta ahora se ha visto que los diferentes autores plantean la gestión humana como una actividad propia de la gerencia y la subdividen en varios pasos o etapas que el directivo debe cumplir para que la gestión organizacional sea verdaderamente efectiva. Lo que sí es claro, es que la gestión humana está fuertemente ligada ¿qué es obtener resultados organizacionales a través de la gente?

Alcanzar los objetivos organizacionales a través de la gente significa el tener una adecuada articulación entre lo que la empresa persigue en la puesta en marcha de su negocio y la actividad de las personas que laboran en ella, de tal modo que ambas partes logren con su actividad la meta última propuesta desde el mismo momento en que se gestó la organización y su negocio.

Es decir, la gestión humana se amplía en su contexto organizacional cuando la conducción del personal se hace mediante adecuadas políticas de dirección que promuevan el acople de las actividades e intereses de los individuos con los intereses y actividades de la organización como negocio.

De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que la tarea de los administradores, gerentes o directivos del área de recursos humanos o de gestión humana, es orientar y encauzar a las personas que laboran en la organización de tal manera que el logro de la eficacia sea tangible mediante un esfuerzo común y una articulación coherente, que permita a la organización como un todo única satisfacer los requerimientos del entorno en el cual se realiza su actividad.

El Área de Gestión Humana tradicionalmente ha estado asociada a lo que en antaño se conoció como Recursos Humanos, y por esta razón se ha tratado como un área más de la organización. Ahora bien, como anteriormente se mencionó, existen diferentes enfoques desde los cuales se puede abordar lo referente a la planificación de los recursos humanos. Uno de estos enfoques es el de las competencias, ya que la organización como ente social y creación del ser humano es desde su génesis de naturaleza cambiante, mutante, proclive a las transformaciones ambientales

¹⁵ Monroy, L. (2000). La estructura del ser humano y su relación con el proceso administrativo. En: Galvis, H. (Comp.): De lo humano organizacional. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle, Santiago de Cali, pág. 44

del entorno. Al hablar de las competencias, es importante tener en cuenta a que se refiere el término en el contexto en que se está planteando.

Según Hooghiemstra¹⁶ las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas. Las competencias pueden relacionarse con el desempeño que indica que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de sí mismo y los conocimientos suscitados por una situación, sirven para predecir unas conductas que, a su vez, anuncian un desempeño concreto.

Las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado. En las organizaciones, dice Hooghiemstra, estas conductas llevan a una mejora constante de la calidad, la productividad, las ventas y otros resultados económicos, así como a la innovación en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Las competencias se diferencian en la medida en que pueden desarrollarse.

Por esto, Hooghiemstra plantea:

“Desde el punto de vista costo/eficacia, la norma será: “contratar por la motivación fundamental y los rasgos de carácter (competencias), y luego desarrollar en cada persona los conocimientos y las capacidades”. La mayoría de las empresas y organizaciones actúan a la inversa: contratan sobre la base de las acreditaciones académicas (graduados provenientes de buenos colegios y universidades), suponiendo que los candidatos aportarán, o se les podrá inculcar, las motivaciones y rasgos de carácter adecuados.

En términos de costo/eficacia, es preferible contratar a personas con una base apropiada (motivos y rasgos de carácter) y luego formarles en los conocimientos y capacidades necesarias para realizar un trabajo específico. O en palabras de un director de personal: “se puede enseñar a un pavo a trepar a un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla”, concluye Hooghiemstra.

De acuerdo a lo anterior es que; según Carretta¹⁷, las empresas se ven precisadas a planear estrategias de más corto plazo debido a las cambiantes y breves condiciones del entorno. La misma automatización de las tareas implica en la actualidad abordar las necesidades de personal con criterios diferentes a simplemente disponer de personal capacitado, ya que muchas de las tareas anteriormente realizadas por este personal hoy día son realizadas por procesos automatizados.

Para este autor, el sistema de planificación de los recursos humanos es la forma en que las empresas intentan lograr la articulación o adaptación entre las personas y la organización para lograr una ventaja competitiva. Este sistema consta de una serie de métodos o subsistemas, a saber:

¹⁶ Hooghiemstra, T. (2004). Aplicaciones en la planificación de recursos humanos. En: Fernández, G. (Comp.): Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Barcelona. Ediciones Deusto.

- Sistema de diseño y evaluación de puestos de trabajo. Básicamente, determina cuáles son los tipos de puestos que se necesitan cubrir, y cuánto es necesario pagar por ellos, para el logro de un flujo de trabajo coherente con los objetivos del negocio organizacional.
- Sistema de información interna. La proporcionan los supervisores y directivos sobre la gestión y el rendimiento laboral del personal actual y qué potencial y competencias aún no han sido descubiertas y utilizadas adecuadamente.
- Selección y contratación. Se aplica tanto hacia adentro de la organización como hacia afuera debido al vínculo existente con el entorno laboral y evaluar sus requerimientos y competencias.
- *Programas de formación y desarrollo*, donde se hace una evaluación del desempeño del personal y de sus competencias con el propósito de establecer programas de mejoramiento de conocimientos técnicos y de compromiso profesional hacia los estándares establecidos por la empresa.
- *Sistema de remuneraciones y recompensas*, se refiere a las políticas salariales de cada compañía según resultados obtenidos y a la capacidad y talento profesional.
- *Planes de Carrera*, que desde la perspectiva de las competencias, es como un mapa de carreteras que une los diferentes puestos de trabajo muy próximos entre sí por sus características particulares.
- *Los planes de sucesión*, hacen referencia a la identificación de los candidatos más idóneos para los puestos de mayor valor agregado de una organización. Estos planes permiten a la empresa determinar las competencias actuales críticas, necesarias para el éxito futuro. Del cuidado y atención que se le otorgue a estos planes depende que la organización no sufra algún tipo de traumatismo cuando uno de sus miembros considerado como “clave” en el organigrama abandona la empresa inesperadamente.

Así mismo, resulta interesante la propuesta de Pérez y López¹⁸, cuando destacan que entre las características de la nueva forma de organización del trabajo, sobresalen la versatilidad y el enriquecimiento de las tareas, el trabajo en equipo y la participación en la toma de decisiones.

Esto implica una adaptabilidad del empleado a las nuevas circunstancias cambiantes del entorno, de tal modo que pueda suplir con holgura suficiente las exigencia de las regulaciones en materia de recursos humanos, sobre todo en lo que tiene que ver con las habilidades necesarias para el ejercicio de sus funciones, de tal modo que se dinamice su gestión en un ambiente organizacional más competitivo.

¹⁷ Carretta, A. (2004). Aplicaciones en la planificación de recursos humanos. En: Fernández, G. (Comp.): Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Barcelona. Ediciones Deusto.

¹⁸ Pérez, S. O., López, M. (2007). Gestión de recursos humanos por competencias. En: Zubillaga, A., Pérez, S. O. et al. Un enfoque de sistemas a las competencias laborales. México. Instituto Politécnico Nacional, Dirección de Publicaciones.

Estiman Pérez y López, que la gestión de recursos humanos desde el punto de vista de las competencias es una metodología eficaz de dirección, ya que “considera al ser humano de una forma integral”, es decir, es la única perspectiva que articula efectivamente la dirección de recursos humanos con la estrategia, creando valor en las funciones que los miembros de la organización realizan.

El planteamiento de estas autoras se dirige hacia la tendencia mundial hacia el replanteamiento de la gestión tradicional del recurso humano en busca de una

Transformación hacia una práctica moderna que genere y multiplique el valor de las empresas mediante un incremento sustancial de la productividad de los empleados. Lo anterior es posible si realizan las siguientes actividades:

- *Formar*, a las personas en la realización de las tareas propias de la organización, en los procesos productivos, y en la optimización y refinamiento del perfil laboral como requisito para incrementar su producción.
- *Capturar*, modelar y difundir el conocimiento tanto del individuo como el de la organización, en aras de la preservación del hacer y el saber hacer, generando ventaja competitiva.
- *Favorecer* el empoderamiento de las funciones, con el propósito de facilitar la incorporación de los mejores modos de hacer las mejores prácticas empresariales.
- *Extender* la gestión de recursos humanos hacia todos aquellos miembros de la organización que cuenten con nivel de autoridad y mando.

En la perspectiva planteada por Pérez y López se plantea una alternativa al enfoque funcional, que es el que tradicionalmente ha predominado donde el énfasis estaba en la selección, reclutamiento, retribución y salarios. El enfoque hacia la gestión de recursos humanos por competencias privilegia los conocimientos, habilidades, aptitudes, destrezas y valores que permiten a los empleados armonizar y articular su desempeño con la estrategia organizacional. Agregan estas autoras que el potencial humano (entendido como la capacidad de razonamiento, el valor creativo, los estándares morales y éticos, etcétera) puede quedar en la sombra, sin que pueda realizarse o manifestarse si la organización no hace el esfuerzo necesario para transformar ese potencial en desempeño de excelencia. Este esfuerzo es posible mientras el individuo posea las siguientes características:

- *Conocimiento*. Debe poseer amplio dominio de aspectos conceptuales y prácticos para realizar el trabajo. Es vital que conozca la misión, objetivos, planes y estrategias de la empresa.
- *Habilidades*. Capacidad mental y física para realizar la labor encargada.
- *Personalidad*. Su actitud frente al trabajo y sus relaciones interpersonales.

- *Compromiso*. Significa el nivel de conexión personal y afectiva con la misión y objetivos de la empresa.

Otra posición interesante es la planteada por Bohlander¹⁹ quien afirma que los términos “recursos humanos”, “capital humano” y “activos intelectuales”, hace referencia a que las personas poseen capacidades que impulsan el desempeño organizacional, y por tanto establecen cierta diferenciación en el funcionamiento de una organización.

Dice Bohlander: *”Definir al personal de la organización, diseñar puestos y equipos, desarrollar las habilidades de los trabajadores, identificar métodos para mejorar el desempeño laboral y recompensar los éxitos de los empleados, todas estas actividades que se identifican genéricamente como aspectos de la Administración de Recursos Humanos, son tan pertinentes para los gerentes de línea como para los gerentes del departamento de Recursos Humanos.*

Para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que puedan ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada. Al mismo tiempo, es necesario estar al corriente de aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales que faciliten o restrinjan los esfuerzos por alcanzar metas organizacionales”.

En efecto, una persona motivada, debidamente valorada y apreciada en su dimensión humana integral, resulta ser algo más que un recurso utilizable para alcanzar un objetivo corporativo, pues, se convierte en un elemento indispensable que apropia como suya la estrategia empresarial y es una extensión de la organización frente a un entorno cambiante e incierto. Es aquí donde y cuando se mide la verdadera capacidad no sólo del empleado sino de la gerencia para potencializar y hacer más efectiva su gestión de negocio.

Una propuesta interesante es la planteada por González²⁰, quien afirma que la tendencia actual es la puesta en marcha de un nuevo modelo de Gestión de los Recursos Humanos conocido como Gestión por Competencias. Este nuevo modelo se enfoca en la detección, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias, las cuales otorgan valor agregado a la empresa brindándole la diferenciación como ventaja competitiva. Citando a Graminga, González concuerda en que la Gestión por Competencias genera múltiples beneficios a las personas y a las organizaciones entre las que se destacan las siguientes:

- La posibilidad de definición de perfiles profesionales en aras de refinar y aumentar la productividad.
- Se favorece el desarrollo de equipos competentes para ciertas tareas específicas que requiere el trabajo.

¹⁹ Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A. (2001) Administración de Recursos Humanos. 12ª. Ed. México: International Thompson Editores

²⁰ González A. A. L. (2006). Métodos de compensación basados en competencias. Ediciones Uninorte, Barranquilla-Colombia.

- Permite identificar las posibles falencias o puntos débiles favoreciendo la intervención oportuna para garantizar la obtención de los resultados.
- La gerencia se apoya en objetivos y metas medibles, alcanzables y con seguimiento directo.
- Los resultados pueden optimizarse y se puede aumentar la productividad.
- Se genera en los miembros de la organización un compromiso de autodesarrollo, ya que todos sienten y apropian las metas y objetivos como propias.
- Se favorece la atención de la gerencia hacia asuntos diferentes a programas de entrenamiento y desarrollo que nada tienen que ver con las necesidades propias de la empresa o de cada puesto de trabajo.

Al abordar el planteamiento sobre la gestión humana se han expuesto dos puntos de vista diferentes: uno funcional como una actividad propia de la gerencia y el otro enfocado hacia las competencias de recursos humanos. La anterior exposición de estos dos enfoques tiene como finalidad presentar un vistazo muy ligero, pero no por eso menos valioso, sobre lo que las nuevas corrientes teóricas proponen frente al tema de la gestión de los recursos humanos, ya que las organizaciones al ser entes sociales están sujetas a continuos cambios y sobre todo a las variables del entorno que cada vez exigen adaptabilidad y mayor efectividad en sus procesos y gestión.

Pero el interrogante que surge es ¿Cuáles son las perspectivas de la gestión de recursos humanos en el siglo XXI? El criterio expuesto por Bonache y Cabrera²¹ ofrece una posible respuesta. Dicen estos autores, que el nuevo escenario competitivo, exige que las empresas adopten una visión amplia y estratégica de tal modo, que les permita obtener ventajas competitivas a mediano y largo plazo, garantizando de esta manera su misma supervivencia. Este reto no es tan fácilmente alcanzable como lo es el enunciarlo. Agregan Bonache y Cabrera que ajustar los programas de recursos humanos con las oportunidades del entorno, las estrategias empresariales y las particularidades de cada organización, no se sucede en el término de un día para otro. Esto implica una orientación nueva tanto para la mentalidad y actitud de los encargados de los recursos humanos como de

las directivas y aún de los mismos empleados. Este cambio de mentalidad y de gestión puede implementarse mediante el seguimiento minucioso de las siguientes acciones:

- Aplicar una gestión de recursos humanos proactiva y fomentar la cooperación entre la gerencia y el departamento de recursos humanos.
- Tener en cuenta los resultados de la empresa como una variable clave en el diseño de la aplicación de los programas de recursos humanos.

²¹ Bonache, J., Cabrera, A. (2006). Los Pilares de la Dirección de Personas. En: Bonache, J., Cabrera, A. (Comp.) Dirección de Personas. Prentice Hall, Madrid.

- Estar atento y de manera continua al entorno competitivo.
- Hacer que los sistemas de recursos humanos dependen de las fuerzas internas y externas que afectan a la empresa.
- Hacer un seguimiento y análisis de las consecuencias estratégicas de los programas de recursos humanos en las distintas operaciones de la empresa.
- Considerar a los profesionales de recursos humanos como asesores internos que puedan proporcionar orientaciones tendientes a mejorar la gestión de la gerencia.
- Establecer un ambiente de esfuerzo conjunto y armónico entre los directivos y los responsables de la gestión de recursos humanos.
- Favorecer y apoyar la flexibilidad organizacional para hacer frente a los desafíos planteados por el cambio del entorno.

Ahora bien, para los propósitos y objetivos de este documento, los autores han considerado tomar como punto de partida el enfoque funcional de la gestión de recursos humanos, ya que se aproxima más al objetivo planteado por lo que se hace necesario el acercamiento teórico bajo la orientación de un modelo específico y delineado, que permita una mejor y cabal comprensión del tema y de sus particulares componentes, para lo cual se ha tomado como punto de partida lo expuesto por García²² para quien la gestión humana es definida como:

“la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, el management, la cultura organizacional y el capital social, donde se

Equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva.”

Según lo anterior, al hacerse visible que mediante la función de dirección se estructura y ejecuta la gestión humana, es decir, todo lo que comprende el ser y el hacer del individuo en la organización, las actividades, políticas y planes mencionados por García, adquieren un significancia trascendente pues se constituyen en el eje vertebral de la organización y su latencia en el entorno.

Así pues, la adecuada gestión humana depende de la adecuada y eficiente función de dirección. Y esta adecuada y eficiente función de dirección está signada por el conocimiento que se tenga del comportamiento humano, por la destreza en el planteamiento de las estrategias empresariales y en la vinculación y articulación con el ser humano.

²² García, M. (2008). La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica. En: García et al: Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana: Una relación con el Capital Social, la Cultura Organizacional y el Management. Programa Editorial Universidad del Valle. Santiago de Cali, pág. 16

0.4.2.1.1. Procesos De Gestión Humana

Hoy en día los procesos desarrollados dentro de la administración de recursos humanos, gestión del talento humano o gestión humana, como se denomina actualmente, han tomado gran importancia dentro de las organizaciones y la han orientado a desarrollarse y definirse como un conjunto de procesos estratégicos, ya que se afirma que el ser humano es el factor que da ventaja competitiva a la organización¹ (Sastre & Aguilar, 2003). Según Dessler (1991), Decenzo y Robbins (2001), Byars y Rue (1997), Rodríguez (2002), Chiavenato (2002), Sherman, Bohlander y Snell (1999) y García (2008), la gestión humana es la encargada de procurar la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos en una organización, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

La gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización.

Los procesos que componen el desarrollo de la gestión del talento humano son: la planificación del talento humano, el análisis y diseño de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del talento humano de la organización, el reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, el monitoreo a través de sistemas, entre otras, como es expuesto por los diferentes autores en el área (Chiavenato, 2002; Dessler, 1991; Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2003; Gómez, Balkin & Cardy, 1999; Decenzo & Robbins, 2001; y Sherman, Bohlander & Snell, 1999; y Rodríguez, 2002).

Sin embargo, los procesos no pueden verse de manera aislada; deben identificarse de acuerdo con un objetivo planteado, ya que son un conjunto de actividades o eventos que se realizan con un fin determinado. Los procesos son actividades naturales que las organizaciones realizan con fines a su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad, en procura de la consecución de los objetivos organizacionales fundados en su misión y visión (García, 2008). Marino (2001) define un proceso como un sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación. Es de esta manera que se define un proceso de gestión humana.

Los procesos en gestión humana tienen diferentes maneras de agruparse de acuerdo con la presentación y relación que tengan entre sí o el significado que representen para cada autor. Chiavenato (2002) los agrupa en seis partes que son susceptibles de aplicación en cualquier tipo de organización. Dessler (1991), los agrupa en cinco componentes o categorías, al igual que Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003). Por su parte, Decenzo y Robbins (2001) proponen un enfoque que comprende cuatro funciones básicas, mientras que Gómez, Balkin y Cardy (1999), al igual que Sherman, Bohlander, Snell (1999), proponen un enfoque que comprende 4 partes.

Rodríguez (2002), a diferencia de los autores citados, no plantea una clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que sólo define funciones específicas de la gestión de personal. Estas agrupaciones pueden observarse en el Cuadro 1.

Cuadro 1.
Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores

Autor	Agrupaciones
Chiavenato (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de personas 2. Aplicación de personas 3. Compensación de personas 4. Desarrollo de personas 5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal 6. Monitoreo de personal
Dessler (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclutamiento y selección 2. Capacitación y desarrollo 3. Compensación y motivación 4. Evaluación y administración de carrera 5. Ambiente legal de la administración de personal
Dolan, valle, jackson, y schuler (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos 2. Incorporación del individuo en las organizaciones 3. Desarrollo de los recursos humanos 4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos 5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
Decenzo y Robbins (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleo que se refiere a la obtención de personas 2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas 3. Motivación, que busca estimular a las personas 4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
Gómez, ballin y candy (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de personal 2. Desarrollo del empleado 3. Retribuciones 4. Gobernación
Sherman, bohlender, snell (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos 2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos 3. Implementación de compensaciones y seguridad 4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
Rodríguez (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal
Castillo aponte (1994)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación del personal 2. Organización de personal 3. Coordinación de personal 4. Dirección de personal 5. Control de personal
Alles (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción de puestos 2. Formación / Selección 3. Compensaciones 4. Desempeño 5. Cámaras
Alles (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección estratégica de recursos humanos

Fuente: Elaborado por el autor

Cada una de las agrupaciones realizadas por los diferentes autores, en su desagregación, presenta claras similitudes entre sí, y a la vez difieren en algunos puntos al hacer mención, o no, de algunos procesos que se llevan a cabo dentro de la gestión humana.

Todas las agrupaciones realizadas por los autores mencionados toman en cuenta procesos que se consideran fundamentales para el logro de los objetivos del área como apoyo estratégico a la dirección, tales como la adecuada realización del proceso de selección de la persona indicada para el cargo; una apropiada evaluación del desempeño que permita tomar las medidas necesarias para corregir, mejorar o reforzar algunos aspectos y el establecimiento de medidas de higiene y seguridad que garanticen la calidad de vida del empleado en el lugar de trabajo.

Chiavenato (2002), Dessler (1991), Decenzo y Robbins (2001) y Rodríguez (2002) coinciden en la importancia que le otorgan a procesos como la planeación del recurso humano, el reclutamiento, el establecimiento de políticas y programas de remuneración, y el desarrollo del personal. Por su parte, algunos autores dentro de sus agrupaciones incluyen procesos que no son considerados dentro de otras clasificaciones, como la realizada por Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) que incluyen procesos estratégicos que incorporan el término gestión como aspecto clave en su desarrollo.

Por su parte, Rodríguez (2002), aunque no hace una agrupación general, define funciones específicas que deben ser consideradas dentro de algunos procesos; mientras que Castillo Aponte (1994) plantea procesos participativos, de liderazgo y disciplina que son fundamentales

contenido de documentos a este estudio, y se reafirma cuando agrega que “todo investigador en ciencias sociales acudirá a esta técnica en algún momento de su trabajo”.

La observación directa es el proceso que se da en la interrelación directa entre el observador (investigador) y los sujetos dentro de su medio ambiente. Se trata de obtener información lo más fiable posible. En éste punto lo fundamental es la interpretación de los hechos y la pertinencia de su información.

Friedrich y Ludtke (1975) citados por Aktouf (2001) y Adolfo Peña Carrillo (2014) destacan, entre otras ventajas de este método de investigación social, las siguientes: “permite evitar el problema de la diferencia entre comportamiento real y comportamiento verbal, e identificar los procesos que, si se investigan de otra manera, no podrían esquematizarse sino después de una laboriosa y penosa cadena de entrevistas repetidas”.

La entrevista estructurada en profundidad será el principal instrumento metodológico en el desarrollo del presente proyecto. Consiste en obtener información directa sobre los temas de investigación considerando los saberes tanto del investigador como de los entrevistados, la percepción del entrevistado sobre su entrevistador o investigador y el conocimiento del entrevistador de los valores culturales de los entrevistados. Según Aktouf (2001), “ésta puede ser una entrevista de simple recolección de información pero muy profunda. Este tipo de entrevista se emplea con frecuencia en los estudios de caso, en donde se trata de ir al fondo cada vez”.

Metodológica deberán incluir uno o más ejemplos para cada una de las formas de construcción de capital social a través de los diferentes macro-procesos de gestión humana estudiados.

Para construir el problema objeto de la investigación, se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Qué es el capital social?
- ¿Qué es la gestión humana?
- ¿Qué relación existe entre el capital social y la gestión humana en las organizaciones?
- ¿Qué posibilidades existen de que pueda construirse capital social al interior de las organizaciones?

El cuadro siguiente resume el tipo de información a obtener, la ubicación de la misma y los instrumentos que sirven para su recolección:

Cuadro 1. Tipo y ubicación de la información e instrumentos para su recolección

¿Qué información se requiere?	¿Dónde se encuentra dicha información?	¿Con qué instrumentos Recojo dicha información?
Inventario de organización de servicio Público de Gas establecida en la ciudad de Mompox	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara de Comercio • Gremios • En las organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Listas • Bases de datos
El estado de las forma y modalidad de construcción de capital social de la Empres Surtigas S.A. E.S.P	<ul style="list-style-type: none"> • En las organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos • Documentos de las organizaciones Manuales, Organigrama, Reglamento Interno de Trabajo, Convención Colectiva, Revistas, Otros. <ul style="list-style-type: none"> • Centro de Investigación de las organizaciones • Observación • Encuesta
El Proceso de Gestión Humana en la Empresa Surtigas S.A. E.S.P en Mompox.	<ul style="list-style-type: none"> • En las organizaciones • Documentos publicados relacionados con el tema 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos • Documentos de las organizaciones Manuales, Organigrama, Reglamento Interno de Trabajo, Convención Colectiva, Revistas, Otros. <ul style="list-style-type: none"> • Centros de Investigación de las organizaciones • Observación • Encuesta

Fuente: Tomado de Peña (2012)

0.4.2 Tipo de Investigación.

La presente investigación es de carácter descriptivo. Según Cerda (2000), citado por Peña (2012) “tradicionalmente se define la palabra “describir” como el acto de representar, reproducir o figurar personas, animales o cosas por medio del lenguaje, de tal manera que al leer o escuchar el lenguaje, se evoque la cosa representada, reproducida o figurada”. Y agrega, en relación con esta modalidad investigativa, que “se plantea que la investigación por antonomasia es fundamentalmente descriptiva, ya que ninguno de los tipos o procedimientos investigativos escapa al espíritu y a la definición generalizada del concepto”.

Sus resultados servirán para plantear hipótesis y preguntas que sirvan de punto de partida para futuras investigaciones - de carácter explicativo- que pretendan corroborar tales hipótesis, relacionadas con el capital social y la teoría y la práctica de la gestión humana al interior de la organización. Respecto a las investigaciones descriptivas y explicativas, Cerda (2000), citado por Peña expone que:

“...según los teóricos de la investigación, la descripción prepara el paso a la explicación por medio de la cual se aclara y se hace comprender la información recolectada. A juicio de muchos investigadores, la descripción y la explicación se hallan estrechamente ligadas y se transforman dialécticamente una en otra. Sin describir los hechos es imposible explicarlos”.

En la metodología de ésta investigación el aspecto fundamental es el estudio cualitativo de casos sobre la Empresa de servicios localizadas en la ciudad de Cartagena de Indias.

0.4.2.1 Población y muestra

Para el presente estudio se escogió la empresa Surtigas S.A. E.S.P establecidas en la ciudad de Mompox, perteneciente al sector de servicio Público de esta, la cual cuenta con 3 Técnicos en la parte operativa, un Administrativo, tres Técnicos Contratista y una digitadora Administrativa.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula: $N = \frac{(Z^2pqN)}{(Ne^2 + Z^2pq)}$

Siendo

n = tamaño de la muestra (7)

Z = nivel de confianza (95%) 1,96

P= probabilidad de que evento ocurra (50%) 0.5

Q= probabilidad de que el evento no ocurra (50%) 0.5

E= error permitido (10%) 0,1

Hallando:

$$N = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

$$N = [(1.96^2) * 0.5 * 0.5 * 7] / [(7) * (0.1) + (1.96^2) 0.5 * 0.5]$$

$$N = [49.92 / 1.48] N = 33.72$$

La muestra a tomar es de n= 7

0.4.2.2 Definición de la población objeto de estudio.

El estudio se desarrollará en la empresa Surtigas S.A. E.S.P en ciudad de Mompox Bolívar. Su población objeto de estudio se discrimina así:

Para el análisis de contenido de documentos: El Auxiliar Comercial de la organización, como elemento coordinador para obtener toda la información de la empresa, necesaria para la realización del estudio. Para la observación: ésta se llevará a cabo en cada una de las áreas de mayor influencia de la empresa, sobre situaciones sociales (actos, actividades y eventos) que faciliten la detección de formas de construcción de capital social y aprovechamiento a la aplicación de los procesos de gestión humana y su relación entre estos. Todos los empleados del área de Gestión Humana de la empresa objeto de estudio.

Como unidad fundamental de análisis se toma el personal operativo y administrativo de la oficina de Mompox- Bolívar de la empresa Surtigas S.A. E.S.P

0.4.2.3 Definición de Variables de Identificación y de Clasificación

A continuación se relacionan las variables pertinentes a la investigación:

Gestión Humana y factor de construcción de capital social:

- 1- Análisis de cargo y descripción.
- 2- Vinculación.
- 3- Capacitación y desarrollo profesional.
- 4- Evaluación de desempeño.
- 5- Compensación.
- 6- Confianza

Comentario [A8]: NO LAS VÍ EN EL MARCO TEÓRICO DEBIDAMENTE JUSTIFICADAS COMO LAS VARIABLES DE ESTUDIO.

Cuadro. Variables de identificación y clasificación

Factor de construcción de capital social	Proceso de gestión humana
<p data-bbox="379 600 528 633" style="text-align: center;">Confianza</p> 	<p data-bbox="826 465 1070 539" style="text-align: center;">Análisis de cargo y Descripción</p>
	<p data-bbox="826 562 986 595" style="text-align: center;">Vinculación.</p>
	<p data-bbox="826 658 1166 732" style="text-align: center;">Capacitación y Desarrollo Profesional.</p>
	<p data-bbox="826 799 1177 833" style="text-align: center;">Evaluación de Desempeño.</p>
	<p data-bbox="826 896 1050 929" style="text-align: center;">Compensaciones</p>

Fuente: Diseño elaborado por los autores.

0.4.2.4 Diseño de instrumentos de recolección de información

Para el primer método de recolección de información consiste en contemplar directamente por los investigadores como es el comportamiento en el ambiente laboral de los sujetos (colaboradores) y en este punto se debe interpretar la conducta en las diferentes situaciones del día a día organizacional.

“Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos” (wilson 2000)

“La ventajas de la observación directa permite registrar hechos reales. Es la única técnica que hace posible el acopio de situaciones que no se pueden reproducir” (mendoza 2008:94).

0.5.7 Diseño del procesamiento de los datos

Todas las situaciones observadas durante las visitas efectuadas a la organización objeto de estudio, La recolección de la información se desarrollará personalmente por el investigador con el fin de obtener las informaciones descriptivas al más bajo nivel de la comunicación verbal, todas las significaciones y las interpretaciones de los hechos observados serán registradas y las entrevistas en profundidad, diálogos, conferencias, discusiones, serán grabadas según el caso. Se hará acopio de documentos de la empresa, unos podrán ser copiados en medios magnéticos (CD, memoria usb, videos), otros podrán ser enviados por correo electrónico al investigador; se hará uso de una agenda de trabajo (diario de campo), cámara fotográfica y/o filmadora para registrar la observación y se empleará una grabadora y una agenda de trabajo para las entrevistas estructuradas en profundidad.

0.5.8 Diseño del trabajo de campo

A continuación vamos a enumerar el desarrollo de las actividades que se van a llevar cabo durante el trabajo de campo, para la obtención de la información en la organización objeto de estudio:

1. Gestión de acceso a la organización Surtigas S.A oficina Mompos para el respectivo trabajo de campo.
2. Consecución de la autorización de la organización para facilitar la realización del Estudio.
3. Planificación conjunta con la organización objeto de estudio para la atención de los Investigadores para la aplicación de las diferentes técnicas de recolección de Información.
4. La supervisión será asumida por el profesor asesor de la investigación.
5. Los investigadores principales serán los únicos recopiladores de documentos, Observaciones y encuestadores.

0.5.9 Técnica e instrumentos de recolección de datos

La técnica de investigación que se utilizó en el presente trabajo de investigación fue la encuesta y el instrumento empleado fue el cuestionario, la cual, mediante preguntas adecuadamente formuladas, fueron aplicadas a los sujetos materia de investigación, es decir a los trabajadores administrativos y funcionarios de Surtigas S.A. E.S.P, en el municipio de Mompox.

La encuesta, por técnica de investigación fue no probabilística intencional o por conveniencia; es decir que la muestra se selecciona en base a la conveniencia de accesibilidad y proximidad de los investigadores.

0.5.10 Análisis E Interpretación De Resultados

Para el análisis de los resultados del presente trabajo de investigación se utilizará el programa Excel, porque esta herramienta nos permite analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen; que muestren los resultados cuantitativos de la investigación.

Los métodos de análisis de datos que serán utilizados serán los siguientes:

- a) Se somete todas las preguntas a una correlación general; donde se obtiene el grado de correlación pregunta por pregunta. Esto nos sirve para determinar la relación sobre validez y consistencia del instrumento
- b) Luego se recodifica o se crea una nueva variable, donde cada dimensión recibe sus preguntas; luego se recodifica o se crea una nueva variable, donde cada dimensión recibe sus preguntas; que nos sirve para establecer relaciones entre las dimensiones, para responder a los objetivos específicos.
- c) El procesamiento de datos será informático y se empleará el paquete Excel.

0.6 RESULTDOS DE LA INVESTIGACION

En esta parte se presenta los resultados obtenidos de la investigación. En su primer ítem con la caracterización de la organización objeto de estudio, luego se presenta un análisis y descripción de la situación actual, el cual contiene los diferentes procesos de gestión humana al interior de la organización objeto de estudio, como también la forma de construir capital social – confianza de la organización y por ultimo un análisis de la manera como se desarrolla está a través de los diferentes procesos de gestión humana y termina este punto con algunas reflexiones extraídas de los resultados de la organización objeto de estudio.

Comentario [A9]: REVISAR
NUMERACIÓN.
VA A COMIENZO DE PÁGINA!!!

0.6.1 Caracterización de la Organización Objeto de Estudio

SURTIGAS S.A. E.S.P.

Reseña Histórica:

Surtigas inicia sus operaciones en 1968 con la comercialización de gas propano en las ciudades de Cartagena y Sincelejo; luego de 10 años, en 1979, la empresa cambia su actividad a la comercialización de gas natural, un energético más económico, seguro y ecológico.

Los primeros barrios beneficiados con la llegada del gas natural a Cartagena fueron Alto Bosque, Pie de la Popa, Bocagrande, Castillogrande y el Laguito; el gran impacto de este servicio posibilitó a la empresa extender la cobertura a gran parte de la ciudad, logrando hoy día una cobertura del 90% y altos niveles de atención a usuarios comerciales e industriales.

En 1984 se construyó el gasoducto de la ciudad de Sincelejo que hoy permite el suministro de gas natural al 98% del municipio. En la década de los 90, gracias a los programas de masificación del gas natural, impulsados por el gobierno nacional, Surtigas inicia un proyecto de extensión de redes a 32 poblaciones en los departamentos de Bolívar, Sucre y Córdoba.

Surtigas es una compañía con 49 años de experiencia, durante los cuales ha facilitado el acceso al servicio de gas natural y servicios asociados en Colombia a más de 714.000 hogares. Actualmente la empresa opera en más de 160 poblaciones de los departamentos de Bolívar, Sucre, Córdoba, Antioquia y Magdalena.

Más de 4 décadas de trabajo nos comprometen a seguir ampliando nuestra red de servicios, a afianzar nuestro liderazgo como distribuidores y comercializadores de gas natural en la Región Caribe Colombiana y el país. Estamos convencidos que con nuestra gestión sostenible mejoramos la calidad de vida de los hogares y contribuimos al desarrollo del País



POLÍTICA CORPORATIVA

SURTIGAS se compromete a desarrollar una organización socialmente responsable, buscando permanentemente el equilibrio entre los componentes económico, ambiental y social, con eficiencia, eficacia y efectividad, en un ambiente ético.

En consecuencia, es prioridad de SURTIGAS, satisfacer las necesidades y atender las expectativas de nuestros grupos de interés: usuarios, colaboradores, proveedores, comunidades, accionistas y sociedad en general, en la prestación de servicios públicos de distribución y comercialización de gas natural y otros negocios asociados, garantizando:

- Un servicio continuo, seguro, cómodo y económico.
- El desarrollo integral del talento humano, en ambientes de trabajo saludables que previenen lesiones y enfermedades.

- La prevención y respuesta efectiva a las emergencias.
- El control de impactos y riesgos estratégicos, de operaciones, financieros y de cumplimiento, que afectan de manera significativa la operación y sostenibilidad de la empresa.
- La contribución en la prevención de la contaminación y la preservación del medio ambiente.
- El aporte al desarrollo socio-cultural y económico de la región.
- El cumplimiento de los requisitos legales y otros aplicables.
- Los recursos necesarios para la implementación de esta política.

En SURTIGAS la alta dirección está comprometida con el mejoramiento continuo de la presente política, para alcanzar niveles óptimos de productividad, sostenibilidad y competitividad de la compañía.

Organigrama:



POLÍTICA CORPORATIVA

SURTIGAS se compromete a desarrollar una organización socialmente responsable, buscando permanentemente el equilibrio entre los componentes económico, ambiental y social, con eficiencia, eficacia y efectividad, en un ambiente ético.

En consecuencia, es prioridad de SURTIGAS, satisfacer las necesidades y atender las expectativas de nuestros grupos de interés: usuarios, colaboradores, proveedores, comunidades, accionistas y sociedad en general, en la prestación de servicios públicos de distribución y comercialización de gas natural y otros negocios asociados, garantizando:

- Un servicio continuo, seguro, cómodo y económico.
- El desarrollo integral del talento humano, en ambientes de trabajo saludables que previenen lesiones y enfermedades.
- La prevención y respuesta efectiva a las emergencias.
- El control de impactos y riesgos estratégicos, de operaciones, financieros y de cumplimiento, que afectan de manera significativa la operación y sostenibilidad de la empresa.
- La contribución en la prevención de la contaminación y la preservación del medio ambiente.
- El aporte al desarrollo socio-cultural y económico de la región.
- El cumplimiento de los requisitos legales y otros aplicables.
- Los recursos necesarios para la implementación de esta política.

En SURTIGAS la alta dirección está comprometida con el mejoramiento continuo de la presente política, para alcanzar niveles óptimos de productividad, sostenibilidad y competitividad de la compañía.

MISIÓN

Lograr la excelencia en la prestación del servicio público de gas natural y en los negocios en que participamos, para garantizar sostenibilidad financiera, social y ambiental y generar bienestar y desarrollo a nuestros grupos de interés.

VISIÓN

Afianzar el liderazgo como empresa de servicios públicos en nuestra zona de influencia, generando valor sostenible para nuestros grupos de interés.

VALORES

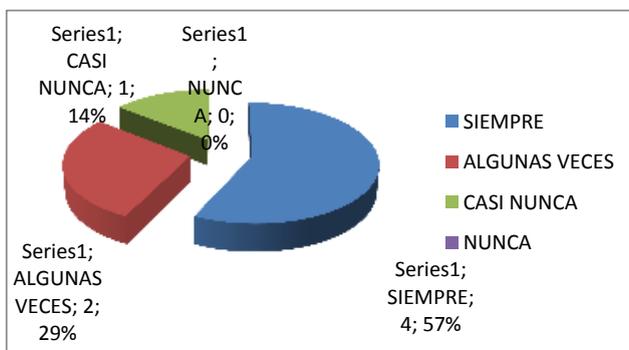
- ❖ Honestidad
- ❖ Respeto
- ❖ Lealtad
- ❖ Compromiso
- ❖ Disciplina

1 ¿en términos generales se siente usted satisfecho con el departamento de recursos humanos y todos los procesos de gestión humana que se llevan a cabo en Surtigas ?.

TABLA 1

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	57,14285714
ALGUNAS VECES	2	28,57142857
CASI NUNCA	1	14,28571429
NUNCA	0	0
TOTAL	7	100%

FIGURA 1

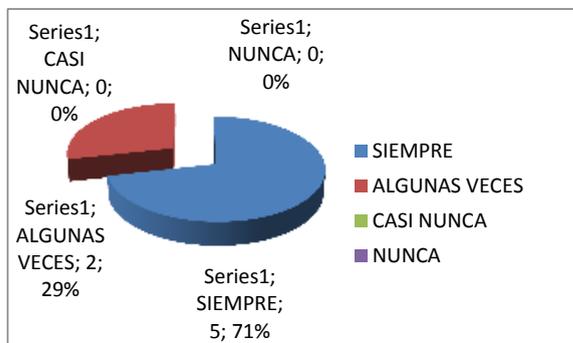


2 ¿Cree usted en los procesos de selección y contratación de personal que se plantean en Surtigas?.

TABLA 2

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	71,4285714
ALGUNAS VECES	2	28,5714286
CASI NUNCA	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	7	100%

GRAFICO 2

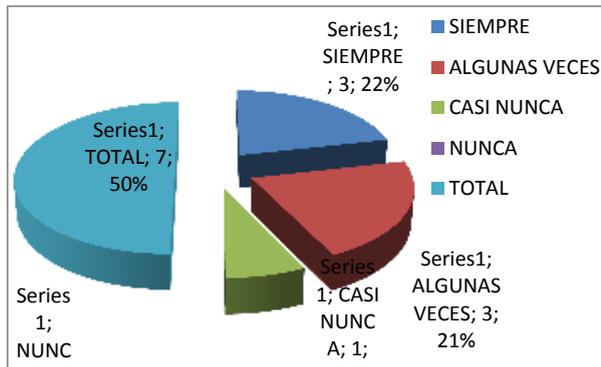


3 ¿Se siente usted satisfecho con la nueva empresa Enlace?

TABLA 3

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	42,8571429
ALGUNAS VECES	3	42,8571429
CASI NUNCA	1	14,2857143
NUNCA	0	0
TOTAL	7	100%

GRADICA 3

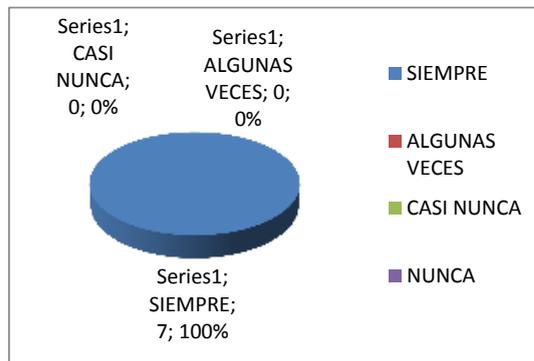


4 ¿Existen programas de bienestar Laboral en Surtigas?

TABLA 4

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	100
ALGUNAS VECES	0	0
CASI NUNCA	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	7	100%

GRAFICO 4

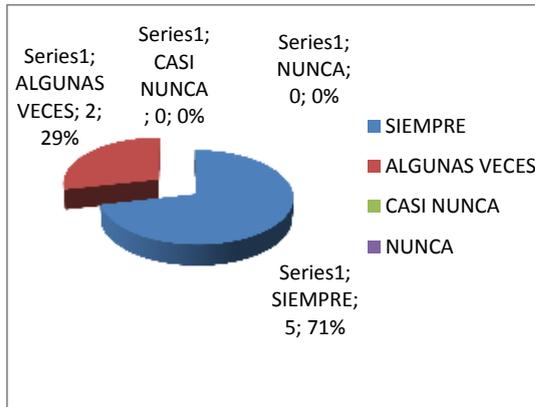


5 ¿Es tomada en cuenta la teoría del capital social en la práctica de la gestión humana en Surtigas?

TABLA 5

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	71,4285714
ALGUNAS VECES	2	28,5714286
CASI NUNCA	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	7	100%

GRAFICO 5

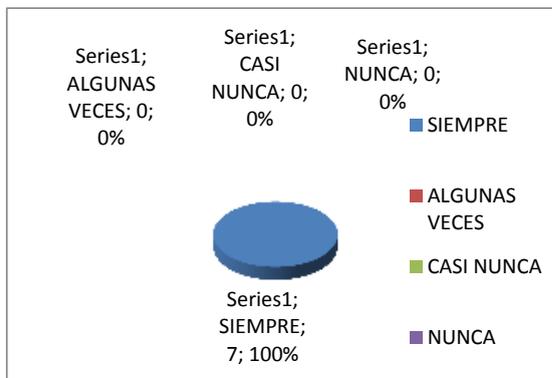


6 ¿Cree usted que los procesos de gestión humana ayudan en la construcción de capital social al interior de Surtigas?

TABLA 6

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	100
ALGUNAS VECES	0	0
CASI NUNCA	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	7	100%

GRAFICO 6

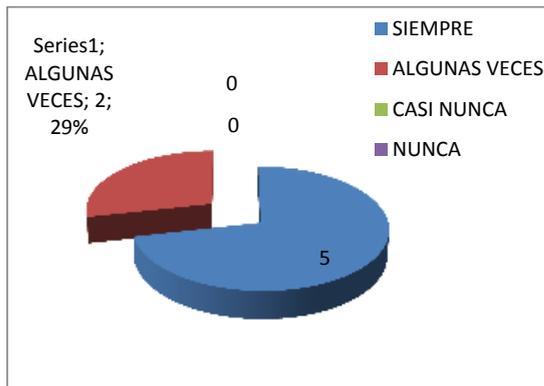


7 ¿La gerencia ayuda en la construcción de capital social en Surtigas?

TABLA 7

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	71,4285714
ALGUNAS VECES	2	28,5714286
CASI NUNCA	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	7	100%

GRAFICO 7

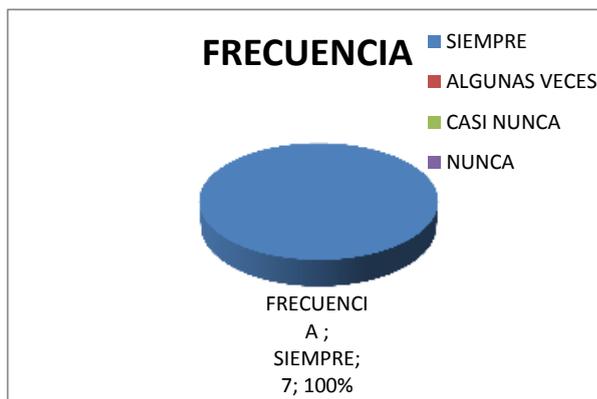


8 ¿Se respeta el código de ética y conducta o reglamento interno de trabajo de Surtigas?

TABLA 8

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	100
ALGUNAS VECES	0	0
CASI NUNCA	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	7	100%

GRAFICO 8

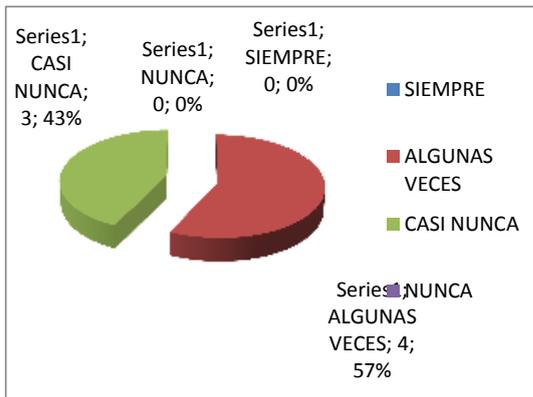


9 ¿Su opinión es tomada en cuenta por parte del departamento de recursos humanos en Surtigas?

TABLA 9

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE		0
ALGUNAS VECES	4	57,1428571
CASI NUNCA	3	42,8571429
NUNCA	0	0
TOTAL	7	100%

GRAFICO 9

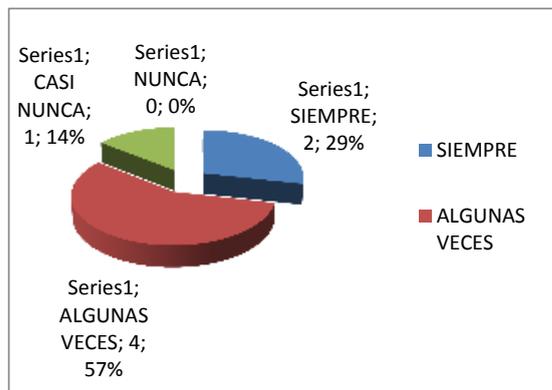


10 ¿Recibe la cantidad correcta de conocimiento por su trabajo de parte de sus superiores en Surtigas?

TABLA 10

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	28,5714286
ALGUNAS VECES	4	57,1428571
CASI NUNCA	1	14,2857143
NUNCA		0
TOTAL	7	100%

GRAFICO 10



REFLEXIONES ACERCA DEL ESTUDIO

La presente investigación, para su realizador, sirve de plataforma racional e investigativa, por el tema seleccionado para la misma. El concepto de capital social, si bien es conocido en la comunidades de la economía y la sociología, emerge como un elemento trascendental tanto teórico como práctico en la escena de la administración de las organizaciones, en general, y en la de la gestión humana, en particular, una vez reconocido en su generación de valor añadido a las sociedades donde este ha sido desarrollado exitosamente a través de modelos de participación sociedad-estado

Bajo este criterio inicial se esboza esta reflexión considerando tres puntos importantes puntos alrededor de los cuales se desarrolla la misma. Estos son: Capital social y sus factores de construcción, la gestión humana a través de sus macro-procesos y la confrontación Gestión Humana-Capital social. Dependiendo de estos, se plasman algunas consideraciones conducentes a los beneficios que resultarían de un proceso estratégico de “alianza” de estos conceptos una vez sean puestos en marcha en las organizaciones de nuestro medio.

Teniendo en cuenta que la empresa Surtigas S.A E.S.P tercerizo departamentos en especial el de talento Humano el cual fue asumido por la empresa Enlace, a partir de la tercerización de los procesos se presentaron muchos incertidumbre a nivel de clima laboral especialmente con el personal de planta, debido a que con estos cambios ya estaban proyectados por la organización, muchos colaboradores se les dio por terminado su contrato laboral , otros fueron absorbidos por esta nueva contratista vinculándolos a ella laboralmente con brindándoles otras condiciones laborales a las que ya tenían en su antigua empresa, otros optaron por la renuncia voluntaria a su cargo porque no aceptaron las condiciones propuestas por su nuevo empleador.

CONCLUSIONES

Este estudio ha resultado de enorme trascendencia para sus realizadores. La temática investigada ha sido de mucho agrado y ha agregado valor de tal manera que servirá para seguir trabajando alrededor de la misma. a partir de la tercerización de los procesos en Surtigas se presentaron muchos inconvenientes con el personal de planta debido a que con este cambio fueron muchos los colaboradores que fueron despedidos, otros fueron absorbidos por esta nueva contratista vinculándolos a ella laboralmente con nuevas condiciones laborales, otros optaron por la renuncia voluntaria a su cargo.

Con este estudio se pudo evidenciar que uno de los pilares mas fuertes y fundamental de una organización es la gestión humana, este junto con el capital social son los motores de cualquier organización por ello se debe prestar mucha atención a estas áreas

Una vez terminada la presente investigación, los autores lograron extraer las siguientes conclusiones, respecto a la gestión humana:

- La organización estudiada, en términos generales debe hacer más énfasis en las mejoras de los colaboradores
- Los planes estratégicos adquieren un carácter institucional en la organización estudiada.
- En la organización se presenta la implementación de los procesos de Incorporación, adaptación y en el de Capacitación y Desarrollo de todos sus colaboradores
- El buen trato y el respeto son los conceptos que fueron más esgrimidos por los entrevistados como fuente inspiradora de confianza hacia los superiores y compañeros en las organizaciones objeto de estudio.

- Se evidencio que en la organización objeto de estudio se realizan actividades de bienestar laboral donde son reconocidos sus compromisos y su lealtad con la compañía por su tiempo de servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Adolfredo De Jesús Peña Carrillo Mayo 2012, El Capital Social y La Gestión Humana En Tres Organizaciones De Servicios De Cartagena De Indias.

GONZÁLEZ (2010) Conceptos, elementos y alcances del capital social, El capital social como medio de superación de la pobreza. (CEPAL) centro de estudios para américa latina, el banco mundial (BM), el banco interamericano de desarrollo (BID) y el programa de las naciones unidas para el desarrollo (PNUD).

PUTNAM, Robert. "Bowling Alone; Americas Declining Social Capital", Journal of Democracy, Vol. 6, N. 1, January 1995, pago 65-78.

COLEMAN, James S. Foundations of Social Theory, Cambridge: Harvard University Press, 1990, pag.300-321.

FUKUYAMA, Francis. Confianza, Buenos Aires, Ed. Atlántida, 1996, 492p.

SUDARSKY, Jhon. "Perspectivas para el desarrollo del capital social en Colombia", Coyuntura

Social, No. 16, mayo 1997,
pag.183-203.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos E. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 1 era Edición. Bogotá. McGraw-Hill, 1988.

GOMEZ RAMOS, Cesar. Investigación y desarrollo profesional. Revista Educación y educadores, Vol. 5, ISSN 0123-1294; Universidad de la sabana. Bogotá, Colombia. Año 2002. CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Santafé de Bogotá: McGraw- Hill. Interamericana, S.A. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. (1998). Introducción a la teoría general de la administración (4a ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento humano. McGraw Hill. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de recursos humanos”, quinta edición, agosto 2005

CHIAVENATO, Idalberto. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Nomos S.A

WERTHER, W. & Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Interamericana.

SUDARSKY, John. (1999). “Colombia’s social capital: the national measurement with the

BARCAS”: National Planning Office

SUDARSKY, John. (2002). “El Capital Social en Colombia: principales hallazgos”. En

Reflexiones sobre la Investigación en Ciencias Sociales y Políticas, Memorias Seminario Octubre,

2002 (pp. 201 – 206). Bogotá: Universidad Nacional.

SUDARSKY, John. (2007). La evolución del capital social en Colombia, 1997-2005. Bogotá: Fundación Antonio Restrepo Barco.