

**PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA PARA
UNA PYME DEL SECTOR QUÍMICO EN COLOMBIA**

ADRIANA CECILIA MARULANDA VELÁSQUEZ

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2018**

**PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN HUMANA PARA
UNA PYME DEL SECTOR QUÍMICO EN COLOMBIA**

**Trabajo de grado para optar al título de magíster en Administración
(MBA)**

ADRIANA CECILIA MARULANDA VELÁSQUEZ¹

Asesor temático: Carlos Mario Betancur Hurtado, MBA, MDHO

Asesora metodológica: Beatriz Uribe Ochoa, M. Sc.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2018**

¹ acmarulanda@gmail.com

CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	10
2	SITUACIÓN DE ESTUDIO.....	12
3	OBJETIVOS.....	20
3.1	Objetivo general.....	20
3.2	Objetivos específicos.....	20
4	JUSTIFICACIÓN.....	21
5	DESARROLLO	22
5.1	Marco conceptual	22
5.1.1	Organizaciones y tipos de organizaciones.....	22
5.1.2	Concepto de gestión humana	26
5.1.3	Subsistemas de gestión humana	33
6	METODOLOGÍA	56
7	DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN HUMANA EN OXIDER S. A.....	57
7.1	Diagnóstico por subsistema.....	¡Error! Marcador no definido.
7.1.1	Subsistema de ingreso.....	62
7.1.2	Subsistema de desarrollo.....	63
7.1.3	Subsistema de compensación	64
7.2	Propuesta de aplicación	65
	REFERENCIAS	83

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Propuesta de trabajo por cada subsistema 66
Tabla 2 Factores y puntajes máximos 77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Sistema de gestión humana y sus subsistemas.....	34
Gráfico 2 Curva salarial del año 2016.....	79
Gráfico 3 Curva salarial del año 2017.....	80

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Diagnóstico del subsistema de ingreso (Compañía OXIDER)	58
Cuadro 2 Diagnóstico del subsistema de desarrollo (Compañía OXIDER)	60
Cuadro 3 Diagnóstico del subsistema de compensación (Compañía OXIDER)	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Formato de descripción de cargos y perfiles	69
Figura 2 Formato de evaluación de desempeño.....	71

RESUMEN

Hoy en día la globalización y la competitividad les exigen a las organizaciones el desarrollo de ventajas competitivas para asegurar su sostenibilidad en el tiempo, por lo que se hace importante que ellas direccionen sus esfuerzos para que la gestión humana empiece a tener un rol estratégico, pues son las personas las que hacen posible el cumplimiento de la estrategia.

Con este trabajo se pretende hacer una revisión al estado en el que se encuentra el proceso de gestión humana de una empresa de tipo pyme del sector químico colombiano para, a la luz de los resultados, hacer una propuesta de los aspectos más importantes en los que la compañía debe empezar a trabajar para darle un enfoque más sistemático y estratégico.

Palabras clave: pymes, gestión humana, estrategia, procesos.

ABSTRACT

Currently, globalization and competitiveness demand organizations to foster the development of competitive advantages in order to ensure their sustainability over time; in this context, thus, it becomes paramount that organizations aim their efforts towards providing human management its strategic role, since humans are the ones who make the compliance of the strategy possible.

The purpose of this paper thesis is to assess the conditions in which the human resources process of a SME in the Colombian chemical sector is, and, based on the consideration of these results, present a proposal of the most important

aspects in which the company should employ its efforts in order to provide itself a more systematic and strategic approach.

Key words. SMEs, human resources, strategy, process.

1 INTRODUCCIÓN

Este trabajo hace alusión a la importancia que tiene para las organizaciones migrar del tradicional proceso de gestión humana a un sistema que permita la integración adecuada de los subsistemas que lo componen con el propósito de contribuir de esta manera a que las demás áreas de la organización puedan cumplir sus propósitos de forma efectiva, en el marco del direccionamiento estratégico de la organización.

En particular, se analizó el proceso de gestión humana de la empresa colombiana perteneciente al sector químico Oxigenados y Derivados S. A., que se ha enfocado sobre todo en el cumplimiento de los aspectos legales requeridos, dada la actividad económica que desarrolla. Así pues, el objetivo general de este trabajo es desarrollar una propuesta de aplicación de un sistema de gestión humana para dicha empresa, con el fin de mejorar los procesos legales, operativos y de gestión del componente humano, de tal manera que se garanticen la sostenibilidad y el crecimiento de la misma en el mediano y el largo plazo.

Para ello se aplicó una herramienta de autodiagnóstico por cada uno de los subsistemas que lo componen, con la finalidad de identificar el estado actual de ellos para a partir de allí hacer una propuesta de los programas que deben implementarse hacia adelante con el fin de ir consolidando un sistema de gestión humana en la compañía.

El trabajo permitió identificar que el proceso de gestión humana en la actualidad, si bien ha tenido transformaciones favorables para la empresa, requiere una intervención para ir migrando a un sistema de gestión humana, de tal modo que, dados el tamaño de la organización y los futuros planes de crecimiento, le permita planificar los programas por desarrollar en el corto, el mediano y largo plazo.

En la primera parte del trabajo se hizo el levantamiento de los diferentes tipos de organizaciones, del concepto de gestión humana y su evolución a lo largo de la historia y de los diferentes subsistemas que componen el sistema de gestión humana, todo ello a partir de una mirada holística y fundamentada en los conceptos que plantean varios autores, base importante para la consolidación teórica del trabajo.

La segunda parte consistió en entender la forma cómo se articulaba el proceso de gestión humana con los demás procesos de la compañía, para lo cual fue necesario profundizar en ellos mediante la aplicación de un autodiagnóstico que permitiera vislumbrar lo que se hace y lo que no se hace en la organización, las brechas existentes con un sistema más acorde y los paradigmas sobre dicha materia.

Con los resultados de este diagnóstico se procedió a realizar un análisis de los diferentes procesos existentes y, a la luz del direccionamiento estratégico de la organización, se propusieron varios programas por implementar en dicha organización en el corto plazo, con miras a consolidar un sistema de gestión humana acorde con el nivel de madurez en el que se encuentra la organización, basado no solo en su crecimiento económico sino también en las mismas necesidades de articulación del proceso de gestión humana con los demás de la compañía, en tanto el apoyo tienda no solo a ser funcional sino también, como aspecto muy importante, a ser estratégico, con el propósito de generar un ambiente propicio para la sostenibilidad de la misma.

2 SITUACIÓN DE ESTUDIO

Uno de los mayores retos de las organizaciones en el sistema económico mundial, en el cual se integran mercados, sociedades y culturas, es el logro de resultados económicos favorables mediante la adecuada administración de los diferentes procesos que la componen, muchos de ellos gestionados a partir de modelos simples o robustos, dependiendo de si la empresa así lo requiere y de si su entorno así lo exige. Por tanto, es fundamental que los procesos de la organización estén alineados con su estrategia, y muy en especial el proceso de gestión humana, “ya que son las personas las que crean, implementan y mejoran permanentemente la estrategia” (Medina Lorza, Delgado Ortega y Lavado Alvarado, 2012, p. 123).

Es así como el proceso de gestión humana ha tomado una especial importancia en varias disciplinas de la administración y ha sido y es objeto de estudio por varios autores, algunos de los cuales reconocen que los aspectos humanos en las organizaciones sí son estratégicos y son la principal vía para el logro de los objetivos de la misma (Oquendo Puerta y Bermúdez Restrepo, 2015).

Como lo señalan dichos autores, la gestión del personal ha tenido varios cambios a lo largo de los años: su nombre, su enfoque teórico, su estilo en la práctica, etc., pero su intención no: la de “aprovechar al máximo el potencial del trabajador para generar y mantener ventajas competitivas” (Oquendo Puerta y Bermúdez Restrepo, 2015, p. 164), que podrán ser sostenibles en el tiempo solo si las organizaciones les dan a sus áreas de recursos humanos un carácter estratégico y si reconocen la esencia humana del trabajo, en la que la misma organización se preocupe por la satisfacción de metas de autorrealización del empleado y otros valores a través del mismo trabajo, con el fin de dejar de esta manera atrás la función administrativa del personal, enmarcada desde sus inicios, y como lo señala la historia, en prácticas en las que el empleado era considerado un simple

recurso más de la producción, de tal modo que se vuelquen así sus esfuerzos por consolidar un área o proceso de gestión humana o del recurso humano que piense y actúe de forma coherente con los objetivos estratégicos de la organización (Salgado Consuegra, 2006).

De acuerdo con la revisión bibliográfica realizada por Oquendo Puerta y Bermúdez Restrepo (2015), en el período comprendido entre 1870 y 1900 (la época del “mejoramiento industrial”), el área responsable de la dirección del trabajo humano eran las secretarías de bienestar, orientadas hacia el “adoctrinamiento religioso de los trabajadores inmigrantes, con el fin de garantizar comportamientos afines a los intereses de las empresas” (Oquendo Puerta y Bermúdez Restrepo, 2015, p. 163). A mediados de 1919 aparecieron las oficinas de gestión de los empleados o de administración del personal, que buscaban la maximización de la producción a partir del control de la eficiencia y de metodologías como tiempos y movimientos de los trabajadores. Más adelante, a partir del desarrollo de la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, nació lo que se conocería como la escuela de relaciones humanas, en la que algunas áreas de personal de las empresas se convirtieron en los departamentos de personal o divisiones, que estaban enfocadas hacia la investigación sobre la conducta humana. Para finales de 1960, la expresión gestión de recursos humanos ya se había popularizado en Estados Unidos (Oquendo Puerta y Bermúdez Restrepo (2015).

De modo adicional a lo anterior, y en concordancia con lo antes señalado por Salgado Consuegra (2006), varios autores que han investigado la gestión humana identificaron dos corrientes en lo primordial: una tradicional o funcionalista y otra estratégica. Según la primera visión, puede entenderse la gestión humana como un departamento o área que se encarga de las responsabilidades inherentes al personal como la selección, la contratación, la capacitación, los beneficios y las compensaciones, etc. Dichas actividades se llevan en forma independiente, sin conectividad ni interrelación de las unas con las otras y sin apuntar al

cumplimiento de los objetivos estratégicos (Gallego Franco, 2000). Por su parte, en la visión estratégica la gestión humana se concibe como “un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas (producción, mercadeo, finanzas, etc.), recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización determinando su funcionamiento” (Gallego Franco, 2000, p. 64) y ayuda a las demás áreas a cumplir sus propósitos a través de los diferentes procesos gestionados desde allí: diseño de cargos, selección, capacitación y desarrollo y gestión de desempeño, entre otros (Gallego Franco, 2000), de tal forma que todos los procesos de la organización estén alineados con la misión y la visión y enmarcados por la estrategia organizacional.

La tendencia actual propone la puesta en marcha de un modelo estratégico de gestión humana para llevar a cabo la administración del personal desde la perspectiva de la lógica del direccionamiento estratégico (Bermúdez Restrepo, 2010), implementado en gran medida en empresas grandes, tanto nacionales como internacionales, con una madurez importante en la forma cómo se estructuran y ejecutan sus procesos y cómo están conectados a la estrategia de la organización.

Por su parte, los procesos de gestión humana en las pymes, en especial en Colombia, han sido desarrollados de manera empírica y muy relacionados con el cumplimiento de aspectos legales (Pérez Uribe, 2003). La apertura económica y la necesidad de las empresas de responder a los mercados internacionales a través de estrategias innovadoras que les permitan una sostenibilidad en el mediano y el largo plazo las ha llevado a repensar esta función y a darle un enfoque totalmente diferente al tradicional, mediante personal capacitado, comprometido y motivado, que no solo busca el logro de la misión organizacional, sino también su propio desarrollo personal a través de la satisfacción de sus necesidades, expectativas y deseos.

En una economía como la colombiana, en la que hay un jalonamiento importante de ella por parte de las pymes, cobra una relevancia absoluta que el lenguaje del que se habla en este trabajo empiece a ser entendido y llevado a la práctica por las pequeñas y medianas empresas del país, máxime cuando hoy la globalización lleva a analizar los procesos internos de las organizaciones en forma continua y que, con independencia del tamaño de la compañía, la gestión de los recursos humanos se ha venido convirtiendo en un proceso empresarial básico y de total relevancia, dirigido a crear un escenario adecuado de permanente fomento y desarrollo del talento.

Si se parte de la realidad que hoy caracteriza a los procesos de gestión humana en las organizaciones de tipo pyme de Colombia, se pretende entonces contribuir al mejoramiento de este proceso en una empresa perteneciente al sector químico, llamada Oxigenados y Derivados S. A. (OXIDER S. A.), dedicada a la fabricación y la venta de productos químicos para diversas industrias, que viene teniendo importantes transformaciones en varios de sus procesos y que hoy reconoce en su personal la principal fuente para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se están trazando, en aras de la sostenibilidad y el crecimiento de la organización en el mediano y el largo plazo.

OXIDER S. A. fue fundada hace 41 años por tres accionistas y desde hace un poco más de 20 años tuvo una reestructuración patrimonial, como resultado de la cual quedó como única dueña de ella una sola familia, que ha tenido su administración y tenencia durante el mismo período, con un gerente general que ha sido el padre cabeza de familia.

La actividad principal de la compañía es la fabricación de sustancias y productos químicos básicos, con el fin de brindar soluciones a diversas industrias como las del plástico reforzado, las masillas de poliéster, el poliestireno expandible, los recubrimientos, las tintas, los cosméticos y los textiles, entre otras. Se encuentra

certificada en el sistema de gestión de calidad ante el ICONTEC y en la producción de cosméticos para las uñas ante el INVIMA.

Gracias a la entrega de su gerente y de los colaboradores que se fueron integrando a ella, la empresa fue creciendo y ganándose un lugar importante en los mercados atendidos, para lo cual ha prestado suma atención a la satisfacción de sus clientes a través de la investigación y el desarrollo de diferentes productos, muchos de ellos para reemplazar otros provenientes del exterior, con lo que se han frenado las importaciones y se ha garantizado de esta manera su sostenibilidad en el corto y el mediano plazo.

Hace unos tres años la compañía vio la necesidad de definir de nuevo la estrategia ante la amenaza de pérdida del mercado, dado el agresivo incremento de la oferta de su principal línea de productos, tanto en lo nacional como en lo internacional, lo que la condujo a reestructurar necesariamente sus procesos y alinearlos en forma adecuada entre sí, con miras al cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados y así poder garantizar una respuesta oportuna al mercado y a sus diferentes grupos de interés.

En el marco de la planeación estratégica definida hace unos tres años se tiene que:

La misión declarada es:

OXIDER S. A. es una empresa que manufactura y comercializa productos químicos especializados de alta calidad, para brindar soluciones a diversas industrias que requieran catalizadores orgánicos, pasta retardante, pastas pigmento, solventes, y lacas cosméticas con el apoyo de personal competente y proveedores calificados (OXIDER, 2017).

Como visión está la siguiente:

OXIDER S. A. proyecta para el año 2021 ser reconocida por la calidad e innovación de sus productos químicos tanto a nivel nacional como latinoamericano, enfocándose en la seguridad de todos sus procesos y en la satisfacción de los clientes mediante el constante entendimiento de sus necesidades y comprometidos con el mejoramiento continuo de sus procesos, garantizando la rentabilidad de sus operaciones (OXIDER, 2017).

Así mismo, los valores declarados por la compañía son:

- Cooperación. Actuamos por un objetivo común y compartido, donde cada uno aporta lo mejor de sí y permite ser ayudado y ayuda a los demás de forma respetuosa, con el fin de lograr de manera más efectiva los resultados.
- Transparencia. Somos claros en los mensajes que damos a los demás para que nuestras ideas sean percibidas tal y como queremos que sean entendidas, permitiendo así una mayor confianza en las relaciones interpersonales y empresariales.
- Responsabilidad. Cumplimos nuestras metas mediante el compromiso de cada uno, siendo conscientes de la importancia de las consecuencias de nuestros actos frente a los demás.
- Calidad. Logramos la satisfacción de nuestros clientes, mediante el cumplimiento de las especificaciones técnicas de los productos y el mejoramiento continuo de los procesos.
- Seguridad. Garantizamos el mantenimiento de la integridad física de todos aquellos que interactúan con la empresa, asegurando el sostenimiento de sus procesos e instalaciones (OXIDER, 2017).

Al puntualizar en el proceso de gestión humana de la organización, es importante indicar que no cuenta con un sistema de gestión acorde con sus necesidades y que le permita soportar la estrategia de la misma. Para la gerencia de la

compañía, el recurso humano es importante para alcanzar los objetivos, pero se evidencia un desconocimiento de cómo gestionarlo de manera correcta para lograr una ventaja competitiva sostenida en el tiempo.

Es importante mencionar que al ser una empresa de familia de tamaño pequeño (es una pyme), vive una de las tantas problemáticas que se encuentran por lo general en este tipo de organizaciones: contar con un proceso de gestión humana manejado en forma flexible y empírica y sin lineamientos claros que aseguren su perdurabilidad en el tiempo, poco alineado con la estrategia de la compañía y sin contribuir de manera real al crecimiento y al desarrollo de las personas que laboran en ella. Y si bien las personas que trabajan en la empresa no tienen una rotación alta, la falta de gestión correcta del recurso humano es lo que ha llevado sobre todo a que no haya una relación de apoyo del proceso de gestión humana hacia los demás y que no estén alineados con la misión y la visión organizacional.

Se suma a lo anterior la ausencia de gestión en políticas y mecanismos desde el punto de vista del proceso de gestión humana que permitan contribuir a la calidad de vida de las personas que laboran en la empresa, quienes día tras día aportan a su crecimiento y a la generación de valor, de modo que en virtud de ello se hace necesario que la organización aporte lo pertinente al desarrollo personal y familiar de sus empleados.

Aunque la estructura del proceso es incipiente, es importante mencionar que el mismo ha tenido una transformación favorable en los últimos años, al pasar de un carácter netamente legal a un proceso con un poco más de forma y estructura, jalonado por el sistema de gestión de calidad, en lo primordial en los procesos de reclutamiento y selección, que garantice vincular personal más ajustado a las necesidades de la organización. En cuanto al desarrollo, se vienen efectuando evaluaciones de desempeño, pero sin un objetivo claro, pues los resultados que

salen de allí no son aprovechados para mejorar el desempeño de las personas y mucho menos están atados a sistemas de compensación.

Así las cosas, puede evidenciarse que existe un proceso de gestión humana incipiente, que de alguna manera ha mejorado algunos programas de modo particular, pero sin la articulación clara y necesaria con los demás procesos de la organización; por tanto, es limitado en su alcance, y dadas las expectativas de crecimiento de la compañía y del interés de contribuir al desarrollo de cada empleado, se hace relevante direccionar el recurso humano en forma estratégica en la organización para el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de un sistema de gestión humana que permita integrarse de manera efectiva a todos los procesos de la misma.

Por esta razón nació el interés de diseñar un sistema de gestión para la empresa estudiada, dadas las diferentes necesidades que se tienen, no solo en ella sino también desde el punto de vista del interés de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas que laboran allí, a partir de su desarrollo personal y profesional.

Es importante mencionar que en la bibliografía hasta aquí revisada, se encuentra que el término modelo es muy utilizado en diferentes investigaciones y artículos de revista, pero, por lo que se pretende desarrollar con este trabajo, se empleará la palabra sistema, sobre la que es necesario ahondar en la conceptualización del presente trabajo.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de aplicación de un sistema de gestión humana para una pyme del sector químico colombiano, con el fin de mejorar los procesos legales, operativos y de gestión del componente humano.

3.2 Objetivos específicos

- Indagar conceptos teóricos acerca del sistema de gestión humana con el fin de soportar el diagnóstico realizado a la empresa.
- Identificar la aplicación real del proceso de gestión humana en la empresa objeto de estudio, por medio de un diagnóstico, en términos de ingreso, desarrollo y compensación.
- Proponer un sistema de gestión humana aplicado a una pyme del sector químico colombiano.

4 JUSTIFICACIÓN

Este trabajo se justifica dada la importancia que significa, para una empresa como OXIDER, estructurar un sistema de gestión humana, de tal forma que le permita orientar sus decisiones en temas de provisión de personal, desarrollo y compensación y alinearlos con la estrategia organizacional, dadas la contribución del mismo al desarrollo de ella y al aporte a la calidad de vida de las personas que laboran en la compañía.

Los grupos de interés (*stakeholders*) que se beneficiarán de la implementación de este sistema de gestión humana serán, en lo fundamental, sus empleados y accionistas, que deberán empezar a percibir desde el mismo inicio una mejora en la forma cómo se interrelacionan los procesos los unos de los otros, así como un incremento en el bienestar de los empleados y en el logro de los objetivos propuestos.

5 DESARROLLO

5.1 Marco conceptual

5.1.1 Organizaciones y tipos de organizaciones

En el marco del desarrollo de este trabajo se hace necesario hacer un análisis del concepto de organización y sus características básicas, puesto que las compañías, junto con las personas que las integran, conforman el contexto sobre el que opera el área de recursos humanos (Chiavenato, 2011).

De acuerdo con lo planteado por Chiavenato (2011), el ser humano tiene un comportamiento tendiente a relacionarse en forma constante con los demás; por tanto, es un ser social que no vive aislado, que busca la cooperación en ambos sentidos y formar parte de organizaciones, con el fin de lograr objetivos y satisfacer necesidades que de manera individual no puede lograr, dadas las limitaciones del ser humano. En su obra, Chiavenato cita la definición de organización de Chester Barnard, que la define como “un sistema de actividades conscientemente coordinado de dos o más personas” (Chiavenato, 2011, p. 6) y “existe sólo cuando: hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común” (Chiavenato, 2011, p. 6).

Para el mencionado autor, las organizaciones, entendidas como sistemas sociales, “son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos” (Chiavenato, 2011, p. 9), sujetas a cambios constantes y transformaciones, que le suponen procesos de reestructuración y redefinición.

Así mismo, para las organizaciones concebidas como sistemas abiertos, se debe tener en cuenta que

Un sistema es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que funcione el sistema. Las diversas partes del sistema (subsistemas) operan esos recursos y los transforman en salidas o resultados (outputs) para devolverlos al ambiente. Pero además de los recursos, las organizaciones necesitan competencias (Chiavenato, 2011, p. 10).

A medida que las organizaciones crecen, tanto en personas como en recursos, es necesario aumentar sus niveles jerárquicos, lo que, a su vez, produce un distanciamiento natural entre las personas y la alta dirección de la organización, que debe ser gestionado en forma adecuada para evitar los conflictos entre los objetivos individuales de los empleados y los organizacionales, liderados por la alta dirección.

En el marco del desarrollo del presente trabajo, la clasificación de las empresas de acuerdo con su tamaño es fundamental para estructurar de manera acertada los programas del sistema de gestión humana de las organizaciones, en especial en las pequeñas y medianas empresas, dadas las limitaciones en cuanto a recursos, sean humanos, financieros, tecnológicos, etc.

Según la legislación colombiana, en el artículo 2 de la ley 905 de 2004 se define la clasificación de las empresas de acuerdo con el número de empleados que laboren en ella y con el total de activos registrados de la siguiente manera:

1. Microempresa

- a. Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.
 - b. Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
2. Pequeña empresa
- a. Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
 - b. Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
3. Mediana empresa
- a. Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
 - b. Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
4. Gran empresa
- a. Planta de personal superior a los doscientos (200) trabajadores.
 - b. Activos totales superiores a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes (Congreso de Colombia, 2004, artículo 2).

Otro autor que desarrolla en forma extensa el concepto de organización es Gareth Morgan (1990), que expone las diferentes formas de entender el concepto a partir de diferentes imágenes mediante las cuales se pueden crear nuevos modos de pensar acerca de ellas.

La primera imagen de la que habla Morgan es entender las organizaciones como máquinas, en las sus directivos “tienden a diseñarlas y gestionarlas como máquinas construidas con elementos de relojería, donde cada parte tiene definido claramente su rol dentro de la función del conjunto” (Morgan, 1990, p. 3). Según esta concepción, las organizaciones se tratan como sistemas cerrados.

La segunda imagen es entender las organizaciones como organismos: se piensan como sistemas vivos que existen en un ambiente del que dependen para satisfacer sus necesidades. Según esta metáfora, se identifican y estudian las necesidades organizacionales, los procesos de adaptación de las empresas al entorno y el ciclo de vida organizacional con el fin de comprenderlas como sistemas abiertos, lo mismo que salud organizacional y desarrollo, entre otros aspectos (Morgan, 1990).

La tercera imagen a la que se refiere el autor consiste en entender las organizaciones como cerebros, en los que se destacan el proceso de la información, el aprendizaje y la inteligencia. Así pues, las organizaciones “es posible diseñarlas para que puedan aprender y auto-organizarse de la misma manera que lo hace un cerebro a pleno rendimiento” (Morgan, 1990, p. 93).

En la cuarta imagen, Morgan desarrolla la idea de las organizaciones como culturas y a través de ella explica una forma de dirección y de diseño de las organizaciones de acuerdo con sus valores, las normas, los rituales y las creencias (Morgan, 1990).

A continuación Morgan desarrolla la metáfora política, para explicar cómo las organizaciones son “como sistemas de gobierno que marcan principios para legitimar diferentes tipos de reglamentaciones: y también los detallados factores que conforma la política de la vida organizacional” (Morgan, 1990, p. 4).

La sexta imagen relaciona la organización con una prisión psíquica, que invita a examinar la vida organizacional para ver si se está atrapado en procesos conscientes o inconscientes de la propia creación del individuo (Morgan, 1990).

La séptima imagen planteada por el autor considera la organización como un flujo de cambio y transformación, que en últimas pretende ayudar a comprender y

“gestionar los cambios organizacionales y a entender las fuerzas que conforman la naturaleza de la organización a un nivel social” (Morgan, 1990, p. 4).

La octava imagen relaciona a las organizaciones como instrumentos de dominación, en los que se muestra como las mismas utilizan a sus empleados, entre otras posibilidades, para beneficio propio y cómo la esencia de la organización se basa en la dominación que hacen unos sobre otros, mediante la imposición de su voluntad (Morgan, 1990).

A la luz de los arriba mencionados, OXIDER clasifica como una pequeña empresa, dado el número de empleados (32) y el total de activos que registró en 2016.

Así mismo, el proceso que vive en la actualidad la compañía, según la teoría de Morgan, es la transición de entender la organización como una máquina a hacerlo como un organismo: un sistema vivo que necesita su entorno exterior para satisfacer sus necesidades. Así pues, y si se parte de lo que dicho autor propone en relación con esta metáfora, la empresa en estudio entiende la importancia de su adaptación al entorno que la rodea para su sostenibilidad y de la necesidad de estructurar en forma adecuada los procesos internos que la integran, entre los cuales se ha de privilegiar el de gestión humana por encima de los demás, al ser la piedra angular en la gestión del cambio en las organizaciones.

5.1.2 Concepto de gestión humana

La palabra gestión hace referencia a la administración, la organización y el funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo (RAE, 2014). El término humano hace alusión al principal recurso dentro de la organización, las

personas. Así pues, el concepto gestión humana² puede entenderse como un proceso enfocado hacia la administración de las personas, que desempeñan determinadas funciones en ellas con el fin de dinamizar los recursos organizacionales.

Durante varios años, la gestión humana estuvo solo ligada a las prácticas de administración del personal como reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento y capacitación, remuneración, evaluación y desvinculación, lo que la convirtió meramente en un área administrativa sin una vinculación clara con el logro de los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva sostenida.

En los últimos años, dicha concepción ha cambiado. La gestión humana dentro de las organizaciones no solo está encargada de dichos procesos, sino también de gestionar el gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan al cumplimiento de los objetivos organizacionales a través del apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas (Calderón Hernández, Naranjo Valencia y Álvarez Giraldo, 2010).

Así mismo, la gestión humana está estrechamente relacionada con los demás procesos organizacionales y otros elementos importantes de la gestión como la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación. Se viene presentando un vuelco en la misma concepción del proceso y en las prácticas que se vienen incorporando al mismo:

² En la literatura también es común encontrar expresiones como gerencia del talento humano y gerencia de recursos humanos, que hacen referencia al mismo concepto.

desarrollo del capital humano, gestión del cambio y construcción de capital social, entre otras (Calderón Hernández et al., 2010).

Cada vez más se observa cómo la gestión humana en las organizaciones tiene un perfil más estratégico y deja de ser una simple área encargada de ejecutar unas tareas que son inherentes a la administración del personal, por lo que se le da el calificativo de gestión humana estratégica, lo que quiere decir que la gestión estratégica de los recursos humanos debe originarse de la misma formulación de la estrategia corporativa y depender de ella. Así, Bermúdez Restrepo (2010) destaca la definición que hace Valle (1995) sobre la estrategia de recursos humanos:

Es un *modelo de decisión* referente al área de personal, que se plasma en unas estrategias realizadas en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y metas de forma que se produzca el *ajuste* entre la organización y el *ambiente*, formulándose para ello las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos [...] La gestión estratégica de los recursos humanos *debe emanar de la estrategia formulada a nivel corporativo y depender de ella* (Valle, 1995:37, citado por Bermúdez Restrepo, 2010, p. 179).

De igual forma, Gallego Franco (2000) concibe la gestión humana con un perfil estratégico:

La gestión humana como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas (Producción, Mercadeo, Finanzas, etc.), recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización determinando su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, de ejecutar procesos y generar productos; con esta perspectiva sus procesos estarán alineados a la misión y visión organizacionales como el norte que guía los procedimientos organizacionales (Gallego Franco, 2000, p. 64).

Es así como puede entenderse que la gestión humana tiene un papel fundamental sobre la organización y sobre cada una de las áreas que la componen, pues a través de sus diferentes procesos ayuda a cumplir sus objetivos y contribuye a resolver inquietudes como: cuál tipo de personas se requiere en el largo plazo en la organización, qué hacer para desarrollar un sistema de recursos humanos que apunte al logro de metas estratégicas y cómo lograr que la gente trabaje en función de la misión organizacional.

Se concibe, entonces, que la gestión humana es un subsistema de la organización (Gallego Franco, 2000), que sirve para la “formulación de las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos” (Valle, 1995, citado por Bermúdez Restrepo, 2010, p.182).

5.1.2.1 Evolución de la gestión humana

Mediante una línea de tiempo se describe a continuación la evolución que ha tenido su concepción y las diferentes actividades que se le han venido integrando al proceso de gestión humana, de acuerdo con las necesidades planteadas en los diferentes modelos tecnológicos y económicos de cada época:

- **Etapa entre 1870 y 1900**

Este período estuvo marcado por las múltiples consecuencias de la Revolución Industrial sobre la humanidad en todos los ámbitos, dadas en lo primordial por las transformaciones económicas, sociales y tecnológicas.

Surgió un movimiento denominado mejoramiento industrial, enfocado en que los industriales estaban en la obligación de asumir sus responsabilidades no solo frente a la economía, sino también frente al bienestar individual y colectivo de

sus empleados (Calderón Hernández, Álvarez Giraldo y Naranjo Valencia, 2006).

Para dicho período, las prácticas de gestión humana, lideradas por un área denominada secretaría de bienestar, estuvieron orientadas sobre todo hacia la búsqueda de la paz industrial, mediante la alineación en valores, creencias e intereses de trabajadores y propietarios por medio de la búsqueda de un comportamiento apropiado del trabajador en el taller y de propender por su bienestar físico y mental.

- **Etapa entre 1901 y 1930**

Esta etapa estuvo influenciada por hechos históricos como la revolución bolchevique, la Primera Guerra Mundial y la crisis de 1929, que llevaron al derrumbe de la economía mundial, asociado todo ello con el nuevo modelo de acumulación de capital que tomó auge en este período.

Se desarrolló un nuevo concepto del trabajo, asumido como una mercancía, cuya cantidad era asignada por el mercado y su precio, el salario, de manera que el precio de la mercancía era un producto marginal del trabajador (Calderón Hernández et al., 2006).

A la persona se le concebía como un hombre económico racional que conocía las relaciones causales entre medios y fines y que trataba de optimizar dichas relaciones en búsqueda del máximo beneficio material.

El surgimiento de la administración científica, planteada por Taylor, implicó dos impactos significativos en la gestión de las personas:

- Separó la labor del trabajador y se cambió el eje de la preocupación de las condiciones del operario por la de las condiciones del trabajo.
Se sentaron las bases para la estructuración de procesos como selección, entrenamiento, remuneración y la supervisión del trabajador.
Nacieron los departamentos del personal con el fin de alcanzar la eficiencia en el taller y sus funciones fueron reconocidas como administración de personal (Calderón Hernández et al., 2006).
- Se establecieron las bases del contrato psicológico y fundamento de la relación entre trabajador y empresario durante el resto del siglo XX: el empresario asegura la estabilidad y el trabajador garantiza lealtad y productividad (Calderón Hernández et al., 2006).

- **Etapas entre 1931 y 1960**

Las consecuencias de la Gran Depresión o crisis de 1929 fueron devastadores para la economía mundial, lo que se reflejó en que el libre mercado no era un sistema que pudiera garantizar las condiciones para el desarrollo de la economía y que asegurara el bienestar de las personas.

El trabajo aun fue considerado como mercancía, pero ya sin seguir las reglas del mercado libre, sino las impuestas por el Estado, que empezó a tomar un papel preponderante para dar paso a las relaciones industriales con la participación de instituciones reguladoras (Calderón Hernández et al., 2006).

Gracias a las nuevas miradas de lo humano dentro de la organización, con los aportes de ciencias como la sociología y la psicología, se consolidaron la escuela de relaciones humanas, la psicología administrativa, la escuela del comportamiento y la teoría contingencial (a finales del período).

Fue una época en la que se reconoció al ser humano como un hombre social con necesidades superiores a las primarias, que busca, en lo fundamental, reconocimiento, aprobación social y participación.

Para dicha época, el área que gestionaba todo lo relacionado con el personal era el departamento de relaciones industriales, con un interés marcado sobre las condiciones que afectan el rendimiento del trabajador, más que la preocupación por el taller, que pasó a un segundo plano. De esta forma, la gestión de las personas debía orientarse sobre todo hacia el desarrollo motivacional con el fin de satisfacer las necesidades del trabajador, mejorar el trabajo en equipo y enriquecer la tarea (Calderón Hernández et al., 2006).

- **Etapas entre 1961 y 1990**

Estuvo caracterizada por el concepto de globalización y hubo un desarrollo importante de las tecnologías de la información y la comunicación, las relaciones de interdependencia entre los países, el resurgimiento de libre mercado y el capital financiero especulativo, entre otros fenómenos.

A partir del auge japonés, se replanteó el papel de la gerencia, que hasta la fecha se había desarrollado desde la perspectiva racionalista estadounidense, lo que tuvo repercusiones importantes en los métodos de trabajo y, por supuesto, en la administración de las personas. Surgió el toyotismo como un nuevo modelo de organización del trabajo, que mantiene la división del mismo del fordismo, pero con una idea de producción flexible apoyada en procesos de automatización de los procesos productivos y en el aumento de la productividad a través de la gestión y la organización, lo que demandaba capacidades y habilidades nuevas en los operarios, tarea trascendental que se descargó en el área de gestión humana (llamada departamento de recursos humanos), con lo que se logró reorientar su acción hacia el apoyo del logro de los objetivos del

negocio y hacia la gestión cultural de la organización (Calderón Hernández et al., 2006).

- **1991 en adelante**

La globalización se intensificó aún más y la competencia en mercados mundiales fue la principal característica que debían afrontar las empresas; por tanto, la movilización de las personas entre unas y otras fue una característica fundamental que debió ser gestionada por el área de gestión humana.

La relación entre empleado y empleador se edificó sobre la relación entre lealtad y potenciación de la persona, lo cual quiere decir que si la empresa no puede garantizarle estabilidad al individuo sí debe ofrecerle la posibilidad de desarrollar sus capacidades, de tal manera que ello le garantice empleabilidad en el futuro en otras compañías, pues el crecimiento en la misma organización puede ser difícil y compleja y el individuo lo hace en el mercado laboral (Calderón Hernández et al., 2006).

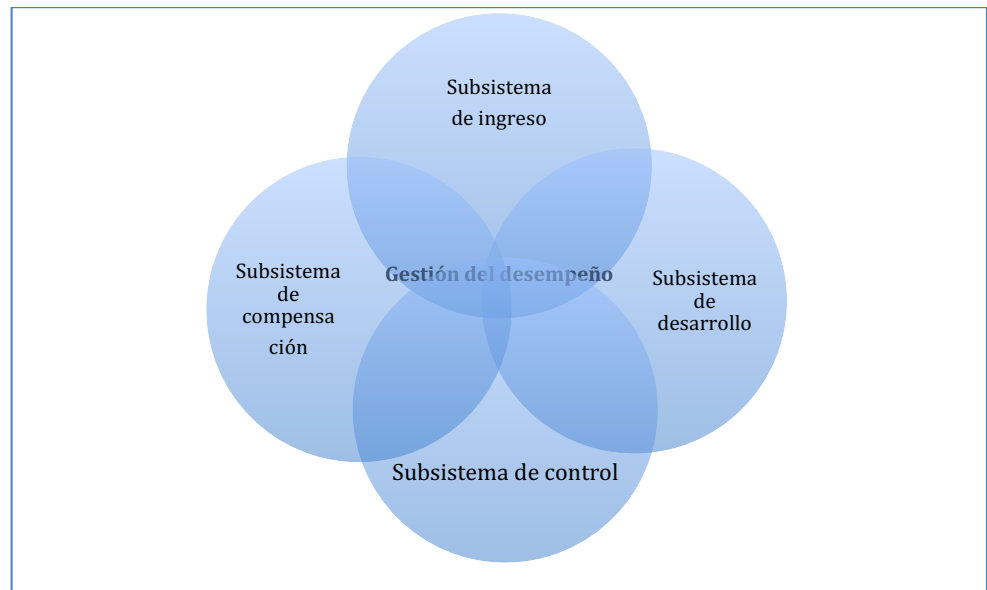
Empezaron a tomar relevancia el trabajo no manual sobre el manual y su valor agregado dentro de la organización, lo que condujo al surgimiento de nuevos retos en la dirección de las personas y conceptos como la gestión del conocimiento y la gestión por competencias empezaron a hacer eco en las áreas de gestión humana. Así pues, los retos de la denominada dirección del talento humano se concentraron en apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales que permitan responder a los problemas críticos de la empresa, como retención de clientes, aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad o reducción del ciclo productivo (Calderón Hernández et al., 2006).

5.1.3 Subsistemas de gestión humana

De acuerdo con el enfoque sistémico, la gestión humana se concibe como un sistema que está compuesto por varios subsistemas, los cuales “forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, retiene en la organización, y se les desarrolla y evalúa” (Chiavenato, 2011, p. 101).

En el gráfico 1 puede visualizarse la forma cómo se integran:

Gráfico 1 Sistema de gestión humana y sus subsistemas



Fuente: Bermúdez Restrepo, 2010, p. 200

Estos subsistemas varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc., y aunque interdependientes, no significa que si uno de ellos cambia los otros lo deben hacer en la misma medida o dirección (Chiavenato, 2011).

5.1.3.1 Subsistema de ingreso

Este subsistema tiene como objetivo principal incorporar a la organización las competencias que ella requiere para lograr sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, en forma concreta para cada cargo o proceso. Para ello se hace necesario tener diseñado el esquema de competencias con las que funciona el sistema, que sirve de referencia en el diseño de cada uno de los puestos y procesos de ella. Dicho esquema nace de la estrategia de la organización y debe estar soportado en su misión, su visión y sus valores, entre otros aspectos (Bermúdez Restrepo, 2010).

Este subsistema está conformado por los procesos de planeación, reclutamiento, selección, y contratación, cada uno de ellos con sus propias herramientas de gestión. El subsistema de ingreso, a su vez, está integrado con los demás subsistemas y procesos implementados para atender las necesidades de la estrategia.

Es importante considerar que antes de la ejecución de los procesos de ingreso de personal, como reclutamiento y selección, la organización debe llevar a cabo un proceso fundamental: la planeación del recurso humano. Mediante este proceso,

los gerentes se aseguran de tener el número correcto y el tipo de personal adecuado en el lugar y el momento correctos, gente que sea capaz de llevar a cabo de manera eficiente y eficaz las tareas que ayudarán a la organización a lograr sus metas generales” (Robbins, Decenzo y Coulter, 2013, p. 167).

Cabe mencionar que, a partir del proceso de planeación, la organización podría darse cuenta que es necesario reducir la oferta de empleos dentro de ella, para lo cual deben iniciarse planes de reestructuración o de adelgazamiento de la estructura (Robbins et al., 2013).

Este proceso se sintetiza, en esencia, en dos fases (Robbins et al., 2013):

1. Evaluar los recursos humanos actuales e identificar las necesidades futuras de los mismos.
2. Desarrollar un plan para cubrir tales necesidades.

Para el desarrollo de la primera fase es necesario realizar el análisis de los puestos de trabajo, que es una evaluación que define los puestos de trabajo con sus correspondientes habilidades, conocimientos y actitudes requeridas por cada uno de ellos (Robbins et al., 2013), cuya información se necesita para desarrollar, diseñar o revisar las descripciones de los puestos y los perfiles.

El diseño de un puesto de trabajo requiere identificar cuál es su alineamiento con la misión de la compañía y cuáles son los objetivos y las metas del mismo. Es por tanto necesario considerar cómo cada puesto aporta valor a la organización, cómo contribuye a la productividad y en cuál grado son retadores sus objetivos y metas, así como la oportunidad que ofrece para el crecimiento laboral de quien lo ocupe (Gallego Franco, 2014).

En la segunda fase, luego de haber evaluado las capacidades actuales e identificadas las necesidades futuras, la organización debe estructurar un plan que guíe la forma cómo se cubrirán dichas necesidades, dadas la estimación de crecimiento y la oferta de mano de obra.

El diseño de los puestos de trabajo y su correspondiente descripción facilita el planeamiento, la dirección, el acompañamiento, la evaluación y la motivación del desempeño de cada colaborador.

Esta información debe ir consignada en un documento escrito que detalle en qué consiste el empleo: las tareas por realizar y cómo y por qué se llevan a cabo, así

como el entorno y las condiciones del trabajo. Esta descripción contiene (Gallego Franco, 2014):

- Identificación del puesto.
- Roles asignados (pueden ser estratégicos, de organización, de ejecución, de calidad o de liderazgo, en lo primordial).
- Responsabilidades: resultados esperados, medidos en términos de objetivos, metas e indicadores; decisiones que debe tomar y decisiones coordinadas; puestos sobre los cuales ejerce supervisión y relación con personas externas.
- Actividades y tareas claves por realizar.
- Competencias requeridas.

A partir de las responsabilidades descritas que tiene un puesto, se configura su perfil, que valora la educación académica que se requiere, la experiencia y otros factores clave necesarios para el desempeño del mismo.

5.1.3.1.1 Reclutamiento

El reclutamiento es un proceso que consiste en identificar e interesar a candidatos capacitados para ocupar puestos dentro de la organización. Mediante él la organización divulga y ofrece oportunidades de empleo que pretende llenar. Inicia cuando se determinan las necesidades de personal presentes y futuras mediante el plan de recursos humanos o las demandas del entorno, tanto externo como interno (Chiavenato, 2011).

El proceso está compuesto por tres etapas. En la primera de ellas se lleva a cabo la investigación interna, cuyo fin es determinar lo que necesita la organización en términos de recursos humanos, con inclusión del perfil y de las principales

características que deben tener. La segunda es la investigación externa, que da respuesta a lo que el mercado puede ofrecer en términos de recursos humanos y permite segmentarlo e identificar las fuentes de reclutamiento. En la tercera se encuentran las diferentes técnicas de reclutamiento, que se describirán más adelante.

Una vez identificadas las necesidades de personal, el proceso se oficializa con la solicitud o requerimiento de personal, mediante un documento que exprese la necesidad de personal para ocupar determinada vacante, sea existente, futura o recién creada en un área o proceso determinado. Esta solicitud contiene, en términos generales, la siguiente información (Gallego Franco, 2014):

- Datos generales del puesto (nombre, código, área o unidad)
- Origen de la vacante
- Promoción
- Traslado
- Cese (despido, renuncia, término de contrato, etc.)
- Licencia (estudios, enfermedad, maternidad, etc.)
- Otras causas
- Perfil básico del puesto en el que se indiquen los conocimientos requeridos, así como las habilidades y aptitudes (competencias necesarias) que lograrían un desempeño exitoso en el puesto.
- Requisitos (edad, sexo, estudios básicos y de especialización, experiencia, movilidad, etc.)
- Condiciones de trabajo (horario, remuneración asignada al puesto, tipo de contrato, duración del mismo)
- Fecha deseada de inicio de labores
- Autorizaciones (gerente general, gerente de relaciones humanas, gerente o jefe de área)
- Fechas de las autorizaciones.

La manera en que este proceso puede ser llevado a cabo depende de las fuentes de reclutamiento utilizadas, que pueden ser internas o externas. El reclutamiento interno consiste en la selección de personal que labora dentro de la misma organización y es apto para el nuevo cargo, con el fin de promoverlo a ejecutar tareas más complejas o motivadoras. Por su parte, el reclutamiento externo consiste en atraer del mercado laboral candidatos para ocupar las vacantes existentes dentro de la organización. Sobre las fuentes externas se pueden destacar las siguientes:

- Publicaciones. Son avisos que se anuncian en medios escritos, como periódicos locales, para informar la necesidad de personal para un puesto en específico.
- Instituciones o agencias de reclutamiento:
 - ✓ Firmas cazatalentos (*headhunters*): son organizaciones encargadas de ubicar y atraer a los candidatos de alto nivel del mercado.
 - ✓ Consultoras: organizaciones especializadas que asesoran a otras y que por lo general pueden encargarse de realizar casi todo el proceso de selección.
 - ✓ Bolsas de trabajo de universidades, institutos, escuelas y asociaciones gremiales: su gran ventaja es la especificidad para encontrar candidatos con las características exigidas en el puesto de trabajo y el respaldo académico que proveen a las empresas.
 - ✓ Portales de empleo en internet y páginas web: mediante esta técnica es posible acceder a muchos espacios para publicar avisos y bases de datos de potenciales candidatos. Dadas las ventajas de esta técnica, que en ocasiones es gratuita o de bajo costo y gran alcance, es muy atractiva para ciertas organizaciones.

5.1.3.1.2 Selección de personal

Mediante este proceso, la organización elige, entre los candidatos reclutados, a las personas más adecuadas que cumplen los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible o futuro, si se consideran las actuales condiciones del mercado que le permitirán alcanzar sus objetivos estratégicos (Chiavenato, 2011), de modo que, además, encaje de manera adecuada con la cultura, los valores, el contexto laboral y el tipo de trabajo que realizará.

Para llevar a cabo el proceso de selección es necesario contar con la información del puesto, sus especificaciones y los requisitos indispensables, de tal forma que haya un estándar para comparar y elegir entre los diferentes candidatos para ocuparlo.

Una vez que se haya realizado el filtro de los currículos por los requisitos exigidos en el perfil, como grado académico, conocimientos técnicos y experiencia, el proceso continúa con la aplicación de varias técnicas, para determinar cuál o cuáles de los candidatos son los más aptos para ocupar la(s) vacante(s) y así examinar el ajuste entre persona y puesto, es decir, el de las competencias de las personas con las características del puesto.

Algunas de las técnicas más importantes para hacer el proceso de selección son (Gallego Franco, 2014):

- Pruebas de personalidad.
- Tests de inteligencia.
- Pruebas de conocimientos.
- Entrevistas y dinámicas grupales.
- Juegos de roles.

- Simulaciones.
- Centro de evaluación.
- Entrevista individual.
- Entrevista de eventos conductuales.

Una de las técnicas más usadas es la entrevista de selección, tanto en empresas grandes como en las medianas y las pequeñas, a pesar de su subjetividad e imprecisión. Esta técnica tiene como objetivos principales evaluar y validar si el candidato tiene las competencias necesarias para ocupar la vacante; conocer al candidato en cuanto a apariencia, forma de comunicación, desenvolvimiento, motivaciones e intereses, expectativas y disponibilidad, entre otros aspectos, y entregar al candidato la información necesaria sobre la organización y el cargo.

Como todo proceso de comunicación, tiene factores que inciden en ella como ruido, omisión, distorsión, sobrecarga, barreras, etc., por lo cual se hace necesario que una capacitación adecuada de los entrevistadores y una buena estructuración del proceso de la entrevista (Chiavenato, 2011).

Luego de efectuar las técnicas antes mencionadas es necesaria la realización de exámenes y verificaciones varias según el puesto de trabajo (exámenes médicos, referencias y diplomas, entre otras posibilidades). En general, los exámenes de laboratorio por lo general son exigidos por la gran mayoría de las organizaciones para determinar de manera más específica el estado de salud del candidato y ver si está apto para desempeñarse en el puesto de trabajo. Los exámenes que se aplican en estos casos se llaman preocupacionales (Gallego Franco, 2014).

5.1.3.1.3 Contratación del personal

Una vez haya sido seleccionada la persona que más se ajusta al perfil del puesto, se lleva a cabo el proceso de vinculación mediante el contrato de trabajo, previamente negociadas las condiciones de incorporación, como fecha de ingreso y compensaciones, que quedarán explícitas en él.

Esta parte del proceso deberá estar diseñada o asesorada por un abogado laboral, porque allí se formalizan las obligaciones y los derechos, tanto de la organización como del nuevo empleado (Bermúdez Restrepo, 2010).

5.1.3.2 Subsistema de desarrollo

Este subsistema tiene como propósitos garantizar que los objetivos y las metas se logren en cada uno de los puestos de trabajo, mediante la adecuada aplicación de las competencias necesarias en cada cargo o proceso y, a su vez, el desarrollo y el crecimiento de las mismas, por medio de la formación y la capacitación organizacional, inspiradas en su misión (Bermúdez Restrepo, 2010).

Este subsistema está compuesto por los siguientes procesos: inducción, entrenamiento, capacitación, evaluación y gestión del desempeño, gestión del conocimiento y seguridad y salud en el trabajo.

El esquema de competencias que se tenga como marco de referencia para el subsistema de ingreso (en el diseño de cargos y procesos) se convierte en la base para la evaluación de desempeño y el plan de formación y capacitación al personal de la organización (Bermúdez Restrepo, 2010).

5.1.3.2.1 Inducción

A través de este proceso la persona entra en contacto con la cultura de la organización y con sus procesos; con él se comparten en forma transparente la estrategia, la misión, la visión y los valores de la organización, así como las facilidades que ofrece la misma para su ejecución, con inclusión de las políticas y las normas de relación y oportunidades de desarrollo implementadas para la vida laboral exitosa del nuevo colaborador (Gallego Franco, 2014).

El proceso de inducción debe contener las siguientes tres etapas (Ramírez, 2004):

1. Inducción general. En ella se le entrega información al empleado relacionada con la organización en general, su proceso productivo y las políticas generales:

- Organigrama, misión, visión y los objetivos de la empresa.
- Políticas y compromiso de la gerencia con la salud y la seguridad.
- Temas sobre la relación contractual laboral.
- Programas de desarrollo y promoción del personal.
- Generalidades sobre seguridad social.
- Sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional que sean pertinentes para el caso.

2. Inducción específica. En esta etapa de la inducción se otorga información relacionada con la labor por desempeñar, tal como:

- Manual de funciones del cargo.
- Tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio, responsable y objetivos del plan.
- Factores de riesgo a los que estará expuesto de acuerdo con el oficio por desempeñar, así como también la matriz de peligros y riesgos.

- Estándares de seguridad.
- Uso de los elementos de protección personal según el oficio.
- Procedimiento por seguir en caso de accidente de trabajo.

3. Evaluación del proceso anterior. Luego de finalizar el proceso de inducción y antes o durante el período de entrenamiento, el jefe debe hacer una evaluación al empleado con el fin de identificar si la inducción cumplió sus expectativas y cuáles puntos no fueron claros para el empleado.

El área de gestión humana tiene la responsabilidad de compartir la estrategia para luego monitorear la adaptación exitosa del nuevo colaborador a su puesto de trabajo, mediante la coordinación con su jefe inmediato en cada uno de las etapas del programa de inducción.

Es importante mencionar que la persona seleccionada estará en observación durante un tiempo, conocido como período de prueba, en el que se verificarán si las competencias del individuo están alineadas o no con las de la organización, para cuyo efecto se procederá a las retroalimentaciones pertinentes para que ambas partes decidan si permanecen o no en la vinculación (Bermúdez Restrepo, 2010).

Desde el punto de vista del desarrollo humano organizacional, este período se conoce como de inducción y entrenamiento y es responsabilidad de los líderes de ambos subsistemas, tanto del de ingreso como del de desarrollo (Bermúdez Restrepo, 2010).

5.1.3.2.2 Entrenamiento

El propósito fundamental del entrenamiento es orientar a la persona sobre cómo hacer su trabajo de manera correcta, en forma segura y eficiente desde el momento mismo que inicia las labores. Para ello debe entregarse toda la información que sea necesaria para que la persona desarrolle competencias y habilidades que le permitan desempeñar su trabajo con seguridad, productividad y calidad (Calderón Hernández y Álvarez Giraldo, 2006).

Es el jefe directo quien debe participar en el diseño del entrenamiento de las personas nuevas que ingresarán a su área o proceso y, por lo tanto, es el responsable de la aplicación.

Este proceso consta de dos fases:

1. Preparación del entrenamiento, que consiste en construir el plan de entrenamiento, los medios y los materiales que son necesarios.
2. Proceso de enseñanza-aprendizaje en el puesto de trabajo, que consiste en aplicar un método que permita que con la aplicación de técnicas participativas de educación se estimule el aprendizaje del empleado nuevo en el puesto de trabajo, de modo tal que se le demuestre la forma cómo debe hacerlo, ensayar la ejecución de las operaciones, hacer seguimiento y comprobar si el empleado cumplió los objetivos propuestos.

5.1.3.2.3 Formación y capacitación

El proceso de formación tiene como propósito desarrollar las competencias técnicas y profesionales de los empleados y comportamientos, mediante distintas acciones formativas, con el fin de mejorar el desempeño en la ejecución de las tareas, para contribuir de esta manera a su desarrollo personal y organizacional (Morón Redondo, 2014).

Un plan de formación está enfocado a mejorar conocimientos, técnicas y actitudes específicas para la tarea determinada, impartida a partir de planes de educación formal que, en algunos casos, posibilita futuras acciones de promoción, con la finalidad de permitirle al empleado llegar a otros cargos de la organización y ser tenido en cuenta para planes de carrera o de sucesión.

Es importante resaltar que el proceso de formación requiere una planeación previa, que debe estar alineada con los objetivos estratégicos definidos por la organización, de tal forma que ayude a mejorar el desempeño y aumentar el grado de satisfacción de los empleados, por lo que es necesario que con antelación se haya identificado de manera detallada cada una de las necesidades actuales o futuras formativas por cada uno de los puestos de trabajo (Morón Redondo, 2014).

Por su parte, el proceso de capacitación es un proceso educativo de corto plazo, por medio del cual las personas adquieren conocimientos específicos relativos al trabajo, desarrollan habilidades y competencias direccionados hacia objetivos específicos, esenciales para el desempeño en el puesto y en el desarrollo de la organización, lo mismo que actitudes frente a diferentes aspectos de la organización, de su quehacer y su ambiente (Chiavenato, 2011).

Este proceso tiene un papel fundamental en tanto supone mejoras continuas y progresivas al sistema en general y cobra una relevancia absoluta, pues no podría concebirse que solo a través de una buena selección de personal se obtiene un alto rendimiento. Se hace necesario adiestrar al personal en cuanto a políticas, misión y valores, entre otros aspectos, para desarrollar otras habilidades en el empleado.

Según lo descrito por el citado autor, el proceso de capacitación consta de cuatro etapas (Chiavenato, 2011):

1. Detección de las necesidades de capacitación. Se efectúa en tres niveles de análisis: organizacional, de los recursos humanos existentes y de las operaciones y tareas por realizar.
2. Estructuración de un programa de capacitación, mediante el cual se planea cómo atender las necesidades diagnosticadas: qué capacitar, a quién, cuándo, dónde y cómo.
3. Implantación y ejecución de dicho programa.
4. Evaluación de los resultados, que procura obtener la retroalimentación del sistema y se lleva a cabo en los mismos tres niveles de análisis del punto 1).

Cada vez son más las organizaciones que entienden que para enfrentar los difíciles retos organizacionales, tanto internos como externos a ella, el desarrollo del talento humano se convierte en un elemento fundamental para hacer la diferencia y poderlo lograr; por tal motivo, dichas empresas deciden invertir en planes y programas de formación y capacitación para sus empleados, diseñados de acuerdo con sus objetivos, metas y necesidades, con el ánimo de seguir desarrollando ciertas competencias e ir incorporando conocimientos complementarios a las competencias ya desarrolladas, a la vez que se desarrollan como seres humanos dentro de un marco de ética y valores.

5.1.3.2.4 Evaluación y gestión del desempeño

La evaluación de desempeño definida por Chiavenato (2011, p. 202) es la “apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo”, que permite medir la contribución del empleado a la organización y validar el proceso de integración de la persona al puesto y a la empresa y el logro de sus objetivos y metas particulares.

El desempeño se mide para un período determinado y se evalúa según unos criterios relativos al cargo.

Este proceso tiene varios propósitos, entre los que se destacan (Chiavenato, 2011):

- Proporcionar información para la toma de decisiones en relación con promociones, recompensas e incentivos, transferencias, desvinculaciones, etc.
- Medir el desempeño laboral del evaluado, lo que permite elaborar un plan para corregir las deficiencias que se hayan descubierto en la evaluación.
- Brindar retroalimentación al colaborador.
- Planificar las carreras y el desarrollo del personal.
- Identificar necesidades de capacitación y de desarrollo.

Es importante también mencionar que, de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de hacer la evaluación del desempeño puede recaer sobre diferentes actores: el gerente, el propio empleado, el empleado y su gerente, el equipo de trabajo, el área encargada de la administración de los recursos humanos o una comisión de evaluación de desempeño. A continuación se describen las seis opciones (Chiavenato, 2011):

- Autoevaluación. La propia persona evalúa su desempeño, su eficiencia y su eficacia, al tomar como referencia los indicadores que le sean entregados por el jefe o la organización.
- El jefe inmediato. Aquí el jefe inmediato, en compañía del área encargada de recursos humanos (que establece los medios y los criterios para la evaluación), hace la de las personas que tiene a cargo.

- Empleado y jefe inmediato. Según esta filosofía de evaluación, ambos actores participan en forma muy colaborativa para hacer la evaluación de desempeño del evaluado, de manera que entre los dos actores se concluyan los resultados obtenidos y a partir de allí el plan de trabajo.
- Equipo de trabajo. El equipo asume la responsabilidad de hacer la evaluación de desempeño de cada uno de sus miembros por medio de la definición de metas y objetivos. Es ideal que todos puedan evaluarse entre sí y funciona más como un proceso de monitoreo y retroalimentación.
- El área de recursos humanos. El área encargada de gestionar los recursos humanos en la organización es la responsable de llevar a cabo la evaluación de desempeño, de acuerdo con la información suministrada por los diferentes gerentes. Tiene la desventaja de funcionar con porcentajes y promedios, no con el desempeño individual de cada persona.
- Comisión de evaluación. Se trata de una evaluación colectiva, realizada por un grupo de personas que pertenecen a diferentes áreas de la organización y por miembros permanentes (presidente de la empresa, dirigente de recursos humanos y especialista en evaluación de desempeño) y transitorios (gerente de cada evaluado y su superior).
- Evaluación de 360°. Esta evaluación se lleva a cabo en forma circular por todas aquellas personas que están relacionados de forma directa con el evaluado y en ella participan el superior, los compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos y los proveedores, entre otros. De esta forma se logra una evaluación lo más objetiva posible al obtener aportes desde todos los ángulos. Según esta metodología es necesario capacitar a los evaluadores para que pueda funcionar de manera correcta. De acuerdo con las necesidades de la organización, la evaluación puede hacerse por correo electrónico, papel o aplicaciones en la web, entre otras posibilidades.

Lo interesante de este proceso es el carácter que les da a los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la organización, porque no solo se mide la contribución de cada empleado mediante la evaluación, sino que, a partir de los resultados, se definen las políticas enfocadas hacia mejoramiento, crecimiento y desarrollo de los empleados.

Un proceso de gestión de desempeño tiene los siguientes principales beneficios (Betancur P., s.f.):

- Oportunidad de desarrollo para el empleado, pues al recibir la retroalimentación de su evaluación conoce sus fortalezas y debilidades, lo que permite su crecimiento y desarrollo.
- Refuerza la cultura organizacional, pues el empleado, al sentir que la organización se interesa en su mejora y desarrollo personal y profesional, se motiva, empieza a desarrollar un sentido especial de pertenencia por la organización, etc., lo que contribuye al fortalecimiento del clima y la cultura organizacional.
- Posibilita la planeación de carrera de los empleados, toda vez que los jefes inmediatos, al conocer sus potencialidades, contribuyen a la búsqueda de oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.
- Necesidades de capacitación y desarrollo.
- Análisis y descripción de cargos.
- Administración de salarios o de sistemas de compensación variable. La gestión del desempeño contribuye a determinar el plan de beneficios de la organización de acuerdo con los méritos de los empleados y soporta un sistema de compensación variable, sea cual sea el que elija la organización.
- Reorientación de políticas y estrategias, puesto que el análisis de los indicadores asociados con este proceso, permiten visualizar los vacíos y las

fallas que en materia de desempeño se estén presentando en la organización.

Así mismo, la gestión del desempeño debe contar con una herramienta de apoyo, en la que se consignen los compromisos pactados entre el empleado y su jefe directo, de modo que deben quedar especificadas las metas de desempeño y desarrollo del empleado, así como también el plan de acción para lograrlo (Betancur P., s.f.).

5.1.3.2.5 Gestión del conocimiento

Según Macías Gelabert y Aguilera Martínez (2012), la expresión aún no tiene una definición consensuada que permita una única definición; por el contrario, hay diversas definiciones alrededor de la materia. Para dichos autores “el término denota al conjunto de prácticas relacionadas con la generación, captura, diseminación y aplicación del conocimiento relevante para la organización” (Macías Gelabert y Aguilera Martínez, 2012, p. 135).

Por su parte, PricewaterhouseCoopers define la gestión del conocimiento como “el arte de transformar la información y los activos intangibles en un valor constante para nuestros clientes y para nuestro personal” (PricewaterhouseCoopers, 2000, p. 5).

En términos generales, el concepto se ha entendido como una filosofía o tipo de estrategia con el fin de proporcionar el conocimiento adecuado a la persona adecuada en el momento adecuado, que motive a los empleados a compartir su conocimiento y que contribuya a mejorar el desarrollo organizacional.

Este proceso se involucra en forma estratégica con los sistemas de gestión humana, al privilegiar el conocimiento como uno de los recursos más valiosos dentro de las organizaciones, que merece la gestión adecuada dada la importancia que tiene en la mejora del desempeño organizacional. Por tanto, la gestión de los recursos humanos, a través de sus diferentes actividades y procesos, debe ir en dirección de incentivar la creación y la transferencia del conocimiento.

5.1.3.2.6 Seguridad y salud en el trabajo (SST)

La seguridad y la salud en el trabajo (SST) es una disciplina que tiene como propósito fundamental garantizar que existan condiciones de salud y bienestar en los ambientes laborales (Chiavenato, 2011), mediante el trabajo en temas de prevención de lesiones y enfermedades laborales y en la protección y promoción de la salud de los empleados (OIT, 2011).

De un lado, la salud laboral hace referencia al “conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza” (Chiavenato, 2011, p. 276). Su carácter es netamente preventivo y se enfoca a evitar que el empleado se enferme y se ausente de manera provisional o definitiva de su puesto de trabajo. Sus principales objetivos son:

- Eliminar las causas de las enfermedades laborales.
- Proteger y conservar la salud de los empleados, así como también controlar los ambientes laborales.
- Disminuir los efectos adversos provocados por el trabajo en personas enfermas o con alguna discapacidad.

Del otro lado, la seguridad laboral es

el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio (Chiavenato, 2011, pp. 279-280).

Lo anterior quiere decir que el programa de seguridad laboral se enfoca en prevenir los accidentes de trabajo, robos e incendios, mediante la aplicación de normas y procedimientos. La prevención de accidentes laborales trata de identificar sus causas, con el fin de gestionarlas y así evitarlas; la prevención de robos determina los esquemas de vigilancia adecuados y los controles internos de la organización, y la prevención de incendios consiste en planear e implementar procedimientos, protocolos y condiciones de seguridad para evitar que se originen incendios o conatos al interior de la empresa (Chiavenato, 2011).

En materia de SST, la implementación de herramientas como el sistema de seguridad y salud en el trabajo juega un papel fundamental para el desarrollo óptimo y la mejora continua de este tipo de procesos al interior de las organizaciones, dado que sobrepasa el carácter netamente legal y lo convierte en estratégico, cuyo desempeño estará soportado en el compromiso desde los directivos hasta las personas que ocupan cargos operativos, que son los más expuestos a los riesgos inherentes al negocio.

5.1.3.3 Subsistema de compensación

Este subsistema tiene como objetivo incentivar, motivar y satisfacer las necesidades de los empleados, con la mira de buscar la sostenibilidad y el mantenimiento de los mismos dentro de la organización y de aportar al desarrollo de las necesidades que surgen en ella (García Solarte, 2009).

Dicho objetivo se materializa a través del pago, compensación o remuneración que las empresas hacen a sus trabajadores. Según Rinsky (2005), la remuneración es lo que un trabajador recibe o debe recibir como pago por su trabajo y hay dos tipos de la misma: extrínseca e intrínseca. La remuneración extrínseca corresponde a lo que el empleador le entrega al empleado por su trabajo y la intrínseca es aquella que el empleado se da a sí mismo y para la cual es necesario que la empresa le brinde la oportunidad de encontrar un ambiente favorable y adecuado para ello, en el que sienta satisfacción y orgullo por lo que hace, rodeado por un clima apropiado y un buen ambiente laboral.

La remuneración extrínseca comprende dos tipos: la financiera (compensación racional) y la no financiera (compensación emocional). La primera de ellas se refiere al pago que reciben los empleados por el desempeño de las actividades asociados con su cargo y con la que pueden hacer frente a las necesidades. Se divide, a su vez, en remuneración directa e indirecta (Rinsky, 2005).

La remuneración directa corresponde a todo lo que el empleado recibe en forma directa del empleador y tiene que ver con conceptos como sueldos, salarios, bonos, comisiones, primas de vacaciones, aguinaldos y demás beneficios en dinero. Esta remuneración se clasifica en remuneración fija y variable. La fija es la remuneración garantizada que el empleado sabe que va a recibir (sueldos, salarios y prestaciones, entre otros rubros). Por su parte, en la remuneración variable se incluyen los bonos, los incentivos, las comisiones y la participación en las utilidades de la empresa, etc., cuyos montos no se conocen sino hasta el momento en que el empleado los recibe y pueden variar entre un período y otro.

La remuneración indirecta corresponde a aquella que el empleado no recibe en dinero, sino en especie o que la empresa paga a un tercero en beneficio del trabajador, como servicios (de parqueadero, de cafetería, descuentos en productos de la empresa), privilegios (limitados a algunas personas, como el uso

exclusivo de un vehículo, tarjeta de crédito, etc.), pago por tiempo no trabajado (horas de alimentación, descansos, detenerse a conversar con los compañeros, actividades recreativas en la misma organización, vacaciones, permisos o inasistencias por enfermedad) y los programas de protección (pagados a empresas de seguros a través de programas públicos o privados).

Los programas de remuneración son propios de cada empresa y se definen de acuerdo con la estrategia de remuneraciones, que es parte de la de recursos humanos, la que, a su vez, se desarrolla con base en la estrategia organizacional, definida en función de la cultura de la empresa y basada en su misión y su visión.

El nivel de madurez en que se encuentre la organización, influye en el nivel de las remuneraciones de la empresa comparadas con el mercado, la proporción de los diferentes elementos compensatorios, cuál porcentaje será garantizado, en caso de existir compensación variable en cuál proporción y la importancia que se les otorgará a los beneficios o prestaciones, lo que quiere decir que, a medida que la empresa va madurando, es posible que la mezcla de elementos varíe, lo que significa que estos programas son susceptibles de cambio y se encuentran en evolución constante.

Según este subsistema, entonces, se estructuran todos aquellos programas de remuneración, que no tienen fundamento sin la existencia de la remuneración de base, que es la percepción garantizada que se le ofrece al empleado como punto de partida de su remuneración total.

6 METODOLOGÍA

La metodología utilizada para hacer este trabajo consistió en la aplicación de una herramienta de autodiagnóstico diligenciada por quien lidera hoy en día este proceso en la organización, la directora administrativa y financiera, consistente en indagar la manera cómo se lleva a cabo dicho proceso, por medio de la identificación de los conocimientos que se tienen, las prácticas que se ejecutan y hasta dónde llegan los líderes de la organización en dicho proceso.

De manera adicional a lo anterior, pudieron hacerse observaciones de los diferentes procedimientos que integran el proceso de gestión humana en la organización, así como de los registros, los resultados y las recomendaciones de las últimas tres auditorías del ICONTEC al mismo.

7 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN HUMANA EN OXIDER S. A.

El diagnóstico general del proceso de gestión humana de la compañía en estudio muestra un proceso que, si bien ha mejorado en varios de sus aspectos, sobre todo en el de reclutamiento y selección de personal, tiene otros que debe estructurar y articular con las necesidades de la misma, en el marco de los objetivos estratégicos organizacionales.

A continuación se muestra la herramienta utilizada y la información detallada por cada uno de los subsistemas anteriormente descritos (cuadros 1, 2 y 3), con enfoque en lo primordial en los subsistemas de ingreso, desarrollo y compensación, dado el nivel en el que se encuentra dicho proceso, que para este momento no tiene avances significativos en el subsistema de control; por tanto no se incluyó en el ejercicio de diagnóstico.

Con esta información recopilada y bien organizada se procedió en seguida a plantear una propuesta de los diferentes programas por implementar en dicha organización, con miras a ir estructurando un sistema de gestión humana acorde con el nivel de madurez en el que se encuentre la misma:

Cuadro 1 Diagnóstico del subsistema de ingreso (Compañía OXIDER)

SUBSISTEMA DE INGRESO	GENERALIDADES	<p>Es una compañía que si bien no cuenta con un área de gestión humana, sí tiene un proceso de recursos humanos encargado de liderar la gestión de este recurso al interior de la organización</p> <p>Dentro del proceso de gestión humana las principales actividades desarrolladas por la compañía son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Diseño de puestos y perfiles (nivel medio) 2) Reclutamiento (nivel medio) 3) Selección (nivel medio) <p>La descripción de estas actividades se encuentran en el proceso de recursos humanos, debidamente detallado</p> <p>Nota: No hay planeación ni retención</p>
	DISEÑO DE PUESTOS Y PERFILES	<p>En cuanto al diseño de puestos y perfiles, la organización no cuenta con la descripción de cada puesto, pero sí con un acercamiento a lo que sería el perfil de cada cargo, en el que se incluyen conocimientos, habilidades, características de interacción y características intelectuales. No se tiene definido con claridad lo concerniente a la toma de decisiones y autonomía, pero sí la autoridad que tiene el cargo. Asimismo se tienen identificados por cada puesto de trabajo los riesgos asociados (físicos, ambientales, etc.)</p> <p>El proceso de gestión humana no está estructurado según el modelo de competencias</p> <p>Se cuenta con el manual de funciones de cada puesto de trabajo, aunque no se tiene el porcentaje de importancia de cada una de ellas, pero sí el detalle de funciones y responsabilidades</p> <p>No se tiene establecida la forma en que cada persona debe realizar el trabajo en cuanto a forma, tiempo, otros. Sí se tienen los objetivos individuales de cada puesto, mas no las generales</p> <p>Cada que un puesto tenga algún cambio frente a los ítems anteriores se realiza la actualización. Los puestos no tienen código</p>
	REQUERIMIENTO Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	<p>Una vez se hace el requerimiento o solicitud de personal de área que cuenta con la necesidad al director administrativo y financiero, se inicia con el proceso de reclutamiento. Dependiendo del área que cuente con la necesidad se lleva a cabo el proceso correspondiente. La empresa contrata dos tipos de servicios para difundir la vacante, filtra las hojas de vida y efectúa la selección de personal. En el caso de requerirse personal de producción se realiza por medio de una empresa temporal y para personal administrativo a través de un grupo profesional de psicólogos, quienes seleccionan las hojas de vida que más se ajustan al perfil, las cuales son enviadas al jefe directo para que él escoja una terna con cuyos integrantes se llevan a cabo entrevistas y las pruebas psicotécnicas correspondientes. Es importante anotar que si alguien interno tiene un recomendado, el mismo debe remitirse a la empresa temporal o enviar su hoja de vida a los psicólogos para que sea tenida en cuenta dentro del proceso que se sigue. Para el área administrativa, la principal fuente para conseguir hojas de vida es la externa, con apoyo en universidades e instituciones educativas, recomendaciones externas, entre otras posibilidades y en menor proporción con fuentes internas</p>

SUBSISTEMA DE INGRESO	SELECCIÓN DE PERSONAL	<p>Una vez se cuenta con un número considerable de hojas de vida, se inicia con la parte final del proceso de selección.</p> <p>En caso de ser personal de planta, una vez se hace la entrevista con el jefe, el mismo selecciona la persona idónea para ocupar la vacante; la decisión se comunica a la empresa temporal para verificar las referencias.</p> <p>En caso de ser un proceso para ocupar una vacante para el área administrativa, las personas son convocadas para hacer una evaluación y entrevistas individuales, con el propósito de conformar un grupo más pequeño, cuyo perfil se ajuste al requerido por la compañía. A dicho grupo, que por lo general es una terna, se le practican pruebas de aptitud, de personalidad, entrevista con jefe directo, en lo primordial. De igual manera se verifican referencias. La psicóloga genera un informe con los principales hallazgos del proceso y sugiere quién debería ser la persona seleccionada, pero por supuesto esto pasa a ser decisión definitiva de la persona encargada del proceso de gestión humana y del jefe de área que requiere a la persona.</p> <p><u>En ninguno de ambos casos se hacen visitas domiciliarias.</u></p> <p>Una vez seleccionada la persona por ocupar la vacante, se le informa mediante llamada telefónica que ha sido seleccionada y se le convoca a la compañía para que inicie la recolección de los documentos necesarios para tramitar la vinculación con la empresa (afiliaciones).</p> <p>La vinculación del personal operativo que ingresa se realiza a través de la empresa temporal; todo el proceso de vinculación se lleva a cabo con la misma, OXIDER no interviene en éste.</p> <p>Después de un año de que el personal que ha ingresado por la temporal ha demostrado un buen desempeño se decide vincularlo directamente por la empresa, en caso de querer continuar con el empleado.</p>
	CRECIMIENTO Y ROTACIÓN DE PERSONAL	<p>El aumento del tamaño de la planta de personal se ha realizado más por el mismo crecimiento orgánico de la organización y las necesidades de atender la mayor o menor demanda, más que por un resultado de algún ejercicio de planeación. Factores como tamaño del negocio, diversidad en las tareas por hacer, implementación de sistemas y modernización, entre otros, corresponden a aspectos que juegan un papel muy importante a la hora de cuantificar el número de personas que se requieren por área.</p> <p>Es una compañía que no tiene alta rotación de personal, sobre todo por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Posible existencia de factores internos de la organización como agentes retenedores para que el personal continúe en ella. 2) Es una planta de personal que en términos generales es antigua y se siente estable <u>y respaldada por la organización.</u>
	SEGURIDAD SOCIAL Y CONTRATACIÓN	<p>Cuando una persona ingresa a la empresa se remite para que se le practiquen los exámenes médicos requeridos para el cargo por desempeñar.</p> <p>Los exámenes médicos del personal temporal son remitidos por la empresa prestadora de dicho servicio, no por OXIDER.</p> <p>La compañía tiene al día todo lo relacionado con seguridad social y se pagan para ambas áreas (administrativa y de producción) la misma tarifa, dado que dentro de las mismas instalaciones se encuentra las dos y está al día con todos los pagos de ARL, EPS, cajas de compensación, etc.</p> <p>Luego de que la persona seleccionada haya cumplido todos los requisitos (afiliaciones, exámenes médicos) se procede a firmar el contrato de trabajo.</p> <p>Así como se realizan exámenes de ingreso, también se realizan exámenes anuales a todo el personal, de acuerdo con los profesiogramas de cada cargo. De los resultados de dichos exámenes se ponen en práctica las modificaciones a que haya lugar, según las condiciones físicas en las que se encuentre el personal, es decir, que si es del caso se procede a reubicaciones, con el ánimo de proteger las condiciones de los empleados.</p> <p>También se llevan a cabo los exámenes de retiro de forma obligatoria y sin los resultados no se le entrega la liquidación a la persona que se retira de la compañía.</p>

Fuente: elaboración propia

Cuadro 2 Diagnóstico del subsistema de desarrollo (Compañía OXIDER)

SUBSISTEMA DE DESARROLLO	BIENESTAR LABORAL	La compañía no cuenta con un sistema de retribución por méritos o de incentivos
		Hay un desequilibrio interno en cuanto a las remuneraciones de los empleados
		Dado que no se tiene estructurado un modelo por competencias, la remuneración no depende del desarrollo de las competencias de los empleados
		No se tiene estructurado el salario variable, ni siquiera para quienes desempeñan funciones comerciales. La empresa ya definió revisar este tema en el corto plazo, de tal manera que se tenga implementado para el primer trimestre del año 2018.
		No hay programas para fomentar la cultura, recreación y deporte. Tampoco se vinculan las familias a las actividades realizadas por la empresa
		No existen programas de responsabilidad social empresarial, pero sí hay consciencia de iniciar con este tipo de programas
	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	En cuanto a las evaluaciones de desempeño, las mismas se realizan cada año por el jefe de cada área. Se utilizan las escalas de puntuación y está estructurada en gran medida para evaluar el desempeño individual y no el grupal.
		La política que se tiene para hacer las evaluaciones de desempeño a los empleados es la de que los jefes siempre sobrepongan las cosas buenas sobre las malas para que el evaluado se sienta bien; el evaluador también debe ser respetuoso y claro con la puntuación que se pone.
		Se lleva a cabo mediante retroalimentación al empleado sobre los resultados de la evaluación y se informa cada una de las oportunidades de mejora, para identificar las falencias pero no se detallan planes de formación. No se hacen seguimientos periódicos de acuerdo con los compromisos que se hubiesen establecido en la evaluación de desempeño
		Se lleva a cabo una reunión del equipo directivo en la que se califica en forma grupal a cada uno de los participantes. Como la evaluación se realiza al desempeño en cada una de las funciones, participan aquellos directivos que tengan más relación con cada función que se esté evaluando
		Los resultados de la evaluación no son base para el aumento salarial
		No hay mediciones acerca de si la organización en términos generales está satisfecha con la evaluación de desempeño
	SALUD OCUPACIONAL	Se tienen el reglamento interno de trabajo y el de higiene y seguridad industrial que son socializados y entregados al ingresar la persona a la compañía en forma verbal y a través de cartilla escrita. En la reinducción anual también se recuerdan los principales ajustes que ha habido sobre ellos, pero en cualquier caso los cambios que tengan ambos reglamentos son socializados siempre con el personal de manera oportuna
		Se cuenta con un sistema de seguridad y salud en el trabajo liderado por el coordinador de gestión. Aun no se cuenta, por el tamaño de la empresa, con un área de salud ocupacional, pero sí con un responsable. Dado el riesgo de la compañía por estar en el sector químico, se trabaja en forma importante en la seguridad y salud del
		Se levantó la matriz de peligros y riesgos, en la que se identificó cada uno de los riesgos asociados con cada puesto de trabajo, la dotación y los elementos de protección personal adecuados
		Los aportes a la ARL Sura son reinvertidos en su totalidad en la organización, gracias a que el responsable del sistema de gestión y seguridad en el trabajo establece un plan de actividades anual con la entidad y de acuerdo a las necesidades que se identifiquen en la compañía se da prelación a ciertos programas. Los de prevención, por ejemplo, son uno de los que siempre se llevan a cabo, también mediciones ambientales de acuerdo con las actividades que se realicen en producción.
		En caso de enfermedad o muerto, tanto la compañía como la ARL reconocen las prestaciones económicas a que haya lugar

SUBSISTEMA DE DESARROLLO	RELACIONES LABORALES	Se tiene una comunicación entre directivos y operarios, aunque debe mejorarse mediante espacios que sean propicios para dicho fin. De acuerdo con la formalidad de los temas, en muchos casos es necesario usar comunicados escritos o cartillas
		Se tienen políticas claras en cuanto a despidos, quejas de los empleados y actuaciones disciplinarias, muchas de ellas contenidas en la escala de faltas y sanciones del reglamento interno de trabajo
		La compañía sabe que al interior de la organización hay varios problemas interpersonales, en los cuales no ha intervenido, puesto que muchos de ellos ocurren entre los mismos operarios de la planta o entre ellos mismos y el personal administrativo. No se tiene un comité establecido, pero cuando hay lugar a sanciones se lleva a cabo el procedimiento de hacer acta de descargos y de conformidad con los mismos se impone la sanción
		En la empresa no hay sindicato
	FORMACIÓN Y DESARROLLO	Los responsables de los procesos pueden identificar la necesidad de formación y capacitación del personal que se reportan al director administrativo y financiero para que apruebe las capacitaciones que deben programarse con su respectivo presupuesto
		Por lo general las capacitaciones están a cargo de asesores externos, muchas veces dentro de la misma organización o por fuera de ella. Y si bien se tiene un procedimiento para medir la eficacia de la formación, es algo en lo que la compañía debe mejorar porque no se evalúa en forma rigurosa
		Una vez finalizada la capacitación, se debe concluir en términos de cumplimiento del objetivo y eficacia de la misma
		No ha habido capacitación para el equipo directivo para mejorar las competencias de los líderes, que tanta falta hace dentro de la organización
		Se cuenta con programas de promoción, educación y formación en la organización, pero no son muchos y debería hacerse más extensivo a toda la organización, porque en la actualidad están más enfocados a temas de seguridad y salud en el trabajo
		De acuerdo con las responsabilidades y funciones de cada cargo se tiene una jerarquía. Se debe trabajar más en que el personal de planta tenga mucha más consciencia de las tareas y responsabilidad de lo que se hace en el área administrativa, porque se tiene una creencia generalizada en la organización que es un área que no lo genera mucho a la misma
		Las posibilidades de ascenso de los empleados son muy pocas y no hay planeación de carreras

Fuente: elaboración propia

Cuadro 3 Diagnóstico del subsistema de compensación (Compañía OXIDER)

SUBSISTEMA DE COMPENSACIÓN	GENERALIDADES	La asignación de salarios se hace en forma subjetiva
		El 100% de los salarios son fijos, no se tiene salario variable. Tampoco se cuenta con salario integral
		Se cuenta con un puesto en el que sí se tiene salario en especie
		El salario se paga de forma quincenal de acuerdo a las horas que se hubieran completado en ese periodo
		Se tienen los siguientes beneficios en la organización: 1) Se paga parte de la cuota de manejo de la cuenta en la que se paga la nómina de cada empleado 2) Se tiene prima extralegal en diciembre, correspondiente a medio salario, para todos los empleados 3) Con independencia del mes en el que el empleado hubiese ingresado a la compañía, entre los meses de diciembre y enero se disfrutan las vacaciones
		Los aumentos salariales tienen vigencia a partir del mes de febrero y se hacen con respecto a la inflación y a lo que haya sucedido con el salario mínimo y si bien se cuenta con la evaluación de desempeño, no hay una relación estrecha entre los resultados de dicha evaluación y los aumentos salariales. Los cambios salariales siempre se notifican por escrito
		Por lo general en la empresa no se generan horas extras porque no se cuenta con el permiso respectivo emitido por el Ministerio de Trabajo; por tanto no es posible la generación de dichas horas
		Todo lo que suceda con los salarios se notifica por escrito, se les informa a los empleados y se deja constancia que se les informó de manera oportuna
		Toda deducción que se hace al salario del empleado debe ser autorizada de forma escrita por el mismo
		Cada día se lleva el registro de la asistencia de personal y se lleva el indicador de ausentismo

Fuente: elaboración propia

Dado lo anterior, se muestra a continuación los principales resultados por cada uno de los subsistemas.

7.1 Diagnóstico por subsistema

7.1.1 Subsistema de Ingreso

- ✓ La compañía se encuentra en una etapa inicial de cambios en la gestión de sus recursos humanos, al pasar de una función administrativa y legal básica a una concientización sobre la necesidad de evolucionar el proceso que tiene

en la actualidad a un sistema estructurado y direccionado hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos; debe ser acorde con el tamaño, el nivel de desarrollo y la madurez de la organización. Es importante mencionar que, como tal, no existe un área de gestión humana pero sí un proceso, que fue estructurado para dar cumplimiento al sistema de gestión de calidad.

- ✓ No se lleva a cabo el proceso de planeación del recurso humano, por lo cual no se puede determinar si el número y el tipo de personal son los correctos, dados el tamaño y el nivel de madurez obtenido.
- ✓ Si bien los procesos de reclutamiento, selección y contratación existen y están descritos en el procedimiento de gestión del recurso humano de la compañía, con sus respectivas actividades por ejecutar, el responsable, la frecuencia de ejecución y los registros (formatos) que deben diligenciarse, no hay una interrelación clara entre ellos ni tampoco la manera cómo los mismos le están apuntando a la estrategia organizacional, en el marco de su misión, su visión y sus objetivos estratégicos.
- ✓ La compañía nunca ha realizado un análisis a sus puestos de trabajo, información que le sería fundamental para ajustar la descripción de los cargos, dada la contribución al diseño y la aplicación de diferentes herramientas de la administración de personal que derivan de ella, como selección de personal, capacitación, evaluación de cargos y sistemas de remuneraciones, evaluación de desempeños, etc.

7.1.2 Subsistema de desarrollo

- ✓ Se lleva a cabo proceso de inducción y entrenamiento de manera aceptable cada vez que ingresa un nuevo empleado a la compañía.

- ✓ No se imparten programas de formación, dados los costos que ello implicaría.
- ✓ Con respecto a la evaluación de desempeño, el proceso está a cargo de los jefes de áreas para cada uno de los miembros de su grupo y mediante la aplicación de una guía o formato se evalúa el nivel en el que el individuo tiene desarrollada la competencia, el conocimiento y la tarea. No hay una política clara de identificar de la evaluación de desempeño, las necesidades de formación y capacitación del evaluado y los compromisos que deben quedar estipulados por parte del empleado y de su jefe.
- ✓ Una vez se realizan las evaluaciones de desempeño, se derivan unos compromisos de mejora a los que no se les hace seguimiento durante el año, de tal manera que el propósito fundamental de esta actividad de asegurar que los objetivos y las metas se logren en cada puesto en trabajo no se está alcanzando.
- ✓ No se han desarrollado programas de bienestar laboral.
- ✓ Se tiene un proceso de seguridad y salud en el trabajo, desde el que se coordina el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo; los resultados son favorables en temas de prevención de los diferentes riesgos a los que están expuestos los empleados de la organización.
- ✓ Se hace necesario hacer medición del clima laboral, puesto que hay conflictos internos, lo mismo que capacitar a los jefes de áreas en temas de resolución de conflictos.

7.1.3 Subsistema de compensación

- ✓ Existe una inequidad interna entre los diferentes cargos de la organización porque los salarios son fijados en forma subjetiva por la gerencia y los jefes de áreas.
- ✓ No se cuenta con un sistema de compensación variable que abarque la construcción y medición de indicadores de gestión que soporten los resultados.
- ✓ Los salarios no se comparan con los del mercado de manera sistemática para que sean competitivos con compañías comparables.

7.2 Propuesta de aplicación

Los resultados fueron expuestos a la organización, con énfasis en la importancia de iniciar la ejecución de varios programas, dados el momento y el nivel de madurez (moderado) en el que se encuentra la misma porque si bien es una pyme, es consciente de la importancia y la necesidad de avanzar en la consolidación de un sistema de gestión humana, que soporte a la estrategia organizacional, enmarcada en la consolidación de una empresa con miras a un crecimiento sostenido en el mediano y el largo plazo y con apertura hacia las transformaciones organizacionales que privilegien la mejora de la ya existente.

Como antes se mencionó, dicha estrategia fue redefinida hace un par de años, una vez la compañía se percató de la amenaza que representaban las importaciones de productos químicos al país: decidió redefinir la dirección y la estrategia con la que enfrentaría los retos del mercado. La innovación fue entonces la apuesta que hizo la empresa para desarrollar ventajas competitivas que soportaran el desarrollo de nuevos productos o mejoras significativas de los mismos, mejoras en los procesos y la apertura de nuevos mercados.

Así las cosas, es importante que la organización esté preparada para la innovación y por tanto se hace necesario trabajar en temas de cultura innovadora, puesto que el verdadero diferenciador de la innovación se encuentra en la persona y en la organización. Por tal motivo, trabajar en el talento humano y en la forma como debe estar organizado para apoyar la estrategia organizacional es fundamental para el éxito de la ejecución de la misma. Es importante, entonces, que las personas conozcan el norte de la empresa y que comprendan cómo a través de su labor contribuyen a generar valor. Por tal motivo, intervenir el proceso de gestión humana actual de la compañía se convierte en un camino esencial para el logro de la estrategia.

Cabe anotar que, a partir del diagnóstico realizado en 2017, la compañía implementó uno de estos programas en los últimos meses de dicho año, de manera específica en el subsistema de compensación, con resultados importantes, como se mostrará a continuación. Los otros dos programas están enmarcados en el plan de trabajo de los próximos 12 meses del proceso de gestión humana de la organización.

De esta forma, OXIDER marca una línea de trabajo que le permita, desde la perspectiva de la gestión humana, alinear a toda la organización con su estrategia.

Tabla 1 Propuesta de trabajo por cada subsistema

Subsistema	Actividad	Objetivo
1. Subsistema de ingreso	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el propósito del puesto y sus tareas • Conocer los requisitos para ocupar el puesto, el alcance de sus

	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de puestos 	<p>responsabilidades y las condiciones ambientales</p> <ul style="list-style-type: none"> • A partir del análisis de los puestos, elaborar las descripciones de los cargos mediante la aplicación de una herramienta completa
2. Subsistema de desarrollo	Evaluaciones de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Modificar la herramienta para hacer las evaluaciones de desempeño, de tal manera que los resultados que de allí se derivan permitan mejorar el desempeño de los empleados • A partir de las evaluaciones de desempeño, estructurar los planes de formación y capacitación necesarios.
3. Subsistema de compensación	Curva salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Equiparar los salarios de los empleados y evitar la inequidad

		interna, que ha sido causa de desmotivación entre ellos.
--	--	--

Fuente: elaboración propia

1. Subsistema de ingreso

- **Análisis de puestos de trabajo**

Con anticipación, la compañía deberá informar a todos sus empleados, mediante comunicación, que se llevará a cabo el programa de análisis de puestos y la forma cómo se desarrollará. La comunicación será escrita, entregada a cada uno de los empleados y publicada en las carteleras respectivas.

Procedimiento para llevar a cabo el análisis

1. Antes de llevar a cabo el análisis de puestos es necesario recopilar la mayor información posible de fuentes secundarias que permitan conocer el quehacer de cada puesto, para enseguida abordar la fuente primaria, que es la persona que ejecuta la labor. Las fuentes secundarias pueden ser para la compañía las siguientes:

- ✓ Organigrama
- ✓ Manuales de políticas y procedimientos
- ✓ Estudios de flujo de trabajo


2. Dada la estructura de cargos existentes en la organización, en la que hay una proporción importante de personal operativo y otro tanto, más reducido, en personal administrativo, la mejor forma de extraer información de cada uno de los puestos es mediante la aplicación de una entrevista y un cuestionario estructurado, con el fin de asegurar la coherencia entre todos los puestos porque a todos se les hacen las mismas preguntas.

- **Descripción de puestos**

Una vez efectuado el análisis de cada uno de los puestos, la compañía debe implementar las descripciones de los existentes en la actualidad, de tal manera que los procesos que dependen de la información contenida en esta herramienta cuenten con la información necesaria y completa para ser estructurados: procesos de selección, evaluación de desempeño y remuneración, entre otros, y a partir de allí formular los programas de gestión que permitan el mejoramiento al desempeño de cada empleado y el organizacional.

De esta manera, se presenta a continuación el formato propuesto para ser aplicado, una vez se lleven a cabo los análisis de cada puesto.

Figura 1 Formato de descripción de cargos y perfiles

		FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS		FR-01 Versión XX Fecha: DD/MM/AAA
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nombre del cargo				
Área a la que pertenece				
Cargo del jefe inmediato				
Personas que le reportan		Directas	Indirectas	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
Objetivo y misión del cargo		Indica la razón de ser del cargo, es decir el para qué existe en la empresa		
Dimensiones		Magnitudes económicas y cuantitativas relacionados con el cargo de forma directa o indirecta		
Número de personas a cargo		Directas	Indirectas	
Magnitudes económicas: variables económicas, presupuestos, gastos, ventas, etc. sobre las que el cargo incide; especifique si es de forma directa o indirecta.				
Otras magnitudes: recursos técnicos, humanos (entorno de actuación), etc. sobre las que el cargo tenga relación; especifique si es de forma directa o indirecta.				
Responsabilidades y funciones del cargo		Responsabilidades básicas del puesto de trabajo. Es una función a la cual se llega mediante la realización de diversas actividades. Se redacta en términos de: acción (¿qué hace?), función (¿sobre qué?) y resultado (¿para qué?)		
		Qué hace	Para qué lo hace	
Relaciones		Se excluyen las relaciones con superiores o personas a cargo		
Relaciones internas: relaciones más significativas que mantiene el cargo con otros cargos o áreas de la organización		Cargos o áreas	Motivo	Frecuencia
Relaciones externas: relaciones más significativas que mantiene el cargo con el entorno externo de la organización (proveedores, competidores, clientes, otras compañías, organismos, etc.)		Entidades	Motivo	Frecuencia
Nivel del cargo		Estratégico	Táctico	Operativo
Presupuesto		Responde por presupuesto	SÍ	NO
Alcance de la responsabilidad		Decisiones autónomas del cargo		Decisiones que debe consultar con el jefe
PERFIL DEL CARGO				
Educación		Técnica	Pregrado	Posgrado
Experiencia				
Habilidades y competencias				
Riesgos				

Fuente: elaboración propia

2. Subsistema de desarrollo


- **Evaluación y gestión del desempeño**

Como antes se mencionó, la compañía cuenta con un proceso de evaluación de desempeño, que tiene varias oportunidades de mejora: 1) la herramienta con la que en la actualidad se evalúa el desempeño está enfocada sobre todo a medir el cumplimiento de las tareas y responsabilidades y no las competencias, debido a que 2) no se tienen identificadas en forma detallada y completa las competencias organizacionales y las específicas de cada puesto de trabajo.

Por tanto, la compañía debe definir las para ser incluidas enseguida en las evaluaciones de desempeño, de acuerdo con el análisis de las capacidades organizacionales existentes y las necesidades que se tienen para lograr cumplir las estrategias de la empresa.

A continuación se presenta la propuesta al formato para la evaluación de desempeño:

Figura 2 Formato de evaluación de desempeño

 OXIDER OXIGENADOS Y DERIVADOS	FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FR-02 Versión XX Fecha: DD/MM/AAA
--	--	--

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del empleado	
Nombre del cargo	
Fecha de evaluación	
Departamento o área	
Nombre y cargo del jefe inmediato	
Personas a cargo (número y cargos)	

2. INSTRUCCIONES
<p>A continuación encontrará los descriptores comportamentales de las competencias organizacionales y específicas que le permitirán valorar el desempeño del empleado. Con el fin de disminuir la subjetividad de la evaluación, usted debe ajustar su criterio de evaluación a la definición establecida para cada competencia.</p> <p>Asigne la calificación de acuerdo con la siguiente escala de gradación:</p> <p>5 Excelente 4 Sobresaliente 3 Aceptable 2 Deficiente 1 Insuficiente</p> <p>El archivo calcula de manera automática de acuerdo con la ponderación definida por la compañía, según la calificación obtenida en cada dimensión y cada competencia y por último una valoración total del desempeño del empleado</p>

3. EVALUACIÓN			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
Competencia 1			25%
Dimensiones	Descriptor comportamental	Calificación	Valoración
1. Dimensión 1	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> DIMENSIONES: especifica los componentes generales y clave de la competencia (apoyar la estrategia, alinear conducta, asumir responsabilidades, establecer relaciones interpersonales, etc.) </div>	1- 5	
		1- 5	
		1- 5	
2. Dimensión 2	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> DESCRIPTOR COMPORTAMENTAL: comportamientos observables de la persona que evidencian la competencia </div>	1- 5	
		1- 5	
Valoración total de la competencia 1			0,0
Competencia 2			30%
1. Dimensión 1	1.	1- 5	
	2.	1- 5	
2. Dimensión 2	1.	1- 5	
	2.	1- 5	
Valoración total de la competencia 2			0,0

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO			
Competencia 1			30%
Dimensiones	Descriptor comportamental	Calificación	Valoración
1. Dimensión 1	1.	1- 5	
	2.	1- 5	
2. Dimensión 2	1.	1- 5	
	2.	1- 5	
Valoración total de la competencia 1			
Competencia 2			15%
1. Dimensión 1	1.	1- 5	
	2.	1- 5	
2. Dimensión 2	1.	1- 5	
	2.	1- 5	
Valoración total de la competencia 2			
Valoración total del desempeño			
TABLA DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS			
Valoración total	Desempeño del empleado		
4,7 - 5,0	Excelente		
3,8 - 4,6	Sobresaliente		
3,0 - 3,7	Aceptable		
2,1 - 2,9	Deficiente		
0,0 - 2,0	Insuficiente		
5. FORTALEZAS			
6. OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO			
7. NECESIDADES DE FORMACIÓN			
TEMA	ENTIDAD CAPACITADORA	LUGAR	FECHA DE INICIO
8. PARTICIPANTES			
	NOMBRE	CARGO	
EMPLEADO EVALUADO			
EVALUADOR			
FECHA DE EVALUACIÓN			

Fuente: elaboración propia

Una vez consolidados los resultados de las evaluaciones de desempeño debe estructurarse un plan de formación y capacitación que permita mejorar el

desempeño del personal a través del desarrollo de las habilidades y competencias individuales y grupales, necesarias en la organización en aras del cumplimiento de la estrategia.

Dichos planes de formación y capacitación merecen por supuesto, una estructuración responsable y juiciosa, con un cronograma establecido y evaluaciones que permitan medir las eficacias de los mismos. Así mismo, es necesario hacer seguimientos periódicos que den cuenta de la evolución que está alcanzando el empleado frente a los compromisos pactados en la misma evaluación de desempeño.

3. Subsistema de compensación

- **Diseño de la curva salarial (compensación fija)**

Objetivo

Estructurar los cargos de la organización por medio de la valoración de cada una de sus ocupaciones para diseñar la curva salarial y facilitarle a la gerencia la administración equitativa del presupuesto salarial.

Ventajas

1. Conocer el rango (valores máximo y mínimo) de cada salario.
2. Calcular el salario de cada nuevo cargo.
3. Diseñar las políticas para los incrementos salariales.
4. Diseñar los planes de incentivos.
5. Nivelar los salarios con criterios objetivos.

Método de evaluación de puestos

Mediante la evaluación de puestos se determina el valor de un puesto individual de una organización en relación con los demás puestos de la

misma, de tal manera que se pueda identificar la relación que existe entre un puesto y otro, lo cual servirá de base para poder establecer la relación de remuneración que debe existir entre ellos, al hacerlo en forma equitativa (Rimsky, 2005).

Existen varios métodos para hacer estas evaluaciones de puestos, unos son no cuantitativos y otros cuantitativos. En OXIDER, el método seleccionado fue el de puntos por factor, que es el método cuantitativo más usado por las múltiples ventajas que tiene frente a los demás de su tipo (Rimsky, 2005), que se detallan más adelante.

Según este método, los puestos de trabajo se descomponen en sus factores de medición, que se analizan independientemente unos de otros. Se basa en una serie de escalas expresadas en puntaje, que son de fácil uso y permiten evaluar los puestos con una razonable exactitud. Las principales ventajas de este método son:

- Es una metodología cuantitativa que expresa los resultados de la evaluación en forma numérica, con lo que se alcanzan confiabilidad y validez mayores.
- Los puestos se desagregan por factores de medición, con lo que se evitan errores de apreciación originados por dejarse impresionar por ciertos aspectos del puesto o por la persona que lo ocupa.
- Se usan escalas descriptivas para la evaluación, que son interpretadas con facilidad por los evaluadores.
- Las variables de análisis se pueden adaptar a cada empresa.
- Los cargos se pueden diferenciar con valores numéricos.

- El sistema es menos susceptible de manipulación y es de fácil comprensión por los empleados cuyos puestos han sido evaluados o serán evaluados.
- Si la evaluación se hace por comité, tiene el beneficio de contar con la opinión de más de una persona.
- La consistencia y la precisión aumentan con el tiempo.

Pasos para la elaboración de la curva salarial

1. Crear un comité de evaluación de cargos y salarios.
2. Seleccionar los factores de medición (factores de remuneración) más adecuados.
3. Definir los factores de análisis: los que miden requisitos, responsabilidad, condiciones de trabajo o condiciones adversas.
4. Establecer los grados por cada factor.
5. Definir los grados.
6. Ponderar factores.
7. Distribuir las ponderaciones sobre los grados.
8. Valorar los cargos seleccionados.
9. Elaborar la curva mediante la aplicación de las fórmulas.

Resultados

El comité de evaluación de cargos seleccionó y ordenó, por nivel de importancia, los factores que se muestran en la tabla 2, de acuerdo con el tipo de empresa que es OXIDER y con los requisitos, las responsabilidades y las condiciones características de los diferentes 25 puestos con los que cuenta la organización. Según la metodología adoptada, una vez fueron seleccionados los factores que se utilizaron para hacer la evaluación de

puestos, los mismos fueron ponderados de acuerdo con el ordenamiento establecido, tarea que se hizo por aproximaciones, de conformidad con el consenso al que llegue el comité. La suma de todas las ponderaciones es por lo general 100%. Los porcentajes se transforman en el puntaje máximo de cada factor, lo que significa que el máximo corresponde a 1.000 puntos.

Tabla 2 Factores y puntajes máximos

Factor	Puntaje
Administración de procesos	175
Formación académica	164
Gestión de personas	142
Experiencia laboral	113
Impacto en la organización	100
Complejidad del trabajo	80
Negociación	76
Responsabilidad por quipos, materiales y dinero	70
Condiciones ambientales	47
Manejo de información confidencial	33
Total	1.000

Fuente: elaboración propia

Una vez establecidos los puntajes por cada factor, se determinó el valor de cada uno de los grados dentro de cada factor, es decir, se establecieron los diferentes niveles de puntaje al interior de cada factor, para cuyo efecto se

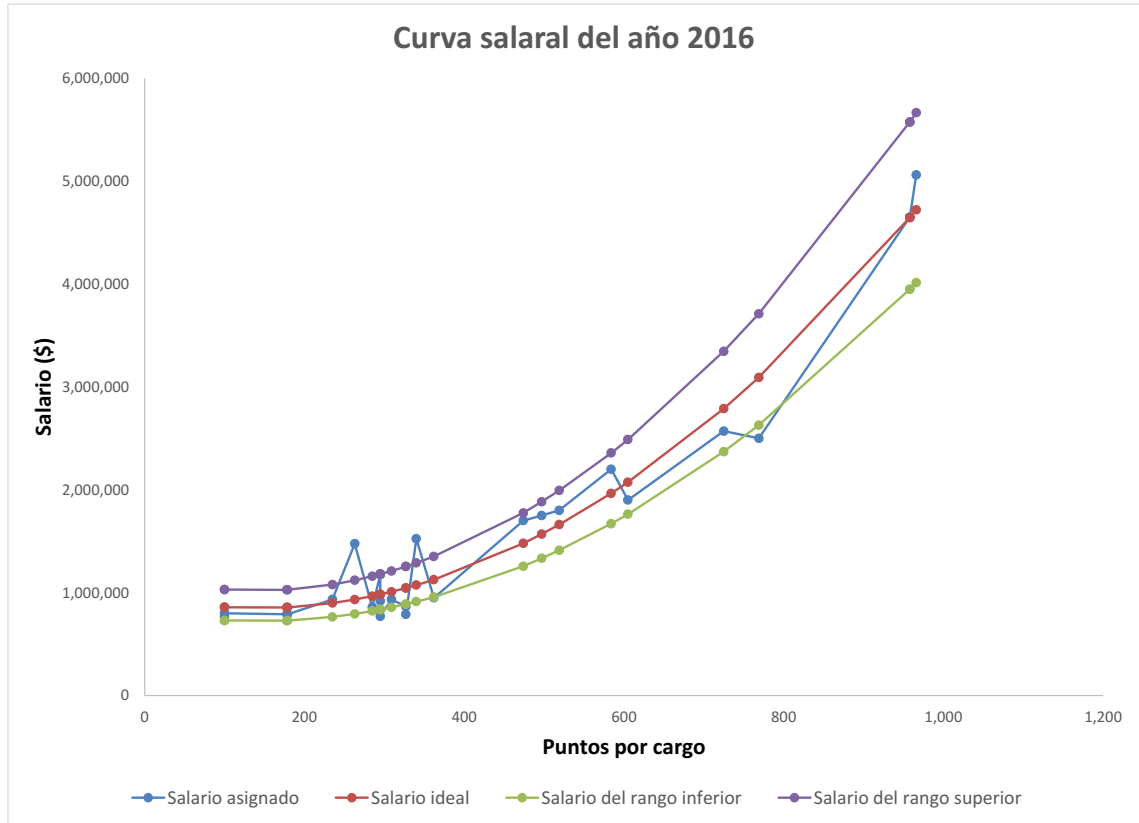
supuso que el puntaje que cada factor fue el que ya alcanzó luego del ejercicio de las ponderaciones y es el más alto que se le puede asignar. Una vez valorado cada uno de los puestos por cada uno de los factores (en cada uno de sus niveles), cada puesto alcanza un nivel de puntos (valores X) y dado el salario asignado a cada uno de ellos (valores Y), mediante una regresión cuadrática se encuentran los términos para calcular el salario y' (ideal) de cada uno de los puestos:

Ecuación,

$$y' = ax^2 + bx + c$$

El resultado de aplicar esta fórmula es calcular el salario ideal para cada puesto. Con estos resultados, se procedió a graficar los diferentes salarios para observar las brechas entre los distintos rangos de salario: asignado o real, ideal (y'), inferior (15% por debajo del salario ideal) y máximo (20% por encima del salario ideal). En la gráfica se evidencia la brecha existente entre el salario asignado o real por la administración de la compañía para el año 2016 y el que debió ser asignado para ese mismo año, identificado como salario ideal (y'):

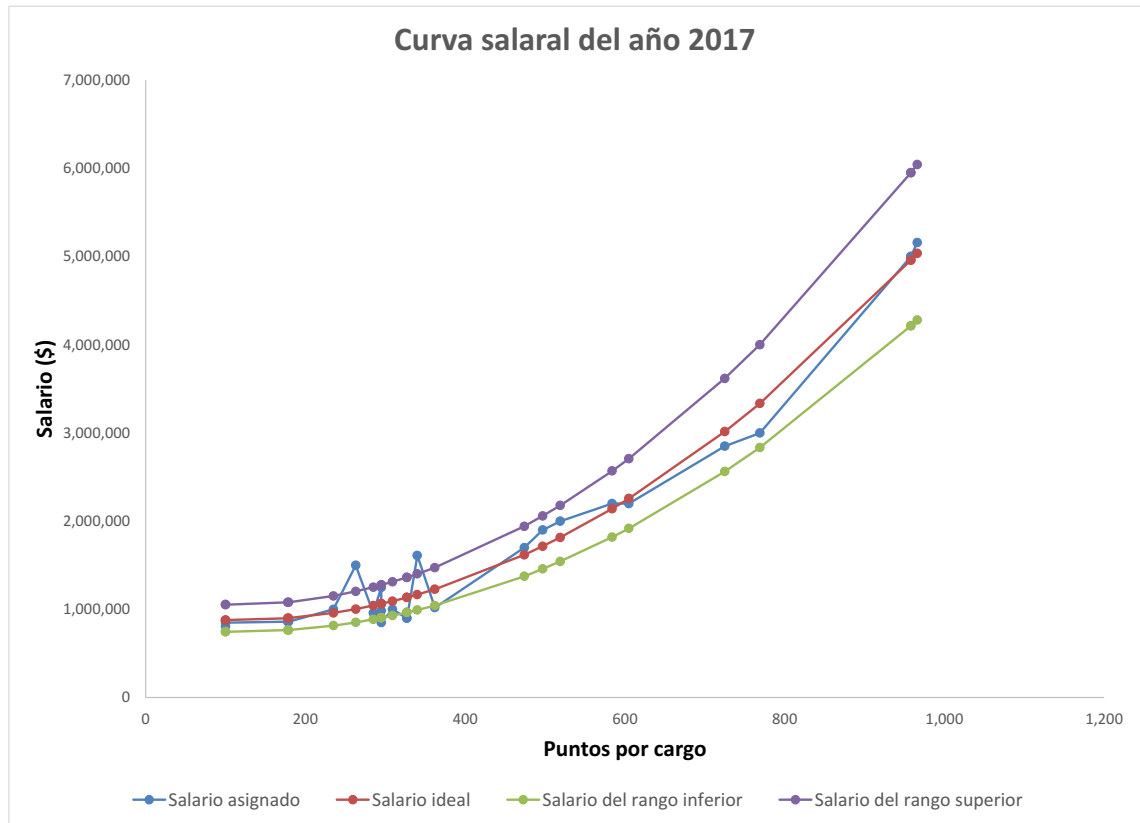
Gráfico 2 Curva salarial del año 2016



Fuente: elaboración propia

Para el año 2017, los incrementos salariales partieron del ejercicio antes descrito (gráfico 2), en el que se evidencia el acortamiento que se logra entre el salario asignado y el ideal, puesto que aunque no son iguales, la idea es ir acortando cada año la brecha generada entre ambas curvas (ver gráfico 3) e ir eliminando la inequidad entre los salarios de la organización, lo cual ha desmejorado en forma considerable el clima organizacional.

Gráfico 3 Curva salarial del año 2017



Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

A lo largo de estas páginas ha quedado expresada la importancia que tiene la gestión humana dentro de las organizaciones, puesto que es la encargada de administrar el principal recurso competitivo que hace posible que los objetivos estratégicos organizacionales puedan cumplirse, con miras a la sostenibilidad y el crecimiento de las mismas.

Los procesos de gestión humana, a su vez, deben ir migrando a sistemas que permitan gerenciar de manera más completa y estratégica el recurso humano, de tal modo que mediante procesos mejor estructurados contribuyan al logro de las metas estratégicas y al desarrollo personal y familiar de los empleados.

Luego del análisis realizado en la empresa OXIDER, y estudiados sus antecedentes, se observa que la organización no cuenta con un sistema de gestión humana estructurado, como suele ser habitual en pymes, y más en Colombia, país en el que la informalidad y la intuición han caracterizado la administración de los recursos humanos en las compañías.

A partir del diagnóstico efectuado en cada uno de los procesos de gestión humana se identificaron los aspectos que deben incluirse o ajustarse de tal manera que la organización pase de tener un proceso de gestión humana a un sistema que, dados el tamaño de la organización y los futuros planes de crecimiento, le permita planificar los programas por desarrollar en el corto, el mediano y el largo plazo. Las que se proponen en este trabajo corresponden a las que en principio la compañía debería empezar por ejecutar en el corto plazo, enfocadas hacia el subsistema de ingreso, desarrollo y compensación.

Cabe mencionar, que como estas propuestas se ejecutarán en la empresa OXIDER a lo largo del próximo año, y dado el alcance de este trabajo de grado, no

es posible conocer los resultados generales de la fase de implementación de dichas propuestas. No obstante, sí se establece el método que el responsable del sistema de la empresa se compromete a seguir cuando sea posible su realización y la descripción del proceso con las herramientas definidas por aplicar.

REFERENCIAS

- Bermúdez Restrepo, H. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión personal. *Universidad y Empresa*, 12(18), 174-202. Recuperado de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1327>
- Betancur P., S. A. (s.f.). Gestión del desempeño, un proceso que supera la simple evaluación. *Domos*. Recuperado el 21 de 11 de 2017, de: <http://www.domos.com.co/pdf/Gestion-del-desempeno.pdf>
- Calderón Hernández, G., y Álvarez Giraldo, C. M. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42 (142), 26-45. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/800/709>
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., y Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503210.pdf>
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., y Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, 10ª edición. México: McGraw-Hill.

Congreso de Colombia (2004). *Ley 905, de 2 de agosto de 2005, Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: Congreso de Colombia. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

Gallego Franco, M. (2000). Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 36(119), 63-71. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1026>

Gallego Franco, M. (2014). *Subsistemas de gestión del desarrollo humano*. Medellín y Lima: Universidad EAFIT y Pontificia Universidad Católica del Perú.

García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Pensamiento y Gestión*, 27. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/846/491>

Macías Gelabert, C., y Aguilera Martínez, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133-148. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1212/pdf

- Medina Lorza, A. F., Delgado Ortega, A., y Lavado Alvarado, P. A. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 121-138. Recuperado de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/download/1159/1660
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA.
- Morón Redondo, L. (2014, enero). *El plan de formación en la empresa: Autoescuela Morón S. L.* (trabajo de fin de grado, Grado en Administración y dirección de Empresas, Universidad de Valladolid, Escuela de Ciencia Empresariales y del Trabajo de Soria, Soria). Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/4423/1/TFG-O%20115.pdf>
- Oquendo Puerta, S. R., y Bermúdez Restrepo, H. (2015). La gestión humana ¿Una contradicción entre lo humano y estratégico en la empresa? *Teuken Bidikay*, 7, 155-172. Recuperado de <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1026>
- Oxigenados y Derivados S. A., OXIDER (2017). *Empresa*. Recuperado el 20 de enero de 2017, de www.oxidorsa.com/empresa
- Organización Internacional de Trabajo, OIT (2011, 26 de abril). *Sistema de gestión de la SST: una herramienta para la mejora continua*. Ginebra: OIT. Recuperado de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_154745/lang--es/index.htm

Pérez Uribe, R. I. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 47, 46-65. Recuperado de <http://200.0.187.30/index.php/Revista/article/viewFile/233/225>

PricewaterhouseCoopers (2000, mayo). La gestión del conocimiento: el tercer factor. *Knowledge Management España*.

Ramírez, G. E. (2004, 28 de julio). *Procesos de inducción y entrenamiento. Un enfoque integral para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad*. Medellín: SURATEP. Recuperado de https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/inducccion.pdf

Real Academia Española, RAE (2014). Diccionario de la lengua española, 23ª edición. Madrid: Espasa. Recuperado el 20 de febrero de 2017, de www.rae.es

Rimsky, T. M. (2005). *Administración de la remuneración total*. México: McGraw-Hill/Interamericana.

Robbins, S. P., Decenzo, D. A., y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración* 8ª ed. México: Pearson Educación.

Salgado Consuegra, E. (2006, mayo). *Gerencia de recursos humanos. Reflexiones sobre su práctica en Colombia* (Monografías, 91). Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración.