



**ESTUDIO DE CASO: LA DIFERENCIA ENTRE EL DEBER SER DE LA  
TEORÍA DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN HUMANA Y LAS  
PRÁCTICAS DE ÉSTA EN LA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL  
ESPÍRITU (SAFETY) DEL VALLE DE ABURRÁ DEL DEPARTAMENTO DE  
ANTIOQUIA-COLOMBIA EN EL AÑO FISCAL 2013**

**DANIELA GIRALDO ARANGO**

**GESSICA DÍAZ OSPINA**

**LORENA MORENO MEDINA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

**ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATEGICAS**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**MEDELLIN**

**2014**



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

**ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATEGICAS**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

---

**ESTUDIO DE CASO: LA DIFERENCIA ENTRE EL DEBER SER DE LA  
TEORÍA DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN HUMANA Y LAS  
PRÁCTICAS DE ÉSTA EN LA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL  
ESPÍRITU (SAFETY) DEL VALLE DE ABURRÁ DEL DEPARTAMENTO DE  
ANTIOQUIA-COLOMBIA EN EL AÑO FISCAL 2013**

**Trabajo de Grado Para Optar al Título de Profesional en Administración de  
Negocios Internacionales**

**DANIELA GIRALDO ARANGO**

**GESSICA DÍAZ OSPINA**

**LORENA MORENO MEDINA**

**Asesora: Tatiana Vélez Ángel**

**Medellín, Colombia 2014**

**CALIFICACION**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Medellín, 16 de mayo, 2014**

**Medellín, 16 de mayo, 2014**

**DANIELA GIRALDO ARANGO, GESSICA DÍAZ OSPINA Y LORENA  
MORENO MEDINA**

“Declaramos que este trabajo de grado no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad” Art 82 Régimen Discente de Formación Avanzada.

## **DEDICATORIA**

A nuestras familias y seres queridos que nos acompañaron y apoyaron durante todos estos años de arduo trabajo.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, queremos agradecer a nuestras familias que por sus esfuerzos, sacrificios y apoyo, nos encontramos en el último ciclo de formación profesional del pregrado en Administración de Negocios Internacionales.

A nuestra asesora y profesora Tatiana Vélez Ángel por su ayuda, disposición y paciencia durante todo el desarrollo del trabajo. Igualmente a cada uno de los profesores que nos abrieron un espacio de atención: Juan Alejandro Cortes, Lady Gaviria y el decano y profesor Juan Gonzalo Arboleda.

Por último, queremos agradecer a la Comercializadora Internacional Espiritu (Safety) por abrirnos las puertas de su organización y brindarnos un espacio para lograr desarrollar este trabajo.

## **RESUMEN**

El presente trabajo consiste en un estudio de caso en el cual se caracterizan los procesos de la gestión humana en la Comercializadora Internacional Espíritu (Safety), y a su vez se describen los procesos de gestión humana según la teoría que son la planeación, selección, reclutamiento, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, seguridad e higiene en el trabajo, compensación y desvinculación, logrando así mostrar el funcionamiento de dicha empresa en estos procesos, y su diferencia con el deber ser según la teoría de gestión humana.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	10
2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA .....	10
3. OBJETIVO GENERAL .....	13
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
5. JUSTIFICACIÓN .....	13
6. MARCO DE REFERENCIA .....	13
6.1 MARCO DE ANTECEDENTES .....	14
6.2 MARCO TEÓRICO .....	15
6.2.1 GESTIÓN HUMANA .....	15
6.2.2 PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA .....	16
6.2.2.1 PLANEACIÓN DE GESTIÓN HUMANA .....	16
6.2.2.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	19
6.2.2.3 COLOCACIÓN O INDUCCIÓN .....	25
6.2.2.4 CAPACITACIÓN .....	27
6.2.2.5 DESARROLLO DEL COLABORADOR .....	34
6.2.2.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	35
6.2.2.7 SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO .....	39
6.2.2.8 COMPENSACIÓN .....	46
6.2.2.9 DESVINCULACIÓN .....	50
6.3 MARCO CONTEXTUAL .....	52
7. DISEÑO METODOLÓGICO .....	53
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	53
7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	55
7.3 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....	56
7.4 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	56
7.5 CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO .....	57



<b>8. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN LA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL ESPIRITU (SAFETY) EN EL AÑO FISCAL 2013.....</b>	<b>59</b>
<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>66</b>
<b>10. REFERENCIAS .....</b>	<b>72</b>

**TABLA DE ILUSTRACIONES**

<b>TABLA 1.....</b>	<b>18</b>
<b>TABLA 2.....</b>	<b>19</b>
<b>TABLA 3.....</b>	<b>21</b>
<b>TABLA 4.....</b>	<b>22</b>
<b>TABLA 5.....</b>	<b>23</b>
<b>TABLA 6.....</b>	<b>24</b>
<b>TABLA 7.....</b>	<b>36</b>
<b>TABLA 8.....</b>	<b>38</b>
<b>TABLA 9.....</b>	<b>54</b>
<b>TABLA 10.....</b>	<b>59</b>

## **TITULO DEL PROYECTO**

**La diferencia entre el deber ser de la teoría de los procesos de la gestión humana y las prácticas de ésta en la Comercializadora Internacional Espíritu (Safety) del Valle de Aburrá del Departamento de Antioquia-Colombia en el año fiscal 2013**

### **1. INTRODUCCIÓN**

En el presente trabajo, se dará cuenta de un estudio de caso en el cual se caracterizaran los procesos de la gestión humana en la Comercializadora Internacional Espíritu (Safety), Pyme exportadora del sector textil del Valle de Aburrá del departamento de Antioquia-Colombia en el año fiscal 2013. Para dicho trabajo, se utilizará el método de estudio de caso y a lo largo de éste se desarrollarán temas para contextualizar el estudio con el fin de alcanzar el objetivo general, y por ende los específicos. Como marco conceptual, tendremos la descripción de los procesos de gestión humana para que a partir de estos se puedan caracterizar dichos procesos en la Comercializadora Internacional Espíritu (Safety), logrando así mostrar el funcionamiento de dicha empresa en cuanto a su departamento de gestión humana, y su brecha con el marco conceptual del presente trabajo.

### **2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

Cuando se trata de gestión humana, se puede encontrar diversidad de información y percibir cómo ésta se ha ido transformando con el paso del tiempo desde su definición hasta las diferentes teorías y puntos de vista. Como ejemplos más relevantes de lo anterior, tenemos la Escuela de las Relaciones Humanas de Elton Mayo en donde se humanizaba a la organización, la teoría de Roentlisberger y Dickson donde surge la función social del empleado dentro de una organización y donde se dio la búsqueda del equilibrio entre productividad y bienestar del personal y la teoría burocrática de Max Weber quién enfatizó en los deberes y la formalidad de los empleados dentro de una organización; entre otros.

Todas las transformaciones en las teorías de la gestión humana, han logrado que al 2014, las empresas consideren la gestión humana como pieza fundamental para el desarrollo de la empresa, tal y como se evidencia, en empresas como IBM donde se están desarrollando herramientas tecnológicas que facilitan los procesos de gestión humana para que así las organizaciones obtengan los mejores resultados (Rodríguez, 2014). Asimismo, la gestión humana se ha llegado incluso a abordar como tema estratégico en los tratados de libre comercio, donde se habla de la financiación para la formación del talento humano en Colombia (Caracol Radio, 2014).

Aunque la teoría de gestión humana se haya transformado y se cuente con la relevancia que el tema merece dentro de la estrategia organizacional, no se cuenta con la información de cómo aplicar todas estas transformaciones a un tipo de organización que no cuente con las estructuras y actividades<sup>1</sup> formales dadas por Fayol en 1916; tal como es el caso de las pyme.

Lo anterior se puede afirmar porque los estudios y las teorías que se encuentran relacionadas con la gestión humana, sólo abordan los procesos desde el deber ser en organizaciones estructuradas, grandes y con recursos humanos, tecnológicos, financieros y físicos que permiten una adecuada implementación de dichos procesos. Adicionalmente, cuando los estudios hacen referencia a una empresa, se puede encontrar que ésta la componen diferentes departamentos o áreas que son necesarias para tener mayor control de la misma, dentro de las cuales se encuentra la gestión humana, considerada la base del éxito de una organización (Cafferri, s.f.).

Cuando se aborda el tema de la operatividad de una pyme, Socorro (2009) muestra que:

- Las pyme difieren en su funcionamiento a las grandes empresas.
- Uno de los principales problemas que se encuentra con los gerentes de este tipo de empresas es que consideran que realizando las mismas prácticas de firmas reconocidas lograrán el mismo resultado, a lo cual el autor llama la atención y resalta que en las pyme, la gestión humana no responde a las mismas leyes que en las grandes empresas.

---

<sup>1</sup> Técnicas o de Producción: fabricación, transformación de insumos. Comerciales: Compras, ventas, búsqueda de mercados, intercambio. Financieras: Búsqueda y uso óptimo del capital. De seguridad: Protección de la propiedad y de las personas. Contables: Registro de ingresos y egresos, inventarios, balances, estadísticas, precio de costo. Administrativas o de gerencia: previsión, mando, organización, coordinación y control. (Universidad Nacional de Colombia, s.f.).

Por su parte, Omar Gonzales, presidente del Foro de Presidentes, en una entrevista para La República, da las siguientes recomendaciones a las pyme haciendo énfasis en que éstas son las que diferencian la gestión humana de una pyme con respecto a esta misma gestión en una empresa grande.

- Se pueden gestionar a distancia debido a su tamaño, tipo de actividades y número de empleados.
- Las relaciones se pueden manejar de manera más directa y personalizada.
- Entender la administración de las pyme pues éstas suelen ser organizaciones que son administradas por grupos familiares, lo cuales cumplen con tres, cuatro o cinco funciones al tiempo, o hasta una sola persona puede ser la encargada de todas las actividades.
- Comprender las limitaciones de capital para adquirir los recursos especializados de una organización (Sánchez, 2014).

Partiendo de lo anterior, surge la siguiente pregunta: ¿Qué es entonces lo que realmente están haciendo las pyme en cuanto a su gestión humana?

La respuesta aún no está clara y es por esto que se plantea realizar una caracterización de los procesos de gestión humana en una pyme y más específicamente en una pyme exportadora de ropa de ciclismo del Valle de Aburrá del departamento de Antioquia, con el fin de identificar la correspondencia entre lo que realmente están haciendo este tipo de organizaciones con respecto a los procesos de gestión humana y las más recientes transformaciones de la teoría planteada desde el deber ser en organizaciones estructuradas, grandes y con capacidad para adquirir los diferentes recursos.

## PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la diferencia entre el deber ser de la teoría de los procesos de la Gestión Humana y las prácticas de ésta en la Comercializadora Internacional Espíritu (Safety) del Valle de Aburrá del departamento de Antioquia-Colombia en el año fiscal 2013?

### **3. OBJETIVO GENERAL**

Establecer la diferencia entre el deber ser de la teoría de los procesos de la gestión humana y sus prácticas en la Comercializadora Internacional Espiritu (Safety) del Valle de Aburrá del departamento de Antioquia-Colombia en el año fiscal 2013.

### **4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar los procesos de la gestión humana desde el deber ser de la teoría administrativa que serán objeto de estudio en esta investigación.
- Describir los procesos de gestión humana en la Comercializadora Internacional Espiritus (Safety), pyme exportadora del área metropolitana del departamento de Antioquia-Colombia en el año fiscal 2013.

### **5. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo se desarrolla pues se quiere aportar a la construcción del marco de antecedentes con respecto a las prácticas de gestión humana en una organización que no cumple con las características propias del deber ser de y desde la teoría administrativa de este tipo de gestión; tal como es el caso de una Comercializadora Internacional de ropa de ciclismo del Valle de Aburrá del departamento de Antioquia, Colombia en el año 2013.

Es importante realizar esta investigación con el fin de que sus resultados sirvan para posteriores investigaciones del mismo tipo en el cual se establezca la diferencia entre el deber ser de la teoría de los procesos de gestión humana y lo procesos de diferentes empresas del mismo tipo, de esta forma se puede construir una investigación en cadena para un análisis más general del problema de investigación.

### **6. MARCO DE REFERENCIA**

## 6.1 MARCO DE ANTECEDENTES

Para dar inicio con el desarrollo del presente trabajo, se hizo una investigación de trabajos anteriores relacionados con la caracterización de los procesos de gestión humana en una Comercializadora Internacional de ropa de ciclismo ubicada en el Valle de Aburrá del departamento de Antioquia en el año fiscal 2013, pero no se encontraron investigaciones en este nivel de especificidad. No obstante a lo anterior, se encontraron investigaciones y trabajos relacionados con la caracterización de procesos de gestión humana en las pyme en dos regiones de Colombia; categoría en la que podemos incluir nuestro objeto de estudio -Comercializadora Internacional (Safety)-.

Los hallazgos más relevantes de la anterior búsqueda se resumen en dos estudios de investigación de dos regiones diferentes a Antioquia de la siguiente manera:

De acuerdo con el artículo de investigación de Gregorio Calderón Hernández y Claudia Milena Álvarez, titulado *Características y Sentido de las Prácticas de Gestión Humana en pequeñas empresas*, los autores concluyen con base en un estudio de una muestra de 47 pyme de Manizales y con 4 supuestos teóricos (el predominio de la racionalidad empresarial en las pequeñas unidades productivas, la persona como fuente de ventaja competitiva, la importancia estratégica de las prácticas de gestión humana y las diferencias en procedimientos, concepción y en sentido) que en las pyme:

- Se realizan los procesos de gestión humana mediante criterios intuitivos y sin un sentido estratégico.
- La mayor parte de los procesos de gestión humana se llevan a cabo desde lo operativo o funcional y esto carece de una estrategia organizacional sin tener objetivos a largo plazo.
- No existen salarios competitivos ni atractivos por la limitación de recursos.
- No cuentan con una gran cantidad de personal y sólo están las personas que se necesitan para llevar a cabo la naturaleza misma del negocio. Es decir, no se cuenta con personal de apoyo.

Asimismo, se encontró un estudio de investigación realizado sobre la situación actual de las pyme en Barranquilla en donde Jaramillo (2005) caracteriza cómo se llevan a cabo los procesos de gestión humana en los sectores de confección

y alimentos. Los hallazgos son parecidos y complementarios al anterior estudio y estos se dividen en 3 bloques así (Jaramillo, 2005):

Bloque 1: Características de los empleados: Lo más relevante de esta parte del estudio es el nivel de escolaridad y la experiencia ya que son muy pocos los que llegaron a terminar una carrera y la experiencia que tienen se encuentra en un rango de 5 a 10 años.

Bloque 2: Existencia del área de gestión humana: Se muestra que el área de gestión humana no se encuentra estructurada y formada dentro de la estructura organizacional. Las personas encargadas de llevar los procesos de gestión humana generalmente son los gerentes, los administradores de la empresa, las secretarias, o contadores, y donde sólo se limitan a ocuparse de las actividades referentes a la nómina, seguridad social y conflictos laborales.

Bloque 3: Proceso de gestión del talento humano: Donde se analizó cada uno de los procesos de gestión humana desde el deber ser de la teoría y se observó que en la mayoría de empresas, las funciones y procesos se realizan como una respuesta a las necesidades del día a día y no basados en un esquema de planeación que puedan reflejar y garantizar el cumplimiento real de las funciones y objetivos planteados.

Teniendo en cuenta estos estudios y hallazgos del objeto de estudio de esta investigación, se aporta a este Marco de Referencia la brecha que existe entre el deber ser desde la teoría de los procesos de gestión humana y lo que realmente se hace en una Comercializadora Internacional de ropa de ciclismo del Valle de Aburrá del departamento de Antioquia-Colombia en el año fiscal 2013.

## **6.2 MARCO TEÓRICO**

### **6.2.1 GESTIÓN HUMANA**

La gestión humana se define como “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”(Chiavenato, 2007). Este tipo de gestión, tiene un gran impacto en las empresas y en los empleados pues ésta es determinante en la competitividad organizacional. Asimismo, dentro del concepto de Gestión humana se derivan una serie de procesos que

se refieren a lo relacionado con las personas o el recurso humano de la organización y que relacionaremos a lo largo de este trabajo, estos procesos son: la planeación, reclutamiento y selección, colocación o inducción, capacitación, desarrollo del colaborador, evaluación del desempeño, seguridad e higiene en el trabajo, compensación y desvinculación. Lo anterior, busca obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas y la alineación a la estrategia general del negocio (Chiavenato, 2007).

## **6.2.2 PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA**

### **6.2.2.1 PLANEACIÓN DE GESTIÓN HUMANA**

Dentro de la organización, es muy importante que a la hora de realizar la planeación estratégica, se tenga en cuenta el área de gestión humana, ya que depende en gran proporción de los trabajadores si se cumplen o no la misión, visión y la promesa de valor de una organización en particular.

La planeación de gestión humana se define como “el proceso que consiste en revisar sistemáticamente, las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite”. (R. Wayne Mondy, 2005, p.99)

Asimismo, la planeación de gestión humana es un proceso que se debe realizar constantemente, ya que ésta, como el resto de la organización, se ve afectada por variables internas y externas, haciendo que hayan cambios para los cuales la organización debe estar preparada, y aún más cuando esos cambios incluyen variaciones de demanda y oferta de personal, cargos, entre otro tipo de elementos que componen dicha área.

Adicionalmente, este proceso es muy importante en cualquier tipo de organización ya que dependiendo de la planeación y preparación que tenga la organización, así mismo se verá su crecimiento y el logro de los objetivos.

Dentro de este proceso según R. Wayne Mondy (2005) se encuentran 3 etapas y éstas son:



### *Etapa 1: El análisis del flujo de trabajo:*

O *workflow* consiste en “el estudio de aspectos operacionales de una actividad de trabajo, esto es, cómo se realizan y estructuran las tareas, cuál es su orden correlativo, cómo se sincronizan, cómo fluye la información y cómo se hace su seguimiento”(Gestión, 2014) En otras palabras, mediante este proceso, la organización puede saber exactamente las actividades que se desarrollan y sus respectivos procesos, las áreas y cargos responsables y sus formas de comunicación, permitiendo realizar un análisis completo de las actividades que se llevan a cabo en toda la organización dando paso a la identificación de fallas para hacer sus respectivos cambios, si así lo requiere, en elementos como pérdida de tiempo, procesos innecesarios, recursos desperdiciados, entre otros. Asimismo, como objetivo general, el flujo de trabajo busca la automatización de las actividades de la organización y permite analizarlas como un gran grupo de trabajo. Al mismo tiempo que hace más eficiente la identificación de problemas, sus correcciones y más importante aún, facilitando el proceso de toma de decisiones.

Existen dos tipos principales de flujo de trabajo:

**Procedimental:** se utiliza en actividades en las cuales la organización ya tiene conocimiento y sus procesos son previamente establecidos.

**Ad hoc:** se utiliza en actividades en las cuales las personas encargadas de la actividad, en determinado punto, deben tomar una decisión de hacia dónde se dirige el siguiente paso del proceso (R. Wayne Mondy, 2005).

### *Etapa 2: La descripción de cargos:*

Lo que se hace es enumerar cada una de las tareas que se desarrollan, sus diferentes responsabilidades y deberes dentro del proceso productivo y la empresa y dependiendo de la organización, está abierto a modificaciones autónomas por parte del trabajador. La descripción de los cargos juega un papel muy importante dentro del diseño organizacional y la planeación de gestión humana, ya que de ésta depende en gran proporción el establecimiento de los demás procesos de estas áreas, como la definición de roles, la planeación, el reclutamiento, selección, la capacitación, compensación, entre otros.

Dentro de la descripción de cargos es importante analizar elementos como:

Tabla 1

*Elementos claves para la descripción de cargos.*

Atribuciones o tareas del cargo	¿Qué hace el ocupante?
Periodicidad de la ejecución	¿Cuándo lo hace?
Los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas	¿Cómo lo hace?
Los objetivos del cargo	¿Por qué lo hace?

**Tabla 1**

Fuente: Vélez, T. (30 de Junio de 2010) Job Analysis Basics. *Human Resources Management*. Recuperado el 2 de Marzo de 2014.

Y de una forma más específica, se definen elementos como:

- El tipo de personas que se requieren para el puesto y
- Los requerimientos, tales como: educación, habilidades, personalidad, entre otros.

### *Etapas 3: Identificación de necesidades*

Un análisis de necesidades se define como “un cálculo del número y tipo de empleados que la organización necesitará en el futuro para lograr sus objetivos establecidos” (R. Wayne Mondy, 2005).

La identificación de las necesidades de una organización se hace principalmente para satisfacer la demanda de capital humano.

Para realizar el análisis, el factor más importante es la estrategia establecida por la firma, ya que con base en ésta se podrá saber cuáles son los recursos, tanto en bienes y servicios como en capital humano, que serán necesarios para cumplir cada uno de los objetivos propuestos. Sin embargo, a medida que la organización avanza, van apareciendo diferentes factores que pueden influenciar y generar cambios en las necesidades de gestión humana.

Durante el proceso de análisis de necesidades, en cuanto a capital humano, las organizaciones se hacen preguntas para encontrar las razones por las cuales

necesitan, o no, nuevo personal y basado en esto se podrán definir las características de éste.

Las preguntas que una organización normalmente realiza pueden ser las siguientes:

Tabla 2

*Preguntas claves para identificación de necesidades de capital humano.*

¿Necesitamos crear un puesto?
¿Necesitamos reemplazar un empleado que se retirará?
¿Vamos a iniciar una actividad nueva?
¿Existe una vacante por satisfacer?
¿Requerimos personal para un nuevo proyecto?

**Tabla 2**

Fuente: Vélez, T. (29 de Julio de 2012) Recruitment and Selection. *Human Resources Management*. Recuperado el 2 de Marzo de 2014.

Con la ayuda de estas preguntas, el personal encargado puede llegar a entender de forma más clara lo que el puesto de trabajo realmente necesita, logrando entonces que se haga una definición correcta del perfil requerido.

### **6.2.2.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

#### **RECLUTAMIENTO**

“El reclutamiento y la selección forman parte de un mismo proceso que consiste en la integración de recursos humanos. La organización como sistema abierto, interactúa con el mercado de recursos humanos y sufre profundas influencias del mercado de trabajo.”(Chiavenato, 2000, pp. 234-274)

Partiendo de lo anterior, el reclutamiento se puede definir como un conjunto de procedimientos que busca atraer candidatos potenciales calificados para ocupar puestos dentro de una organización y allí la organización ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar con dichos candidatos. Es importante saber que el reclutamiento se hace teniendo en

cuenta principalmente las necesidades que tiene la organización en términos de recursos humanos. Para esto se debe tener una planeación que se realiza en 3 fases: ¿qué necesita la organización? ¿Qué puede ofrecer el mercado de gestión humana? y ¿qué técnicas de reclutamiento de deben emplear? (Chiavenato, 2007)

El proceso de reclutamiento se puede hacer mediante 2 fuentes principales denominadas reclutamiento interno y externo (Chiavenato, 2007).

*El reclutamiento interno:*

Es cuando la organización trata de llenar una vacante mediante la reacomodación de los empleados que pueden ser:

Promovidos: movimiento vertical

Transferidos: movimiento horizontal

Transferidos con promoción: Movimiento diagonal (FUEM, s.f.)

El reclutamiento interno se basa en datos como:

- Resultados obtenidos en los diversos exámenes y pruebas realizadas al candidato.
- Resultados de los programas de capacitación y entrenamiento.
- Análisis y descripción del puesto actual del candidato y del puesto considerado.
- Planes de carrera.
- Condiciones de promoción del candidato interno. (FUEM, s.f.)

Este tipo de reclutamiento tiene tanto ventajas como desventajas para la organización y estas son:

Tabla 3  
*Ventajas y desventajas del reclutamiento interno.*

<b>VENTAJAS:</b>	<b>DESVENTAJAS:</b>
Más rápido	Riesgo de frustrar las ambiciones de los empleados existentes

Mayor validez y seguridad	Conflicto de intereses
Fuente de motivación para los empleados	Perdida de la creatividad e innovación por ceñirse a las políticas de la organización estrictamente
Inversiones de la empresa en capacitación	
Espíritu de competencia entre el personal	

**Tabla 3**

Fuente: FUEM, s.f.

*El reclutamiento externo:*

Es cuando la organización trata de llenar una vacante con candidatos que provienen de fuera de ella, es decir, candidatos externos que son convocados mediante las diferentes técnicas de reclutamiento (FUEM, s.f.). Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización divulga la existencia de un puesto vacante en las fuentes de recursos humanos pertinentes, el reclutamiento externo puede involucrar una o varias de las siguientes técnicas:

- Archivos de candidatos de reclutamientos anteriores.
- Recomendación de los empleados.
- Anuncios en la empresa.
- Contacto con asociaciones de profesionales.
- Universidades, escuelas, institutos, entre otros.
- Ferias de empleo
- Convenios con otras empresas.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento.
- Online. (FUEM, s.f.)

Al igual que el reclutamiento interno, este tipo de reclutamiento tiene tanto ventajas como desventajas, entre ellas podemos encontrar:

Tabla 4

*Ventajas y desventajas del reclutamiento externo*

<b>VENTAJAS:</b>	<b>DESVENTAJAS:</b>
Experiencia nueva a la organización	Más demorado que el reclutamiento interno
Renovar los recursos humanos	Requiere mayores inversiones y gastos
Aprovecha las inversiones en capacitación	Es menos seguro
Más económico	Barreras de crecimiento para los empleados de la empresa
	Afecta la política salarial de los empleados existentes

**Tabla 4**

Fuente: (FUEM, s.f.)

## ***SELECCIÓN***

La selección del personal es un proceso que consiste en escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto vacante. Este proceso tiene como objetivo encontrar la persona adecuada para una posición específica. Las bases para la selección del personal son las siguientes (Chiavenato, 2007):

### *Obtención de la información sobre el puesto*

En esta etapa se describe y analizan los puestos, se hace la requisición del personal, se analizan los puestos en el mercado. Asimismo, se realiza una investigación interna de las necesidades, donde se determina lo que la organización necesita a corto y largo plazo en cuanto a crecimiento y desarrollo, lo que implica nuevos aportes de recursos humanos.

En el análisis, se debe tener en cuenta las respuestas a las siguientes preguntas:

Tabla 5

*Preguntas claves para análisis interno de las necesidades.*

¿Es un nuevo puesto?
¿Se va a reemplazar a un empleado que se va a retirar?
¿Se va a empezar con una nueva actividad?
¿Se va a llenar una vacante?
¿Es un proyecto especial?

**Tabla 5**

Fuente: Chiavenato, 2007.

En cualquiera de los casos anteriores, se debe tener en cuenta la descripción del puesto y las especificaciones del mismo, además de definir un perfil. Por ende, la selección del personal puede ser un proceso de comparación y de decisión.

*Selección como proceso de comparación:*

En este sentido, la selección es un proceso de comparación entre los requisitos del puesto, determinada por la descripción y especificaciones del puesto y el perfil de los candidatos presentados, obtenida por la aplicación de las técnicas de la selección (Chiavenato, 2007).

*Selección como proceso de decisión:*

Cuando varios candidatos tienen requisitos equivalentes para el puesto vacante, el staff debe utilizar técnicas de selección para recomendar a los candidatos más adecuados para ocupar el puesto. Este proceso admite 3 modelos (Chiavenato, 2007):

Tabla 6

*Tipos de modelo de selección.*

Modelo de colocación:	Un candidato para una vacante.
Modelo de selección:	Varios candidatos para una vacante.
Modelo de clasificación:	Varios candidatos para varias vacantes.

## Tabla 6

Fuente: Chiavenato, 2007

### *Elección de las técnicas de selección*

Después de obtener la información del puesto, se deben elegir las técnicas de selección adecuadas para elegir el candidato adecuado. Las técnicas según Chiavenato (2007) se pueden clasificar en 5 grupos.

#### Grupo 1: entrevista de selección

Es la técnica más utilizada en grandes, medianas y pequeñas empresas, a pesar de ser considerada la técnica más subjetiva e imprecisa de todas, es la de mayor influencia en la decisión final. Allí los candidatos pasan por una entrevista de filtro para confirmar si cumplen con las características del perfil del cargo.

#### Grupo 2: pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades

Sirven para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades obtenidos por los candidatos con anterioridad. Allí, se mide el grado de conocimiento técnico que requiere el puesto y además el grado de habilidad para realizar determinadas actividades.

#### Grupo 3: test psicológicos

Son una medida estandarizada de los modelos de conducta, el resultado del test de una persona se compara con los patrones representativos que han conformado un percentil mediante sus respuestas analizadas por los expertos.

#### Grupo 4: test de personalidad

Analizan los rasgos de personalidad determinados por el carácter o el temperamento de la persona, características que permiten a una persona diferenciarse de otra.

#### Grupo 5: técnicas de simulación



Éstas consisten en estudios de acción social, basados principalmente en construir sobre un escenario un acontecimiento que se quiere analizar. Esto determina las características humanas, y su potencial de desarrollo. (Chiavenato, 2007)

#### *Periodo de prueba*

Este periodo es la etapa con la que se inicia el contrato de trabajo, allí el empleador analiza las aptitudes del empleado, así mismo dicho empleado analiza las condiciones de trabajo. El periodo de prueba tiene dos leyes principales según el código sustantivo del trabajo: 1) debe ser estipulado por escrito y si no serán regulados por las normas generales del contrato de trabajo 2) Los servidores domésticos cuentan con 15 días de periodo de prueba. Además este periodo no puede sobrepasar los dos meses.

Según el Código Sustantivo del Trabajo:

El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo cuya duración sea inferior a un (1) año el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses. Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato. (Art.78)

En el periodo de prueba, los empleados gozan de todas las prestaciones, además se debe tener en cuenta que este periodo puede darse por terminado unilateralmente sin previo aviso.

#### *Selección final*

El candidato pasa por varias fases compuestas por técnicas más sencillas y económicas y al final se realizan las más complejas y caras. Generalmente se aplica más de una técnica de las mencionadas anteriormente y se aplican basadas en el puesto a ocupar, en su perfil y complejidad. La selección final también se lleva a cabo cuando el empleado ha pasado su periodo de prueba.

El proceso de colocación o inducción tiene como objetivo general hacer que las personas elegidas en el proceso de selección, se acoplen de la mejor y más rápida forma posible a la organización, alcanzar una buena integración entre su cargo y su equipo de trabajo, y generar una satisfacción y sentido de pertenencia por éste (Vélez, 2012).

La inducción o colocación se puede dividir en tres etapas (Citado en Vélez, 2012) y es realizada debido a que cada una de ellas contiene un objetivo diferente y utiliza información de diferentes aspectos de la organización.

#### *Etapas 1: inducción general:*

Como su nombre lo indica, la inducción general consiste en mostrar los aspectos generales relacionados con el cargo y la organización, tales como:

- La estructura o gráfico organizacional, en los cuales se debe incluir: la historia de la organización, su misión, visión, valores corporativos, los objetivos de la organización y sus grupos de interés.
- Video institucional y un discurso motivacional y de bienvenida.
- Productos, artículos y/o servicios de la organización.
- La contribución que la organización hace a la sociedad.
- Certificados actuales, proyectos actuales y planes de desarrollo.
- Aspectos relacionados con el contrato de trabajo.
- Planes de entrenamiento.
- Relaciones industriales de la organización.
- Reglamento interno del trabajo.
- Sistema de compensación.
- Compromiso de la dirección con sus empleados y la organización.

#### *Etapas 2: inducción específica:*

En esta parte de la inducción, se explican de forma simple, puntual, clara y completa todos los aspectos relacionados con el cargo y el puesto de trabajo.

La inducción específica debe ser dirigida por el jefe inmediato, y debe proveer la siguiente información:

- Ubicación del puesto de trabajo.
- Tipos de entrenamiento que el empleado recibirá.
- Flujo de trabajo.
- Su impacto y contribución como empleado de la organización.
- Sistema de turnos, permisos y reemplazos.
- Información general de los factores de riesgo (según su cargo, su posición) y el mapa de riesgos de la empresa.
- Estándares de seguridad.
- Derechos y deberes del empleado y el empleador.
- Procedimientos en casos de emergencia.

*Etapa 3: evaluación:*

Esta etapa se lleva a cabo con el fin de identificar qué puntos de la inducción no quedaron suficientemente claros, y así decidir si es necesaria o no, un proceso de re-inducción, al mismo tiempo que se necesita un registro de lo hecho durante el proceso.

Se debe tener en cuenta que esta evaluación se lleva a cabo antes, durante y después del proceso de inducción y que cada uno de los cargos debe ser evaluado periódicamente.

La inducción es considerada un proceso clave, ya que ésta inicia desde el momento en el que el candidato presenta su solicitud, hasta el momento en que éste ya inicia las tareas en el puesto (Dessler, 1996 y Encinas, 2008).

#### **6.2.2.4 CAPACITACIÓN**

“El entrenamiento o capacitación es el proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada por medio de la cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2000, p.557).

Con el entrenamiento o capacitación se buscan 3 objetivos principales:

- Preparar a las personas para la realización de las tareas del puesto.

- Un desarrollo personal continuo para su puesto y para otras funciones más elevadas y complejas.
- Crear un clima más satisfactorio para generar mayor motivación en las personas.

Toda capacitación que la organización realice, debe tener en cuenta los objetivos establecidos por la misma y su estrategia, esto para no perder el verdadero sentido de la capacitación realizada y no perder el efecto que se busca con ésta. Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta si se busca mejorar o establecer un nuevo conocimiento, proceso, tarea, etc. Para dirigir de manera adecuada una capacitación, Snell y Bohlander (2013) explican que en las organizaciones dividen el proceso en los siguientes pasos:

*Paso 1: evaluación de necesidades:*

Como su nombre lo indica, la organización debe realizar una evaluación para identificar si la empresa como tal, Departamento(s) y/o persona(s) necesita de una capacitación, el tema de ésta, su método e intensidad.

Para identificar estos elementos, se pueden analizar diferentes fuentes tales como: Entrevistas, Por observación, Sesiones grupales, Cuestionarios, A través de proyectos, Revisión de resultados, Evaluación del desempeño, Entre otros.

Existe también un método de análisis por niveles de la organización que permite encontrar resultados más específicos:

*Método 1: análisis de la organización:* se hace un análisis de la situación actual de la organización, utilizando factores como: misión, visión, objetivos, el ambiente de la organización, estrategias, recursos que se utilizan o serán utilizados, expansión de la empresa, etc. Por otra parte, una fuente importante para la identificación de las necesidades de la organización, es el uso del análisis de fortalezas y debilidades, ayudando a reconocer los puntos a favor que tiene la organización, para reforzarlos o, reconocer que tiene la organización por mejorar para convertirlos en una fortaleza.

*Método 2: análisis de las tareas:* Se analizan las actividades que se realizan o serán realizadas en un futuro a corto o largo plazo, para así poder determinar los conocimientos, capacidades y habilidades requeridas. Tareas como el manejo de maquinaria y equipo, nuevas tecnologías implementadas en el desarrollo de actividades, modificación de procesos, producción de nuevos

productos, entre otros, pueden ser la fuente de identificación de necesidades a nivel de tareas.

*Método 3: análisis de las personas:* Aquí se analiza el desempeño, los conocimientos y habilidades que los empleados poseen, así como su desarrollo dentro del grupo de trabajo, permitiendo que necesiten las personas de la capacitación. Su fuente puede ser: nuevos empleados, empleados ascendidos o trasladados, cambios en niveles de accidentalidad, ausentismo, conflictos entre empleados, etc.

*Paso 2: diseño del programa de capacitación:*

En la parte de diseño básicamente se responden 3 preguntas:

*¿Qué? - objetivos de la capacitación:* Se describen las habilidades, conocimientos, procesos o actitudes que la organización busca que sus empleados adquieran o modifiquen por medio de la capacitación. Es decir, el contenido que será cubierto con la capacitación, siempre dirigido al cubrimiento de las necesidades encontradas en el proceso anterior. En orden de que el contenido cubra realmente las necesidades se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué debe hacer diferente el empleado?
- ¿Qué de parar/empezar a hacer el empleado?

Al mismo tiempo, se aconseja ser creativo y realista.

*¿Para quién?-definición del personal a capacitar:* este paso se inicia priorizando las necesidades que la organización y/o los empleados tienen, para así determinar el grupo de personas que recibirán la capacitación. La idea de este proceso es evitar que la organización determine que la capacitación debe ser dirigida para todos y/o para nadie, ya que siempre debe haber un grupo específico.

Al mismo tiempo las organizaciones deben tener en cuenta la disponibilidad, es decir la disponibilidad del empleado como persona. Se analizan factores como

madurez, experiencia y capacidad de aprendizaje, con el fin de hallar si se cumple con determinadas condiciones necesarias para la asimilación de la capacitación. También sirve para agruparlos según esos factores.

*¿Quién?-definición del capacitador:* El éxito de la capacitación depende directamente del rol que juega el capacitador dentro de ésta. Para elegir a la persona ideal para este trabajo, se debe tener en cuenta factores como: nivel de educación, experiencia y sus habilidades para la enseñanza, su puntualidad, habilidad de comunicación, conocimiento del tema de la capacitación, sus habilidades para planear, habilidades para motivar, etc.

Cabe resaltar que el capacitador puede ser tanto interno como externo.

*¿Cuándo?-planeación de la capacitación:* Básicamente es determinar, fecha, horario y duración de la capacitación. También incluye la planeación de cada sesión, si existe el caso de varias sesiones.

Este paso, depende directamente de:

- La disponibilidad del capacitador
- La disponibilidad del lugar donde se lleva a cabo la capacitación
- La disponibilidad de los participantes de la capacitación

*Pasó 3: definir método de capacitación:*

Según Snell y Bohlander (2013), existen diferentes métodos de capacitación: Capacitación para empleados no gerenciales, capacitación para desarrollo gerencial y otros tipos de capacitación.

*Capacitación para empleados no gerenciales:*

- Capacitación en el puesto: los empleados son capacitados por medio de la experiencia práctica, es decir, a medida de que desarrolla la actividad

reciben instrucciones de su jefe inmediato o la persona encargada de dirigir la capacitación.

- Capacitación de aprendizaje práctico: el empleado recibe la capacitación en aspectos teóricos y prácticos sobre el conocimiento, habilidad y/o actitud que se busca establecer por medio de la capacitación. Esta capacitación se lleva a cabo tanto dentro como fuera de su puesto de trabajo.
- Instrucción programada: también conocido como trabajo auto dirigido. Permite a la persona trabajar a su propio ritmo. Las instrucciones o capacitación la puede recibir por medio de: computador, instructor a distancia o instructor en el aula
- E-learning: método de capacitación que se lleva a cabo por medio de internet, computadoras y/o aulas virtuales.
- Método de simulación: este tipo de capacitación se utiliza principalmente para operación de maquinaria. Resalta el realismo del equipo y su operación, con un nivel máximo de seguridad.

#### *Capacitación para desarrollo gerencial*

- Experiencia en el puesto: parte del supuesto de que algunas habilidades y conocimiento solo se adquieren por medio de la experiencia. Existen diferentes métodos de experiencia en el puesto:
- Coaching: es la capacitación por medio del acompañamiento, instrucciones, comentarios y sugerencias por parte de un entrenador. Funciona como un trabajo grupal, más que como un seguimiento de instrucciones impuestas.
- Rotación de puesto: se prepara al empleado por medio cambio de cargos, permitiéndole adquirir experiencia y conocimiento de las funciones de otros cargos.
- Transferencia lateral: se trata del movimiento horizontal del empleado, por departamentos de la organización.

- Proyectos especiales: se le permite al empleado la oportunidad de participar en el estudio de casos actuales de la empresa.
- Reuniones de personal: Permite que los empleados tengan conocimiento de la situación actual de áreas diferentes en las cuales se desempeñan, ideas y opiniones de otras áreas de la organización.
- Seminarios y conferencias: generalmente se utilizan para la comunicación de diferentes temas, plantear debates o análisis de problemas.
- Estudios de caso: Se le provee a los empleados casos hipotéticos para el desarrollo de capacidades de análisis y toma de decisiones.
- Juegos de negocio: Los empleados toman una organización ficticia, en la cual cada uno debe personificar un rol y participar de los procesos y situaciones que se pueden presentar en ésta.
- Juego de roles: Es la representación de los diferentes roles de la organización. Pueden ser reales o ficticios.

*Otros tipos de capacitación:*

- Capacitación de habilidades básicas: Son capacitaciones para habilidades básicas o de uso diario o en otros términos, habilidades generales para la ocupación de un puesto. Dentro de estas habilidades, se encuentran: leer, escribir, computación, hablar, escuchar, trabajar en equipo, liderar a otros, etc.
- Capacitación de equipos: Tiene como objetivo resaltar la importancia del trabajo en equipo. Busca hacer entender a los participantes que el trabajo en equipo va más allá del conocimiento y las habilidades, si no también, el saber cómo interactuar con los demás
- Capacitación cruzada: Permite que los empleados aprendan de otros cargos existentes dentro de la organización, además del propio.



- Capacitación para la diversidad: Este tipo de capacitación está dirigida a la creación de conciencia de la diferencia demográfica de los empleados de una organización. Para comprender la diversidad y lograr el cumplimiento de objetivos comunes.

*Paso 4: evaluación del programa de capacitación:*

Según El Modelo De Evaluación Kirkpatrick (Citado en Borja, 2008), se deben realizar diferentes tipos de evaluación con el fin de garantizar una comprobación completa de la capacitación hecha previamente.

Dentro de los tipos de evaluación se encuentran:

- Reacción: Consiste en la evaluación hecha por parte del empleado con respecto a la capacitación: tema, desarrollo, resultado. El empleado la puede calificar desde su propio punto de vista como satisfecho o insatisfecho.
- Aprendizaje: Es la evaluación y comprobación de los conocimientos adquiridos durante la capacitación. Con el propósito de contrastar el antes y el después.
- Comportamiento: Es la verificación de que los conocimientos adquiridos en la capacitación, realmente sean aplicados en el puesto de trabajo.
- Resultados o rendimiento de la inversión: Consiste en la relación de costo/beneficio de la capacitación aplicada. Estos pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos.

Para definirlo de forma cuantitativa se aplica la siguiente fórmula matemática:

$ROI = \text{Beneficio} / \text{Costos de la capacitación}$

$ROI > 1 =$  los beneficios obtenidos son mayores a los costos.

$ROI < 1 =$  los beneficios son menores a los costos.

### 6.2.2.5 DESARROLLO DEL COLABORADOR

Como primer paso debemos reconocer que el ser humano es un ser integral, que está compuesto por: sentimientos, intereses, temores y que como tal, cada ser humano es único, lo que quiere decir que sus proyectos de vida también lo son. Cada uno de los empleados necesita y espera el apoyo por parte de la organización para la que trabajan, para así lograr encontrar la conexión entre su proyecto personal y la organización. Se cree entonces que para lograr esto, la organización debe considerar a los empleados como un fin y no como un medio y tener en cuenta, entre varios aspectos, lo siguiente:

#### *EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL*

Para tener un correcto balance entre el desarrollo de la empresa y del trabajador en sí, se debe tener en cuenta la estructuración de la empresa junto con lo que requieren los empleados de la misma con el fin de crear un sistema de gana-gana entre la empresa y sus empleados, no solo generando una motivación en el personal sino también el desarrollo personal, familiar, social y profesional del empleado, esto se puede lograr por ejemplo creando espacios de esparcimiento para los empleados, crear grupos de diferentes actividades, generar posibilidad de interacción con las familias y otras actividades que permitan el correcto equilibrio entre lo laboral y lo personal (Izquierdo, 2014).

#### *DESARROLLO*

Esta etapa comienza desde el proceso de selección y es importante tener en cuenta los siguientes 3 factores para generar un desarrollo no sólo en cada empleado sino en un colectivo, generando incentivos y beneficios para los mismos para que esto se traduzca en desarrollo para la empresa como tal (Izquierdo, 2014).

Estos son los 3 factores según Julio Cesar Izquierdo (2014):

#### *Gestión del desempeño*

Allí se deben evaluar los retos de la persona como ser integral y empleado de una organización con el fin de lograr los objetivos de la gerencia y por ende de la empresa.

### *Gestión del conocimiento*

Se debe incentivar y promover el aprendizaje de los empleados, no sólo en sus conocimientos relacionados con su cargo sino en general.

### *Gestión del potencial*

Se analizan varios factores como cargos críticos, directivos potenciales y talentos claves, además de promover el potencial con incentivos y beneficios acordes con su desempeño.

## **6.2.2.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro”. (Chiavenato, 2000, p.357). El desempeño que se evalúa es situacional y varía de una persona a otra así que depende de múltiples factores condicionantes. A su vez, toda evaluación de desempeño es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y se realiza con el fin de obtener información sobre factores como la compensación económica y no económica, sobre la capacitación, si es necesario crear una vacante o si se debe eliminar el puesto existente.

La evaluación de desempeño logra ser una herramienta para mejorar los resultados generados por los recursos humanos en la organización, en la cual a través de ésta se pueden lograr objetivos como: permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización, tratar los recursos humanos como una ventaja competitiva de la organización y ofrecer oportunidades de crecimiento y una participación efectiva a todos los empleados de la organización.

La responsabilidad de la evaluación de desempeño debe ser atribuida a diferentes figuras dentro de la organización y cada una de ellas implica una filosofía de acción, las alternativas son (Chiavenato, 2007):

*El gerente:* Éste evalúa el desempeño del personal, esto con ayuda del área de gestión humana que desempeña la función de staff y se encarga de instruir, dar seguimiento y controlar el proceso con el gerente.

*La propia persona:* Cada persona evalúa el desempeño de su puesto, adecuándose a diversos indicadores proporcionados por el gerente u otros entes de la organización.

*El individuo y el gerente:* Cada empleado realiza una autoevaluación, esta es confrontada con la evaluación que el gerente, el jefe del área o el jefe directo haga del empleado. Dicha confrontación se realiza por parte del área de Gestión Humana.

*El equipo de trabajo:* Aquí, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de sus miembros y así, ellos mismos toman las medidas necesarias para mejorar.

*El área de recursos humanos:* Cada gerente da la información al área de recursos humanos para que se analice y así generar informes o un plan de acción.

*La comisión de evaluación:* Esta comisión es designada para evaluar el desempeño de los empleados, esta comisión está conformada por personas de diversas áreas y que son miembros permanentes o transitorios.

*Evaluación de 360°:* Se trata de una evaluación realizada por todos los elementos que interactúan con el empleado evaluado.

La evaluación de desempeño busca los siguientes objetivos:

Tabla 7  
*Objetivos de la evaluación de desempeño.*

Idoneidad del empleado en el puesto
Capacitación
Promociones
Incentivo salarial
Mejora de las relaciones
Desarrollo del empleado
Información para investigación
Estímulo para mayor productividad
Indicadores de desempeño
Retroalimentación

**Tabla 7**

Fuente: Chiavenato, 2007

La evaluación se puede realizar mediante 6 métodos principales que son (Chiavenato, 2007):

*Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas:*

Es el método de evaluación más simple y se realiza empleando factores previamente definidos mediante un cuestionario de doble entrada, las líneas horizontales son los factores de evaluación del desempeño y las líneas verticales son los grados de variación de esos factores como se muestra en la siguiente figura (Chiavenato, 2007):

Tabla 8.  
*Ejemplo de método de las escalas gráficas.*

<b>Factores:</b>	<b>Optimo (=5)</b>	<b>Bueno (=4)</b>	<b>Regular (=3)</b>	<b>Apenas aceptable (=2)</b>	<b>Deficiente (=1)</b>
<b>Producción</b> (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre esta por debajo de los estándares
<b>Calidad</b> (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
<b>Conocimiento del trabajo</b> (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce mas de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
<b>Cooperación</b> (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
<b>Comprensión de situaciones</b> (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
<b>Creatividad</b> (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
<b>Realización</b> (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

**Tabla 8**

Fuente: Dávila, G. (2007, 27 de octubre). Método de las escalas gráficas [Web log post]. Recuperado el 19 de abril de 2014 de: <http://metododelasescalasgraficas.blogspot.com/>

*Método de elección forzosa:*

Se evalúa el desempeño del empleado por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño de la persona. El empleado está obligado a elegir entre varias frases que expliquen el desempeño de la persona evaluada, de ahí su nombre.

*Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo:*

Se basa en entrevistas de un especialista con el jefe inmediato de los evaluados, se evalúan causas, orígenes y motivos del desempeño del empleado con base en el análisis de las situaciones.

*Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos:*

Se basa en que el comportamiento de las personas tiene características que llevan tanto a resultados positivos como negativos, este método no se centra en las situaciones normales sino en aquellas que son muy positivas o muy negativas.

*Método de comparación de pares:*

Este método compara a los empleados en pares, de manera que se ubica en la columna derecha del comparativo el que es considerado mejor en relación al desempeño en dicho factor.

*Método de frases descriptivas:*

Es un método similar al de elección forzosa, aquí no es obligatorio escoger las frases pues el evaluador registra si las frases coinciden con el desempeño del empleado.

### **6.2.2.7 SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO**

Hoy en día, los empleados de las organizaciones se enfrentan a un ambiente laboral donde los riesgos para su seguridad y salud se encuentran muy presentes, ya que el hecho de desempeñar un trabajo cualquiera involucra e implica la exposición a muchos riesgos que pueden de alguna u otra forma afectar directamente la salud de los empleados. Es por eso que es muy importante que en el área de gestión humana, se gestione y se tenga muy presente el tema de la seguridad y salud ocupacional para el beneficio y cuidado de sus empleados.

“La Higiene y la seguridad industrial son consideradas como la ciencia y arte que como rama de la medicina del trabajo trata el reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores ambientales o emisiones presentes en el lugar de trabajo, que pueden ocasionar accidentes, destruir la salud o dañar a los trabajadores y a la comunidad cercana al lugar del trabajo” (López, 1999, p.17)

Se trata de cada una de las normas y/o procedimientos que se ocupan de la prevención de todos los accidentes y enfermedades que puedan ocurrir en el lugar de trabajo. De esta manera, a través del análisis, el control y la evaluación de factores se busca plantear mecanismos de mejora del ambiente del trabajador para así evitar daños en la salud y a la vez lograr el mejoramiento de la productividad en la organización.

Dentro de todo este proceso también se estudian los casos de imprudencia que se realizan dentro del trabajo, sumado a todas aquellas condiciones que se consideran inseguras para el trabajador, dando como resultado los llamados accidentes de trabajo que se definen desde el punto de vista de la seguridad “como un suceso imprevisto que interrumpe o interfiere la continuidad del trabajo y puede suponer un daño para las personas o a la propiedad” (Díaz, 2009, p.13). Y desde el punto de vista legal, según la Ley General de Seguridad Social del 20 de junio de 1994 lo define como “toda lesión corporal que el trabajador sufra con ocasión del trabajo que efectuó por cuenta ajena” (Díaz, 2009, p.13).

Por otra parte, el trabajador al realizar su labor, también se encuentra expuesto a adquirir enfermedades ocasionadas por el desarrollo del trabajo.

La enfermedad profesional desde el punto de vista legal, según la Ley General de la Seguridad Social la define como “la contraída a consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena en las actividades que se especifican en el cuadro que se apruebe específicamente al respecto, y que están provocadas por la acción de los elementos o sustancias que en dicho cuadro se indiquen para cada enfermedad profesional” (Díaz, 2009, p.14)

Las causas para que se pueda decir que hay una enfermedad profesional son:

- El Estrés:  
Según la Real Academia Española, el estrés es definido como la “tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones



psicosomáticas o trastornos psicológicos a veces graves”. El estrés puede ser causado por diferentes factores, ya sean emocionales como la ansiedad, el miedo, la culpa, por factores físicas como el ambiente laboral donde se encuentra el empleado, o por factores intelectuales como la sobrecarga de trabajo, o la toma de decisiones.

- La Fatiga:  
Ésta se da a causa de un exceso de trabajo ya sea físico o mental sin darle al cuerpo el descanso necesario para compensarlo. Esto conlleva consecuencias para el empleado tanto físicas como mentales, entre las que están la pérdida de la capacidad funcional y racional, malestar general, disminución de la productividad, insatisfacción laboral etc.
  
- El Envejecimiento Prematuro:  
Éste se da cuando el empleado sufre una aceleración del proceso de envejecimiento normal. Un ejemplo de esto es cuando los empleados están expuestos a condiciones ambientales peligrosas o a altas dosis de fatiga laboral.
  
- Insatisfacción laboral:  
Ésta se da cuando las expectativas del trabajador en cuanto a la compensación, ya sea económica o no, se ven minimizadas y no son compensadas por el esfuerzo personal y profesional que realiza en su lugar de trabajo.

Por otro lado, cuando hablamos de seguridad en el trabajo, debemos conocer el concepto de riesgo que según la Ley 31/1995 de prevención de riesgos laborales el artículo 4 lo define como: “La posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo. Para calificar un riesgo desde el punto de vista de su gravedad, se valorarán conjuntamente la probabilidad de que se produzca el daño y la severidad del mismo”. Asimismo, existen diferentes factores de riesgo donde se ven afectados el desarrollo del trabajo del empleado y se define factor de riesgo como “todo aquel elemento o conjunto de elementos que, estando presente en el trabajo diario, pueda producir un

daño para el trabajador y disminuir la salud de éste.” (Míguez y Bastos, 2010, p.1)

Es muy importante reconocer todos estos factores de riesgo ya que de alguna forma suponen un alto costo de personal, social y obviamente económico, tanto para la persona como para la empresa.

A continuación se hablará en detalle de cada factor (Míguez y Bastos, 2010):

- Factores de la organización:  
Son aquellos relacionados con la empresa, su cultura y estructura organizacional afectando más que todo a lo psicológico o social. Dentro de ellos se encuentran la jornada de trabajo, las relaciones laborales, la dirección de la organización, estabilidad del puesto, decisiones de la empresa, participación del trabajador en la empresa.
- Factores Psicológicos del empleado:  
Aquí se encuentran involucradas las emociones del empleado, las actitudes, la autoestima, la madurez, el respeto y la solidaridad. Todas estas características manejadas de la manera incorrecta, contribuyen de gran forma a elevar las causas de accidentes.
- Factores Físicos del empleado:  
Se refieren a la edad, a la experiencia, al estado civil, al tiempo que lleva el empleado en el puesto, a la fuerza física, condición física, horas, y capacidad de los cinco sentidos que se involucran en el trabajo.
- Factores por carga de trabajo: Relacionados con la carga física, es decir el esfuerzo que realiza el trabajador para el desarrollo del trabajo o la carga mental que conlleva el esfuerzo mental que se requiere para realizar la labor.
- Factores físico-ambientales:

Dentro de estos se encuentran todos aquellos relacionados al lugar donde se desarrolla el trabajo del empleado, tales como: la temperatura, el ruido, la luz, las vibraciones, la jornada, la ventilación, exposición a factores de riesgo, y el desconocimiento del manejo de la tecnología y/o procesos.

- Factores contaminantes químicos y biológicos:  
Son todos aquellos agentes extraños al cuerpo humano que pueden provocar transformaciones en este mismo.

Partiendo de lo anterior, todas las organizaciones en general deben contar con un plan para mantener y tratar de prevenir todo riesgo laboral, con el objetivo de cuidar y proteger la salud de sus empleados y mantener una buena calidad laboral.

De igual forma, dicha ley habla de la prevención de los riesgos laborales donde se establece que absolutamente todos los trabajadores tienen todo el derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en su puesto de trabajo, lo cual indica que el empleador es el encargado de garantizarle al empleado toda la seguridad y salud que sus trabajadores requieren y los empleados a su vez están obligados a cumplir con las normas de seguridad e higiene en el trabajo.

Las técnicas de medidas de prevención y protección se definen como “aquellas medidas que se toman por parte de la empresa y del trabajador para evitar los accidentes en el trabajo” (Míguez y Bastos, 2010, p.11)

Para realizar una buena prevención se necesitan de unas técnicas preventivas que vayan dirigidas únicamente a detectar, controlar y corregir cada uno de los factores de riesgo presentados anteriormente.

Estas técnicas según Mónica Míguez Pérez y Ana Isabel Bastos (2010) pueden clasificarse en 5 grandes grupos:

- Técnicas de Seguridad en el Trabajo:  
Aquí se menciona la prevención de todo aquel accidente de trabajo de acuerdo a las condiciones y o maquinaria que se use para el desarrollo laboral del empleado.
- Técnicas Relativas a la Higiene:  
Aquí se trata de reducir todas aquellas causantes de las enfermedades profesionales, abarcando los agentes biológicos, físicos y químicos que puedan afectar la salud del empleado.

- Técnicas Relacionadas a la Ergonomía:  
Aquí la idea es estudiar, analizar y examinar el ámbito de trabajo y de esta manera adaptar el trabajo y todo lo necesario para que el empleado desempeñe su actividad laboral acorde a las condiciones fisiológicas y psicológicas del empleado.
- Técnicas Psicosociológicas:  
Aquí se examina todo daño psicológico que el empleado puede adquirir en el desarrollo de su trabajo, sumado a todos aquellos factores que le impiden la satisfacción en su desempeño laboral.
- Medicina del Trabajo:  
Aquí se previene y cura todas las enfermedades relacionadas con el trabajo, donde se pretende que el trabajador soporte un mínimo daño.

Ahora bien como se había mencionado anteriormente, los empleados al realizar su actividad laboral de una u otra forma estarán expuestos a cualquier riesgo, y es deber de toda empresa evitar que sus empleados durante el desarrollo laboral sufran algún tipo de daño, ya sea físico o psicológico. Es por esto, que también es un deber de la empresa proporcionar todo tipo de herramientas para la protección de cada uno de sus empleados en caso de que existan riesgos laborales que sean inevitables y también para reducir al máximo todas las consecuencias que se puedan derivar de algún accidente laboral.

Existen dos tipos de protección: las colectivas e individuales. Donde las colectivas son aquellas medidas que se les brinda a un determinado grupo para prevenir el riesgo que de alguna forma no se ha podido reducir. Un ejemplo de esto puede ser en el caso de la ventilación en general para un grupo de empleados.

Las individuales son aquellas herramientas, equipos o instrumentos que deben ser usados por el trabajador para protegerse de los riesgos que incurre su actividad laboral y que de alguna forma atentarían con la salud y la seguridad de este mismo.

Los ejemplos de protección para el caso de protección individual son (Míguez y Bastos, 2010):

- *Protectores de la cabeza:* Cascos, gorros o sombreros.

- *Protectores de oído:* Tapones, orejeras.
- *Protectores de ojos y caras:* Gafas, Pantallas faciales.
- *Protectores de vías respiratorias:* Filtros de partículas, Aislantes, Equipos respiratorios, máscaras.
- *Protectores de manos y brazos:* Guantes, manoplas, mangas.
- *Protectores de pies y piernas:* Botas de seguridad contra todo tipo de riesgo, rodilleras, protectores.
- *Protectores de la piel:* Cremas, pomadas.
- *Protectores de tronco y abdomen:* Chalecos, chaquetas, mandiles, cinturones.

Para informar entonces a los empleados y a todo aquel que pertenezca a la empresa todo lo relacionado con los riesgos como medida de prevención de accidentes de trabajo, existe un sistema de señalización en las organizaciones.

“La señalización es una medida de información que pretende, mediante imágenes y señales acústicas, indicar y advertir del riesgo de un accidente, indicar la situación de los equipos y medios de protección y de emergencia, así como advertir de ésta, indicar las formas de evacuación, etc.” (Míguez y Bastos, 2010, p.17)

Aquí también encontramos diferentes tipos de señalización (Míguez y Bastos, 2010):

*Señal de prohibición:* Todo lo relacionado con la prohibición de algún comportamiento que pueda provocar un peligro.

*Señal de advertencia:* Todo lo que tenga que ver con la advertencia de un riesgo o peligro

*Señal de obligación:* Todo lo relacionado con determinados comportamientos de forma obligatoria.

*Señal de socorro:* Todo lo relacionado con indicaciones que señalan las salidas de socorro, primeros auxilios o equipos de salvamento.

*Color de seguridad:* Son colores que se les atribuye un significado en relación con la seguridad y salud en el trabajo.

*Símbolo o pictograma:* Son imágenes que describen situaciones obligando a comportarse de una forma determinada

*Señal luminosa:* Son emitidas por dispositivos de material transparente, que se iluminan desde el interior o atrás.

*Señal acústica:* Son señales sonoras que son emitidas y difundidas a través de dispositivos determinados.

*Comunicación verbal:* Son mensajes verbales determinados donde es usada la voz humana o sintética

*Señal gestual:* Son movimientos que se usan para guiar u orientar a las personas que desarrollan labores o maniobras que son riesgosas o peligrosas para ellos.

#### **6.2.2.8 COMPENSACIÓN**

La compensación “Es el total de los pagos que se proporciona a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados.”(R. Wayne Mondy, Robert M., 2005, p.284)

Los elementos según R. Wayne Mondy y Robert M (2005) que componen un sistema de compensación son:

*La compensación económica directa:*

- En efectivo:  
Es donde la persona recibe el pago en forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
  
- En especie:  
Es donde la persona recibe el pago en forma de comida, vivienda, transporte, asistencia médica, becas etc.

*La compensación económica indirecta:*

Aquí se encuentra todo lo relacionado con las prestaciones otorgadas por la ley, es decir, la seguridad social, incapacidades, indemnizaciones. Las prestaciones voluntarias, es decir, el pago por tiempo no laborado, atención médica, seguro de vida, planes de retiro, pago de primas, etc. Y todas las subvenciones económicas que no están incluidas en la compensación directa.

### *ASIGNACIÓN SALARIAL*

Dentro de la asignación salarial se tienen en cuenta diferentes factores y consideraciones para realizarla de una manera efectiva. Esta se puede realizar por diferentes criterios, ya sea por escalonamiento, por jerarquización, de acuerdo con las competencias, perfil, exigencias del cargo, por la importancia del cargo, de acuerdo con el mercado o de acuerdo con la productividad.

Los métodos usados para evaluar los cargos se dividen en dos:

*Métodos Cualitativos:* Dentro de éstos se encuentran el método jerárquico, el de clasificación y el de comparación de factor.

- Método Jerárquico: Este se realiza mediante la clasificación de los puestos en un orden relacionado al valor que este aporta a la empresa.
- Método de Clasificación: Este se realiza mediante la agrupación de puestos que tienen características similares y así las diferencias son basadas entre las clases y no entre puestos de diferentes clases.
- Método de Comparación de Factores: Se realiza basándose en cinco factores genéricos que propone Eugene Benge, que son: Requisitos Intelectuales, Habilidades exigidas, Requisitos Físicos, Responsabilidad, y Condiciones de Trabajo. Cada puesto tiene sus características y por ende de ahí depende el número de factores que puedan existir, y la cantidad de puestos que tiene una organización.

*Métodos Cuantitativos:* Aquí se encuentran el método de puntos y de porcentaje.

- Método de Puntos: Hoy en día es uno de los más usados y se realiza determinando la complejidad de cada puesto con base en los factores del mismo y se expresa en una escala de puntaje.

#### *La compensación no económica:*

Se trata de la satisfacción que el empleado acoge del puesto laboral o del ambiente tanto físico como psicológico donde desarrolla su actividad laboral.

Por otra parte, las encuestas salariales ayudan a las organizaciones a analizar y examinar por medio de la obtención de datos que muestran lo que otras empresas pagan por los mismos puestos en un mercado laboral determinado. Las organizaciones usan este tipo de herramienta para saber en qué posición se encuentran en el mercado laboral y obtener información para desarrollar una estructura de compensación competente.

La equidad en términos de compensación se refiere al trato salarial justo para los empleados. Existe una equidad externa que se refiere a cuando los trabajadores reciben un salario comparable con otros trabajadores que realizan actividades laborales similares a estos pero en otras empresa. Y también está la equidad interna que se realiza a través de la comparación de los puestos de trabajo en la organización, donde la base de esta equidad vendría siendo lo que contiene el trabajo y lo que esto contribuye a los objetivos generales de la organización. En otras palabras, es cuando los empleados reciben un salario de acuerdo con la importancia o la actividad que realicen en sus puestos de trabajo dentro de la misma empresa (R. Wayne Mondy, Robert M., 2005).

Teniendo como referente lo anterior, las organizaciones con el fin de ser más competitivas, necesitan plantearse políticas dirigidas a la motivación del talento humano para obtener empleados creativos, proactivos y cumplidos para mejorar la competitividad y productividad laboral. Una de estas políticas, es la política de compensación, como herramienta estratégica de gestión humana.

Toda empresa deberá tener una política de compensación, que le pueda proporcionar pautas generales para tomar decisiones con respecto a la compensación. Al tener esta política de compensación ya formal, la empresa deberá analizar y evaluar los puestos, las obligaciones que estos traen, los requerimientos y responsabilidades, de la misma forma que deberá mantener



actualizadas las descripciones de los puestos para todos los distintos puestos de la organización.

Esta descripción de los puestos más que nada es la base de una buena política de compensación, ya que a partir de esto es que es posible valorar los mismos. Esta política cumple la función de cerciorar la equidad dentro de la organización a través de la fijación de una compensación en función de la descripción de cada puesto de trabajo, de esta manera es posible fijar una política de compensación adecuada para la organización.

Generalmente hablando la función de compensación está directamente relacionada con cada una de las funciones de gestión humana, pero está estrechamente relacionada con dos funciones muy importantes: la descripción de los puestos de trabajo, el tipo de contrato y la evaluación de desempeño, con lo cual se puede realizar una asignación salarial más competente y efectiva.

#### *TIPOS DE CONTRATO*

Según Palacio (2011), los contratos de trabajo se dividen según su forma y según el término de duración.

##### *Según su forma*

- *Contrato Verbal de Trabajo:* Es un acuerdo que se expresa de forma oral, allí las partes convienen una labor y un sitio de ejecución, los periodos de pago y el valor a pagar, este tipo de contrato tiene una duración indefinida y no tiene periodo de prueba. Cabe destacar que los contratos verbales tienen la misma validez que un contrato escrito.
- *Contrato Escrito de Trabajo:* Consta de un documento firmado por las partes.

##### *Según el término de duración*

- *Por el tiempo que dure la realización de la obra o labor:* Este tipo de contrato debe realizarse por escrito donde se debe describir con claridad la naturaleza de la obra o labor contratada, el empleador puede darlo por

terminado una vez haya finalizado la obra o labor contratada, sin embargo, también se puede terminar cuando la obra haya llegado al 80% de su totalidad. Para que este contrato no se transforme en un contrato a término indefinido, se deben pagar los salarios y prestaciones adeudados tan pronto termine el contrato. Si se va a firmar otro contrato de obra con el mismo trabajador, debe tener causa y objeto diferentes.

- *Contrato de trabajo accidental, ocasional o transitorio:* Es un contrato cuya duración no excede los 30 días, este debe ser por escrito, aunque es corto el empleado tiene derecho a todas las prestaciones sociales y a la seguridad social.
- *Contrato de trabajo a término fijo:* Dicho contrato siempre debe ser por escrito y no puede ser superior a 3 años, si el término es inferior a un año únicamente podrá prorrogarse el contrato hasta por tres veces, por periodo iguales o inferiores, pero a partir de la cuarta renovación no debe ser inferior a un año y así indefinidamente. La notificación del vencimiento del contrato por parte del empleador debe ser por escrito y con un mes de anticipación, en caso de no notificarle el vencimiento, se prorrogará por el mismo tiempo que fue contratado y si es la cuarta prórroga, por un año o hasta tres años. Los contratos a término fijo iguales o menores a 30, no se obliga a dar aviso de terminación de contrato. El trabajador tiene derecho a todas las prestaciones sociales. Se debe tener en cuenta el caso especial de la mujer en embarazo.
- *Contrato de trabajo a término indefinido:* Este tipo de contrato no requiere estar por escrito, sin embargo, se recomienda que sea por escrito por conveniencia de las partes. Este puede terminarse en cualquier momento por parte del empleador o el trabajador. (Puede ser con justa o sin justa causa).

#### **6.2.2.9 DESVINCULACIÓN**

En todas las organizaciones las relaciones laborales llegan a su fin en algún momento, ya sea en el caso de que un empleado renuncie, cuando su empleador da fin al contrato o ya sea cuando al empleado le llegue el momento de la jubilación y/o retiro de la empresa (Alles, 2006).

Estos 3 casos de desvinculación claramente afectan y repercuten a la persona involucrada en el proceso y lógicamente a la organización.

En el caso de que el empleado decida renunciar se ven involucrados dos puntos de vista: el del empleado que renuncia y el del empleador y en lo cual sería muy normal encontrar dos tipos de posiciones. Una de las posiciones es que la empresa pueda ofrecerle al empleado una mejora en su salario o brindarle beneficios adicionales como una forma de retener al empleado. Y, en la otra posición, ocurre lo contrario, es decir aceptar la renuncia sin ningún tipo de contraoferta.

Cuando se trata del caso en que la desvinculación se da porque el empleador decide dar fin al contrato se llama “despido” y se pueden definir diferentes clases de despidos según Alles (2006):

- *Despido con causa:*  
Se refiere a una conducta inapropiada o acciones que el empleado realiza contempladas en la legislación como causa de despido.
  
- *Despido sin causa:*  
Se refiere cuando es una causa no aplicable al empleador, como cuando la empresa decide hacer un recorte de personal por falta de recursos económicos.

Ahora bien, partiendo entonces de la responsabilidad social empresarial, surge en las empresas el concepto de la desvinculación asistida (Alles, 2006) que en suma es un programa especial diseñado para crear apoyo y soporte a aquellos trabajadores que deben afrontar una desvinculación no deseada. Consiste en una serie de reuniones, análisis, evaluación y reflexión de la situación en que se encuentra la persona, que se realizan con una serie de actividades que el empleado debe realizar por sí mismo, con el objetivo de prepararlo para la búsqueda de un nuevo empleo.

Este programa tiene dos planos: Interno y Externo (Alles, 2006). En el plano interno, se trata de contener el impacto emocional que se genera al momento de la desvinculación donde así mismo se ayuda a redefinir objetivos

profesionales. En el plano externo, se trata de mejorar todos los aspectos del trabajador para encontrar de manera más fácil y eficaz un nuevo empleo o en otras palabras ser más sugerente para el mercado laboral.

Cuando se trata de la desvinculación laboral, se cometen ciertos errores que toda empresa debería evitar para no caer en el esquema de una desvinculación inadecuada. Estos errores provienen más que todo de la mala comunicación que exista dentro de la misma empresa, ya sea que las personas que van a ser despedidas se enteran de una manera inadecuada de que van a ser despedidas, o en otras situaciones algunas organizaciones no cumplen con las leyes vigentes a la hora de indemnizar o que no generan ayuda a aquellas personas desvinculadas

### **6.3 MARCO CONTEXTUAL**

#### **Comercializadora Internacional Espiritu (Safety)**

La empresa objeto de estudio es la Comercializadora Internacional Espiritu (Safety), siendo Safety la marca y Espiritu la razón social, es categorizada como pyme exportadora. La empresa se dedica a la fabricación y comercialización de ropa deportiva enfocada al ciclismo y el patinaje.

Cuentan con dos tipos de productos, las colecciones temporales, diseñadas por ellos mismos y las prendas personalizadas. Además, cuentan con varios tipos de tela con propiedades técnicas especiales entre los cuales se encuentran:

- Hi Tech: Micro fibra de tecnología avanzada. Secado rápido, mantiene al deportista fresco, absorción rápida del sudor, elongación mecánica para mayor comodidad, antibacterial, control de olores y SPF 50 que actúa como escudo protector contra los rayos solares.
- Tech: Secado rápido, elimina la humedad producida por el cuerpo, protege contra las manchas causadas por el sudor, evita resfriados causados por el enfriamiento de la transpiración después del ejercicio. Reduce la estática
- Natural Technology: Tecnología multifuncional. 45% más eficiente en la absorción de la humedad, los olores emanados

atrapados dentro de los poros del carbón son liberados al lavar la prenda; el carbón se renueva después de secarse.

- Sport Lycra (New Advanced): Lycra de alta resistencia, con más contenido de elastano para mejor ajuste, ayuda a la recuperación muscular y circulación sanguínea. Oxigena los músculos y es especial para deportistas de alto rendimiento.
- Lycra Teflón: Elastano con acabado de teflón. Resistente al agua, aceites y manchas causadas por bloqueadores o bronceadores. Ideal para deportes acuáticos.
- Lycra Transfer: Resiste altas temperaturas para ser sublimada. Permite obtener colores óptimos y alta definición en el diseño (acabados). Confortable.
- High Techno: Micro fibra 100% Poliéster con hilos recubiertos con teflón. Repelente al agua, suave al tacto, liviana y con muy buen ajuste.
- Techno: Micro fibra de última tecnología que repele el agua, suave al tacto y buen ajuste. (Safety Smart Wear. S.f.)

El proceso productivo comienza con una etapa de diseño, donde se realizan bocetos del uniforme o la prenda a realizar ya sea personalizada o de colección, la segunda etapa es la de estampación, ya que las telas usadas para este tipo de ropa generalmente es estampada, la tercera etapa es de confección donde se mezcla el uso de la maquinaria especializada de alta categoría y la mano de obra y por último, está la etapa de comercialización, ya sea con la exportación que representa la mayoría de las ventas de esta empresa o la distribución nacional a todas las tiendas que tienen en el país.

Los recursos de la empresa los concentran principalmente en dos factores que son: el diseño, para esto tienen diseñadores internos y en los insumos, como las telas y demás materiales para la confección de los productos.

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### *Descriptiva*

La investigación es cualitativa de alcance descriptivo que consiste principalmente en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes

predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. “Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables” (Morales, 2012). Se recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, se resume la información y luego se analizan los resultados a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Tabla 9.  
*Etapas de la investigación descriptiva*

Examinan las características del problema escogido.
Lo definen y formulan sus hipótesis.
Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
Eligen los temas y las fuentes apropiados.
Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
Realizan observaciones objetivas y exactas.
Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

**Tabla 9**

Fuente: Morales, 2012

Con el fin de caracterizar la empresa objeto de estudio, consideramos que éste es el método que se adecúa a lo que se realizara en esta investigación, ya que se describirá de manera objetiva lo visto en la entrevista.

*Estudio de caso*

Es un método de investigación donde se desarrolla un proceso de búsqueda caracterizado por el análisis sistemático y profundo de un caso de alguna entidad social o educativa

El estudio de casos es un método de investigación que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistémico y en profundidad de casos de entidades diferentes. “Podemos decir que esta herramienta es útil para ampliar el conocimiento en un entorno real, desde múltiples posibilidades, variables y fuentes, porque con este método se puede analizar un problema, determinar el método de análisis así como las diferentes alternativas o cursos de acción para el problema a resolver; es decir, estudiarlo desde todos los ángulos posibles; y por último, tomar decisiones objetivas y viables” (Universidad de las Américas Puebla, s.f.)

Para realizar un estudio de caso, no existe una estructura estricta para dicha elaboración, sin embargo, se debe tener en cuenta diferentes factores como las preguntas de investigación, los datos recogidos y la interpretación de esos datos.

Además es importante tener en cuenta lo siguiente:

- No se debe omitir datos.
- Ser subjetivo.
- Redactar de forma indirecta.
- Ser conciso.
- No tener afirmaciones ambiguas.

## **7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

### *Inductivo*

El método inductivo es aquel donde se obtienen conclusiones generales partiendo de premisas particulares (Definicion.de, 2008-2014) dicho método consta de 4 pasos principales que son: la observación de los hechos, el estudio de los hechos, la derivación inductiva para generalizar y la contrastación, este se puede realizar proponiendo mediante la observación de los sucesos una conclusión que sea general para los hechos de la misma clase.

La presente investigación contará con este método ya que a partir de lo observado se concluirán aspectos específicos para caracterizar los procesos de gestión humana en la Comercializadora Internacional Espíritus (Safety), pyme exportadora del sector textil del área metropolitana del departamento de Antioquia-Colombia en el año fiscal 2013.

### **7.3 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

#### *Cualitativo*

La investigación de tipo cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento, de esta manera, investiga por qué y el cómo de algo. En el caso de esta investigación se realizará acorde a datos no de tipo cuantitativo sino por el contrario de aspectos reales, observados en la Comercializadora Internacional objeto de estudio y de los cuales partiremos para el posterior análisis.

### **7.4 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Los instrumentos de medición con las herramientas que se utilizan para llevar a cabo una observación, de acuerdo a lo que se desea estudiar la característica a observar, sus propiedades y factores relacionados como el ambiente, los recursos humanos, y económicos, entre otros. (Universidad Autónoma de Madrid, s.f.) Estos se clasifican en: La observación, la encuesta y la entrevista (Universidad Autónoma de Madrid, s.f.). En esta investigación realizaremos la entrevista individual semi-estructurada con profundidad ya que es el medio más efectivo para caracterizar la empresa, ya que la observación no determinará aspectos que se necesitan en la investigación y la encuesta no genera la cantidad de información que se necesita para la misma.

#### *Entrevista individual semi-estructurada con profundidad*

La entrevista como tal es un proceso de comunicación donde el entrevistador obtiene información del entrevistado de una forma directa, se diferencia de una conversación en el hecho de que la entrevista tiene una intencionalidad que lleva implícitos una serie de objetivos enmarcados dentro de determinada investigación.(Universidad Autónoma de Madrid, s.f.)



En la entrevista individual semiestructurada, se determina con anterioridad cual es la información que se necesita y que es relevante para la investigación. Asimismo, se realizan preguntas abiertas para dar la oportunidad de recibir múltiples posibilidades de respuesta, allí el entrevistador debe encausar la entrevista para obtener la información requerida, en nuestra investigación se programó una estructura de preguntas abiertas que sirvieron de guía a la hora de caracterizar la empresa, y que a su vez encausaron la entrevista en pro de generar contenido aplicable a la investigación.

Dentro de la preparación de una entrevista se debe tener en cuenta principalmente los objetivos de la entrevista, el perfil de los entrevistados para saber cómo abordarlos, en este caso se entrevistó a un miembro de la gerencia de la Comercializadora Internacional (Espíritu) Safety, por último se deben formular las preguntas con lenguaje claro y sin ambigüedades.

Para esta investigación realizaremos este tipo de entrevista ya que se deben establecer las preguntas con anterioridad para que sirvan de guía y así obtener la información que requerimos para la misma, de tal manera que de ella resulte una caracterización enfocada a los procesos de gestión humana de la empresa como tal.

## 7.5 CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO

A continuación se presenta el instrumento usado en la entrevista individual semi estructurada:

Tabla 10

*Instrumento para una entrevista individual semi-estructurada.*

CATEGORÍA	PREGUNTA
Planeación	¿Se revisa sistemáticamente las necesidades de recursos humanos, para obtener el número de empleados requeridos con las habilidades requeridas? ¿Por qué lo revisan?
	¿Cómo y cada cuánto se revisa?
	¿Se revisa el flujo de trabajo? ¿Por

	qué lo revisan?
	¿Cada cuánto?
	¿Se realiza la descripción de cargos? ¿Por qué?
Reclutamiento	¿Realizan reclutamiento interno o externo o mixto? ¿Cómo se realiza el reclutamiento? ¿Qué medio utilizan? (periódicos, universidades, bolsas de empleo, etc.) ¿Por qué?
Selección	¿Antes de seleccionar el candidato, se analiza la información sobre el puesto? ¿Qué método utilizan para la selección? (¿Entrevista, pruebas, test de personalidad y/o test de conocimiento? ¿Se tiene en cuenta el periodo de prueba? ¿Quién toma la decisión de elegir al candidato? ¿En que se basa para escogerlo?
Inducción	¿Cómo reciben a los nuevos empleados? ¿Por qué? ¿Quién lo hace? ¿Qué información se les da? ¿Evalúan el proceso de inducción al final del proceso?
Entrenamiento o capacitación	¿Tienen un plan de entrenamiento y capacitación? ¿Cada cuánto se realiza? ¿Con que objetivo lo hacen? ¿Cómo se realizan, que métodos utilizan?
Desarrollo del colaborador	¿Se tiene en cuenta el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados? ¿Cómo?
Evaluación de desempeño	¿Realizan evaluaciones de

	desempeño?
	¿Con que fin?
	¿Cada cuánto las realizan?
	¿Qué método utilizan?
	¿Quién evalúa y quien analiza la evaluación? ¿Por qué?
Seguridad e higiene en el trabajo	¿Qué gestión se hace en referencia a la seguridad e higiene ocupacional?
	¿Qué riesgos tienen los empleados? ¿Cómo se mitigan estos riesgos?
	¿Cómo manejan los accidentes de trabajo?
	¿En cuánto a las enfermedades profesionales, como se tratan de disminuir?
	¿Existen campañas de prevención y protección? ¿Cuáles?
	¿Tienen una adecuada señalización como medida de prevención para los empleados?
Compensación Económica y No Económica	¿Cómo se realiza la asignación salarial?
	¿Tienen plan de incentivos?
	¿Tienen algún tipo de compensación no económica?
Desvinculación	¿Qué proceso se emplea para desvincular un empleado?
	¿Realización una desvinculación asistida?
	¿Qué trato se le da al empleado dentro de la empresa cuando se da la desvinculación?

**Tabla 10**

**8. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN LA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL ESPIRITU (SAFETY) EN EL AÑO FISCAL 2013.**

A continuación, se presenta un análisis de la información, a través de la comparación que se da entre el deber ser de la Gestión Humana y sus procesos a la luz de las teorías administrativas y la forma en cómo estos se realizan en la Comercializadora Internacional Espíritu (Safety), pyme exportadora del Valle de Aburrá del Departamento de Antioquia en el año fiscal 2013.

### *GESTIÓN HUMANA*

Basados en la teoría de gestión humana que define el concepto como un conjunto de políticas y prácticas que se llevan a cabo para dirigir todo lo relacionado con el capital humano, donde a su vez, se definen los diferentes procesos que se necesitan para el desarrollo de este concepto, se puede decir que la pyme objeto de estudio de esta investigación, cuenta con un área definida encargada de la gestión humana donde se definen, levantan, documentan e implementan políticas y prácticas para el funcionamiento y administración del personal. Asimismo, la pyme se enfoca en atraer, mantener y retener el mejor talento humano con el fin de ser una organización cada vez más competitiva y alinear los perfiles de sus empleados con las necesidades y estrategias de la empresa.

### *PLANEACIÓN DE GESTIÓN HUMANA*

Partiendo de los siguientes elementos que conforman la planeación de gestión humana desde el deber ser de la teoría administrativa (1) la descripción de cargos (2) la identificación de necesidades y (3) el análisis del flujo de trabajo, se encuentra que en la empresa objeto de estudio se hace lo siguiente:

La identificación de las necesidades y la descripción de cargos empiezan cuando sube la demanda de uno de sus productos y el personal que se tiene no puede suplir dicha demanda o cuando hay una vacante por renuncia, despido o porque un líder de un área le indica a la dueña de la empresa que se requiere de alguien. Se reúne entonces la gerente en conjunto con la persona encargada de gestión humana y la persona líder del área en donde se encuentra la vacante, con el fin de usar un método propio para definir las competencias requeridas en la persona a ocupar el cargo, el tipo de formación que se necesita y si ésta puede ser suplida por la experiencia laboral que cuenta con un mayor peso que la formación en la descripción de los cargos. Y, en cuanto al análisis del flujo de trabajo, la dueña es la persona que tiene claridad de todas las actividades que conforman los procesos productivos y de comercialización de las prendas sin documentarlos.

## *RECLUTAMIENTO*

Según lo establecido por la teoría de la gestión humana con respecto a este proceso, el reclutamiento busca atraer candidatos potenciales para ocupar una vacante existente dentro de la organización. Para el reclutamiento, existen dos herramientas o fuentes principales de recurso humano: (1) fuentes internas y (2) fuentes externas. Para estos casos, la pyme objeto de estudio realiza lo siguiente:

En el caso de las fuentes internas, la pyme no suele hacer uso de ésta, ya que al tratarse de una organización que no posee muchos empleados y los cuales requieren de conocimientos específicos según el área, es muy difícil hallar, dentro de los mismos empleados, un perfil que se acomode de forma exitosa a lo buscado.

En cuanto a las fuentes externas, éstas son la principal fuente de reclutamiento de recurso humano para la pyme. Se utilizan entonces 2 medios diferentes para hacer este tipo de reclutamiento y estos son: lo que hacen ellos mismos y los que tercerizan. Entre los primeros se encuentra que la pyme acude al uso de portales especializados de internet y a universidades para la búsqueda de hojas de vida y entre los segundos, se identificó que la pyme contrata empresas especializadas en la selección de personal indicándoles sólo el perfil que requieren y delegando la gran parte del proceso a ellos.

## *SELECCIÓN*

Partiendo de los siguientes elementos que conforman el proceso de selección de personal desde el deber ser de la teoría de gestión humana, este proceso tiene como objetivo encontrar la persona que más se acople a la vacante existente. Se desarrolla por medio de una serie de actividades, tales como: 1) obtención de la información sobre el puesto, 2) tipo de selección a realizar, 3) técnicas que se desarrollaran para encontrar el candidato idóneo, 4) el periodo de prueba y por último 5) la selección final. De acuerdo con cada una de las actividades que aquí se desarrollan, la pyme objeto de estudio realiza lo siguiente:

En primer lugar, la empresa delega el proceso de selección a organizaciones especializadas en este tipo de actividades, ya que consideran que el proceso de selección puede requerir de personas que posean una formación y experiencia específica para hacer de éste, un proceso exitoso, razón por la cual, en primera instancia, este tipo de empresas son las encargadas de la selección del personal para esta pyme. Sin embargo, éstas no eligen el candidato final para la vacante, sólo arrojan un determinado número de personas que poseen un perfil potencial, por lo que la pyme debe realizar un segundo proceso de selección, podríamos decir, que a menor escala y por sus propios medios.

Para el primer paso que consiste en la obtención de la información, la organización se basa en las actividades desarrolladas en la planeación de recursos humanos, es decir, hace un estudio de necesidades, se tiene en cuenta la descripción del cargo y el perfil requerido para la vacante. Una vez hecho esto, la pyme analiza y decide cual es el tipo de proceso de selección que se realizará, sea como proceso de comparación o decisión, pero esto depende directamente de la situación y la necesidad del momento. Luego, se da paso a una serie de entrevistas y pruebas que son llevadas a cabo por la persona encargada de gestión humana, el jefe del área donde existe la vacante y por último el gerente de la empresa.

Una vez se elige el candidato, se le realiza un periodo de prueba, el cual puede tener una duración de 3 a 6 meses como plazo máximo, esto con el fin de estar seguros de haber tomado la decisión correcta. Si el candidato supera satisfactoriamente este periodo, es elegido de forma definitiva

### *INDUCCIÓN*

De acuerdo con lo planteado por la teoría de la gestión humana con respecto a este proceso, la inducción tiene como objetivo general, que los candidatos seleccionados para ocupar la vacante existente dentro de la organización, se adapten de la manera más rápida a la misma para alcanzar una buena integración dentro de la organización. La inducción, se divide en 3 etapas: (1) inducción general (2) inducción específica y (3) evaluación. Para estos casos, la pyme objeto de estudio realiza lo siguiente:

En cuanto a la inducción general, la pyme, realiza este proceso dependiendo del área en la cual el nuevo empleado va a desempeñar sus funciones. Pero de manera general, al empleado se le realiza una inducción de toda la empresa para que obtenga conocimiento de ésta en su totalidad en términos de su estructura, funcionamiento y composición. En cuanto a la inducción específica, ésta la realizan como si fuera un proceso de mentoría. Es decir, la pyme le asigna un mentor al nuevo empleado para que éste se convierta en la guía por un tiempo determinado y le enseñe las diferentes funciones del cargo. Asimismo, el nuevo empleado se convierte durante un periodo de tiempo en el auxiliar del mentor con el fin de adquirir las competencias del saber hacer requeridas por el cargo y pueda desempeñar sus funciones de manera autónoma. No obstante a lo anterior, cuando los cargos, por su misma naturaleza, no permitan este tipo de inducción específica, la pyme garantiza, que a través del equipo de trabajo en un área en particular, se le brinde al nuevo empleado los conocimientos necesarios y el acompañamiento en todas las actividades para que éste pueda desarrollar las competencias requeridas en un cargo en particular.

En cuanto a la evaluación del proceso de inducción, éste no se puede describir pues no se cuenta con la información requerida.

### *ENTRENAMIENTO O CAPACITACIÓN*

Según lo que se establece en la teoría de la gestión humana, en el proceso de entrenamiento o capacitación deben tenerse en cuenta 4 pasos:

1. Evaluación de las necesidades
2. Diseño del programa de capacitación
3. Definición del método
4. Evaluación del programa de capacitación.

Para este proceso la pyme objeto de estudio hace lo siguiente:

Para identificar las necesidades, la gerencia es quién lo hace por sentido de intuición y no se sigue ningún método estructurado para tal fin. Si una necesidad es detectada, le gerencia acude a la Administradora de Riegos Laborales (ARL), a la Cámara de Comercio de Medellín o a Comfama para que

les elabore los planes de capacitación y los implementen en la empresa. Cabe por último resaltar que la pyme no hace ninguna evaluación de las capacitaciones.

### *EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO*

De acuerdo con lo planteado por la teoría de gestión humana con respecto a este proceso, la evaluación de desempeño logra ser una herramienta para mejorar los resultados generados por los recursos humanos en la organización, en la cual a través de ésta se pueden lograr objetivos como: permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización, tratar los recursos humanos como una ventaja competitiva de la organización y ofrecer oportunidades de crecimiento y una participación efectiva a todos los empleados de la organización, así mismo se debe emplear un método que esté acorde a lo que se debe evaluar.

En el proceso de evaluación de desempeño de la pyme objeto de estudio, se tiene que cada una de las áreas y cargos se evalúan de manera distinta y por lo tanto tienen indicadores diferentes, estos indicadores son basados en la eficiencia, para producción por ejemplo se evalúan las unidades exportadas diarias, ausentismos, trabajo en equipo, compromiso y disposición. En el área comercial, se evalúa lo facturado y recaudado de cartera y en el área de diseño se evalúan las cantidades de diseños entregados y aprobados vs diseños entregados. Asimismo, se les informa sobre los resultados obtenidos en la evaluación y los resultados de sus actividades en sí y de las bonificaciones que se les darán por dichos resultados, para esto se hacen reuniones grupales e individuales.

### *SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO*

Según la teoría de la gestión humana con respecto a este proceso, la seguridad e higiene en el trabajo se trata de cada una de las normas y/o procedimientos que se ocupan de la prevención de todos los accidentes y enfermedades que puedan ocurrir en el lugar de trabajo. De esta manera, a través del análisis, el control y la evaluación de factores se busca plantear mecanismos de mejora del



ambiente del trabajador para así evitar daños en la salud y a la vez lograr el mejoramiento de la productividad en la organización.

Para este proceso, la pyme objeto de estudio, tiene planes de seguridad e higiene en el trabajo en asociación con la Administradora de Riesgos Laborales (ARL), donde se evalúan los riesgos que existen en el lugar del trabajo y proceden a tomar medidas preventivas para cada área.

### *COMPENSACIÓN*

De acuerdo con lo planteado por la teoría de Gestión Humana con respecto a este proceso, la compensación es el pago que recibe el empleado a cambio de sus servicios prestados. Los elementos que componen un sistema de compensación son: (1) compensación económica (2) asignación salarial y (3) compensación no económica. Para estos casos, la pyme objeto de estudio realiza lo siguiente:

En cuanto a la asignación salarial, la pyme acepta tener una debilidad para definir los salarios para cada uno de los cargos, pues al momento de definir el salario para un cargo en particular, se hace de manera subjetiva, en el momento de la contratación, sin tener ninguna política específica para realizar el proceso.

En cuanto al tipo de compensación económica y no económica, se puede decir lo siguiente de la pyme:

El entregar bonos Sodexo mensualmente a aquellos empleados que usan la bicicleta. El “Fondo para préstamos” sin ningún tipo de intereses, regido bajo unas políticas y reglamentos para acceder a este beneficio. Ya sea que el empleado lo requiera para situaciones de calamidad, o enfermedad, restructuración de vivienda, entre otros. Todo esto se realiza a través de una solicitud donde se indica la forma de pago; si la solicitud realizada por el empleado cumple con el reglamento, se les aprueba y el empleado tiene acceso a este beneficio que ofrece la empresa.

El deporte, ya que para la pyme el deporte es muy importante, se apoya todo lo relacionado al deporte, por lo tanto, si existen empleados que participen en torneos, campeonatos entre otros, la empresa los apoyan con dinero para inscripción de estos mismos.

Cuando se hacen las evaluaciones de equipo de trabajo, la empresa cuenta con unos puntajes para medirlos, si los empleados cumplen estos puntajes establecidos y con todo lo relacionado al cumplimiento de las metas de presupuesto se les dan bonificaciones.

### *DESVINCULACIÓN*

Según lo planteado por la teoría de la gestión humana con respecto a este proceso, la desvinculación se define cuando la relación laboral llega a su fin. Existen 3 casos donde puede ocurrir el fin de la relación laboral: (1) renuncia del empleado (2) despido, ya sea con justa causa o sin causa y (3) jubilación y/o retiro de la empresa. Para estos casos, la pyme objeto de estudio realiza lo siguiente:

El proceso de desvinculación se realiza de la siguiente manera:

1. Se identifican aquellos empleados que han ocurrido en una falta grave o no cumplen con las expectativas del cargo.
2. La persona encargada de Gestión Humana le notifica al jefe del área que el empleado será despedido.
3. La persona encargada de Gestión Humana le notifica al empleado por medio escrito que será despedido y se procede a restringir el uso de la propiedad de la empresa.
4. Si el despido es por justa causa, se procede a indemnizar al empleado.

## **9. CONCLUSIONES**

Como conclusión general se puede decir que los hallazgos en la pyme objeto de estudio no distan de lo planteado en el marco de antecedentes pues en suma, esta pyme realiza los procesos de gestión humana mediante criterios intuitivos y sin un sentido estratégico llevándolos a cabo desde lo operativo o funcional y sin una estrategia organizacional que obedezca a objetivos a largo

plazo. Asimismo, no existen salarios competitivos ni atractivos por la limitación de recursos y el número de empleados no superan los estrictamente necesarios cumpliendo roles muy específicas y acordes a sus procesos productivos.

Partiendo entonces de lo anterior, del concepto de gestión humana y de cada uno de los procesos de este tipo de gestión, a continuación, se dará respuesta a la pregunta general de investigación - ¿Cuál es la diferencia entre el deber ser de la teoría de los procesos de la Gestión Humana y las prácticas de ésta en la Comercializadora Internacional Espíritu (Safety) del Valle de Aburrá del departamento de Antioquia-Colombia en el año fiscal 2013?

### *EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN DE GESTIÓN HUMANA*

Las diferencias se describen a continuación:

- Para la descripción de cargos, se puede decir que la diferencia no existe pues la empresa tiene identificados los cargos críticos, se hace una descripción de los mismos en términos de competencias requeridas y se cuentan con las personas que tienen el conocimiento para levantar dichas descripciones
- Para la identificación de necesidades se nota una diferencia pues esta identificación solamente la hace la empresa cuando la demanda de sus productos aumenta y requieren personal para poder suplirla o cuando se da un vacante por despido o renuncia. Es decir, no se hace un proceso formal y planeado en donde se pronostique el comportamiento de la demanda del producto versus el personal requerido y el nivel de desarrollo de las competencias de un cargo actual versus el que se necesitará.
- Para el análisis del flujo de trabajo no se puede concluir si existe alguna diferencia o no pues la única información que se tiene es que la dueña de la empresa dice tener claridad sobre las actividades inherentes al negocio, pero no cuenta con ellas documentadas en su totalidad. Asimismo, no se cuenta con la información de quiénes son los clientes internos y externos, los proveedores internos y externos para poder analizar la información que conlleve a la identificación de alguna diferencia.

### *EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO*

Las diferencias se describen a continuación:

La pyme no considera el reclutamiento interno como una fuente para obtener hojas de vida que cumplan con el perfil requerido y limitan su uso a casos muy puntuales. Lo anterior se da porque en este tipo de organizaciones el personal que labora en las áreas comerciales o de producción no cuenta con las competencias requeridas para aplicar a cualquier cargo.

### *EN EL PROCESO DE SELECCIÓN*

En general, se puede decir que no existe ninguna diferencia para el proceso de selección pues éste se hace a través de un contrato con un tercero y esta empresa contratante sigue todos los pasos que el deber ser de la teoría indica como lo ideal para identificar si el candidato cumple con las competencias del ser, saber y saber hacer de un cargo en particular. No obstante a lo anterior, si se puede decir lo siguiente:

- Para la selección como proceso de colocación o decisión, la pyme no utiliza un método o una técnica puntual pues la experiencia y la intuición de la gerencia es en suma lo que hace lo anterior.
- Para las técnicas que se utilizan para elegir el candidato, no se puede determinar si existe una diferencia ya que no se cuenta con la información necesaria para hacerlo y se desconocen los tipos de técnicas que se utilizan.
- El periodo de prueba de cualquier empleado se hace acorde con lo que indica la ley y todo el accionar de la pyme está enmarcado en ella.

### *EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN*

Partiendo del proceso de inducción que la pyme realiza, se dice que éste está incompleto por lo siguiente:

- No se han asignado personas responsables para dar la información correspondiente a la inducción general y específica.
- No se cuenta con un manual de los cargos ni funciones especificadas.
- No se sigue un método que garantice homogeneidad en la entrega de la información.
- No se tienen establecidos objetivos al momento de dar inicio con la inducción.

En suma, es un proceso informal que se hace a medida que transcurre el tiempo y la persona o el jefe inmediato manifiestan requerir alguna información. No obstante a lo anterior, es de resaltar que la pyme cuenta con un programa de mentoría cuyo fin es el de hacer la inducción específica de los cargos y empoderar a los empleados en el mismos.

### *EN EL PROCESO DE ENTRENAMIENTO O CAPACITACIÓN*

Partiendo de cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación en la pyme, se puede decir que es un proceso informal que no sigue ninguno de los pasos que la teoría establece por lo siguiente:

- No se analizan las necesidades de capacitación.
- No se cuentan con objetivos claros al momento de capacitar.
- Las capacitaciones que realizan no prepara a las personas para la realización de las tareas del puesto y no dan pie para un desarrollo personal continuo para el cargo ocupado ni para otras funciones más elevadas y complejas.

- La capacitación no la usan como un medio para crear un clima más satisfactorio para generar mayor motivación en las personas.
- La capacitación no se ve como un medio para ayudar a desarrollar competencias que una persona requiere para llegar a ocupar otros cargos y por ende promover el reclutamiento interno.

### *EN EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO*

Partiendo de cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño en la pyme, se puede decir que aunque no se evalúa el desempeño como tal, se tienen definidos unos indicadores por área de la empresa, que se establecieron según los resultados que la gerencia desea obtener de cada una de las áreas. Lo anterior, permite generar objetivos y metas de tipo organizacional, pero no se enfocan en el desarrollo del empleado que es en suma el fin último que plantea la más reciente teoría de la gestión humana. Otra diferencia que se puede observar con respecto a dicha teoría, es que no se tienen métodos estructurados de evaluación de desempeño y las evaluaciones junto con sus resultados, son subjetivos y no permiten realimentar el proceso como tal. Asimismo, esta forma de evaluar el desempeño no permite establecer condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización, no trata al recurso humano como una ventaja competitiva de la organización y no se ofrecen oportunidades de participación efectiva de todos los colaboradores de la pyme.

### *EN EL PROCESO DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO*

Partiendo de cómo se llevan a cabo las prácticas de seguridad e higiene en el trabajo en la pyme, se puede decir que no existe una diferencia notoria con respecto al deber ser que plantea la teoría de la gestión humana pues todas las prácticas las hacen acordes con la regulación vigente y en compañía con una aseguradora de riesgos laborales. No obstante a lo anterior, estas prácticas no promueven el auto cuidado de si por fuera de las instalaciones de la pyme.

### *EN EL PROCESO DE COMPENSACIÓN*

En general, se puede decir que existen diferencias entre la teoría de gestión humana con respecto al proceso de compensación pues la pyme no cuenta con políticas de compensación definidas, la asignación salarial no tiene en cuenta los diferentes factores y criterios para llevar a cabo una adecuada evaluación de los cargos y su contribución al área ni a los objetivos organizacionales. La asignación salarial la realiza la gerencia y ésta depende de criterios subjetivos o de la capacidad de financiera de la empresa en su momento.

#### *EN EL PROCESO DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA*

Partiendo de la información que se pudo obtener de esta pyme, no se puede concluir con respecto al tema de desvinculación asistida pues sólo se conoce que las personas son despedidas cuando no cumplen con lo esperado por el perfil del cargo o cuando cometen un error, categorizado por la gerencia, como grave. No obstante, se puede inferir que la pyme sólo sigue los procedimientos administrativos para evitar demandas y no trabajan en minimizar los impactos psicológicos y/o económicos del empleado retirado.

## 10. REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Blake, Oscar Juan. (2000). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Buenos Aires: Ediciones Macchi
- Buena gestión humana en la competitividad empresarial. (2014, 31 de Marzo). *Portafolio*. Recuperado el 28 de abril de 2014 de: <http://www.portafolio.co/negocios/buena-gestion-humana-la-competitividad-empresarial>
- Caballano, J. (s.f.). Gestión de los recursos humanos. *El Prisma*. Recuperado el 12 de mayo de 2014 de: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/gestione mpresarialrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestione mpresarialrecursoshumanos/)
- Caferri, C. (s.f.). 7 áreas para operar una empresa. *About.com*. Recuperado el 30 de abril de 2014 de: <http://negocios.about.com/od/Administracion/tp/7-Areas-Para-Operar-Una-Empresa.htm>
- Cámaras Europeas Confían en Finalización Negociación para Acuerdo Ecuador-UE. (2014, 28 de Abril). *Caracol Radio*. Recuperado el 30 de Abril de: <http://www.caracol.com.co/noticias/internacionales/camaras-europeas-confian-en-finalizacion-negociacion-para-acuerdo-ecuadorue/20140428/nota/2198495.aspx>
- Cantillo, D.C. (2011, 17 de Julio). Un país de pymes. *El Espectador*. Recuperado el 12 de abril de 2014 de: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/un-pais-de-pymes-articulo-285125>
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de recursos humanos*, Madrid: Editorial Mc Graw Hill
- Código sustantivo del trabajo. (28 de abril de 2014). *Secretaría del Senado*. Recuperado el 19 de abril de 2014 de: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_t rabajo\\_pr002.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_t rabajo_pr002.html)



- Daniels, John D, RADEBAUGH, Lee H & SULLIVAN, Daniel P. (2004). *International Business (Spanish Translation)*. Mexico: Pearson Educación.
- Dávila, G. (2007, 27 de octubre). Método de las escalas gráficas [Web log post]. Recuperado el 19 de abril de 2014 de: <http://metododelasescalasgraficas.blogspot.com/>
- Definición de método inductivo. (2008-2014). *Definicion.de*. Recuperado el 27 de abril de 2014 de: <http://definicion.de/metodo-inductivo/>
- Dessler, Gary. (1996). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Díaz, Pilar. (2009). *Prevención de riesgos laborales: seguridad y salud laboral*. Editorial Paraninfo.
- El proceso de selección. (s.f.). FUEM. Recuperado el 23 de marzo de 2014 de: [http://www.fuem.um.es/eyf/empleo/linea4/libro3\\_1.htm](http://www.fuem.um.es/eyf/empleo/linea4/libro3_1.htm)
- Encinas, Jesús. (2008). *Inducción y motivación al personal*. México: Instituto tecnológico de Hermosillo
- Estudio de caso. (s.f.). *Universidad de las Américas Puebla*. Recuperado el 5 de marzo de: <http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/estudiodeCaso.pdf>
- Gobierno corporativo para empresas familiares.(2014, 25 de Abril). *Portafolio*. Recuperado el 27 de abril de 2014 de: <http://www.portafolio.co/negocios/gobierno-corporativo-empresas-familiares>
- Hernández, G. y Álvarez, C.M. (2010) Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*. (23), pp. 13-36
- Izquierdo, J.C. (2014) Desarrollo del Trabajador. *Isagen*. Conferencia llevada a cabo en la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia.
- Jaramillo, O. (2005).Gestión del Talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme de la Universidad

- del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*. (18), 103-137.
- Jiménez, R. (2014, 17 de Abril). Gestión humana de calidad y el capital responsable. *Gestión, El Diario de economía y Negocios de Perú*. Recuperado el 29 de abril de 2014 de: <http://gestion.pe/empleo-management/gestion-humana-calidda-y-capital-responsable-2094815>
- López, Hilario. (1999). *Seguridad industrial y protección ambiental para la pequeña y mediana empresa*. Universidad Iberoamericana.
- Miguez, Monica & Bastos, Ana I. (2010). *Comportamientos Ligados a la Seguridad E Higiene*. Ideas propias Editorial S.L.
- Morales, F. (7 de octubre de 2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. *Creadess*. Recuperado el 27 de abril de 2014 de: <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Palacio, M. (2011). Notas de clases del módulo de legislación laboral. Programa de Administración de negocios internacionales de la Universidad Pontificia Bolivariana.
- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A., y González, L. La entrevista. *Universidad Autónoma de Madrid*. Recuperado el 27 de abril de 2014 de: [http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/Entrevista.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista.pdf)
- Pelaez, J.H. (2014, 16 de Abril). Para 2030, Colombia va a ser de las economías más importantes. *La República*. Recuperado el 29 de abril de 2014 de: [http://www.larepublica.co/%E2%80%9Cpara-2030-colombia-va-ser-de-las-30-econom%C3%ADas-m%C3%A1s-importantes%E2%80%9D\\_111661](http://www.larepublica.co/%E2%80%9Cpara-2030-colombia-va-ser-de-las-30-econom%C3%ADas-m%C3%A1s-importantes%E2%80%9D_111661)
- Rivas, Gonzalo. (2008). *El A, B, C... y D del Entrenamiento En Los Adultos*, LibrosEnRed.
- Rivas, R. (2014, 16 de Abril). IBM Y Manpower revolucionan el reclutamiento del talento humano. *El Economista*. Recuperado el 29 de abril de 2014

- de: <http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2014/04/16/ibm-manpower-revolucionan-reclutamiento-talento-humano>.
- Rosett, Allison. (s.f.) Training Needs Assessment.
- Sánchez, M. A. (2014, 14 de Abril). Las Recetas de la OCDE para asegurar que Colombia pueda Ingresar en 2016. *La República*. Recuperado el 19 de Abril de: [http://www.larepublica.co/las-recetas-de-la-ocde-para-asegurar-que-colombia-pueda-ingresar-en-2016\\_110631](http://www.larepublica.co/las-recetas-de-la-ocde-para-asegurar-que-colombia-pueda-ingresar-en-2016_110631)
- Snell, Scott & Bohlander, George. (2013) *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Cengage Learning
- Socorro, F. (2009). La Gestión Humana y la Pyme. *Gestiopolis*. Recuperado el 20 de Marzo de: <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/gestion-humana-en-pymes.htm>
- Soto, B. (s.f.) Qué es workflow o flujo de trabajo. *Gestión Revista Empresarial*. Recuperado el 23 de febrero de 2014 de: <http://www.gestion.org/economia-empresa/gestion-administrativa/29867/que-es-workflow-o-flujo-de-trabajo>
- Telas y propiedades técnicas. (s.f.). *Safety Smart Wear*. Recuperado el 7 de mayo de 2014 de: <http://www.safetycol.com/web/tecnologias/>
- Vecino, J. (2012, 12 de Diciembre). Importancia del área de gestión humana para la empresa. *Wordpress*. Recuperado el 29 de abril de 2014 de: <https://jcvalda.wordpress.com/2012/12/22/importancia-del-area-de-gestion-humana-para-la-empresa/>
- Vélez, T. (29 de Julio de 2012) Recruitment and Selection. *Human Resources Management*. Recuperado el 2 de Marzo de 2014.
- Vélez, T. (3 de Enero de 2012) *Orientation*. Human Resources Management. Recuperado el 3 de Marzo de 2014.
- Vélez, T. (30 de Junio de 2010) *Job Analysis Basics*. Human Resources Management. Recuperado el 2 de Marzo de 2014.
- Villarreal, L. (8 de Septiembre de 2008). Capacitación del Personal. *Gerencie*. Recuperado el 3 de Marzo de 2014 de: <http://www.gerencie.com/capacitacion-del-personal.html>

Wayne, R., & Robert M. (2005) *Administración de recursos humanos*, México: Editorial Pearson Educación.

Workflow: gestión de los procesos comerciales. (s.f.). *Kioskea*. Recuperado el 23 de febrero de 2014 de: <http://es.kioskea.net/contents/221-workflow-gestion-de-los-procesos-comerciales>