

**ADMINISTRACIÓN DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO EN
COMFACESAR – VALLEDUPAR**

ORALBA SERNA CONTRERAS

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CREAD – VALLEDUPAR
AÑO 2005**

**ADMINISTRACIÓN DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO EN
COMFACESAR – VALLEDUPAR**

ORALBA SERNA CONTRERAS

**Proyecto de trabajo de grado como requisito parcial para optar al
título de Administradora de Empresas**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CREAD – VALLEDUPAR
AÑO 2005**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Valledupar, septiembre 13 de 2005

AGRADECIMIENTOS

A Dios por su infinita misericordia, por brindarme la salud y la sabiduría, la fuerza que necesité para superar dificultades y por ser la fuente de apoyo en quien siempre me afiancé para lograr mis objetivos.

A mis padres, por darme su comprensión, quienes me enseñaron los valores éticos y morales, pilar fundamental del ser humano y por su esfuerzo en la consolidación de la base educativa.

Mis hijos CARLOS EDUARDO, HENRY ANDRÉS e INÉS CAROLINA a quienes dedico todo este esfuerzo para que les sirvan como ejemplo de superación.

A mis tutores, amigos y compañeros, que me acompañaron y brindaron su apoyo durante este proceso.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	-
RESUMEN	1
1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO	3
1.1 ADMINISTRACIÓN DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO EN COMFACESAR – VALLEDUPAR	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.4 OBJETIVOS	4
1.4.1 Objetivo general	4
1.4.2 Objetivos específicos	5
1.5 JUSTIFICACIÓN	5
1.6 MARCO DE REFERENCIA	6
1.6.1 Antecedentes históricos y generalidades de COMFACESAR	6
1.6.2 Marco teórico	8
1.6.3 Marco conceptual	14
1.6.4 Delimitaciones	16

	Pág.
1.7 ASPECTOS METODOLOGICOS	16
1.7.1 Tipo de estudio	17
1.7.2 Método de investigación	17
1.7.3 Técnicas para recopilar información	17
1.8 ADMINISTRACIÓN	18
1.8.1 Presupuesto de gastos	18
1.8.2 Recursos	18
1.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	19
2. OBJETIVO SOCIAL, OPERACIONAL, SERVICIOS, DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SITUACIÓN ACTUAL DE COMFACESAR – VALLEDUPAR	21
2.1 OBJETIVO SOCIAL	21
2.1.1 Misión	21
2.1.2 Visión	21
2.1.3 Educación	22
2.1.4 Capacitación	23
2.1.5 Recreación	24
2.1.6 Vivienda	24
2.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL DE COMFACESAR	24

	Pág.
3. DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN COMFACESAR – VALLEDUPAR	27
3.1 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	27
3.2 FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	29
3.2.1 Estructura de la unidad de personal en la empresa	29
3.3 FORMAS DE ADMINISTRACIÓN EN LA GERENCIA DEL RECURSO HUMANO	31
3.3.1 Reclutamiento	34
3.3.2 Selección	35
3.3.3 Contratación	39
3.3.4 Inducción o introducción	39
3.3.5 Capacitación o aprendizaje y adiestramiento	39
3.4 ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO	41
3.4.1 Inventario de recurso humano	41
3.4.2 Moral del trabajador al interior de la empresa	41
3.4.3 Sinergización de los talentos	42
3.5 NIVELES DE DESARROLLO DE LOS HÁBITOS	42
4. TRABAJO DE CAMPO	44

	Pág.
4.1 TOMA DE MUESTRAS	44
4.2 PROCEDIMIENTO	44
4.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	45
5. CONCLUSIONES	49
6. RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	55

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Presupuesto de gastos	18
Tabla 2. Cronograma de actividades	20
Tabla 3. Educación por cobertura año 2003	23
Tabla 4. Cobertura de capacitación COMFACESAR año 2003	24
Tabla 5. Tabulación de datos COMFACESAR - Valledupar	46

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de COMFACESAR – Valledupar	26

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de encuesta	55

INTRODUCCIÓN

No se puede desconocer que el mundo de los negocios ha tenido cambios significativos en los últimos años ocasionando con ello avances en la economía comercial, buscando más y mejores estrategias hacia la obtención de un mejor desarrollo empresarial, modernización y encontrar cambios exitosos a través de una mayor eficiencia en cada uno de los procesos que se adelantan al interior de cualquier administración.

Los empresarios, las pequeñas y medianas empresas, las organizaciones públicas y privadas buscan con afán herramientas administrativas con las cuales le permitan una nueva y mejor identidad competitiva en este mundo globalizado. En razón a lo anterior, las empresas optan por implementar políticas administrativas, financieras y manejo de personal con el fin de lograr resultados positivos en sus actividades diarias, incluso logrando mejor atención al cliente.

En aras de contribuir a la investigación como elemento humano la consecución de un título profesional Administración de Empresas, se ha seleccionado un tema sensible y de mucha actualidad como es el Recurso humano. Por tal motivo se seleccionó la Caja de Compensación Familiar del Cesar COMFACESAR, cuyas oficinas están ubicadas en Valledupar, capital del departamento del Cesar, para desarrollar un Proceso de Control de Gestión del Recurso Humano, para contribuir al desarrollo del servicio que presta y ofrece en su labor social a través del pago de subsidio familiar, servicios médicos, servicios de recreación, servicios de capacitación, subsidio de vivienda y turismo.

Se busca hacer un diagnóstico en el área del Recurso Humano de la entidad para mostrar todo el andamiaje concerniente al personal vinculado a Comfacesar, sus aspectos sociales, corporativos y funcionales.

El trabajo está dividido en capítulos, empezando, por mostrar los aspectos generales del proyecto, un segundo capítulo en donde se expresará el objetivo social, operacional, de servicios, el diseño organizacional y la situación actual de Comfacesar, el tercero se diseña un modelo de gerencia en la administración del recurso humano en COMFACESAR y las conclusiones.

El tema a tratar es de gran importancia teórica y de mucha relevancia; lo que seguramente conducirá a implementar un proceso de control de gestión del recurso humano al interior de COMFACESAR, el mismo que se aplicará a todos y cada uno de sus trabajadores permitiendo con ello un cambio dinámico que traiga éxito organizacional en la empresa.

RESUMEN

La obra académica administración y control del recurso humano en COMFACESAR, en Valledupar, es una investigación seria y profunda que involucra al personal que está vinculado a la entidad, la misma busca con gran acierto optar por una estrategia eficaz en el manejo del personal que allí se desempeña. Además permite la obra optar al título profesional de administradora de empresas, a su autora, brindar la oportunidad de tener un documento informativo sobre las actividades y composición de la Caja de Compensación Familiar en Valledupar, en sus aspectos administrativos.

Se empieza por describir una situación – problema enmarcado en la carencia de una estrategia para la escogencia o selección de su personal cuando existe una vacante, debido a que la entidad no utiliza una herramienta esencial como es el reclutamiento, la selección, el adiestramiento y el nombramiento de manera tal que permita una transparencia al momento de vincular a sus trabajadores. Tampoco brinda la posibilidad de mantener una educación permanente a su recurso humano, capacitación que incide directamente en que la empresa obtenga una mayor y efectiva competitividad en el mercado.

Continúa con plantear el objetivo general del estudio, lo mismo que su justificación, para llegar a un marco teórico como base fundamental en esta clase de estudio, pues, elaborar un documento de ésta índole, es realizar una lectura previa de la bibliografía para tener una base teórica que permita darle solución al problema planteado, incluso se señala un marco conceptual y una delimitación del estudio para efecto de tener una mejor planeación.

Al interior de los capítulos como ejercicio en el desarrollo del proyecto, se hizo un diagnóstico de la situación actual de COMFACESAR, para tener un conocimiento básico de cómo está organizada la empresa y como es su operatividad. Esto se hizo a través del método de observación directa, ya que la autora del trabajo está laboralmente

vinculada a la entidad, esto permitió que se hiciera un trabajo real y preciso sobre su composición administrativa.

En el tercer capítulo, se diseñó un modelo de gerencia en la administración del recurso humano en COMFACESAR – Valledupar, con el fin de poner a disposición de la entidad una estrategia eficaz a través de la cual pueda implementar una cultura organizacional al interior de la misma. Se habla de unos elementos o etapas para obtener un buen y oportuno reclutamiento del recurso humano, la función de la administración del talento humano, las formas de esa administración como gerencia del recurso humano y todo un andamiaje excelente sobre lo que es la sinergización del talento humano.

En el cuarto capítulo, se habla de un trabajo de campo realizado en la empresa, utilizando la encuesta como mecanismo para recopilar la información primaria, lo que permitió obtener datos que sirvieron de manera efectiva para dar unas conclusiones y recomendaciones serias, con las cuales se puede mejorar la situación en COMFACESAR y también da la oportunidad de tener base para realizar otras investigaciones.

1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

1.1 TITULO

ADMINISTRACIÓN DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO EN COMFACESAR – VALLEDUPAR

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este mundo contemporáneo brinda una época moderna, llena de tecnologías las mismas que le dan la posibilidad a las empresas de un avance científico en la organización, administración y control del recurso humano de una empresa, la cual debe estar acorde con el desarrollo del avance operativo, normativo y tecnológico, especialmente si se trata de una entidad que ofrece servicios sociales tales como: Pago de subsidio familiar, servicios médicos, de recreación, de capacitación, subsidio de vivienda y turismo.

COMFACESAR, es la Caja de Compensación Familiar del Cesar cuya oficina principal está ubicada en Valledupar, entidad en la cual se observa que no existen cambios en su estructura orgánica, funcional, sobre todo en la parte del recurso humano en la aplicación de nuevas y mejores tecnologías, que la conduzcan de manera eficaz en implementar políticas o mecanismos conducentes a tener un capital humano con mayor responsabilidad y educación en su puesto de trabajo. Carece de un servicio oportuno, efectivo, controlado y con políticas que beneficien a la entidad en particular y a sus usuarios o clientes que son en últimas los más perjudicados por cualquier ineficiencia que la empresa posee.

Carecer COMFACESAR de un proceso de control eficaz del recurso humano que agrupe de manera óptima a todo el personal vinculado a la entidad, especialmente a través de su división o área de personal, es no poder reorganizar o reestructurar con seriedad y transparencia las funciones en los puestos de trabajo de cada uno de sus trabajadores. Lo anterior permite que la empresa ofrezca una atención

inadecuada, evitando a su vez darle solución efectiva a los múltiples problemas que a diario se generan al interior de la entidad, lo que ocasiona inoperancia, ineficacia y aplicación de políticas administrativas erradas al momento de seleccionar sus empleados.

Indudablemente, al no existir una planificación y control adecuado en su recurso humano en su capacitación y orientación, seguramente se presenta lo que en la actualidad se está dando: la selección y contratación de sus empleados no es la mejor ni dada por condiciones técnicas en su escogencia, ni mucho menos en su capacitación y mejoramiento en su puesto de trabajo.

Si COMFACESAR utilizara los procedimientos adecuados y óptimos que hacen referencia a la vinculación de personal en su nómina de trabajo y a su vez le brindara la oportunidad de capacitación permanente y actualizada acorde con los lineamientos de una empresa moderna, que trabaje en equipo, seguramente que esos productos y servicios con alto contenido social, sus clientes o consumidores estuvieran siempre satisfechas sus necesidades, pues de esa manera lograría que las familias cesarenses vinculadas a ésta entidad alcanzaría una mejor calidad de vida y un crecimiento económico de sus empresas.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿ Qué efectos produce al interior de la administración de Comfacesar, el no contar con un proceso de control de gestión del Recurso Humano eficaz y acorde con los lineamientos de una empresa moderna que trabaja en equipo?.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General. Hacer un estudio y análisis del proceso de control, planeación y gestión del Recurso Humano en Comfacesar en Valledupar con el fin de diseñar un modelo de gerencia del recurso humano.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4 Hacer un diagnóstico general de las actividades de Administración de Personal con respecto a las funciones de selección del Recurso Humano en Comfacesar.

4 Determinar e identificar los componentes de un proceso selectivo de personal, con el fin de definir un sistema adecuado y óptimo de gestión del recurso humano.

4 Diseñar un modelo eficaz de planeación y control del recurso humano que ayude a valorar, analizar y clasificar con efectividad a los reclutadores de personal en Comfacesar.

1.5. JUSTIFICACIÓN

La Caja de Compensación Familiar del Cesar, Comfacesar, ha aumentado su cobertura, lo que indica que cada día tiende hacia un crecimiento como empresa debido a que Valledupar y el departamento del Cesar es un territorio grande y con perspectivas de desarrollo acelerado, sobre todo que en esta parte de Colombia se lleva a cabo el proceso de explotación minera, siendo la del carbón la más grande. Aumenta el número de empresas y de personas que se afilian a ésta entidad que posee una labor social importante, permitiendo con ello que la misma crezca y cada vez se haga más sólida y rentable.

Lo anterior ha contribuido a que afecte el manejo administrativo en su organización, control, funcionamiento, rendimiento y reclutamiento de personal, en razón a que hoy realiza una labor que no es la mejor, especialmente en asuntos de contratación de su recurso humano y de la capacitación adecuada del que está vinculado. Sin lugar a dudas que esto trae consigo una reducción en la calidad del servicio que presta, por cuanto su personal no es el más óptimo, lo que indica que puede ser un obstáculo para lograr las metas y objetivos trazados.

Afecta sus recaudos, permitiendo una reducción en sus recursos financieros, a su vez las quejas de las empresas y beneficiarios vinculados a la entidad, como a la vez no tener una planeación eficaz

para el manejo de estrategias que la conduzcan a aumentar sus ingresos y mejorar la atención a sus clientes.

Es viable considerar que la justificación del estudio está dado por cuanto se requiere con urgencia mirar las políticas de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación en la dirección del recurso humano, como también la gestión y control del mismo, en razón a que esta labor no se está realizando con la mayor suficiencia, eficacia, calidad y efectividad, evitando con ello que la administración y gestión del director de la empresa y sus colaboradores brinde la posibilidad de ser una entidad más competitiva, más sólida en asuntos de ofrecer. subsidios de viviendas, turismo, capacitación, servicios médicos y recreación considerado éste último el servicio que más fortalece a la Caja, por cuanto es un factor de primer orden del bienestar y la integración Familiar y empresarial.

Además la empresa se mantendría en un proceso de modernización eficiente que le permitiría dar solución efectiva a las situaciones difíciles que se atraviesan en la administración. Incluso se podría brindar alternativas con las cuales se puede ofrecer servicios y productos con mayor responsabilidad y calidad, a través de nuevas estrategias de ventas y recuperación de cartera, consagrándose con una buena cultura organizacional, lo que ayudaría a tomar decisiones importantes que benefician a la comunidad en general y a la organización en todas sus políticas institucionales.

Es decir, se busca brindarle a Comfacesar a través de éste estudio serio la oportunidad de que tenga en su administración un nuevo modelo de gerencia del Recurso humano, en donde se encontrarán nuevos valores estratégicos de calidad del servicio, de eficiencia, reputación prestigio, imagen, lealtad, ética y optimización general de su atención, para llegar a ser más competitiva.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Antecedentes históricos y generalidades de COMFACESAR.

En el año 1954 se creó el sistema de compensación Familiar como nuevo programa de seguridad social en Colombia, posteriormente se

estableció el subsidio familiar como una obligación legal, y se determinó pagarse a través de Cajas de Compensación, es así, como se fomentó la creación de varias entidades de esta naturaleza en el país, las cuales y mas tarde ampliaron el subsidio familiar en servicios sociales.

Al instituirse en el departamento del Cesar la Federación Nacional de Comerciantes "FENALCO", surge con ello la idea de crear la Caja de Compensación Familiar del Cesar, a la cual le dieron el nombre de COMFENALCO, Caja de Compensación Familiar de Fenalco. La Caja se fundó el 2 de abril del año 1968, según resolución del Ministerio de Trabajo, pero es el día 25 de junio de ese mismo año cuando se le da vida, abriendo sus puertas al público, recibiendo las afiliaciones de las empresas y de los trabajadores.

Desde el año 1968 hasta noviembre de 1988, la Caja fue administrada por sus fundadores entre ellos el señor Manuel Pineda Bastidas, en calidad de presidente del consejo, Álvaro de Castro como vicepresidente, Samuel Arévalo Gutiérrez miembro del consejo Directivo de parte de los empleados y los comerciantes.

La participación de los trabajadores se da a partir de la creación de la ley 21 de 1982, anteriormente estas corporaciones eran vigiladas por el Ministerio de Trabajo, de acuerdo a la ley 73 de 1966. En la actualidad son vigiladas por la Superintendencia del Subsidio Familiar ente gubernamental especialmente constituido para esta función.

En agosto del año 1992 se construyó el Centro Recreacional La Pedregosa, considerado el proyecto bandera de esta Caja de Compensación por su gran infraestructura y los servicios que allí se prestan, por cuanto van en beneficio de sus afiliados y la comunidad en general, debido a que permite integración familiar y empresarial.

Las oficinas principales de Comfacesar están ubicadas en Valledupar, departamento del Cesar, contando a su vez con tres Unidades Integrales de Servicio "UIS", en los municipios de Aguachica, Codazzi y Copey, teniendo como misión mejorar la calidad de vida de los trabajadores Cesarenses, sus familias y la población en general, a

través de programas sociales como es el subsidio Familiar monetario, salud, recreación, capacitación, turismo, educación, mercadeo, créditos de fomento y vivienda.

La empresa en su afán por mejorar las cosas y ser más independiente en sus servicios, en el año 1995 cambia de razón social, de Caja de Compensación Familiar de Comfenalco, pasa a Caja de Compensación Familiar del Cesar "COMFACESAR", a través del cual buscaba mayor identidad regional.

El Centro Recreacional La Pedregosa, es su obra cumbre, allí hay servicios de restaurante, recreadores, canchas de fútbol, cancha de tejo, de tenis, de softbool, piscinas para niños y adultos y un ambiente sano donde se respira aire puro por cuanto cuenta con una buena arborización y limpieza total, en todo su entorno.

1.6.2 Marco Teórico. El ser humano cuando empieza a laborar como actividad cotidiana, especialmente cuando lo hace en forma independiente, se da en las granjas o taller artesanal, produciendo productos o artículos de calidad con gran ahínco. La producción la ejecutaba en masas, llegando en esto a cubrir la totalidad donde vendían sus productos que elaboraban con sus propias manos, es decir, cubrían la demanda existente la misma que quedaba satisfecha.

Sucede que en el año 1939, fecha de publicación del libro de F.J. Roethliaberger y W. Dickson, en donde relatan e interpretan la experiencia de Harwthorne, la teoría de las relaciones pasó a determinar totalmente la teoría administrativa por más de una década.

Al terminar la década de los 50, la teoría de la Relaciones humanas entró en decadencia la cual fue duramente criticada a tal punto que sus concepciones fueron profundamente revisadas y alteradas.

Existían dos escuelas, la Clásica y relaciones humanas eran opuestas y contradictorias entre sí, por cuanto ninguna de ellas señalaba el conflicto fundamental o dilema insoluble entre la búsqueda de la

racionalidad de la organización y la búsqueda de la Felicidad humana.
(1)

La administración científica afirmaba que la organización más competente sería la más satisfactoria porque la maximización de la productividad estaría acompañada de un incremento en el pago de salarios de los trabajadores, y por otro lado la Escuela de las relaciones humanas creía que la principal tarea de la administración era solucionar conflictos entre los intereses humanos y los intereses de la organización, con el fin de aumentar la satisfacción y la felicidad de las personas.⁽²⁾

En esta parte del trabajo, con respecto a la experiencia de Harwthorne se puede concluir que ésta permitió el delineamiento de los principios básicos de la Escuela de la Relaciones Humanas, la cual conformó de manera inmediata a través de sus principales investigaciones, los siguientes aspectos:

┆ El nivel de producción es resultante de la integración social y las expectativas que lo rodean.

┆ El comportamiento social de los trabajadores permitió verificar que el comportamiento del individuo como tal, se apoya en el grupo de trabajo, ellos reaccionan no individualmente sino como miembros de grupos.

┆ Los grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, aptitudes constituyen la organización humana de la empresa.

┆ Las relaciones humanas en la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en una constante de interacción social.

(1) Mendieta, Manuel Vilorio, del Pino Matute Eloísa. Manual de gestión de recursos humanos en la Administración pública. Editorial Tecnos.

(2) Ibidem

La teoría de las relaciones humanas, la cual desarrolló Elton Mayo y sus colaboradores nació en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos mediante la experiencia de Harwthorne. Esta teoría fue un movimiento de reacción y de oposición a la teoría de la administración. ⁽³⁾

Pasando a la época actual se considera que el elemento esencial para alcanzar metas y objetivos trazados en una empresa es sin dudas los recursos disponibles, especialmente el Recurso Humano, sea en una administración pública o privada, por cuanto se requiere de un buen líder, de un buen administrador o gerente que opere y ponga a funcionar la organización de manera óptima, con resultados positivos que redunden en una buena competitividad, prestando servicios con calidad y eficiencia, aumentando de manera acelerada su productividad. Por ello se puede expresar que la administración se ha convertido en una de las más importantes áreas de las actividades que realiza el elemento humano.

Con realizar la labor del trabajo en conjunto o equipo, significa trabajar cooperadamente, lo que indica tener beneficios al bienestar social de los empleados e intereses económicos rentables de la empresa. La función de la administración de personal de recursos humanos en la actualidad y de acuerdo a la época moderna, tienen como finalidad integrar, desarrollar y mantener una planta de personal capaz, bien remunerada y motivada, a través de incentivos, de esta manera se logra con efectividad una mayor competitividad y facilita la conformación de una cultura organizacional y orientación de resultados positivos.

En un concepto global, Recurso Humano se puede definir como el grupo de seres humanos que conforman el equipo para hacer funcionar una empresa, éste es importante para los intereses de cualquier organización, llámese pública o privada. señalar como estrategias del recurso humanos, las siguientes:

- Tendencia al desafío de los negocios

⁽³⁾ Ibidem

- Resolver los asuntos críticos en la organización
- Tener un perfil requerido
- Saber manejarse, con el fin de lograr un perfil que se requiere para un buen desempeño al interior de la empresa
- Tener objetivos y estrategias que lo conduzcan a obtener perfil requerido.

Haciendo referencia a la naturaleza social del hombre, pues es necesario conocer ésta teoría para entrar a diseñar un modelo de gerencia del recurso humano, es importante anotar que el elemento humano en su condición de trabajador debe realizar sus funciones en compañía, es decir, en equipo; si por el contrario desea hacer sus labores en forma individual y sólo, entonces debe prepararse para ello y buscar el trabajo en forma adecuada.

Los individuos deben buscar la manera de vivir en sociedad, de disfrutar con las demás personas el entorno de sus labores en la empresa para conversar como compañero, para trabajar, socializar, interrelacionarse como ser social por la integración misma de su naturaleza, en bien de su entorno natural.

Lo anterior conduce a una mayor productividad en la organización y desarrollar políticas de mejoramiento en la administración estrategias de planificación y dirección.

El elemento humano es un ser racional, indispensable para actividades cotidianas de la empresa en todas sus actividades económicas, debido a que a través de él se pueden alcanzar, metas y objetivos trazados. En efecto, para atender el recurso humano en, la empresa hay que empezar por referirse al individuo en el grupo social donde trabaja, vive y pasa sus ratos de ocio. La identidad del individuo está construida a partir de un proceso de intercambio grupal consciente o inconsciente que surge de él mismo.

Por tal razón, al hablar del individuo y de organizaciones se está refiriendo a las realidades inseparables, por lo que se puede, expresar que las organizaciones son instancias supraindividuales que afectan el comportamiento del individuo y viceversa. ⁽⁴⁾

Por lo tanto, hablar de equipo supone también necesariamente en un estado evolutivo más tardío y maduro del grupo, por ello para comprender el funcionamiento de un equipo y antes de un grupo es interesante remitirse algunas teorías sobre el rendimiento del individuo ante la presencia del otro, así:

➤ Teoría de Zajonc. Según ésta teoría hacia el año 1965, la mera presencia de otros es excitante, esto implica en el mundo laboral, que trabajar con otros facilita nuestro trabajo cuando este consiste en un trabajo bien aprendido o no muy complejo y dificulta nuestro trabajo cuando éste es complejo y no está bien aprendido. Esta teoría la resume Zajonc de la siguiente manera: La presencia de otro, tensiona porque:

- Nos pone en guardia (si son extraños sobre todo)
- Despierta nuestros sentimientos competitivos
- Nos preocupa por su capacidad de evaluación (si hay estándares)
- Nos distrae (en tareas no simples)

➤ Teoría de Steiner. Está dada desde el año 1972, fundamentada en que existen cuatro tipos de tareas que requieren diferentes organizaciones del trabajo de grupo para obtener el máximo rendimiento, están relacionadas así:

- Tarea aditiva: Aquí la suma de esfuerzos siempre es positivo con una adecuada organización y el rendimiento del grupo siempre es mayor; por ejemplo, mudanza de muebles y enseres para un segundo piso.

⁽⁴⁾ Ibidem

- Tarea conjuntiva. Es en la que los miembros del grupo trabajan individualmente y ponen en común sus resultados; por ejemplo, elaborar un presupuesto por partes o unidades contables.

- Tarea disyuntiva. Esta referencia a la absoluta independencia aportando cada uno al grupo resultados finales; por ejemplo, la labor de una comisión que va a investigar algo.

- Tarea divisible. Esta tarea se caracteriza por la dependencia de los diferentes miembros del grupo, uno de otros, a lo largo del proceso. Es decir, aquí el rendimiento del miembro más débil afecta al del grupo, contrario a la tarea disyuntiva; por ejemplo, una cadena de montaje.

➤ Teoría de la carga social. De acuerdo con esta teoría, los individuos tienden a disminuir su esfuerzo individual en la medida que el grupo sea mayor. El origen de ésta teoría se remonta al año 1913 con experimento de Ringelman, en el éste procedió conectar una soga a un diámetro y midió el esfuerzo desarrollado por el individuo, posteriormente midió el por varios individuos (grupos de 4, 8 y 10) en diferentes momentos. Ello llevó a determinar que cuanto mayor era el grupo el esfuerzo individual era menor. Con esta teoría concluyo el autor, que las causas de un menor rendimiento son:

- Los individuos aprovechan el esfuerzo beneficio
- En grupos numerosos el individuo asume que aprovechan y eso lo desmotiva
- La tensión frente al público se reduce individuo en el grupo se reduce al esconderse el individuo en el grupo.

Según esta teoría, se debe realizar la medición del rendimiento individual o permitir la autoevaluación frente a estándares o crear puestos que tengan sentido para el trabajador y sean creativos, debido a que lo contrario la dinámica de los grupos numerosos lleva a la baja productividad.

La adopción de decisiones en grupos. Es importante el interés que surge del grupo en relación a la toma de decisiones, por ello las organizaciones diseñan o crean grupos de trabajo con el fin de poner a funcionar nuevos conocimientos que beneficien los intereses de las empresas. También es posible pensar que muchas veces esa clase de actividades en grupo trae consecuencias distorcionadoras inapropiadas. entre las cuales se pueden citar las siguientes:

- La polarización
- El pensamiento de grupos
- La conformidad
- La competencia y la cooperación, entre grupos. Esto quiere decir que los grupos tienden a comportarse de manera competitiva.
- Los prejuicios y los grupos.

1.6.3 Marco Conceptual:

❖ RECLUTAMIENTO

Se define como la atracción de personal hacia la organización para que presente su hoja de vida, la cual se archiva en la empresa para hacer uso de ella cuando se requiera un nuevo empleado, es decir, cuando se presente una o varias vacantes.

❖ SELECCION

Es aquella parte del proceso en donde se busca entre los candidatos aquellos que sean los mejores para ocupar el cargo cuya vacancia se pretende llenar.

❖ CONTRATACIÓN

En esta etapa permite que el mejor de los candidatos se convierte en un empleado o trabajador de la empresa contratante.

❖ INDUCCION O INTRODUCCIÓN

Este proceso permite que el nuevo empleado se ambiente de manera adecuada a la organización receptora y se convierta de manera exitosa en trabajador comprometido con la entidad.

❖ CAPACITACION

En la medida que la empresa capacite adecuadamente al personal vinculado a ella, permite que los empleados buenos se conviertan en excelentes.

❖ FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

De acuerdo con las políticas modernas, ésta función tiene como finalidad integrar, desarrollar y mantener una planta capaz, que esté bien remunerada económicamente y motivada, a través de incentivos frente a optar por una mejor rentabilidad facilitando a su vez una cultura de calidad, de organización y orientación de resultados.

❖ GESTION

Es el mecanismo fundamental para la integración y operación de todo esfuerzo organizado; la creación y mantenimiento de un ambiente interno en una empresa dónde los individuos, trabajando conjuntamente o en grupos, pueden desempeñarse con eficiencia y eficacia para el cumplimiento de metas del grupo; es también un proceso que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos precisos mediante el uso de recursos humanos y de otra naturaleza, como también el proceso por el cual el esfuerzo individual se coordina y se orienta al logro de las metas comunes.⁽⁵⁾

⁽⁵⁾ MARTINEZ LOZANO Guillermo Hernán. Control global de gestión. Un enfoque instrumental. Primera edición. Biblioteca Jurídica DIKE.

❖ CONTROL

Control es la función gerencial de asegurar que los planes se cumplan. En materia administrativa, significa asegurar la medición y corrección de la eficiencia hacia los objetivos fijados. Constituye en realidad la administración cotidiana de un plan o proyecto, su función básica consiste en lograr que se efectúe el trabajo.

❖ CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión tiene como objetivo primordial un mejoramiento de la productividad eficiencia y eficacia de la organización. Su objetivo principal es suministrar a la dirección información, análisis y recomendaciones administrativas con carácter permanente y sistemático, sobre los resultados claves de la gestión, en relación con las metas establecidas.

1.6.4 Delimitaciones:

➤ Espacial. El presente proyecto tiene como finalidad realizar un estudio en la Caja de Compensación Familiar del Cesar, COMFACESAR, en su oficina principal en Valledupar, donde se analizará la forma como se administra y se hace planeación de personal, sus trabajadores, todo lo que tenga que ver con el recurso humano que está vinculado a esa entidad, para tener a bien de elaborar un diagnóstico y a su vez un modelo con el cual se le pueda mostrar a la empresa seleccionada, cómo es el proceso de reclutamiento y selección de trabajadores cuando se trata de cubrir puestos de trabajo que estén vacantes.

➤ Temporal. El tiempo estimado para desarrollar la investigación y elaborar el documento donde recopile toda la información pertinente está calculado en nueve meses, contado a partir del mes de diciembre del 2004 hasta el mes de agosto del año 2005.

1.7 ASPECTOS METODOLOGICOS

1.7.1 Tipo de estudio. Para elaborar la presente investigación teórica - práctica se escogió el tipo de estudio exploratorio, debido a que se tiene ciertos conocimientos previos acerca de lo que se va a investigar, es decir, sobre la problemática planteada, por cuanto la autora del proyecto trabaja en la entidad escogida desde hace 10 años, pertenece a la jefatura de Cartera. La información requerida está a disponibilidad en razón a que se conoce todo el andamiaje de la empresa en su parte organizacional y operacional, contando para ello con libros y documentos confiables que ayudan de manera efectiva a lograr que se haga un estudio serio, con resultados positivos.

1.7.2 Método de Investigación. El estudio en mención se hará según el método de investigación por observación, debido a que se posee experiencia directa personal en razón a que se pertenece a la nómina de trabajadores vinculados a COMFACESAR en la actualidad, eso permite conocer la problemática y tener contacto directo con el recurso humano que opera allí.

1.7.3 Técnicas para Recopilar Información. Con el fin de realizar una investigación seria y exitosa se acudirá a las fuentes de información secundarias consistentes en libros, revistas, videos y documentos internos y externos que tengan relación con las políticas administrativas de Comfacesar y su estructura organizacional, como también lo relacionado con la administración de personal y su respectiva planeación de diferentes autores.

Con respecto a las fuentes de información primaria, se realizará una encuesta al interior de Comfacesar, a cada uno de sus empleados, como también de las empresas que están afiliadas para observar la opinión y actitudes de los encuestados, lo que permitirá recopilar información veraz y precisa que conduzca hacia un estudio serio que ayude a Comfacesar a implementar una gerencia del recurso humano con procedimientos adecuados.

)] Población y muestra. La población a la cual se le hará la encuesta es los empleados vinculados en la actualidad a Comfacesar y a las empresas afiliadas, de estas se escogerá al gerente o directo de la misma. Es decir, la población está calculada en personas, de la cual

se tomará una muestra al azar o aleatoria del 30 % que dará la muestra, cifra representativa para realizar la encuesta. Se hará previamente un cuestionario de siete preguntas cerradas, concretas, donde se aspira encontrar información real para culminar con éxito el proyecto.

Una vez tenida la información recopilada a través de la encuesta, se analizará, se clasificará, se tabulará y se ordenará en cuadros, para luego suministrar los resultados en forma teórica, en porcentajes y en tortas sistematizadas con sus respectivos análisis a interpretación.

1.8. ADMINISTRACIÓN

1.8.1. Presupuesto de gastos

Tabla 1. Presupuesto de gastos

CONCEPTOS	VALORES
Libros, revistas y videos	\$ 89.000
Papelería y fotocopias para encuestas	\$ 65.000
Sistematización información anteproyecto	\$ 45.000
Sistematización y empaste proyecto	\$136.000
Asesorías profesionales externas	\$250.000
Imprevistos	\$ 100.000
TOTAL GASTOS GENERALES	\$ 685.000

Fuente: diseñado por el investigador.

1.8.2 Recursos:

] Humanos. La responsable en todos los aspectos de la presente investigación es su autora, acompañada de un Economista, especializado en Gestión Pública, como asesor externo, conforman el equipo humano para realizar ésta obra.

] Financieros. Los gastos generados en esta investigación son sufragados por la autora del mismo, recursos engendrados de la remuneración económica que tiene en la misma empresa.

] Institucionales. Para realizar éste estudio se cuenta con el aval de la Caja de Compensación Familiar del Cesar, empresa que apoya la idea en busca de un bienestar empresarial.

1.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El presente estudio se hará en un tiempo máximo o de nueve meses, en el período comprendido entre el mes de diciembre /2004 y el mes de agosto del año 2005. A continuación se relacionan las diferentes actividades:

Tabla 2. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	AÑO	2004				2005																															
	MESES	DIC				ENE				FEBR				MAR				ABR				MAY				JUNIO				JULIO				AGOS			
	SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección tema y realización primeras consultas bibliográficas y contacto con el asesor externo.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																								
Sondeo de opinión a los empleados de Comfacesar y algunas empresas afiliadas. Análisis y evaluación de la información y elaboración del anteproyecto con revisión del asesor externo. Entrega del anteproyecto a UNAD														■	■	■	■	■	■	■	■																
Consultas bibliográficas, investigación al interior de Comfacesar. Correcciones, análisis, clasificación de la información.																		■	■	■	■																
Realización encuestas, análisis e interpretación de resultados																						■	■	■	■	■	■	■	■								
Consultas bibliográficas, elaboración, sistematización y corrección del proyecto por parte del asesor externo. Entrega del proyecto a la UNAD para su revisión y aprobación.																														■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: diseñado por el investigador.

2. OBJETIVO SOCIAL, OPERACIONAL, SERVICIOS, DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SITUACIÓN ACTUAL DE COMFACESAR-VALLEDUPAR

2.1 OBJETIVO SOCIAL

La Caja de Compensación Familiar del Cesar, COMFACESAR tiene como finalidad apoyar con sus política administrativas el desarrollo del departamento del Cesar, aliviando de una u otra manera las cargas económicas de las familias que están afiliadas mediante la compensación de ingreso a través del pago del subsidio en dinero y en especie, como también la prestación de una red de servicios que fortalecen la calidad de vida.

2.1.1 Misión. Ofrecer productos y servicios con alto contenido social que satisfagan ampliamente las necesidades y requerimientos de las familias cesarenses, permitiendo con ello mejorar la calidad de vida, el bienestar y progreso de sus usuarios y el crecimiento económico de sus empresas, articulados con los agentes del sistema de protección social.

Tiene como misión ser líder en el campo de la protección social priorizada por las necesidades y expectativas de nuestros corporados, cuya satisfacción es la razón de ser de nuestra organización, asumiendo el reto que nos exige el contexto social las nuevas disposiciones legales para el cubrimiento total e informe de éstas.

Nuestro desafío es lograr el desarrollo integral de los corporados y el progreso de las empresas aportantes, logrando un promisorio coeficiente competitivo.

2.1.2 Visión. Concientes del compromiso adquirido con nuestros corporados seguiremos proporcionando servicios con alto contenido social que permita engrandecer a la sociedad, para lo cual nos consolidaremos como empresa líder dentro del panorama regional

para que cada día se posicionen nuestros servicios en pro y cada uno de nuestros usuarios.

La dirección de COMFACESAR corresponde en primer instancia a la Asamblea General, que éste a su vez elige al Consejo Directivo y Revisor Fiscal; el Consejo Directivo escoge al director Administrativo. Cuenta el personal administrativo con División Administrativa y Gestión Humana, División de Servicios Sociales, División de Sistemas, División Financiera, Auditoría Interna, Planeación y Proyectos y Mercadeo. Además tiene en su estructura organizativa trece coordinadores, quienes se encargan de las funciones menores tales como contabilidad. Tesorería, Créditos y Cobranzas, etc.

La Caja de Compensación Familiar del Cesar tiene en la actualidad 1800 empresas afiliadas, con 23.500 trabajadores dependientes, facultativos, pensionados, voluntarios. Para el año 2003, los ingresos totales fueron de \$9.486.880.401 de los cuales 8.084.043.026 tuvieron origen en los aportes recaudo. También para el año 2003 y de acuerdo a disposiciones legales que rigen en Colombia, pagó subsidio familiar por un valor de \$3.221.122.358. El subsidio familiar se reconoce por un valor de \$13.500.

2.1.3 Educación. COMFACESAR, brinda el servicio de educación a través del Centro Educativo Comfacesar, ubicado en Valledupar, capital del departamento del Cesar, ofrece los servicios en jornada que le permite un mayor desarrollo a los niños, en contacto con el conocimiento, el deporte, las artes, las actividades lúdicas y recreativas con espacios de socialización.

La institución educativa cuenta con un equipo Formado por dieciséis docentes de tiempo completo. cuatro de tiempo parcial, una psicorientadora y dos coordinadores, responsables de ejecutar el proyecto de mejoramiento institucional propuesto a partir del 2403, brindando los siguientes servicios

- Clases a través de guías para estimular el desarrollo de competencias según estándares curriculares del Ministerio de educación Nacional (MEN).

- Banco de libros en cada grado a partir del grado tercero para permitir la promoción y desarrollo de la investigación y el fortalecimiento del hábito de lectura, la utilización de las bibliobancos.
- Inglés intensivo desde preescolar.
- Información en todos los niveles y como apoyo de las otras asignaturas, facilitando la integración curricular.
- Apoyo pedagógico en la jornada de la tarde, para nivelación y/o superación de deficiencias hasta el mes de agosto.
- Desarrollo de aptitudes individuales a través de clases de música, danzas, artes pláticas, deportes, banda cívica, teatro.

Tabla 3. Educación por cobertura año 2003

SERVICIO	BENEFICIARIOS	No. BENEFICIARIOS	EJECUTADO
Preescolar	47	8	55
Primaria	124	33	157
Secundaria	55	12	67
TOTAL	226	53	279

Fuente: Balance Social y financiero 2003. COMFACESAR.

2.1.4 Capacitación. En un acto positivo, para el año 2003 las empresas afiliadas y particulares respondieron a las ofertas de los programas, el cual está estructurado según las necesidades y expectativas de la comunidad en general, dirigido a todas a aquellas personas que desean desarrollar la Capacidad de aprendizaje de artes y oficios con el fin de emprender negocios propios e independientes, a aquellos que quiera aprender herramientas que les sirva para la economía familiar o mejorar su situación laboral. Para el año 2003, cubrió un total de 3.868 usuarios, concentrándose la mayor participación en la sede de Valledupar.

Se desarrolló también el programa de Reinserción laboral (FONEDE), permitiendo incrementar la cobertura y así lograr capacitar a los desempleados de la región del Cesar.

Tabla 4. Cobertura de capacitación Comfacesar año 2003

EJECUTADO			PRESUPUESTADO	
PROGRAMAS	ACT	USUARIOS	ACT	USU
Valledupar	165	1.929	202	2.671
Aguachica	74	1.805	22	295
Codazzi	6	65	9	126
Copey	3	50	5	55
TOTAL	248	3.849	238	3.147

Fuente: balance social y Financiero 2003. Comfacesar.

2.1.5 Recreación. De acuerdo a la administración de COMFACESAR, éste es el servicio que más fortalece a la Caja, es decir, es un factor de primer orden dentro del bienestar y la integración familiar y empresarial.

Cuenta con el Centro Recreacional la Pedregosa, la cual en el año 2003 lo visitaron alrededor de 104.000 usuarios que disfrutaron de los servicios que brinda tales como restaurante, piscinas, juegos infantiles, tobogán, canchas de deportes.

2.1.6 Vivienda. Comfacesar, en el año 2003, subsidió a 32 beneficiarios de las empresas afiliadas que gozan de vivienda propia y por ende de mayor bienestar familiar. Por otro lado, el gobierno nacional a través del convenio Unión Temporal con la Cajas de Compensación (CAVISUT) ha destinado recursos en atención al subsidio de vivienda de interés social, de los cuales para el año 2003 ha autorizado 69 subsidios por una suma de \$491.968.790.

2.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL DE COMFACESAR

La Caja de Compensación Familiar, COMFACESAR, como la mayoría de las empresas de su clase tiene una organización de tipo línea-staff, que es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, de acuerdo a análisis hecho en la investigación al interior de su administración. Su estructura organizacional está dada por órganos de línea (órganos de ejecución) como la División Administrativa, donde está ubicada la parte de suministros y servicios generales, la División de Mercadeo, donde está la parte de divulgación

y comunicación y de asesorías como la unidad de planeación y proyectos.

Se identifican tres niveles sobre los cuales se basa la responsabilidad y autoridad de la siguiente manera:

└ Nivel Uno: Asamblea general, Consejo Directivo, Revisor Fiscal y director administrativo, quienes toman las decisiones concernientes a la definición de proyectos a realizar, principios organizacionales a seguir, objetivos y metas a cumplir, y a propender para que el clima organizacional de la entidad sea compatible con la cultura de la misma, desarrollada dentro de un proceso de planeación adecuada y óptima.

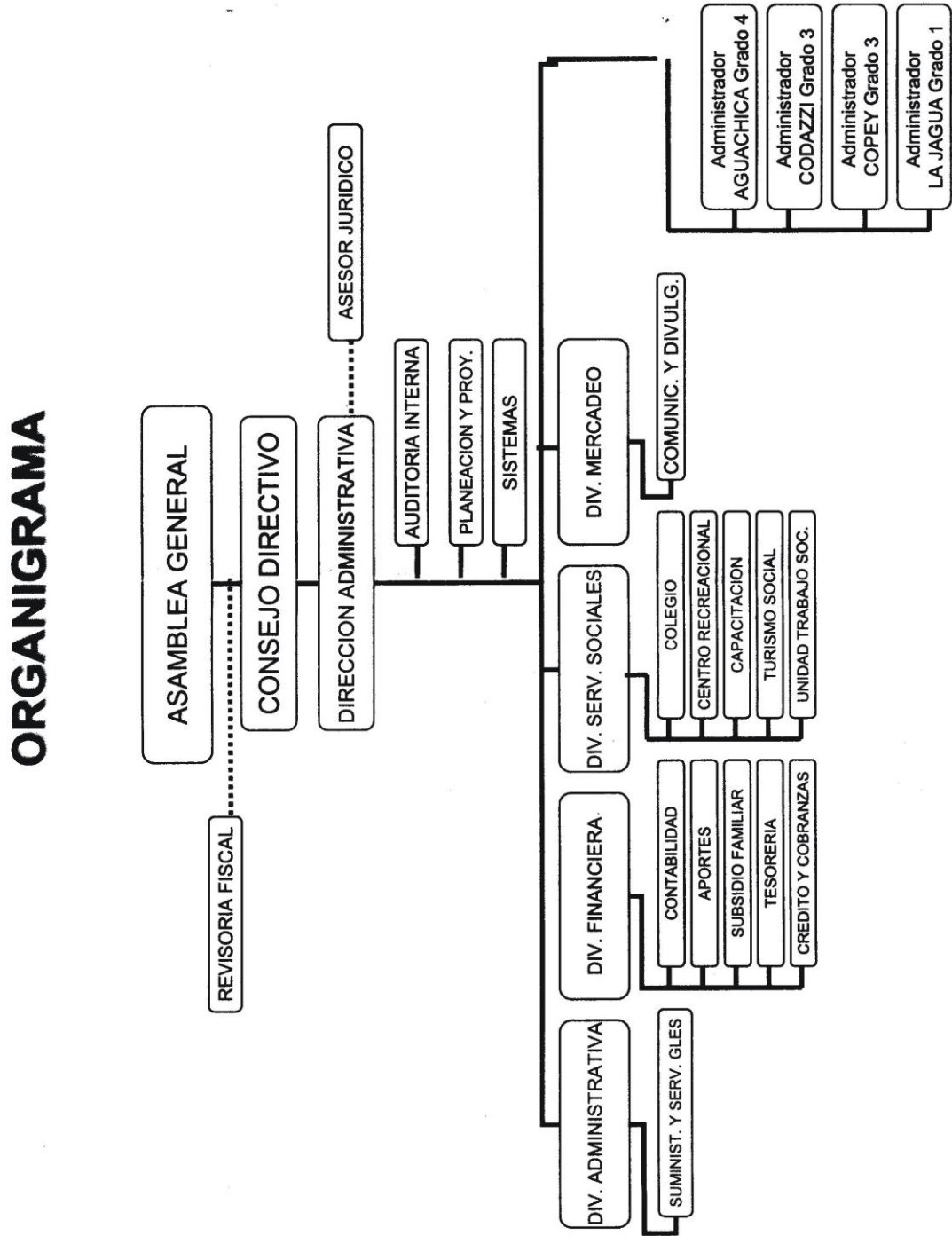
└ Nivel Dos: está conformado por las Divisiones funcionales como son Administrativa, Financiera, Servicios Sociales, Sistemas y Mercadeo.

└ Nivel Tres: está constituido por las coordinaciones tales como Tesorería, Créditos y Cobranzas, aportes, subsidio, Servicios generales y suministros, Turismo, Comunicación y divulgación, sistemas, Capacitación y Centro Recreacional la Pedregosa. También está el colegio de primaria y bachillerato, y las seccionales UIS de Aguachica, Codazzi y el Copey (Ver Organigrama).

COMFACESAR cuenta en la actualidad con 144 empleados y su promedio es de seis años de estar vinculados a la empresa, esto puede ser en parte una fortaleza, pero también se puede convertir en debilidad, pues los funcionarios antiguos por lo general se vuelven mecanizados, haciendo una labor por costumbre, y si la entidad no los capacita regularmente, puede desempeñarse de manera inadecuada sin la eficiencia para que el servicio sea dado con efectividad y competitividad.

La entidad no realiza una evaluación permanente de desempeño de sus trabajadores, no los motiva, tampoco efectúa ascenso de manera frecuente, lo que indica que la entidad está en atraso y cierta incertidumbre por carecer de políticas de administración de personal efectiva, con el cual puede evidenciar un proceso de cambio continuo.

Figura 1. Organigrama de COMFACESAR



Fuente: Diseñado por COMFACESAR.

3. DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN COMFACESAR – VALLEDUPAR

3.1 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La administración de la empresa es la gestión de los recursos de la misma, la programación a corto plazo, la fijación de las tácticas empresariales y el control y cumplimiento de los presupuestos, programaciones a corto plazo, así como de la consecución de los objetivos establecidos en los planes parciales componentes del plan general a desarrollar. Administrar una empresa es dirigirla, regirla y esa misión le compete al empresario, al gestor, al administrador, al gerente, al director o al líder de la organización.

Para que una administración sea efectiva y productiva debe buscar la eficiencia, que es la parte vital para la misma y la eficacia, que es hacer la cosas en forma correcta y alcanzar las metas propuestas. Es por ello que el término administración se refiere al proceso de realizar las actividades y terminarlas eficientemente con y a través de personas con capacidad para desempeñarse en cargos que estén acordes con las exigencias de la organización; es decir, con planificación, organización, control y dirección adecuadamente.

Por tal razón, y entrando en materia acerca del diseño de gerencia del recurso humano en la caja de compensación familiar Valledupar, es importante tener en cuenta ciertos elementos esenciales para lograr con eficacia una dirección del talento humano efectiva, a través de las cuales se diseña y se implementa un mecanismos óptimo en beneficio del capital humano vinculado a la empresa. Esos elementos o etapas para obtener un buen y oportuno reclutamiento del recurso humano son:

)] Reclutamiento. Este se define como la atracción de personal hacia la organización, para que presente su hoja de vida, la cual se archiva en la empresa para hacer uso de ella cuando se requiera un nuevo

empleado, lógico cuando se dé un o varios puestos de trabajo vacantes.

] Selección. Es aquella parte del proceso en donde se busca entre los candidatos aquellos que sean los mejores para ocupar el cargo cuya vacancia se pretende llenar.

] Contratación. En ésta etapa permite que el mejor de los candidatos aspirante se convierta en un empleado o trabajador de la empresa contratante.

] Inducción o introducción. Este proceso permite que el nuevo empleado se ambiente de manera adecuada a la organización receptora y se convierta de manera exitosa en trabajador comprometido con la entidad.

] Capacitación. En la medida que la empresa capacite adecuadamente al personal vinculado a ella, permite que los empleados buenos se conviertan en excelentes.

Por otro lado y haciendo énfasis sobre los cuatros elementos básicos de la administración, es importante tener un concepto general de ellos y a partir de allí empezar con el diseño objeto del presente trabajo. Ellos son: Planeación, organización, control y dirección.

- Planeación. Aquí es necesario definir las metas de la empresa, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía general de los planes para integrar y coordinar debidamente las actividades.

- Organización. Los directores, gerentes o administradores de la empresa son también responsables de diseñar una estructura organizacional, en donde incluya determinar qué actividades deben realizarse, quién las realizará, cómo deben ser agrupadas las actividades, quien reporta a quien, y qué decisiones deben ser tomadas para que la empresa funcione con efectividad.

- Control. Es la función final de la administración, el control. Una vez se establezcan las metas, los planes formulados, los acuerdos estructurales delineados y la gente contratada, capacitada y motivada, entonces se procede a ejecutar con tranquilidad los programas.
- Dirección. Es el trabajo de la administración, dirigir y coordinar a las personas que están vinculadas a la empresa, motivándolas y resolviendo conflictos que se presentan en la organización con altura y bajo parámetros de un buen líder.

3.2 FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Actualmente y de acuerdo a las políticas modernas, ésta función tiene como finalidad integrar, desarrollar y mantener una planta capaz, que esté bien remunerada económicamente y motivada, a través de incentivos frente a optar por una mejor rentabilidad, facilitando a su vez una cultura de calidad, de organización y orientación de resultados.

Como retos de la función de recursos humanos se pueden dar los siguientes aspectos:

- La forma de elaborar una estrategia funcional para aplicar al área de recursos humanos.
- Buscar las principales tendencias en la administración de personal y el diseño de organizaciones que se deben tener en cuenta para incorporarlas, para que la gestión sea adecuada dentro del factor humano al interior de la organización.
- Tratar siempre de que la gestión del talento humano sea cada día más rentable.

3.2.1 Estructura de la unidad de personal en la empresa. Esta varía en forma constante de una empresa a otra, de acuerdo con las actividades y factores que se resumen en los siguientes pasos:

- **Tamaño.** El tamaño, al igual que el número de empleados influye decisivamente en el diseño de la estructura interna y jerárquica de la unidad de personal.
- **Filosofía.** La práctica administrativa de la función de personal no es sino la reunión de planteamiento que la alta gerencia tiene acerca de la misma. La unidad de personal tiende a organizarse al más alto nivel cuando los ejecutivos de la empresa conceden especial importancia a la función de relaciones industriales, a la seguridad de sus trabajadores y a la parte de salud ocupacional, para que estos rindan con satisfacción en la labor encomendada.
- **Ambiente y actividades.** La rigurosidad en las relaciones formales o la comandaría en el desarrollo de las actividades que tiene un individuo como funcionario en la empresa, su labor y su buen desempeño, es factor importante para que éste rinda el cien por ciento. Al adquirir experiencia y madurez, el empleado tiene más fácil y espontaneidad para resolver cualquier conflicto que se presente en el área a la que pertenece, formando con esto una unidad de personal más amplia y capaz.
- **Complejidades en las relaciones laborales.** La variedad de tareas y funcionarios dentro de la organización, las presiones o que se ejerzan, la presencia de elementos extraños a los fines de la empresa con aspectos que configuran el grado de complejidad en las relaciones laborales y que naturalmente inciden en la estructura de la unidad de personal.
- **Tipo de autoridad.** El departamento de personal proveerá los servicios especializados a los jefes y a la dirección, pero no tendrá autoridad lineal, excepto su propio departamento, contando únicamente con esa autoridad técnica o profesional que le da el conocimiento y que en ocasiones resulta de gran trascendencia. El administrador de recursos humanos debe asesorar a cada supervisor para que cumpla con certeza la labor encomendada.

Los tipos de autoridad del departamento encargado de la función, pueden ser los siguientes:

- Asesora
- Lineal
- Lineal asesora

3.3. FORMAS DE ADMINISTRACIÓN EN LA GERENCIA DEL RECURSO HUMANO

La administración del recurso humano desarrolla y administra programas y procedimientos con el fin de promover una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacciones en el trabajo y una adecuada seguridad industrial en el mismo, asesorando a la línea y a la dirección de la organización. Por tal razón, es necesario que el personal se seleccione de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos, para que así los puestos de trabajo sean desempeñados de manera idónea y con eficacia, brindándole a la empresa más y mejores perspectivas de productividad.

Los pasos o etapas que la empresa debe tener en cuenta para desarrollar una efectiva y óptima administración del talento humano como gerencia al interior de la misma, son:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción o Introducción
- Capacitación

Para empezar con el diseño, objeto del presente trabajo, se debe iniciar por hablar de la Planeación de los Recursos Humanos, elemento éste con la cual las organizaciones se preparan para disponer del personal adecuado, en los lugares precisos, en el

momento que se requieren, para alcanzar los objetivos de la organización y los objetivos individuales.

Como concepto general de la Planeación de Recursos Humanos se puede expresar que consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados de una organización. Al determinar el número de empleados que serán necesarios el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, etc. Así como se hace estudios de mercados, es mucho más prioritario hacer una planeación adecuada del talento humano de la empresa.

A corto plazo se determinan las necesidades de personal a un año, a largo plazo se estiman las condiciones de personal en lapsos de dos, cinco, diez y hasta de veinte años. Refiriéndose a la práctica de esta actividad, esta labor se ha difundido más entre las empresas de gran tamaño, debido a varias razones, entre ellas las siguientes:

- Se mejora la utilización de los recursos humanos
- Se permite la coincidencia del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
- Se economiza en las contrataciones
- Se expande la base de datos de personal, para apoyar otros campos
- Se permite la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante el aporte de personal más capacitado.

Las empresas pequeñas también pueden lograr esas ventajas de manera tal que pueden aprovechar las técnicas que le brindan para lograr con éxito su actividad, especialmente cuando se encuentran en estado de crecimiento.

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de las políticas de empleo. Las empresas empiezan por hacer una evaluación de sus necesidades a futuro en éste campo y luego si proceden a observar detalladamente las prioridades. Por otro lado, la oferta de personal dista de ser ilimitada, sobre todo en Colombia que la tasa de desempleo es elevada, de lógico que al abrir una empresa convocatoria para llenar una o varias vacantes en puestos de trabajo, salen una gran cantidad de individuos, hombres y mujeres, de todas las edades y profesiones para aspirar ocupar cualquier vacancia.

Para tener en cuenta y poner en práctica los planes del talento humano en Comfacesar, es necesario observar los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, los mismos que se ponen en práctica mediante programas internos y externos de provisión de personal. La demanda se satisface mediante los recursos internos de la organización, mediante promociones y transferencias o mediante los recursos que ofrece el mercado externo de trabajo. Las posibilidades internas se evalúan por medio de diversos documentos del área de inventarios de recursos humano de la entidad, en tanto las fuentes externas de aprovisionamiento se identifican mediante análisis del mercado de trabajo.

Una vez evaluada la oferta la empresa, es posible que ajustes. Cuando la oferta la entidad, existe un exceso en la oferta de recursos humanos, en cuando esto sucede, la empresa responde con el congelamiento de las contrataciones impidiendo que el departamento de personal llene las vacantes disponibles mediante contrataciones externas y se proceda a una política de reubicación. En COMFACESAR, sucede que ese congelamiento dan un pie de espera para que los políticos de turno incluyan en la nómina a sus recomendados, caso éste que va en contra vía de una buena política de planeación del recurso humano.

Hay que tener en cuenta lo siguiente: Cuando la oferta interna no puede llenar las vacantes que existen en la empresa, seguramente que hay insuficiencia en la oferta de recursos humanos.

3.3.1 Reclutamiento. Teniendo como base la respectiva evaluación de la demanda de recursos humanos, a través de esa planeación, la división o departamento de personal procede a llenar las vacantes existente. Para tal efecto, se presenta una determinación de necesidades y justificaciones que abre la posibilidad de que la empresa pueda darle ingreso a un aspirante.

Existen dos fuentes de suministro de personal: la interna y la externa.

- Internas. Esta se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos, o que pueden absorber entre sus funciones las que se requiere llenar. Aquí están los ascensos, cuyo principal objetivo es utilizar cualquier talento que los empleados hayan desarrollado.
- Externos. Está compuesto de la oferta de mano de obra exterior a la empresa, empleados de otras entidades, desempleados, estudiantes, profesionales, etc. Aquí se presentan los siguientes aspectos:
 - Solicitud de personal
 - Recomendaciones
 - Agencia de empleo
 - Escuelas técnicas y universidades
 - Anuncio de la radio, prensa escrita, televisión e Internet.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes en una empresa. Este se inicia cuando empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, indica, lógicamente que se obtiene un conjunto de solicitudes de donde saldrá el nuevo o nuevos empleados.

Los canales de reclutamiento mas usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y las respuestas a los

avisos de prensa, hablada o escrita. También, en el nivel ejecutivo, cargos de alta jerarquía, se emplean los servicios de las agencias especializadas y que son "cazadores de talento"

Existen también los candidatos espontáneos, ellos son los que se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo certificado su hoja de vida. Muchas empresas archivan estas hojas de vida hasta que se presente una vacante y entonces sí, observar el perfil y la posibilidad de contratación. Hay también las recomendaciones de los mismos empleados, quienes dan ciertos candidatos para que la empresa al existir vacante pueda tenerlos en cuenta. Otra vía es la prensa escrita y la radio, dos medios de comunicación de gran efectividad para anunciar una convocatoria a cubrir puestos de trabajo. Están las universidades, asociaciones de profesionales o gremios, sindicatos, etc

Es importante anotar que no se debe involucrar ánimo de lucro o recomendaciones políticas al interior de la empresa o cuando se llama a reclutar personal u hojas de vida para en un futuro escoger o seleccionar una o varias personas para desempeñarse en la empresa, si esto sucede es corrupción y es un mal que está acabando con las empresa públicas en Colombia y en el mundo.

3.3.2 Selección. Es importante expresar la siguiente frase dada por George S. Odiorne: "La política de contratar primero y capacitar a continuación está reemplazando al antiguo método de contratar personal calificado".

La selección se debe basar en los resultados obtenidos del reclutamiento, haciendo el respectivo estudio según las cualidades y aptitudes de cada aspirante, según el cargo a desempeñar. Es de suma importancia el hecho de escoger en la selección a la persona o candidato más óptimo, o sea el que tenga más validez, éste método es confiable y permite seleccionar a los que tengan mejores actitudes, aptitudes, conocimientos y habilidades para el puesto de trabajo, para la empresa en el presente y en el futuro.

La validez se define como el grado de exactitud con el que un sistema de medición refleja aquello que supuestamente debe reflejar, entre esos pueden ser: Interna, la cual se mide la inteligencia; y la externa, la que predice el buen rendimiento. La validez se determina de la siguiente manera:

- Hacer un análisis de los puestos de trabajo que desean cubrir.
- Con base a ese análisis, definir el entorno y la cultura de la empresa, el criterio medido, que constituye un buen perfil en ese puesto de trabajo concreto.
- Se procede a definir los preeditores, los cuales indican quien procederá a no tener un buen rendimiento en el ejercicio de sus funciones.
- Comprobar si los preeditores correlacionan con el criterio medido y el porcentaje de explicación del mismo que dan.

Lo anterior se puede realizar en dos formas, así:

- Concurrente: Se toma un empleado X, para realizarle un test, se considera o no idóneo para el cargo, para realizar su desempeño y el resultado obtenido en el test, de ahí se puede desprender que tan preparado está para desempeñar el cargo asignado o seguirlo desempeñando si ya está en él.
- Predictivos: Antes de acudir al director o gerente de la empresa para suministrar el informe acerca del funcionario, se le realiza un test, éste se guarda o se archiva durante un tiempo prudente, puede ser un año, para luego, después de ese lapso de tiempo, se analice su resultado a ver si ha rendido y se hace la respectiva comparación.

Los métodos de combinación de procedimientos de selección de personal, son los que se relacionan a continuación:

- Sistemas compensatorios. Aquí se suma el examen realizado, más la entrevista y experiencia demostrada a través de documentos anexos a la hoja de vida.
- Sistemas de múltiples depuración. En esta las pruebas no están abiertas para todos sino para el que va pasando, así: primero, el examen, segundo la entrevista y tercero la hoja de vida.
- Sistema híbrido. En éste punto todos sufren la fase de depuración al principio según los siguientes pasos:

Paso primero: Análisis de méritos, pasan por el examen los que aprobaron la prueba anterior.

Segundo paso: Los que superaron el examen pasan a realizar entrevistas y suministran la hoja de vida, todas ellas se computan.

En el proceso de selección se dan las siguientes actividades básicas:

┌ Aplicación de pruebas. A través de las pruebas es que se puede obtener una evaluación óptima del o los aspirantes al cargo, para ello se utiliza con más frecuencia la entrevista.

- La entrevista es una técnica utilizada por la gran mayoría de empresas en Colombia, por cuanto es un instrumento de recolección de información muy útil, de gran flexibilidad y se puede aplicar a diversas clases de empleo y ajustarse a diversos tipos de personalidad. Además, con ella se busca también el intercambio de ideas entre el entrevistador y el entrevistado. Existe varios tipos de entrevistas, ellas son:

- Entrevista moderada. Es aquella que se hace planeada, donde se dispone de una guía que oriente su desarrollo.

- Entrevista libre. Es informal, sencilla, permite al aspirante expresar con suma tranquilidad sus conceptos, conocimientos y puede conducir a discusión.

- Entrevista a presión. Es en la cual se pone al individuo entrevistado en una posición defensiva, para observar su reacción cuando se somete a presiones.
- Entrevista en consejo. El aspirante se somete a preguntas y observaciones hechas por el grupo de entrevistados.
- Entrevista de grupo. Es en la que se reúnen varios aspirantes a quienes se les solicita discutir sobre un tema específico. Mide la honestidad de opiniones.

Además de estas entrevistas, existen las pruebas pedagógicas, las cuales tienen como objeto precisar el comportamiento del aspirante en el cargo a desempeñar. Entre ellas se tienen:

- * De inteligencia
- * De aptitud
- * De ejecución
- * De interés
- * De personalidad

)] Análisis de resultados. Una vez se haya hecho los pasos anteriores en la selección de personal, se procede a hacer el respectivo análisis, observando los siguientes resultados: políticas de selección, aspiraciones y posibilidades de integración del aspirante o la entidad y requisitos mínimos del cargo. Este análisis debe hacerlo el jefe de la división de personal, con el jefe del departamento, división o sección donde está la vacante.

)] Escogencia. Para que éste se de, debe en primera instancia concentrarse el nombramiento o contratación del aspirante la cual estará a cargo del jefe de la división de personal y con el visto bueno del gerente de la empresa. Una vez terminada la selección, se le aplicará el respectivo examen médico de admisión al aspirante.

3.3.3 Contratación. Esta etapa está dada para proceder a la contratación definitiva del candidato, una vez aprobada las pruebas pertinentes y hecho su respectivo examen de admisión, para continuar con el período de prueba enmarcado a los parámetros de ley. Enseguida se firma el contrato y se tramita su afiliación al régimen de seguridad social, puede ser al Instituto de seguros Sociales o a una Empresa Prestadora de Salud (E.P.S.). Es importante tener en cuenta en ésta etapa lo concerniente a suministrarle al nuevo empleado con suficiente claridad sus funciones, la dependencia a que pertenecerá, su remuneración, forma de pago y todos los demás detalles exigidos por la ley colombiana.

3.3.4 Inducción o Introducción. Es fundamental que el grupo que recibe el nuevo empleado se encuentre predispuesto para aceptarlo y que al ingresar se sienta impulsado a considerarse miembro de ese grupo, esto es importante por cuanto influye decisivamente en su "moral de trabajo" y por tanto en su eficiencia y rendimiento en sus labores.

Este proceso de adaptación del empleado no solo se debe hacer al puesto de trabajo y a las tareas que se le asignen, sino a la empresa y al entorno humano que tendrá su vida laboral, se deberá empezar por definirse que es la empresa, los objetivos que persigue y a los cuales él se va a sumar, a que pueda aspirar, qué debe hacer por ella, qué le puede aportar, ofrecer a la empresa y ubicarlo dentro del cargo que en realidad fue nombrado, para lo cual se sometió a pruebas con sus experiencias y perfil. Esto es de suma importancia, por cuanto se comete un grave error al no ubicar al aspirante en cargo para lo cual está contrato, seguramente que su gestión no será la mejor, por contrario encontrará razones obvias de ineficiencia e inoperancia en sus actividades.

3.3.5 Capacitación o aprendizaje y adiestramiento. Una vez posesionado el nuevo empleado, se procede a estar en permanente comunicación con lo moderno, con la tecnología y con la época actual, a través de una capacitación adecuada que le permita al funcionario mejorar su gestión y por ende llegar a la excelencia.

El adiestramiento consiste en una pocas horas de introducción que hace el supervisor o coordinador o jefe de la división de personal acerca de un bosquejo general de las políticas de la empresa, la información real, precisa y conocimiento amplio del reglamento interno de trabajo.

Para realizar con efectividad el sistema de adiestramiento se debe contratar personas con alto grado de responsabilidad, con ética profesional, con valores, es decir, expertos o especialistas en la materia, para que puedan realizar con eficiencia esa labor. Esto ayuda al trabajador a acatar con facilidad la labor encomendada, asimila con éxito y recibe información precisa sobre los pormenores que encierra la organización, sus actividades y nuevos compañeros de trabajo, es decir, una buena socialización y retroalimentación. Entre los tipos de adiestramiento que debe existir en una empresa se pueden citar:

- * En clase
- * De servicio
- * En combinaciones.

En la actualidad, con este mundo moderno, se utilizan computadores, proyectores, DVD, televisión en circuito cerrado los cuales permiten una capacitación adecuada a todos y cada uno de los empleados de la empresa, pues hacen de la tecnología un asunto valioso de comunicación que lleva a captar y asimilar explicaciones pedagógicas de excelente calidad.

Además de lo anterior, es importante tener en cuentas las siguientes técnicas de entrenamiento:

- Rotación del personal entre diversos puesto de trabajo
- Lecturas dirigidas
- Redacción de artículos

- Análisis de casos
- Discusiones dirigidas
- Seminarios
- Mesas redondas

3.4. ANÁLISIS DEL RECURSO HUMANO

Para hacer un análisis eficaz del recurso humano, es necesario y fundamental tener en cuenta dos elementos esenciales, los cuales son:

3.4.1 Inventario de Recurso Humano. Es el que indica con que potencial cuenta la empresa en la actualidad y como se va a proyectar en el futuro.

3.4.2 Moral del trabajador al interior de la empresa. Los lineamientos de una organización están en función de las actitudes de sus miembros; si los empleados perciben los síntomas, procedimientos y objetivos de la entidad como medio de satisfacer sus propias necesidades, la moral que impera es de cooperación y confianza mutua. Entre esos gestos de adiestramiento se pueden citar:

- * Índice de eficiencia
- * Análisis humano
- * Diferencias individuales
- * La motivación
- * Los estándares
- * Las recompensas

3.4.3. Sinergización de los talentos. La sinergización aplicada a la realidad empresarial busca satisfacer necesidades prioritarias dentro de las organizaciones, tales como: mayor productividad, mayor producción, no como un fruto de hacer una mejor inversión monetaria, o ingresar otros productos al mercado, o nuevos enfoques de distribución o venta que se pueda implementar en la empresa, sino tener en cuenta a la persona, su desarrollo integral y sus relaciones interpersonales, ellas son fundamentales para el individuo.

La sinergización es la esencia de un liderazgo transformador, cataliza las potencialidades de las personas, unifica, utiliza todos los medios existentes, libera una energía que transforma los hechos. Además, crea, procura metas colectivas amplias, sale de parámetros tradicionales, procura alcanzar cosas nuevas, busca ideales, los alcanza y los aprovecha al máximo, transformándolos como base para continuar en la cuna del éxito.

3.5. NIVELES DE DESARROLLO DE LOS HÁBITOS

Toda persona tiene niveles de desarrollo en su relación interpersonal, los cuales son:

* Dependencia

* Independencia

* Interdependencia

En efecto, los individuos cuentan con sus propios hábitos, entre ellos se resumen los siguientes:

)] Ser proactivos. Esto indica que se debe tener una visión personal, es responder positivamente ante un estímulo negativo. La proactividad se cultiva, no se hereda.

)] Tenga siempre un objetivo en mente y triunfará.

4. TRABAJO DE CAMPO

Toda investigación requiere de aspectos metodológicos para recopilar información real y precisa, ella se hace a través del trabajo de campo. Para tal fin se seleccionó la encuesta por ser un método fácil, económico y efectivo en la consecución de información primaria, pues se puede canalizar datos de mucha confiabilidad.

4.1 TOMA DE MUESTRA

Se optó por tomar una muestra representativa del 90% de la población calculada, compuesta por empleados directos e indirectos de COMFACESAR dando una muestra aleatoria de 111 trabajadores de un total de 124. Se elaboró previamente un cuestionario de siete preguntas cerradas, concretas con las cuales se recopiló información importante para desarrollar la investigación. El total de empresas afiliadas a COMFACESAR es de 1657. Las encuestas se realizaron en las instalaciones de las oficinas donde funciona COMFACESAR.

4.2 PROCEDIMIENTO

El cuestionario elaborado previamente a las encuestas con siete preguntas cerradas, sirvió para enfrentar al encuestado y obtener una información veraz, para ello las preguntas están dadas en una contestación de: SI o NO. Estas encuestas-entrevistas se efectuaron en forma individual, para analizar y estudiar el proceso de control, planeación, gestión del recurso humano y la atención al usuario y en la Caja de Compensación Familiar en Valledupar, y de allí determinar un diseño como modelo para la gerencia del capital humano en esa empresa.

Las encuestas se realizaron en horas hábiles de oficina, de lunes a viernes por la autora del presente proyecto, quien es la directa responsable del estudio, encontrando a su vez una gran colaboración y cooperación por parte de los encuestados, como trabajo de campo.

4.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez recogida la información a través del cuestionario de preguntas, se acumularon las respuestas dadas por los encuestados, para luego analizarlas e interpretarlas para determinar el funcionamiento del recurso humano en COMFACESAR, como también su control y capacitación, que permita que exista un ambiente de planeación y buen control al interior de la administración en cabeza de la dirección.

Con éste método se logró conocer las áreas críticas y destacar las variables, dando bases para plantear el plan de acción en asuntos de análisis del recurso humano allí laborando.

Se determinó escoger el 90% de la población trabajadora de la empresa, por cuanto no es una cifra alta y por el contrario se facilitó realizar con paciencia y sabiduría las encuestas a ese porcentaje, 111 funcionarios directos e indirecto, (éstos son vinculados por bolsa de empleo), obteniendo como fin, resultados exitosos en la recopilación y manejo de la información.

Los resultados de las encuestas se expresan en forma cuantitativa a través de números, porcentajes en cuadros y en tortas sistematizadas. En los cuadros siguientes se suministra esa información, para ordenarla y de ahí poder analizarla y sacar resultados.

Tabla 5. Tabulación de datos COMFACESAR-Valledupar

PREGUNTAS	SUJETOS		
	SI	NO	TOTAL
1. ¿Es usted empleado y cuánto tiempo tiene de estar vinculado a COMFACESAR?	111	0	111
2. ¿Creé usted que esta ubicado en el puesto de trabajo para el que lo nombraron, desarrollando las labores asignadas?	16	95	111
3. ¿Considera usted que existe algún interés por parte de la empresa para que su actividad laboral se ejecute con eficacia y productividad?	29	82	111
4. ¿Ha recibido alguna vez capacitación oportuna por parte de la empresa para desempeñarse en sus labores ?	21	90	111
5. ¿Existe mecanismos efectivos por parte de la empresa hacía usted, con relación a que ésta le brinde motivación e incentivos en la labor asignada?	8	103	111
6. ¿Está usted dispuesto a brindar su colaboración en caso que la empresa establezca mecanismos estratégicos para mejorar su desempeño imagen de la entidad y voluntad hacia trabajar en equipo?	11	0	111
7. ¿Conoce usted el mecanismo que la empresa utiliza para vincular a un nuevo empleado cuando existe una o varias vacantes?	5	106	111

Fuente: diseñado por el investigador.

Una vez analizada e interpretada la información recopilada de las encuestas, se procede a mostrar los resultados pertinentes, de acuerdo a cada pregunta en forma ascendente, de la siguiente manera:

1. El 100 % de los trabajadores encuestados están vinculados a la empresa y tienen más de seis años de estar allí .

2. El 14.41 % manifiesta que si están ubicados en el puesto de trabajo para el cual lo nombraron desempeñan a su vez las funciones asignadas.

El 85.58 % dice que no está en el puesto que lo nombraron y que tampoco desarrolla funciones atinentes a las que les asignaron.

3. El 26.12 % considera que si existe interés por parte de la COMFACESAR para que su actividad laboral sea eficaz y productiva.

El 73.87 % manifiesta que la empresa no tiene interés alguno en que su personal se desempeña de manera óptima.

4. El 18.91 % dijo que había recibido capacitación por parte de la empresa para desempeñarse en su cargo.

El 81.08 % manifiesta que no tiene esa garantía académica en su preparación adecuada y oportuna.

5. El 07.20 % dice que la empresa sí le brinda la oportunidad de mantener buena motivación e incentivos al interior de ella.

El 92.79 % manifiesta que no cuenta con la oportunidad de incentivos y motivación alguna por parte de la empresa.

6. En ésta pregunta, todos los encuestados indicaron que estaban dispuestos a brindar su colaboración en caso en que COMFACESAR establezca mecanismos para mejorar su desempeño, imagen de la entidad y voluntad hacia trabajar en equipo, es decir, el 100 % manifestó positivamente.

7. El 04.50 % dice conocer el mecanismo que la entidad utiliza para vincular a un nuevo empleado cuando existe una o varias vacantes.

El 95.49% manifiesta que desconoce los que mecanismos o procedimientos que utiliza COMFACESAR para vincular a un nuevo empleado en su nómina.

Se puede concluir, luego de hacer un análisis preciso sobre las respuestas que, los efectos que produjo las encuestas se puede expresar que fue un impacto positivo en todos sus trabajadores encuestados, debido a que pudieron tener la oportunidad los empleados para explicar e informar la intranquilidad e inconformidad que tienen con respecto a la falta de elementos necesarios por parte de la empresa para que ellos desarrollen con eficiencia sus labores. Manifiestan que si la entidad implementara una herramienta administrativa adecuada en donde existan políticas serias de administración como lo es la planeación, el control, organización y dirección óptimas, su productividad y competitividad fuera la mejor, brindando la posibilidad de ofrecer más y mejores servicios, en todos sus aspectos, especialmente en la atención al cliente.

Se pudo observar que COMFACESAR carece de sentido de pertenencia hacia sus trabajadores, por cuanto no les brinda un apoyo educativo permanente donde el recurso humano se pueda instruir de manera efectiva, para efectos de ejecutar actividades laborales con calidad y rendimiento ciento por ciento, de manera tal que la empresa emprenda una mayor cobertura de sus servicios y rentabilidad.

Se pudo observar que el trabajo de campo arrojó un resultado final negativo para la empresa, debido a que el recurso humano no está satisfecho ciento por ciento y por el contrario pide con urgencia se le habrá oportunidades de crecer al interior de la misma en capacitación , en rendimiento, en motivación, engendrado por un incentivo permanente que le permita aplicar su talento y su sabiduría en bien de Comfacesar.

5. CONCLUSIONES

En la administración de los recursos humano se debe erradicar el concepto tradicional, convirtiéndolo en una estrategia participativa y rentable basada en una planeación integral a largo plazo y plenamente confiable, provocando como consecuencia altos índices de productividad, rentabilidad y calidad en los servicios que presta.

Por ello, las empresas en la administración hacen referencia a una gerencia de Administración de Recurso humano; tiene como propósito integrar, desarrollar y tener una planta de personal capaz, bien remunerada y motivada para ser más óptima y facilitar la conformación de una cultura de calidad del servicio y orientación a resultados. Necesariamente para conseguir este requerimiento es preciso desarrollar, que un simple proceso de planeación, un modelo estratégico y de negocios que de para mantener una planta de personal capaz.

En la actualidad no se puede desconocer la relevancia e importancia que tiene el capital o recurso humano dentro del contexto de la organización, debido a que la fuerza de trabajo está unida al conjunto de conocimientos de las personas integrantes, alcanzando beneficios logrando conocerlo y aumentando su productividad. Para las empresas el recurso o talento humano representa la reserva la capacidad para el futuro y lógicamente el potencial de la actividad laboral actual.

Evidentemente, el recurso humano es básico en el desarrollo de una empresa, por que a través de él se pueden establecer métodos de trabajo, se pueden efectuar inversiones en el capital para optar a los diferentes puestos de trabajo con elementos que se requieren para que faciliten la labor del trabajador y obtener resultados positivos.

Lo que involucra a una empresa no sólo es el producto o la empresa en sí, también es importante las personas que están vinculadas a la

organización. No solo existen las máquinas, los implementos de trabajo, sino que hay jefes, personal de oficina, de servicios generales, de negocios, de relaciones públicas, de ventas, etc., es decir, de todo esto dependen las empresas para poder triunfar y alcanzar metas y objetivos trazados en la vida empresarial.

6. RECOMENDACIONES

)] La Caja de Compensación Familiar COMFACESAR , entidad que ejerce sus funciones en el departamento del Cesar, con su oficina en Valledupar, debe implementar y poner en marcha un mecanismo efectivo a través del cual se capacite al recurso humano en todas sus áreas, de manera permanente y en forma eficaz, brindándole con ello la oportunidad de contar con un talento humano dispuesto a trabajar más motivado, con buena autoestima, con deseos de hacer las cosas bien cada día, con dedicación y especialmente con ánimo de realizar sus funciones con verdadera calidad empresarial, de donde se expresa la buena planeación, organización, control y dirección efectiva en el manejo de los recursos de la empresa.

)] La selección de personal, cuando exista una vacante se debe hacer a través de los mecanismos existentes para ello, entre los cuales está el reclutamiento, la selección, el adiestramiento y el nombramiento. Esos elementos debe desarrollarlos al interior de la entidad el jefe de recursos humanos, sin involucrar recomendaciones políticas, ni ninguna clase de recomendaciones, se debe optar por hacer la escogencia a través del mecanismo de meritocracia, es decir, observar el mérito que los aspirantes tengan y se demuestren en sus hojas de vida y en sus entrevistas.

)] El objetivo primordial de toda administración de una empresa, sea pública o privada, debe estar concentrada en hacer de la misma y del servicio que ofrece un negocio autónomo, competitiva y cada día más viable, obteniendo equilibrio sólido financieramente y rentable como resultado de la eficiencia y eficacia en el ofrecimiento de sus productos. Lograr una gestión administrativa autónoma del negocio y de las unidades operativas como base fundamental de la competitividad, especialmente una atención con calidad al usuario.

)] Se propende por crear una cultura organizacional con la cual pueda generar compromisos y actitud de servicio al usuario o cliente, brindarle atención con la cual éste quede totalmente satisfecho al

igual que su familia al momento de utilizar un servicio de la empresa y también una cultura de valoración, de uso, de pertenencia y responsabilidad al usuario para que éste lo utilice en forma racional y óptima, sobre todo que COMFACESAR ofrece servicios básicos como lo es la educación y la recreación, elementos esenciales para el desarrollo armónico del ser humano, en todos sus aspectos.

J Debe poner en practica los mecanismos de administración moderna, a través de una capacitación efectiva a sus jefes, los cuales son el conducto esencial para llegar hasta los empleados de menor rango, con ello, seguramente se impartirá una educación permanente del recurso humano vinculado a la misma hasta llegar ha tener un liderazgo importante como empresa que ofrece los servicios que se brindan.

BIBLIOGRAFIA

- REPÚBLICA DE COLOMBIA. Constitución Política de Colombia 1991.
- MENDEZ A., Carlos E. Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. McGraw - Hill Año 1995.
- GUTIÉRREZ GIRALDO, Jaime Luis. Gerencia del Talento Humano. UDES. Escuela Internacional de posgrados.
- COTES ZULETA, Adalberto. Control de gestión del servicio como estrategia de eficiencia y mayor competitividad en EMDUPAR. Valledupar. Año 2000.
- MARTINEZ LOZANO, Guillermo Hernán. Control global de gestión. Un enfoque instrumental. Biblioteca Jurídica DIKE. Primera edición. Medellín. Año 1999.
- VILORIA MENDIETA, Manuel. DEL PINO MATUTE, Eloísa. Manual de gestión del recurso humano en las administraciones Editorial Tecnos. Madrid (España). Año 1997.
- ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (ESAP) Módulo recurso humanos. LEON CASTILLA, Adolfo. Especialización en Gestión Humana. Valledupar. Año 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. introducción a la teoría general de la administración. MacGraw - Hill Cuarta edición. 1997.
- STRASS, Sayles. Personal, problemas humanos administración. Prentice Hall. International. Año 1991.

- OBREGÓN, C. Miguel. Factor humano como ventaja competitiva en las organizaciones. XII Congreso de Administradores de empresas. Valledupar, Octubre.

ANEXO A

FORMATO DE ENCUESTA

Se esta investigando para orientar la administración de gestión de recurso humano en COMFACESAR – Valledupar; quisiéramos conocer su opinión, por favor conteste:

1. ¿Es usted empleado y cuánto tiempo tiene de estar vinculado a COMFACESAR?.
2. ¿Creé usted que está ubicado en el puesto de trabajo para el que lo nombraron, desarrollando las labores asignadas?.
3. ¿concidera usted que existe algún interés por parte de la empresa para que su actividad laboral se ejecute con eficacia y productividad?.
4. ¿Ha recibido alguna ves capacitación oportuna por parte de la empresa para desempeñarse en sus labores?.
5. ¿Existe mecanismo efectivos por parte de la empresa hacia usted, con relación a que ésta le brinde motivación e incentivo en la labor asignada?.
6. ¿está usted dispuesto a brindar su colaboración en caso que la empresa establezca mecanismo estratégico para mejorar su desempeño, imagen de la entidad y volunta hacia trabajar en equipo?.
7. ¿conoce usted el mecanismo que la empresa utiliza para vincular a un nuevo empleado cuando existe una o varias vacante?.