

**“PROCESOS DE COMPENSACIÓN, DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE
PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES DE ACTIVIDAD FÍSICA Y
RECREACIÓN DE CARÁCTER PRIVADO, REGISTRADAS EN LA CÁMARA DE
COMERCIO DE LA CIUDAD DE PEREIRA”**

**NATHALIE CASTAÑO VALENCIA
LUISA FERNANDA HENAO ARIAS
DIANA CATALINA RAMÍREZ OCAMPO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA CIENCIAS DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN
PEREIRA
2010**

**“PROCESOS DE COMPENSACIÓN, DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE
PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES DE ACTIVIDAD FÍSICA Y
RECREACIÓN DE CARÁCTER PRIVADO, REGISTRADAS EN LA CÁMARA DE
COMERCIO DE LA CIUDAD DE PEREIRA”**

**NATHALIE CASTAÑO VALENCIA
LUISA FERNANDA HENAO ARIAS
DIANA CATALINA RAMÍREZ OCAMPO**

**Trabajo de grado para optar al título de:
Profesional en Ciencias del Deporte y la Recreación**

**Directora:
ÁNGELA JASMÍN GÓMEZ HINCAPIÉ
Especialista en Gestión y Administración Deportiva**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA CIENCIAS DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN
PEREIRA
2010**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Pereira (24 de Septiembre, 2010)

DEDICATORIA

Dedicado especialmente a nuestros padres por sus enseñanzas, lealtad e infinito amor, por ser nuestros amigos y confidentes, y por apoyarnos incondicionalmente en todo lo que emprendemos.

Luisa Fernanda Henao A.

Nathalie Castaño Valencia.

Diana Catalina Ramírez O.

AGRADECIMIENTOS

A la docente Ángela Jasmín Gómez Hincapié quien fue nuestra directora, por habernos guiado durante este proceso, brindándonos sus conocimientos y saberes, que fueron de gran utilidad para nuestro aprendizaje.

A nuestra asesora Claudia Patricia Cardona Triana, por brindarnos el apoyo, la orientación, las enseñanzas y paciencia brindada, para permitir que el presente trabajo fuera posible.

A todos aquellos que nos brindaron su apoyo y compañía, les damos infinitas gracias.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	17
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	21
2. JUSTIFICACIÓN	23
2.1 APORTES	23
2.2 PRODUCTOS E IMPACTOS ESPERADOS	25
2.2.1 De generación de conocimiento o desarrollo tecnológico	25
2.2.2 De fortalecimiento de la capacidad científica nacional	25
2.2.3 De apropiación social del conocimiento	25
2.2.4 Impactos esperados	26
2.3 VIABILIDAD	26
3. OBJETIVOS	27
3.1 OBJETIVO GENERAL	27
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
4. MARCO REFERENCIAL	29
4.1 MARCO CONTEXTUAL.	29
4.1.1 Marco legal.	29
4.2 MARCO TEÓRICO	31
4.2.1 Gestión del talento humano.	31
4.2.2 Procesos de la gestión del talento humano	32
4.2.3 Proceso de compensación de las personas.	33
4.2.4 Proceso de desarrollo de las personas.	37
4.2.5 Proceso de mantenimiento de las condiciones laborales de las personas.	43
4.2.6 Actividad física.	46
4.2.7 Centros de actividad física (CAF).	46
4.2.8 Gimnasios.	47
4.2.9 Recreación.	47
4.2.10 Organizaciones de recreación.	48
4.3 ESTADO CIENTÍFICO ACTUAL	49
4.3.1 Los Recursos Humanos en la Gestión de Actividad Física y Deporte	49

4.3.2 Funciones laborales de los Recursos Humanos de la Actividad Física y Deporte	49
4.3.3 Gestión de talentos. Un reto planteado por la globalización y la competitividad	49
5. METODOLOGÍA	51
5.1 DISEÑO	51
5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	51
5.3 VARIABLES Y CATEGORÍAS PROPUESTAS	54
5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	57
5.6 PLAN DE ANÁLISIS	57
5.7 TALENTO HUMANO	58
5.8 RECURSOS MATERIALES Y PRESUPUESTO	59
5.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	60
6. RESULTADOS	61
6.1 VARIABLE: Compensación	61
6.1.1 DIMENSIÓN: Remuneración	61
6.1.2 DIMENSIÓN: Programa de incentivos y sanciones	63
6.1.3 DIMENSIÓN: Programa de beneficios y servicios	67
PROCESO DE COMPENSACIÓN DE PERSONAS	69
6.2 VARIABLE: Desarrollo de personas	70
6.2.1 DIMENSIÓN: Entrenamiento	70
6.2.2 DIMENSIÓN: Desarrollo de personas	72
6.2.3 DIMENSIÓN: Desarrollo de organizaciones	73
PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS	74
6.3 VARIABLE: Mantenimiento de las Condiciones Laborales de las Personas	75
6.3.1 DIMENSIÓN: Relaciones con los empleados	75
6.3.2 DIMENSIÓN: Higiene, seguridad y calidad de vida	76
PROCESO DE MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE PERSONAL	80
PERSONAL	80
7. DISCUSIÓN	81
8. CONCLUSIONES	85

9. RECOMENDACIONES	87
10. BIBLIOGRAFÍA	89

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Componentes de la remuneración total	34
Figura 2. Compensaciones Organizacionales	34
Figura 3. Estratos del desarrollo	38
Figura 4. Pasos para realizar el diagnóstico de las necesidades de entrenamiento	39
Figura 5. Componentes básicos para el diseño del entrenamiento	40
Figura 6. Clasificación de las técnicas de entrenamiento	41
Figura 7. Remuneración en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado	61
Figura 8. Tipo de remuneración en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado	62
Figura 9. Incentivos en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado	63
Figura 10. Tipos de incentivos utilizados en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado	64
Figura 11. Tipo de sanciones utilizadas en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado	65
Figura 12. Tipo de sanciones utilizadas en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado	66
Figura 13. Despido por mal desempeño de las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado	66

Figura 14. Beneficios y servicios en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado	67
Figura 15. Beneficios laborales incluidos en el contrato, en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado	68
Figura 16. Medios utilizados en las organizaciones de actividad física y recreación para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales	69
Figura 17. Entrenamiento en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado	70
Figura 18. Tipos de entrenamiento en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado	71
Figura 19. Participación de empleados y empleadores en las Organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado	72
Figura 20. Implementación de actividades que desarrollan las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado	73
Figura 21. Técnicas utilizadas en las organizaciones de actividad física y recreación para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los empleados	74
Figura 22. Relaciones de personas en las Organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado	75
Figura 23. Seguridad ocupacional en las Organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado	76
Figura 24. Infraestructura en las Organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado	77
Figura 25. Entorno laboral en las Organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado	78
Figura 26. Actividades de salud ocupacional desarrolladas en las Organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado	79
Figura 27. Medios más utilizados en las organizaciones de actividad física y recreación para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas	80

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Organizaciones de actividad física y recreación participantes	51
Tabla 2. Porcentajes de muestreo de las organizaciones de actividad física y recreación participantes.	53

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. Materiales y suministros	59
CUADRO 2. Descripción de los viajes	59
CUADRO 3. Presupuesto Global del Proyecto	59

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta individual estructurada	59
---	----

RESUMEN

El presente estudio, da a conocer como son llevados a cabo los Procesos de Compensación, Desarrollo y Mantenimiento de personas en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado, registradas en la Cámara de Comercio de la ciudad de Pereira.

Teniendo en cuenta que los servicios orientados a la realización de actividad física y recreación cada día adquieren mayor fuerza, es importante conocer las tendencias de las organizaciones que prestan estos servicios a la hora de velar por el bienestar general de sus empleados. Mediante la siguiente investigación, se pudo determinar el conocimiento, la importancia y el interés que le son atribuidos a dichos procesos.

Para conocer a fondo cómo las organizaciones de actividad física y recreación aplican los tres procesos mencionados anteriormente, se realizó una encuesta auto administrada, tanto a los empleados como a los empleadores, en la cual se pudo corroborar que la mayoría de los empleados recibe un salario por horas; las organizaciones sólo incentivan a los empleados con estímulos emocionales; sólo se utilizan dos tipos de sanciones, la amonestación verbal o el retiro definitivo de la organización; los empleadores brindan a las personas a su cargo diferentes beneficios y servicios que los favorecen, tales como servicio de cafetería o restaurante, lugar de estacionamiento para los vehículos, paseos o excursiones y dotación para el trabajo; la mayoría de las organizaciones no invierten en capacitación para los empleados; los empleadores permiten que sus empleados se empoderen de sus labores, estimulen la creatividad, logren formar un buen equipo de trabajo y realicen acciones que ayuden a mejorar el rendimiento.

En general, se encontró que las relaciones que se presentan entre las personas que laboran en las organizaciones, son buenas, debido a que es una comunicación agradable entre jefes y empleados, se atienden satisfactoriamente las quejas y reclamos, hay un acompañamiento constante por parte del empleador y se han creado vínculos amistosos entre ellos. Además, se sienten a gusto con las instalaciones donde laboran, pues cuentan con todos los elementos necesarios para desempeñar sus funciones, y un ambiente iluminado, ventilado y limpio.

Lo anterior indica que las organizaciones vinculadas a la actividad física y la recreación, deberían tener un conocimiento más amplio sobre los procesos de la Gestión del Talento Humano, con el fin de utilizar todas las herramientas necesarias para que el personal que tienen a su cargo se sienta con todas las garantías laborales.

Palabras Claves: Compensación, desarrollo, mantenimiento, gestión, talento humano, organización.

INTRODUCCIÓN

Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio y el intenso movimiento en búsqueda de la calidad y productividad, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las organizaciones que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas, se deriva de las personas que laboran en ellas¹. Cada día las organizaciones invierten más en las personas, ya que son estas las que venden y promuevan la imagen de la empresa, además, son quienes directamente saben cómo atender, servir, satisfacer y encantar al cliente, es por esto, que son el elemento esencial en el éxito empresarial. Día a día el mundo avanza con mayor rapidez, los avances permanentes, los cambios generacionales, las innovaciones tecnológicas y las tendencias actuales, han posibilitado una vez más incursionar en dos prácticas altamente significativas y demandadas por la sociedad, gracias a sus aportes y beneficios. Por un lado, se encuentra la actividad física, como facilitadora en la adopción de conceptos en la manera de cuidarse, prevenir enfermedades, estar saludable y verse bien; por el otro, se destaca la recreación como una estrategia intencionada y conducida para encontrar la armonía entre experiencias esporádicas y permanentes que promueven constantemente el desarrollo de las potencialidades del ser humano y su crecimiento personal².

Así pues, cabe resaltar la importancia que se le ha dado a la práctica de la actividad física y la recreación, por esta razón se crea la necesidad de contar con personal idóneo y calificado que intervenga en el mercado laboral, aportando su capital intelectual, de modo que le de vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad a la organización. Por consiguiente, es determinante para la empresa el cumplimiento óptimo de sus objetivos, pues a medida que el mercado se va diversificando, igualmente se van marcando nuevos pasos de inclusión laboral para quienes deseen incursionar en el medio, promoviendo innovaciones en los servicios.

No hay que olvidar que, así como la actividad física y la recreación se posesiona cada vez fuerte en el mercado, así mismo “las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales”³ que conducen a los principales procesos de la moderna Gestión del Talento Humano, como la

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. En: MEDUNAB. Ed. 16, No.10 (abr. 2003). Prefacio XXIII.

² OSORIO, Esperanza. y TABARES, Fernando. Programa de educación para el ocio y la recreación en la escuela. Funlibre, documento inédito, Bogotá, 2002.

³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. En: MEDUNAB. Ed. 16, No.10 (abr. 2003). p. 4

Compensación, Desarrollo y Mantenimiento del personal, a fin de satisfacer a los empleados, que representan el mayor potencial de la organización. Por ende, el objetivo de estos procesos, es garantizar óptimos resultados, además que se logre la mejora de los mismos, y como mencionó Campos Izquierdo (2000) “Que la calidad de éstos servicios sean el eje fundamental e imprescindible de la organización, para el propio mercado, la sociedad y los seres humanos que la integran”.

De allí pues, el interés de identificar cómo se desarrollan actualmente los procesos mencionados en dichas organizaciones, para proveer un conocimiento objetivo que revele las tendencias actuales de la Gestión del Talento Humano, además que sirva como herramienta útil para todas las personas interesadas en acoger estos dos mercados que se encuentran en auge, pero que necesitan de movilidad, innovación y cambios para enfrentar amenazas y oportunidades, ya que están en un ambiente de transformación. Por tal razón, es que se fundamenta el presente estudio investigativo en las organizaciones de Actividad Física y Recreación de la ciudad de Pereira, durante el primer periodo del año 2010.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio y el intenso movimiento en búsqueda de la calidad y la productividad, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las organizaciones que la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas, se deriva de las personas que laboran en ellas¹.

No obstante, muchas de las organizaciones siguen trabajando con modelos antiguos donde tratan a las personas como simples objetos que laboran en bienestar de la empresa, pero que reciben pocos beneficios por el esfuerzo realizado. Así, invierten parte de su vida en una organización que no recompensa de manera equilibrada el trabajo realizado, y a cambio reciben sueldos injustos, prácticas gerenciales que no coadyuvan en el desarrollo individual de las personas.

La gestión del talento humano es un área muy sensible en la mentalidad de las organizaciones. Esta depende de algunos aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otras variables importantes⁴, que intervienen dentro de una organización.

Todos estos aspectos se ven reflejados en las organizaciones de actividad física y recreación, mercados relativamente nuevos tanto a nivel local como nacional y que aún se encuentran en procesos de expansión, donde según García Ferrando (1990), se han evidenciado cambios significativos desde la organización simple de los primeros tiempos del deporte moderno, hasta convertirse en una institución social (propia de sociedades industriales) con complejas estructuras de organización y administración, adquiriendo características de entidades racionales, formalizadas, jerárquicas, técnicamente eficientes y fuertemente comercializadas. Es por ello que se hace necesario garantizar los beneficios propios de ambas prácticas con profesionales y personal capacitado que las respalde, a medida que este mercado se vaya reconociendo y posicionando.

Para que una organización sea exitosa, debe tener en cuenta que las personas pueden aumentar o disminuir sus fortalezas y debilidades dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que las organizaciones consideren a las personas fichas claves de la eficacia organizacional, de ahí, que sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano, ya que las

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. En: MEDUNAB. Ed. 16, No.10 (abr. 2003). p. 6

personas constituyen el principal activo de la organización; por lo que surge la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados¹. Debido a esto, resulta pertinente abordar la necesidad de que las organizaciones que intervienen en los diferentes asuntos relacionados con la actividad física y la recreación, dispongan de herramientas que les permita implementar de manera eficaz los procesos que hacen parte de la gestión del talento humano, para actuar de manera estratégica y así lograr el éxito de la organización.

Es por esto, que hubo que preguntarse ¿Cómo se realizaban los procesos de Compensación, Desarrollo y Mantenimiento de personas, en las organizaciones de Actividad Física y Recreación de carácter privado, registradas en la Cámara de Comercio de Pereira?

2. JUSTIFICACIÓN

A lo largo de la historia, ha sido demostrado que uno de los factores responsables de la excelencia de las organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual, es la administración de recursos humanos, especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales².

Inicialmente se hablaba de relaciones industriales⁵ como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas. Estas relaciones eran utilizadas con el fin de mejorar su interacción, ya que tenían objetivos y metas diferentes en cuanto a las necesidades de la organización y de cada persona, se presentaban muchos conflictos, esto debido a que las personas eran consideradas como un elemento más dentro de la organización.

Posteriormente, el concepto de relaciones industriales sufrió una radical transformación, se le llamó administración de personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían cotidianamente. Más tarde, surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos², aunque en este concepto todavía se veían a las personas como recursos productivos cuyas actividades debían ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo que finalmente se utiliza el término **Administración o Gestión del Talento Humano**⁶.

2.1 APORTES

No es extraño hoy, encontrar organizaciones donde prevalece la antigua modalidad de relación antagónica y conflictiva entre empleados y organizaciones, ya que se cree que los objetivos de ellas son incompatibles con los objetivos de las personas que la forman⁷.

⁵ DOMINGUEZ VÁZQUEZ, Xóchitl. Administración de recursos humanos. Conceptos básicos. [medio: artículo de internet]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos62/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos.shtml> [Consulta: 24 de agosto de 2009]

⁶ ESPARRAGOZA J., Alberto J. Administración de Recursos Humanos (Talento Humano). [medio: artículo de internet] 2002. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm> [Consulta: 24 de agosto de 2009]

⁷ PASQUARE, Claudia, et al. De la administración de personal a la gestión del talento humano. Algunas consideraciones. [medio: artículo de internet] Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Buenos Aires, 2005. Disponible en: http://74.125.155.132/scholar?q=cache:z1ywvoa_GskJ:scholar.google.com/+administracion+del+talento+humano&hl=es [Consulta: 24 de agosto de 2009]

Tampoco es raro hallar organizaciones reconociendo que la relación antagónica y conflictiva entre empleados y organizaciones sólo puede llevar a resultados de ganar-perder, lo cual no es beneficioso para ninguna de las partes. Esto ocurre porque no se considera que en realidad, exista una relación de mutua dependencia donde las organizaciones dependen de las personas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Lo mismo para las personas, ya que las organizaciones constituyen el medio de alcanzar objetivos individuales que jamás podrían conseguir mediante el esfuerzo personal aislado.

Conocer los métodos que utilizan las organizaciones de Actividad Física y Recreación para desarrollar los procesos de Compensación, Desarrollo y Mantenimiento de las condiciones laborales, es de gran importancia cuando se busca formar una organización exitosa y posicionada en el medio mencionado. El éxito de una Organización depende, en gran medida de las relaciones dadas entre ella y sus empleados, así como de los procesos realizados (capacitación, remuneración, incentivos, seguridad en el trabajo, condiciones laborales, etc) para mantener a las personas idóneas dentro de la misma, y conseguir un correcto desarrollo de las tareas y deberes que se deben cubrir, estos son, los objetivos organizacionales.

Mediante el presente proyecto investigativo, se buscó describir a profundidad cómo las empresas crean estrategias para conservar a sus empleados en un ambiente laboral apropiado, a través de los procesos de Compensación, Desarrollo y Mantenimiento de las condiciones laborales, en búsqueda de alcanzar los objetivos globales e individuales de las organizaciones privadas de Actividad Física y Recreación inscritas en la Cámara de Comercio de Pereira.

Cabe destacar que el hecho de participar y tener conocimiento de lo anterior, dio la posibilidad al objeto estudio, de responder con respecto a lo que el medio de la Recreación y la Actividad física exige. Así mismo, se facilitaron bases de datos pertinentes y objetivas en lo que a criterios de Administración de Recursos Humanos⁸ se requiere.

Otra de las razones primordiales que fundamentaron esta investigación, estuvo orientada a entregar herramientas y conocimientos necesarios a las organizaciones, en el desarrollo de cada uno de los procesos anteriormente mencionados. Así, se pretendía velar tanto por el beneficio de la organización como de las personas que allí laboran y por ende contribuir al mejoramiento interno de la misma.

⁸ IVANCEVICH, John. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill, 1998.

2.2 PRODUCTOS E IMPACTOS ESPERADOS

2.2.1 De generación de conocimiento o desarrollo tecnológico

PRODUCTO ESPERADO	INDICADOR	BENEFICIARIO
Describir los procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento de las condiciones laborales en las organizaciones de Recreación y Actividad Física de carácter privado registradas en la Cámara de Comercio de Pereira.	Investigación realizada y socializada.	Comunidad científica relacionada con el campo de la Administración de personal o Gestión del Talento Humano en la Actividad Física y la Recreación.

2.2.2 De fortalecimiento de la capacidad científica nacional

PRODUCTO ESPERADO	INDICADOR	BENEFICIARIO
Formación de estudiantes de pregrado en investigación.	Estudiantes participantes.	Estudiantes y la Universidad Tecnológica de Pereira.

2.2.3 De apropiación social del conocimiento

PRODUCTO ESPERADO	INDICADOR	BENEFICIARIO
Artículo científico de la investigación.	Artículo enviado a revista científica.	Comunidades científicas interesadas.
Ponencia en evento científico nacional.	Ponencia en memorias.	Comunidad en general interesada en el tema.

2.2.4 Impactos esperados

IMPACTO ESPERADO	PLAZO*	INDICADOR	SUPUESTOS
Generar nuevas expectativas e intereses en cuanto a los procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento de las condiciones laborales en el campo de la Actividad Física y la Recreación.	Largo	Posicionamiento y empoderamiento de los Profesionales en el medio Laboral.	Las Organizaciones de Actividad Física y Recreación, crearán criterios más objetivos para mejorar la calidad de los procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento de las condiciones laborales de las personas.

2.3 VIABILIDAD

La viabilidad y los recursos con los que se contó para la realización del presente proyecto investigativo fueron:

En cuanto a los Recursos Humanos, la investigación contó con tres estudiantes de IX y X semestre del Programa Ciencias del Deporte y la Recreación, una directora, asesores metodológicos y temáticos que dieron las pautas que orientaron el debido curso de la investigación. Por otro lado, los conocimientos y experiencias de personas externas a la academia familiarizadas e involucradas con las temáticas estudiadas y se obtuvieron los aportes de la población objeto de estudio, de la cual se habla más adelante.

En relación con las fuentes de información, se consultó en textos bibliográficos e insumos como: Impresos, recursos de internet y portales web o multimedia; además se obtuvieron referencias de fuentes expuestas en: artículos de revistas, bases de datos, redes de información, catálogos, libros y estudios científicos indexados y avalados por la comunidad científica. Finalmente, se dispuso de recursos económicos que suplieron necesidades de movilidad y gastos durante el proceso de redacción, impresión y transporte, entre otros.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Describir los procesos de Compensación, Desarrollo y Mantenimiento de las condiciones laborales, empleados en las organizaciones de Actividad Física y Recreación de carácter privado del Área Metropolitana, registradas en la Cámara de Comercio.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construir la base de datos de Organizaciones de Actividad Física y Recreación de carácter privado, registradas en la Cámara de Comercio de Pereira.
- Determinar los medios utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales.
- Identificar las técnicas utilizadas para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los empleados.
- Identificar los medios más utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO CONTEXTUAL.

4.1.1 Marco legal. Las siguientes son las disposiciones legales y derechos que se otorgan a cualquier empleado ciudadano Colombiano. En la presente investigación, además de adoptarse en concordancia a lo establecido y pactado por las leyes colombianas, se adaptan y se tiene presentes las realizadas y establecidas por la dirección y el plan actual de empleo interno correspondiente a cada una de las Organizaciones privadas objeto de estudio.

4.1.1.1 Legislación laboral y seguridad social en Colombia. En el sistema legal colombiano se parte de la base que toda relación en donde una persona natural presta un servicio remunerado, bajo subordinación; constituye una relación laboral y está sujeta a la normatividad legal del trabajo y de la seguridad social.

Dicha regulación se encuentra compendiada en las siguientes normas legales:

- El Sistema de Seguridad Social Integral
- El Código Sustantivo del Trabajo
- Ley de Bienestar Social Laboral

La vigilancia del cumplimiento de los deberes patronales para con los trabajadores se realiza a través del Ministerio de la Protección Social.

4.1.1.2 Ley 100 de 1993 Sistema de Seguridad Social integral. Es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos de los cuales dispone la persona y la comunidad para gozar de una buena calidad de vida; mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

ARTICULO 1o. Sistema de Seguridad Social Integral. Tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

ARTICULO 15o. Afiliados. Serán afiliados al Sistema General de Pensiones todas aquellas personas vinculadas mediante contrato de trabajo o como servidores públicos, salvo las excepciones previstas en esta ley.

4.1.1.3 Código Sustantivo del Trabajo. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. A continuación se muestran algunos artículos que son de especial interés en el desarrollo de esta investigación.

ARTÍCULO 50. Definición de trabajo. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

ARTÍCULO 127. Elementos integrantes del salario. Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

ARTÍCULO 128. Pagos que no constituyen salarios. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.

ARTÍCULO 348. Medidas de higiene y seguridad en el trabajo. 10 de decreto 13 de 1967. El nuevo texto es el siguiente:> Todo empleador o empresa están obligados a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores; a hacer practicar los exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores a su servicio; de

conformidad con la reglamentación que sobre el particular establezca el Ministerio del Trabajo.

ARTICULO 349. Reglamento de higiene y seguridad en el trabajo. Los empleadores que tengan a su servicio diez (10) o más trabajadores permanentes deben elaborar un reglamento especial de higiene y seguridad, a más tardar dentro de los tres (3) meses siguientes a la iniciación de labores, si se trata de un nuevo establecimiento. El Ministerio de la Protección Social vigilará el cumplimiento de esta disposición.

4.2 MARCO TEÓRICO

A partir del análisis de los artículos de diferentes autores en el campo de la Actividad Física y la Recreación, y teniendo en cuenta los tres procesos más importantes de la moderna gestión del talento humano, como son la Compensación, el Desarrollo y el Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas; el siguiente marco teórico busca ampliar y dar a conocer de manera más definida y detallada la relación existente entre estos procesos, así como varios de sus conceptos y aspectos que sustentan de manera objetiva el desarrollo del presente estudio.

Por lo tanto, el siguiente capítulo, amplía los temas anteriormente relacionados, con el fin de dar una mayor claridad a lo que se realizó.

4.2.1 Gestión del talento humano. Existen diferentes conceptos como son:

- Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionado con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño⁹.
- Función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados¹⁰.
- Conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo, que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones¹¹.
- Función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados¹².

⁹ DESSLER, Gary. Human Resource Management, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997, p.2

¹⁰ DESSLER, Gary. Management, Leading People and Organizations in the 21 Century, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1998, p.282

¹¹ MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. Human Resource Management, Burr Ridge, ill., Irwin, 1994, p.3

❖ **Objetivos de la gestión del talento humano.** Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

Los objetivos son:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

4.2.2 Procesos de la gestión del talento humano. Implica varias actividades, como descripción y análisis de los cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, y orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.

Los seis procesos son:

1. Admisión de personas: Incluye reclutamiento y selección de personas.
2. Aplicación de personas: incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
3. Compensación de las personas: incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
4. Desarrollo de personas: incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
5. Mantenimiento de las personas: incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.
6. Evaluación de personas: incluyen base de datos y sistemas de información gerenciales.

¹² DE CENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. Human Resource Management, Nueva York, John Wiley y Sons, 1996, p.8

Este trabajo sólo se enfocó en los procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento de las condiciones laborales de las personas.

4.2.3 Proceso de compensación de las personas. Está constituido por elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar.

Esta palabra significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización.

❖ **Remuneración.** Es el paquete de compensaciones cuantificables que recibe un empleado por su trabajo, y constituye el costo más importante de muchas organizaciones. Tiene tres componentes principales (Figura 1) que son: remuneración básica, incentivos salariales y beneficios.

En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la básica o pago fijo que recibe el empleado de manera regular como salario mensual o salario por hora.

El segundo componente son los incentivos salariales que son programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño. Los incentivos se conceden en diversas formas; por ejemplo, bonos y participación en los resultados, a título de recompensa por alcanzarlos.

El tercer componente son los beneficios, casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguros de vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado, etc).

Las compensaciones pueden clasificarse como financieras y no financieras. Las financieras pueden ser directas o indirectas. Las directas son: salarios, bonos, premios y comisiones; y las indirectas incluyen vacaciones, primas, propinas, adicionales (peligrosidad, insalubridad, trabajo nocturno, por tiempo de servicio), horas extras, participación en los resultados.

Las no financieras ofrecidas por la organización (prestigio, autoestima, reconocimiento, seguridad en el empleo, etc) afectan la satisfacción de las personas con el sistema de remuneración (Figura 2).

Figura 1. Componentes de la remuneración total



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. 2003, p. 230

Figura 2. Compensaciones Organizacionales



Ibid. p. 231

❖ **Programas de incentivos.** Es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro. En general, la retribución fija funciona como factor higiénico que no consigue motivar a las personas para superar metas y objetivos o mejorar continuamente las actividades.

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas (es decir, incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamientos) y de sanciones (es decir, penas, reales o potenciales, para evitar ciertos tipos de comportamientos) para dirigir el comportamiento de sus miembros.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, a demás tiene en cuenta otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o que impliquen crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento al desempeño excelente¹³.

Por otro lado, el de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamientos (con advertencias verbales o escritas) y en casos extremos, a castigar la reincidencia (suspensión del trabajo), o incluso separar al autor de los demás miembros (despido de la organización).

Los sistemas de estímulos o premios y sanciones constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar en favor de la organización¹⁴.

❖ **Beneficios y servicios.** No solo se busca recompensar el trabajo y la dedicación de los empleados, sino también facilitarles la vida y hacérselas mas agradable. Una de las maneras de facilitar la vida de los empleados es ofrecerles beneficios y servicios que se deben comprar en el mercado con el salario recibido, cuando la organización no lo proporciona.

Estos incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización, como asistencia medico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago de tiempo no laborado, planes de pensión o jubilación, etc. En el caso de personal de nivel más elevado, incluyen la provisión de automóvil, casa, escuela para los hijos, club para la familia, pago de pasajes y estadía durante las vacaciones, tarjetas de crédito y planes especiales de salud y seguro de vida.

¹³ MILES, Raymond E. Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975, p. 129

¹⁴ BARNARD, Chester I. As funções do executive, São Paulo, Atlas, 1971.

Clases de beneficios sociales. Se pueden clasificar según su exigibilidad legal, su naturaleza y sus objetivos¹⁵

1. En cuanto a la exigibilidad legal: se pueden clasificar en legales o espontáneos.

Beneficios legales: exigidos por la legislación laboral o de seguridad social, o incluso por convención colectiva entre sindicatos. Los principales son: vacaciones, prima salarial, jubilación, seguro de accidentes de trabajo, auxilio por enfermedad, salario-familia (prima por matrimonio), salario-maternidad (prima por hijos), etc.

Beneficios espontáneos: concedidos por mera liberalidad de las empresas, ya que no son exigidos por ley ni por negociación colectiva. También se denominan marginales o voluntarios. Incluyen: bonificaciones, restaurantes o cafeterías para el personal, transporte, seguro de vida colectivo, prestamos a los empleados, asistencia medico-hospitalaria diferente a la del convenio y complementación de jubilación o planes de seguridad social.

2. En cuanto a la naturaleza: se pueden clasificar en monetarios y no monetarios.

Beneficios monetarios: concedidos den dinero, generalmente a través de nómina, los cuales generan prestaciones sociales. Los principales son: vacaciones, prima salarial, bonificaciones y complementación del salario en las ausencias prolongadas por enfermedad.

Beneficios no monetarios: no financieros ofrecidos; por ejemplo, servicios, ventajas o facilidades para los usuarios como: restaurante o cafetería para los empleados, asistencia medico-hospitalaria, asistencia odontológica, servicio social y consejería, club o asociación, transporte desde la casa a la empresa y viceversa, horario móvil o flexible, etc.

3. En cuanto a los objetivos: Se pueden clasificar en asistenciales, recreativos y supletorios.

Beneficios asistenciales: buscan proveer al empleado y su familia de ciertas condiciones de seguridad y previsión, en casos de imprevistos o emergencias, muchas veces fuera de su control o de su voluntad. Incluyen: asistencia medico-hospitalaria, asistencia odontológica, asistencia financiera mediante prestamos, servicio social, complementación de la jubilación o planes de previsión social, complementación del salario en ausencias prolongadas por enfermedad, seguro de vida en grupo o de accidentes personales, guardería para hijos de los empleados, etc.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos, Edición compacta, São Paulo, Editora Atlas, 1998, p.414

Beneficios recreativos: buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre. En algunos casos, estos se extienden también a la familia del empleado. Incluyen: asociación o club, áreas de descanso en los intervalos de descanso, música ambiental, actividades deportivas y comunitarias, paseos y excursiones programados, festividades y celebraciones, etc.

Planes supletorios: buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades e instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida. Incluyen: transporte, restaurante en el sitio de trabajo, estacionamiento privado, horario móvil de trabajo, cooperativa de productos alimenticios o convenios con supermercados, agencia bancaria en el sitio de trabajo, etc.

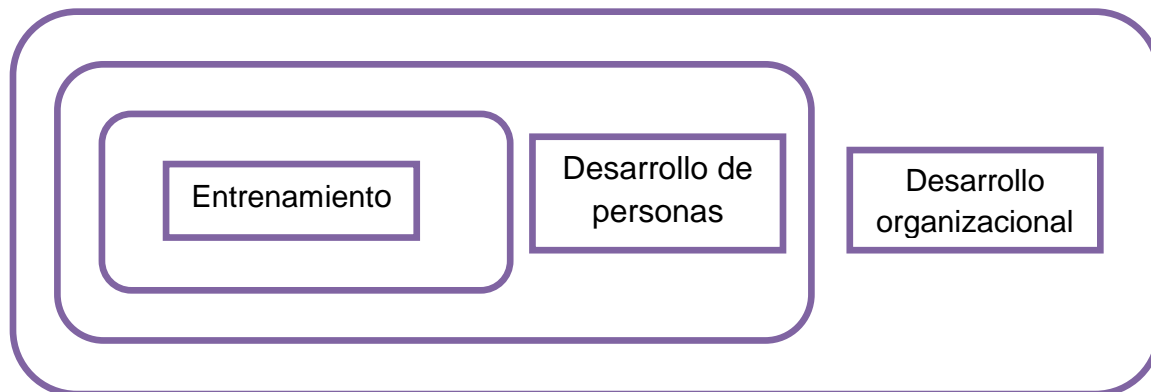
4.2.4 Proceso de desarrollo de las personas. Está relacionado directamente con la educación. La palabra Educar proviene del latín *educere*, que significa extraer, traer, arrancar. En otras palabras, la organización necesita extraer del ser humano todas las potencialidades que posee y así lograr que éste exteriorice todo su talento creador, en pro de mejorar la empresa. Todo el modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo debe garantizar al ser humano la oportunidad de ser lo que puede ser a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas.

Desarrollar personas no sólo significa capacitarlas para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen mas eficientes en lo que hacen; sino darles herramientas para lograr en ellos nuevas actitudes, ideas, soluciones y conceptos para que modifiquen su comportamiento y hábitos de vida y les permita ser más eficaces en lo que hacen. No se trata sólo de informar a las personas de nuevas técnicas y formas de trabajo, sino de formarlas, enriqueciendo así su personalidad y convirtiéndolas en mejores personas.

Los procesos implican tres estratos que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional (Figura 3.). Los estratos menores como entrenamiento y desarrollo de personal, estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional es el estrato mas amplio y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación¹⁶.

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. En: MEDUNAB. Ed. 16, No.10 (abr. 2003). p. 302

Figura 3. Estratos del desarrollo.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. 2003, p. 303

Algunas organizaciones se enfocan en el modo tradicional, cuando siguen un modelo casual, donde se capacita al personal únicamente cuando surge una oportunidad o una necesidad, pero la capacitación no es global, se utiliza un esquema aleatorio en el cual escogen personal al azar para dicho propósito. Otra de las características de los modelos casuales es que la capacitación es impuesta, es decir, no se consulta con el personal si desean realizarla, es obligatoria para aquellos que han sido escogidos.

Por otro lado, otras organizaciones pueden enfocarse en un modo moderno cuando siguen un modelo planeado, es decir, cuando entrenan al personal como parte de la cultura de la empresa. Este busca entrenar a todo el personal, manteniendo una actitud anticipatoria a los problemas y necesidades, y con una visión a largo plazo, basándose en el consenso, ya que aquí si se tiene en cuenta la opinión del personal. Este modelo es creativo e innovador, busca lo provisional y lo variable, ya que todo tiene que estar en constante cambio para así conquistar nuevos mercados.

❖ **Entrenamiento.** Anteriormente el concepto de entrenamiento tenía que ver solo con realizar una inducción del empleado al cargo que se le había asignado, por lo que se limitaban a que aprendiera solo las tareas de ese cargo, pero no iban más allá de sus funciones. Actualmente, se busca que las personas desarrollen competencia en búsqueda, no sólo de la excelencia, sino de una mayor productividad, creatividad en innovación, para que puedan contribuir mejor a cumplir los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas dentro de la organización. Así, el entrenamiento es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio. Por lo tanto, es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los

clientes¹⁴. Entrenar adecuadamente al personal, es enriquecer el patrimonio humano y el capital intelectual de las organizaciones.

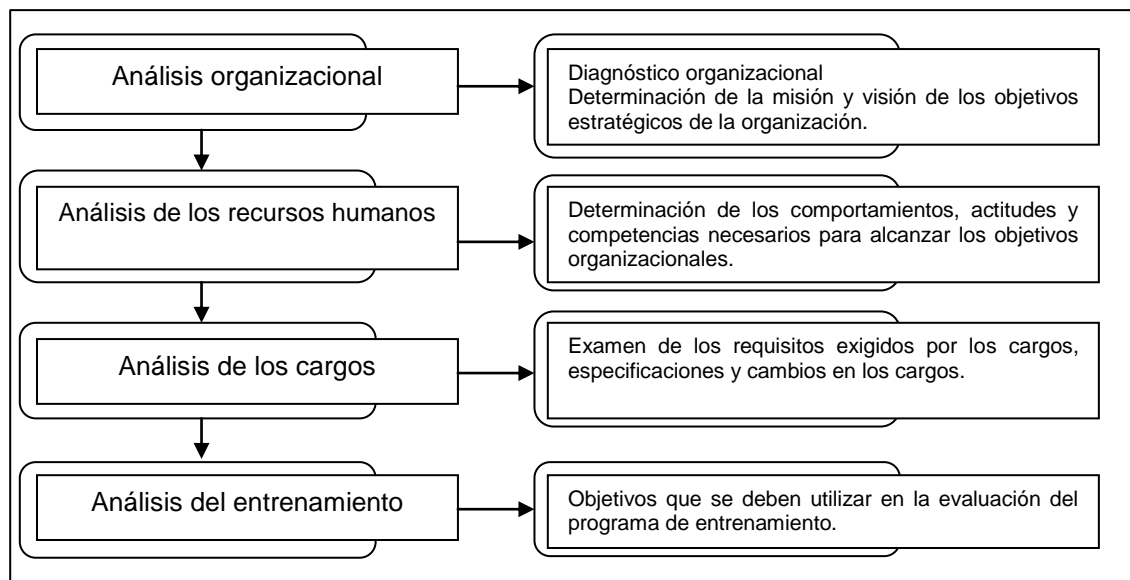
El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas¹⁷.

1. Diagnóstico: debe realizarse una evaluación o inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Son las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que las personas deberían saber y hacer y lo que realmente saben y hacen. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras. Para esto, se hace un análisis de diferentes niveles de la organización como se muestra en la figura 4.

2. Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas. Es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas, definidas como componentes básicos del diseño del programa de entrenamiento (ver Figura 5).

3. Implementación: es la aplicación y conducción del programa de entrenamiento. Para esta etapa es necesario contar con unas técnicas de entrenamiento que pueden clasificarse según el uso, según el tiempo y según el sitio de trabajo, tal como se muestra en la figura 6.

Figura 4. Pasos para realizar el diagnóstico de las necesidades de entrenamiento.

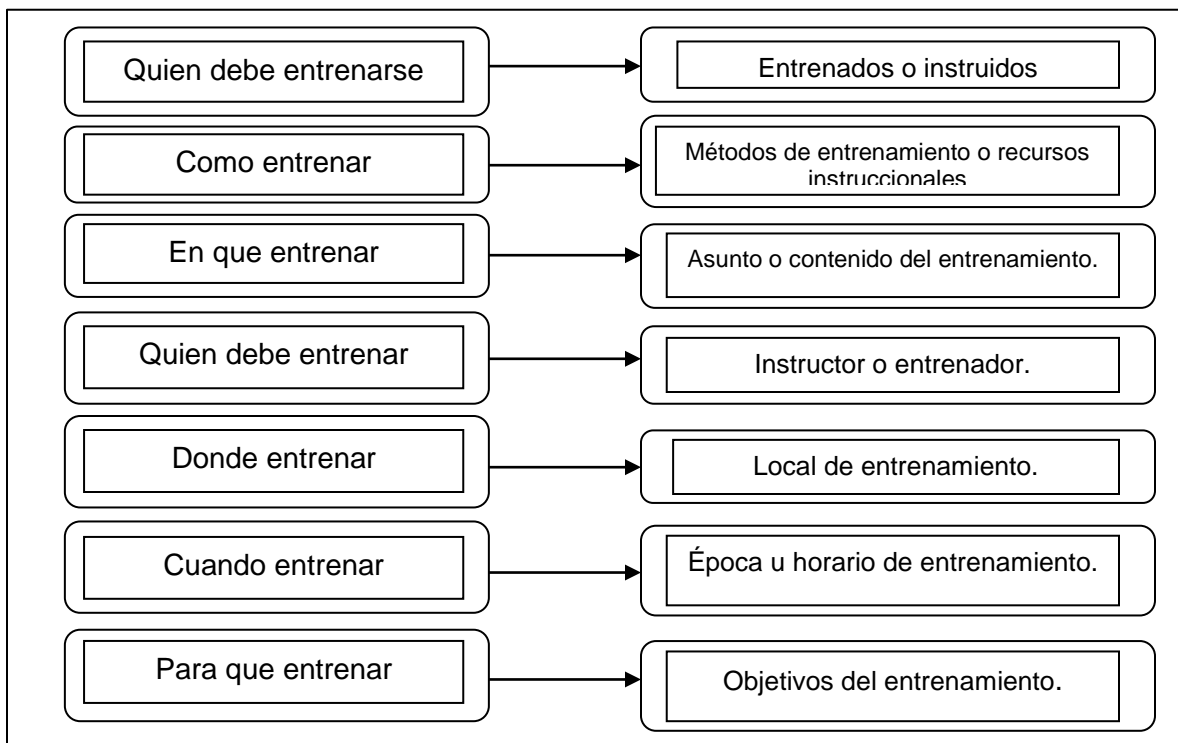


Ibid. p. 311

¹⁷CHIAVENATO, Idalberto, Recursos Humanos, edición compacta. São Paulo, Editora Atlas, 1998, p. 498

4. Evaluación: es la etapa final del programa de entrenamiento, aquí se realiza la verificación de los resultados del entrenamiento, para comprobar la eficacia del mismo y conocer si se tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes. Para saber si el programa de entrenamiento fue exitoso deben responderse algunas preguntas, como por ejemplo: ¿Se eliminaron los rechazos y los desperdicios?, ¿se eliminaron las barreras?, ¿disminuyeron los costos de trabajo por unidad?, ¿las personas se tornaron más productivas y felices?, ¿la organización alcanzó sus objetivos estratégicos y tácticos? Responder afirmativamente estos cuestionamientos, da indicios de que el programa de entrenamiento cumplió con las expectativas de quienes lo plantearon y que finalmente esto provocó un cambio positivo dentro de la organización. En el caso contrario, si la respuesta a estas preguntas es negativa, significa que el programa de entrenamiento no contribuyó a mejorar la organización y que hubo una pérdida de tiempo y dinero, ya que todo programa de entrenamiento requiere de estos dos aspectos.

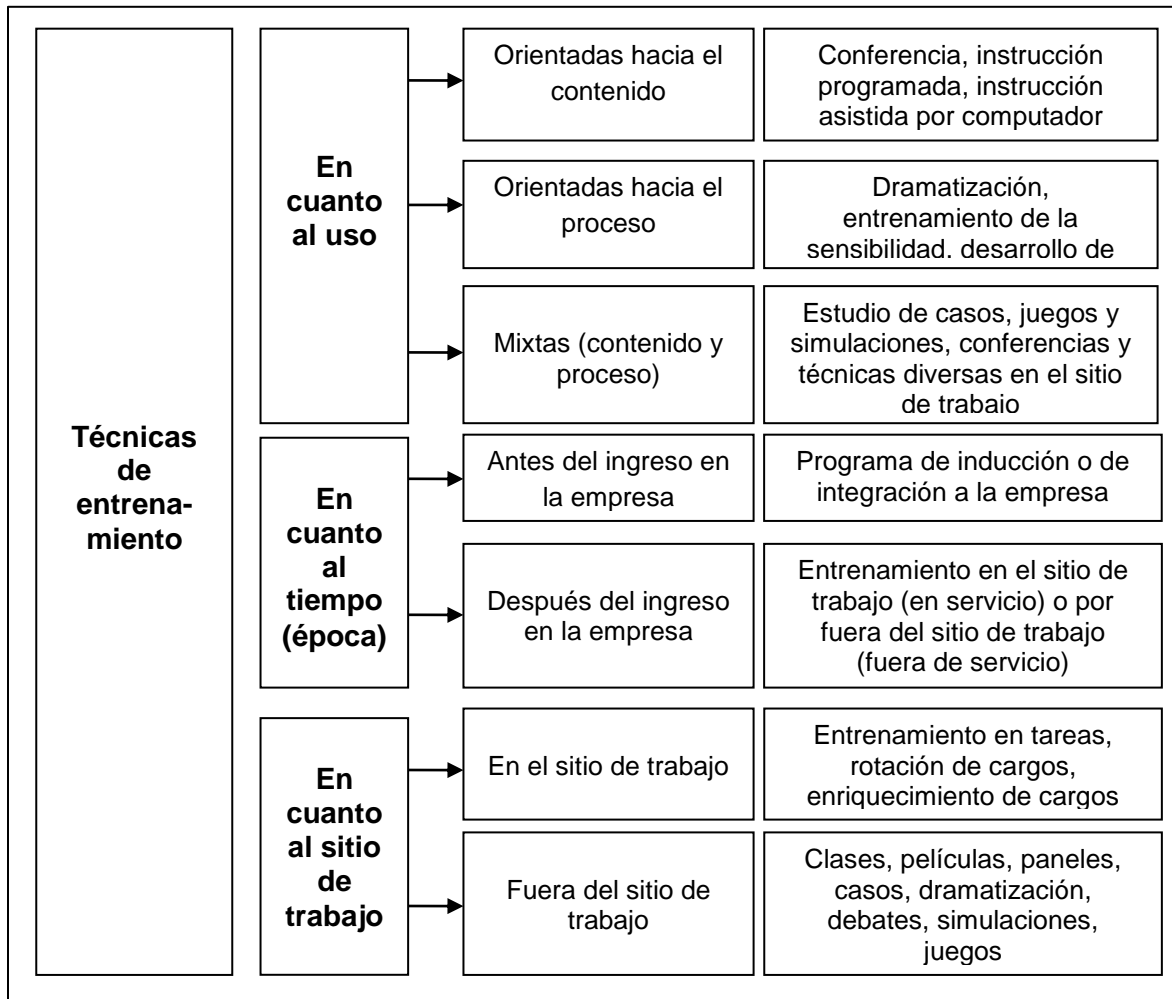
Figura 5. Componentes básicos para el diseño del entrenamiento.



Ibid. p. 313

El entrenamiento no debe ser confundido con el simple acto de asistir a un curso y proporcionar información, pues va mucho más allá. Significa, alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Por tanto, es necesario que haya en la organización una cultura abierta al aprendizaje y comprometida con los cambios.

Figura 6. Clasificación de las técnicas de entrenamiento.



Ibid. p. 317

❖ **Desarrollo de personas.** Se relaciona con la educación y la orientación hacia el futuro. Está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo actual. La carrera presupone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. El desarrollo de carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros

programas de talento humano, como evaluación del desempeño, entrenamiento y desarrollo y planeación del talento humano¹⁸.

Existen técnicas de desarrollo de habilidades personales en el cargo (como rotación de cargos, posiciones de asesoría y asignación de comisiones) y fuera del cargo (cursos y seminarios, ejercicios de simulación y entrenamiento fuera de la empresa)¹⁹.

1. Rotación de cargos: desplazar a las personas por diferentes cargos de la organización con el fin de ampliar sus habilidades conocimientos y capacidades.

2. Posiciones de asesoría: oportunidad para que una persona que tiene un potencial elevado trabaje bajo el mando o supervisión de un gerente exitoso en diferentes áreas de la organización.

3. Aprendizaje práctico: Los empleados se dedican a analizar y resolver problemas de proyectos u otros departamentos.

4. Asignación de proyectos: oportunidad para que la persona se involucre con proyectos de trabajo, participe en la toma de decisiones, aprenda observando a otros e investigue sobre problemas específicos dentro de la organización.

5. Participación en cursos y seminarios externos: técnica utilizada con el fin de que los empleados adquieran nuevos conocimientos en el área de su competencia, además de que desarrollen nuevas habilidades conceptuales y analíticas dentro de la organización.

6. Ejercicios de simulación: métodos utilizados para poner a la persona a analizar situaciones que podrían suceder y lograr llegar a una solución.

7. Entrenamiento fuera de la empresa (outdoor): es ofrecido por empresas especializadas en entrenamiento y desarrollo. Estas empresas enfocan su labor en ayudar al empleado a adquirir nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y que se deben obtener fuera de ella, fortaleciendo, además, el trabajo en equipo.

❖ **Desarrollo organizacional.** Los mismos empleados formulan el cambio necesario y lo implementan, algunas veces asesorados por consultores externos o internos expertos en los temas de interés. Utiliza un proceso de tres fases, que se basa en la investigación y en la acción, es decir, en realizar un diagnóstico situacional (investigación) y una intervención para modificar esa situación (acción) y posteriormente un refuerzo para mantener la nueva situación.

¹⁸ Ibid., p.338

¹⁹ DE CENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. op.cit. p. 246-248.

El diagnóstico se realiza a partir de la investigación sobre la situación actual de la organización. Debe estar basado en entrevistas realizadas a los empleados para detectar acertadamente la necesidad de cambio que tiene la organización.

La intervención es la acción que se realiza para modificar la situación actual. Debe llevarse a cabo, conjuntamente con las personas y grupos involucrados, a través de talleres y análisis para determinar las acciones pertinentes para el cambio.

El refuerzo es el último paso requerido para estabilizar y mantener la nueva situación a través de la retroalimentación. Se puede obtener mediante reuniones y evaluaciones periódicas con las personas y grupos involucrados en el proceso.

El desarrollo organizacional también aplica los conocimientos de las ciencias del comportamiento, con el propósito de mejorar la eficacia de la organización. Además, busca cambiar actitudes, valores y creencias de los empleados para que puedan identificar e implementar los cambios necesarios para el funcionamiento de la organización. Otra de las características del desarrollo organizacional es que busca cambiar el rumbo de las organizaciones para mejorar la solución de problemas, la flexibilidad, la capacidad de reacción o respuesta ante cualquier situación, el incremento de la calidad del trabajo y el aumento de la eficacia.

4.2.5 Proceso de mantenimiento de las condiciones laborales de las personas. Una organización exitosa no sólo debe encargarse de captar y aplicar adecuadamente el talento humano, sino de mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización. Este proceso exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales se destacan las relaciones con los empleados, la higiene laboral, los programas de salud ocupacional, la seguridad en el trabajo y la calidad de vida laboral²⁰.

❖ **Relaciones con los empleados.** Como toda persona, los empleados de una organización pueden enfrentar diferentes situaciones que pueden convertirlos en personas problemáticas. Estas situaciones pueden presentarse en cualquier etapa de la vida, pueden ser de diferente índole (problemas personales, familiares, financieros, de salud, preocupaciones diversas, dificultad de transporte o de atención a compromisos, drogadicción, tabaquismo o alcohol) y pueden afectar el rendimiento laboral de las personas. Algunas personas pueden superar solas esta etapa, pero otras necesitan ayuda. Para solucionar dichos inconvenientes, se requiere atención y tiempo por parte de la organización, ya que es su responsabilidad motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan estas situaciones.

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. En: MEDUNAB. Ed. 16, No.10 (abr. 2003). p.358

Las actividades pretenden crear una atmósfera de confianza, respeto y consideración, y buscar mayor eficacia organizacional removiendo las barreras que impiden la participación total de los empleados en el cumplimiento de las políticas organizacionales. Las relaciones deben formar parte de la filosofía de la organización: la empresa debe tratar a sus empleados con respeto y ofrecerles los medios para que puedan prestar atención a sus necesidades personales y familiares.

Para mantener una relación adecuada con los empleados, es necesario diseñar un programa, que debe contener los siguientes elementos²¹:

1. **Comunicación:** Participar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
2. **Cooperación:** Compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
3. **Protección:** el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles retaliaciones o persecuciones.
4. **Asistencia:** Responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
5. **Disciplina y conflicto:** Tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

❖ **Higiene, seguridad y calidad de vida.** Las enfermedades laborales y los accidentes en el trabajo pueden provocar grandes perjuicios tanto a las organizaciones como a las personas que allí laboran, tanto en costos humanos como sociales y financieros, por lo que, se deben evitar estos daños mediante programas preventivos y profilácticos.

Higiene laboral. Está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física de las personas, es decir que su sitio de trabajo tenga las condiciones adecuadas (iluminación, ventilación, temperatura, ergonomía de los implementos de trabajo, etc.) para que la persona se sienta cómoda. A demás de la salud física, el sitio de trabajo debe garantizar la salud psicológica del trabajador, esto es, relaciones humanas agradables, estilos de gerencia democrática y participativa, eliminación de posibles fuentes de estrés, entre otras.

Salud ocupacional. Es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo. El ambiente en el trabajo en sí también puede generar enfermedades. Una definición más amplia de salud es:

²¹ MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Human Resource Management. Nueva York, Richard D. Irwin, 1994, p. 708

estado físico, mental y social de bienestar.²² Los gerentes deben asumir también la responsabilidad de cuidar el estado general de salud de los empleados, incluidos el bienestar psicológico. De ahí que, si un empleado es excelente y competente dentro de la organización, pero está deprimido y con baja autoestima, resulta ser un empleado poco productivo como si fuera un empleado enfermo.

Dentro del programa de Medicina Ocupacional se incluyen:

- Exámenes médicos exigidos por la ley
- Programas de protección de la salud de los empleados
- Conferencias sobre medicina preventiva
- Elaboración de un mapa de riesgos ambientales
- Informa anual
- Archivo de exámenes médicos (evaluación clínica y exámenes complementarios) que buscan garantizar la calidad de vida de los empleados y una mayor productividad en la organización.

Los programas de salud han sido revisados con atención recientemente, debido a factores que se han presentado como consecuencia de programas inadecuados tales como: aumento en el pago por indemnizaciones, aumento de incapacidad laboral por enfermedades, productividad y baja calidad, aumento en los costos de seguros, ausentismo, rotación de personal, además de presiones sindicales.

Los principales problemas de salud en las organizaciones están relacionados con:

- Alcoholismo y dependencia química de drogas, medicamentos y tabaquismo.
- Estrés en el trabajo.
- Exposición a productos químicos peligrosos, como ácidos, asbesto, etc.
- Exposición a condiciones ambientales frías, cálidas, contaminadas, secas, húmedas, ruidosas, poco iluminadas.
- Hábitos alimentarios inadecuados: obesidad o pérdida de peso.
- Vida sedentaria sin contactos sociales ni ejercicios físicos.
- Automedicación sin cuidados médicos adecuados.

Seguridad en el trabajo. Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas.

²² GORDON, Gloria C.; HENIFIN, Mary Sue. Health and Safety, Job Stress, and Shift Work, en H. Meltzer y Walter R. Nord (eds). Making Organizations Human and Productive, Nueva York, John Wiley and Sons, 1981, p. 322.

Un programa de seguridad en el trabajo requiere las siguientes etapas:

- Establecimiento de un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes.
- Desarrollo de sistemas de informes sobre medidas tomadas.
- Desarrollo de normas y procedimientos de seguridad.
- Asignación de recompensas a los gerentes y a los supervisores por la administración eficaz de la función de seguridad.

Calidad de vida laboral²³. Es necesario saber que su finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de que contribuya a la salud económica de la organización.

4.2.6 Actividad física. Se define actividad física a la serie de movimientos corporales producidos por los músculos esqueléticos que requieren consumo energético y que progresivamente producen efectos benéficos en la salud; ejercicio es un tipo de actividad física en el que hay movimientos corporales repetidos, planeados y estructurados, y que se hacen para mejorar o mantener uno o más componentes de la condición o capacidad física. La inactividad física denota un nivel de actividad menor que el necesario para mantener una buena salud²⁴

4.2.7 Centros de actividad física (CAF). De acuerdo con la Ley 729 de 2001²⁵, por medio de la cual se crean los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física en Colombia; estos lugares son establecimientos que prestan un servicio médico de protección, prevención, recuperación, rehabilitación, control, y demás actividades relacionadas con las condiciones físicas, corporales y de salud de todo ser humano a través de la recreación, el deporte, la terapia y otros servicios fijados por autoridades competentes y debidamente autorizados, orientados por profesionales en la salud que coordinan a licenciados en educación física, tecnológicos deportivos y demás personas afines que consideren que el tratamiento o rehabilitación de la persona(s) se realice en los CAPF.

23 Calidad de vida laboral [medio: artículo de internet]. Disponible en: <http://admusach.tripod.com/doc/calvida.htm> [Consulta: 21 de octubre de 2009]

24 Caspersen CJ, Powell KE, Christenson GM. Physical activity, exercise and physical fitness. Public Health Rep 1985; 100: p. 125-131. Disponible en: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1424733/pdf/pubhealthrep00100-0016.pdf>

25 COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 729 (31, diciembre, 2001) Por medio de la cual se crean los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física en Colombia. [En línea] Bogotá D.C (Colombia): Diario Oficial No. 44.663, de 31 de diciembre de 2001, [Citado el 30 de septiembre de 2009]. Disponible desde: <http://ley729.pdf>

El Diccionario Pequeño Larousse (1999), define la palabra “acondicionar” como la acción de dar cierta condición o calidad. Y el Acondicionamiento Físico es definido como la búsqueda de un estado de bienestar en el cual el desempeño físico es óptimo, esto logrado por medio de la Actividad Física y/o el ejercicio. Por lo tanto se define como Centros de Acondicionamiento Físico (C.A.P.F); aquellos establecimientos bajo techo o al aire libre cuya función se relacione con el ejercicio físico, salud, deporte y la recreación, que ejecuten actividades relacionadas con entrenamiento en rutinas de ejercicio individuales y/o colectivas, cuyo fin sea mejorar la condición física y mental de los clientes. En estos centros las actividades se realizan por medio de métodos y materiales acorde a los programas y servicios que se oferten y las rutinas son confeccionadas y supervisadas por personal calificado y reconocido, a partir de una valoración física y medica. Esta definición también abarca los Gimnasios, Salas de Aeróbicos, Sala de Pesas, Spas y Academias de Artes Marciales y afines.

4.2.8 Gimnasios. Son establecimientos de comercio especializados y dedicados exclusivamente al cuidado de la salud, mejora de la calidad, expectativa de vida y la utilización del tiempo de ocio por medio de la realización de Actividad Física y Ejercicio. Para Colado Sánchez (1998) “En estos se dispone de material especializado y diseñado bajo garantías de calidad y efectividad como: maquinaria para mejorar la aptitud muscular, la capacidad cardio-respiratoria, la resistencia, flexibilidad, entre otros servicios”. Además, son centros que se encuentran respaldados por personal profesional y especializado en el área del ejercicio físico y la salud.

4.2.9 Recreación. La recreación en el medio se conceptualiza de diversas maneras, por ejemplo para Osorio, Esperanza es: “Cualquier tipo de actividad agradable o experiencia disfrutable socialmente aceptable, es una vida rica libre y desarrollada durante el ocio (individual o colectivamente) en la se participa voluntariamente y se involucra con actitudes libres y naturales de la cual se deriva una satisfacción inmediata”²⁶.

Desde otro punto de vista es: “Un proceso social y personal cotidiano que tiene su expresión en muchas variedades de actividades, en el lenguaje y la forma de pensar de todas las personas. Es uno de esos conceptos cuyo uso se ha ampliado y forma parte del quehacer diario de todas las personas e instituciones, y a la vez son las opciones que la sociedad crea, organiza y oferta para el empleo activo del ocio [...]. (Roque, et al, 2001).

²⁶ OSORIO, Esperanza. La Recreación: Y su Aporte al Desarrollo Humano. [En línea]. Colombia: Funlibre [Citado el 8 de Octubre de 2009]. Disponible en: <http://www.funlibre.org/documentacion.html>

De esta manera se da a entender que la recreación en nuestro medio se ha hecho indispensable puesto que enriquece la calidad de vida y es esencial para el bienestar individual y colectivo; su naturaleza individual radica en las múltiples actividades que son tan diversas como los intereses del ser humano. Y que además se ha convertido en aquella condición que resulta cuando un individuo se involucra en una actividad que produce una experiencia caracterizada por un sentido de bienestar personal y auto-expresión; por medio de la cual se encuentra la satisfacción de los deseos de logro, de compartir, crear, ganar una aprobación y expresar la personalidad.

4.2.10 Organizaciones de recreación. De acuerdo con lo descrito anteriormente, una organización recreativa es un eje del que parten esfuerzos para garantizar la recreación en todos los aspectos, a través de personal idóneo, competente y capaz de facilitar dichas condiciones en concordancia con el Art 6° de la Ley 181 de 1995 que menciona como función obligatoria de todas las instituciones públicas y privadas de carácter social, patrocinar, promover, ejecutar, dirigir y controlar actividades de recreación. Para lo cual elaborarán programas de desarrollo y estímulo de esta actividad, de conformidad con el Plan Nacional de Recreación. Igualmente, como menciona Coldeportes Nacional: “Patrocinarán, impulsarán y desarrollarán la recreación, mancomunadamente con las Organizaciones Populares de Recreación y las Corporaciones de Recreación Popular”. Y adjunto al Plan Nacional de Recreación (2004-2009); que establece para las organizaciones vinculadas al medio, caracterizarse por ofertar servicios, programas y opciones de ocio, recreación y tiempo libre, en donde:

Se ofrezca una amplia gama de alternativas, desde los diferentes sectores (recreación pedagógica, terapéutica, deportiva, artística y cultural, ambiental, laboral, turística, comunitaria) que incremente el acceso de la población y se acerque a sus necesidades y expectativas.

Se estimule el compromiso activo de la comunidad y las personas en su diseño, ejecución y evaluación de programas.

Sean críticos y atiendan la valoración autónoma de la calidad de las ofertas y su capacidad para contribuir al desarrollo humano.

Se reconozca el potencial y las capacidades de los servicios y programas para la dinamización de procesos comunitarios, en la apertura de espacios de participación y su impacto sobre los procesos de formación política²⁷.

²⁷ COLDEPORTES. Plan Nacional de Recreación (2004 – 2009) [En línea]. Bogotá D.C (Colombia), [Citado el 30 de Octubre de 2009] Disponible en: <http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/index.php?idcategoria=2667>

4.3 ESTADO CIENTÍFICO ACTUAL

Los estudios a nivel local y nacional han sido escasos en cuanto a los procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento de las personas en el marco de la **Actividad Física y la Recreación**, a diferencia del contexto internacional; en donde se ha ubicado fuentes importantes en diversos estudios, artículos y tesis.

4.3.1 Los Recursos Humanos en la Gestión de Actividad Física y Deporte²⁸

Este artículo tiene como objetivo describir las características y condicionantes, a nivel general, de los recursos humanos con funciones específicas de actividad física (Profesionales de la actividad física y deporte) dentro de la organización de actividad física y deporte. Las características y condicionantes principales serán los sociodemográficos, laborales, ocupacionales y formativos, donde todo ello puede determinar una composición de la situación de estos y su influencia en las actividades físico-deportivas desarrolladas por los usuarios.

4.3.2 Funciones laborales de los Recursos Humanos de la Actividad Física y Deporte²⁹

En este artículo se contextualiza la Actividad Física y el Deporte como servicio y actividad económica. Se expone cuales son los recursos humanos que trabajan en las organizaciones deportivas, concretando cuales son los **Recursos Humanos** de la actividad física y el deporte. Posteriormente se enumera las funciones laborales de la actividad física e deporte según diferentes autores y se concluye con las funciones laborales establecidas a cada uno de los profesionales de actividad física y deporte.

4.3.3 Gestión de talentos. Un reto planteado por la globalización y la competitividad³⁰

Se realizó un estudio de campo con una muestra de conveniencia a través de 83 encuestas aplicadas con dos criterios de inclusión: uno fue que las personas encuestadas fueran profesionistas y dos, que se encontraran laboralmente activos en diversas organizaciones para determinar si a lo largo de su vida laboral han

²⁸ CAMPOS IZQUIERDO, Antonio. Los Recursos Humanos en la Gestión de Actividad Física y Deporte: Situación de los Profesionales de la Actividad Física y el Deporte y Problemas a Resolver. III Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte "Hacia la Convergencia Europea". Valencia (España), 2004.

²⁹ CAMPOS IZQUIERDO, Antonio. Las Funciones Laborales de los recursos Humanos de la Actividad Física y Deporte. En: Revista Digital [En línea]. Buenos Aires (Argentina). Marzo de 2008, N° 118. [Citado el 10 de Octubre de 2009] Disponible en: <http://www.efdeportes.com/>

³⁰ MORENO E., Luis Álvaro et al. GESTIÓN DE TALENTOS. Un reto planteado por la globalización y la competitividad. En: CULCyT. Desarrollo profesional. 2009. No 30, p. 17 - 30 [Consultado el 23 de Octubre de 2009] Disponible en: http://www2.uacj.mx/IIT/CULCYT/enero-febrero2009/5%20Art_2%20Rev%2030.pdf

participado en programas específicos para la identificación, atracción y retención de talentos a través de diversos mecanismos como son las remuneraciones y prestaciones, los beneficios adicionales, el ambiente laboral, la proyección profesional de largo plazo, la motivación, la capacitación y desarrollo. Existieron limitaciones impuestas por los factores de tiempo y costo, sin embargo, los resultados muestran la importancia de profundizar a través de diversas técnicas de investigación la situación general de esta problemática en Ciudad Juárez. De una manera preliminar se pudiera decir que las organizaciones no cuentan con un programa que les permitan la identificación, atracción y retención del talento. En los procesos de selección y contratación no contemplan los perfiles adecuados que garanticen la captación y desarrollo de talentos con visión de largo plazo. Los sistemas de remuneraciones o compensaciones son insuficientes por si mismos para asegurar la permanencia de los talentos en las organizaciones. Los programas de capacitación son de carácter general sin considerar el desarrollo de talentos.

5. METODOLOGÍA

5.1 DISEÑO

La presente es una investigación **cuantitativa de corte descriptivo**, que tuvo como fin dar a conocer, de una manera concreta y detallada, la realidad de los Procesos de Compensación, Desarrollo y Mantenimiento de personas, que realizan las Organizaciones de Actividad Física y Recreación de carácter privado, inscritas en la Cámara de Comercio de Pereira.

5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio fueron las Organizaciones de Actividad Física y Recreación de carácter privado, registradas en la Cámara de Comercio de Pereira.

A continuación se relaciona las organizaciones participantes.

Tabla 1. Organizaciones de actividad física y recreación participantes

	ORGANIZACIÓN	SERVICIOS	EMPLEADORES	No.	EMPLEADOS
1	BullDog Gym	Actividad Física	Propietario		14
2	Gimnasio Living Well	Actividad Física	Administrativo		12
3	Gimnasio Máster Gym	Actividad Física	Propietario		6
4	Centro Deportivo Sport Life	Actividad Física	Propietario		12
5	La Rana Verde – Tasmania Recreación	Recreación	Propietario		15
6	Gimnasio Mister Olimpia	Actividad Física	Propietario		5
7	Gimnasio Curves	Actividad Física	Propietario		3
8	Gimnasio de Aerodanza Forma y Figura	Actividad Física	Propietario		3
9	Atlas Gym	Actividad Física	Propietario		3
10	Planet Fitness Gym	Actividad Física	Propietario		6
11	Sport Gym	Actividad Física	Propietario		3
12	Gato Montes Ecoaventuras	Actividad Física	Administrativo		8
13	Gimnasio Feel Fitness	Actividad Física	Propietario		12
14	Star Gym	Actividad Física	Propietario		6

De las anteriores empresas se tomaron las muestras incluyendo empleados y empleadores.

Cabe resaltar que no se incluyeron las siguientes empresas que también ofrecen servicios recreativos, deportivos y de actividad física:

- Organizaciones multiservicios como de Alojamiento, Agencias de Viajes, de Turismo, de Transporte, de Deportes extremos/aventura y Hoteles; Instituciones Educativas, Cajas de Compensación Familiar; Clubes, Ligas, Federaciones y Escuelas de formación deportiva; y organización alguna especializada en el Deporte Competitivo y de Alto Rendimiento.

Una vez terminado el instrumento, se realizó un muestreo **Probabilístico**, buscando así que la población tuviera la misma probabilidad de ser parte de la muestra, a través del muestreo estratificado, consiguiendo así una muestra lo más semejante posible a la población.

FÓRMULA DE MUESTREO

Dónde:

$$n = \frac{n^1}{1 + (n^1/N)}$$

n^1 es el número de la muestra para población infinita.

n es el número de la muestra para población finita.

N es el número de la población total.

Z es el valor de Z (1.96 para el 95% de confianza y 2.58 para el 99% de confianza)

p es la probabilidad de presencia de la característica. Si se desconoce poner 0.5

q es la probabilidad de ausencia de la característica. Como: $p + q = 1$, si se desconoce poner 0.5

d es el error permisible (usualmente 0.05, o sea, del 5%)

$$n^1 = ?$$

$$n = ?$$

$$N = 108$$

$$Z = 1.96$$

$$p = 0.7$$

$$q = 0.3$$

$$d = 0.05$$

$$n^1 = \frac{z^2 pq}{d^2} \quad n^1 = \frac{(1.96)^2 (0.7)(0.3)}{(0.05)^2} \quad n^1 = 323$$

$$n = \frac{n^1}{1 + (n^1/N)} \quad n = \frac{323}{1 + (323/108)} \quad \mathbf{n = 81}$$

Tabla 2. Porcentajes de muestreo de las organizaciones de actividad física y recreación participantes.

	ORGANIZACIÓN	SERVICIOS	No.	EMPLEADOS	77% empleados
1	BullDog Gym	Actividad Física		14	10
2	Gimnasio Living Well	Actividad Física		12	9
3	Gimnasio Master Gym	Actividad Física		6	5
4	Centro Deportivo Sport Life	Actividad Física		12	9
5	La Rana Verde – Tasmania Recreación	Recreación		15	11
6	Gimnasio Mister Olimpia	Actividad Física		5	4
7	Gimnasio Curves	Actividad Física		3	2
8	Gimnasio de Aerodanza Forma y Figura	Actividad Física		3	2
9	Atlas Gym	Actividad Física		3	2
10	Planet Fitness Gym	Actividad Física		6	5
11	Sport Gym	Actividad Física		3	2
12	Gato Montes Ecoaventuras	Actividad Física		8	6
13	Gimnasio Feel Fitness	Actividad Física		12	9
14	Star Gym	Actividad Física		6	5

5.3 VARIABLES Y CATEGORÍAS PROPUESTAS

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	ITEMS
COMPENSACIÓN	Retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien.	Remuneración	Es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo.	Preguntas 1 - 2 - 3
		Programa de incentivos	Son las remuneraciones, flexibles y variables, capaces de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas.	Preguntas 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
		Programa de sanciones	Son castigos que se imponen a las personas cuando cometen alguna falta.	Preguntas 11 - 12 - 13 - 14 - 15 - 16
		Programa de beneficios y servicios	Son regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios.	Preguntas 17 - 18 - 19 - 20 - 21 - 22 - 23 - 24 - 25 - 26 - 27 - 28 - 29 - 30

DESARROLLO	Dar a las personas la formación básica para que aprenda nuevas actitudes, conocimientos, habilidades, destrezas, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permita ser más eficaces.	Entrenamiento	Proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos.	Preguntas 31 – 32 - 33 – 34 – 35 – 36 – 37
		Desarrollo de personas	Crecimiento profesional de una persona a través de experiencias adquiridas en diversas áreas de una organización.	Preguntas 38 – 39 – 40 – 41 – 42- 43 – 44
		Desarrollo de organizaciones	Aplicación de los conocimientos de cada uno de los empleados para mejorar la capacidad de la organización, con el fin de enfrentar los cambios ambientales externos y aumentar sus habilidades en la solución de problemas.	Pregunta 45 – 46- 47 – 48- 49

MANTENIMIENTO	Es un sistema que brinda la organización a sus empleados para satisfacerlos, motivarlos y asegurarles condiciones físicas, psicológicas y sociales que los estimulen a permanecer en ella.	Relaciones con los empleados	Atención y acompañamiento que brinda la organización ante contingencias internas y externas de los empleados.	Pregunta 50 – 51 – 52 – 53 – 54
		Higiene, seguridad y calidad de vida	Conjunto de medidas y acciones dirigidas a preservar, mejorar y reparar la salud de las personas, en su vida de trabajo individual y colectivo. Busca proteger la integridad física y mental del trabajador, prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas.	Pregunta 55 – 56 – 57 – 58 – 59 – 60 – 61 – 62 – 63 – 64 – 65 – 66 – 67 – 68 – 69 – 70 – 71 – 72 – 73 – 74

* Ver anexo 1. Encuesta individual estructurada.

5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para desarrollar la metodología se siguió el procedimiento propio de la **Entrevista individual estructurada**, con la aplicación de un procedimiento estandarizado por medio de preguntas realizadas a la población objeto de estudio, con el fin de generar detalles descriptivos de los aspectos determinados.

Una vez elaborado el cuestionario, se realizó el trabajo de campo y se recogieron los datos para su posterior procesamiento y análisis.

5.5 EVALUACIÓN BIOÉTICA

Esta investigación, **no presenta riesgo**, para la población objeto de estudio, debido a que no es invasiva.

Las técnicas y métodos empleados fueron de investigación documental retrospectivos y no se realizó ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológica, psicológicas o sociales de los individuos que participaron en el estudio.³¹ Acatando las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud de la Universidad Tecnológica de Pereira. (Resolución 8430 de 1993; Art. 5, 6, 11, 14, 15 y 16).

5.6 PLAN DE ANÁLISIS

Se realizó un **análisis univariado** de cada característica, utilizando para ello medidas de tendencia central y dispersión, además, gráficas estadísticas representativas.

³¹ UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA. Normas Científicas Técnicas y Administrativas para la Investigación en Salud: Art, No. 11 de la Resolución 8430 de 1993.

5.7 TALENTO HUMANO

Autores de la investigación:

NATHALIE CASTAÑO VALENCIA

Bachiller académica del Colegio Oficial Cristo Rey (Dosquebradas – Risaralda). Actualmente cursa X semestre del Programa Ciencias del Deporte y la Recreación en la Universidad Tecnológica de Pereira.

Asistió a diferentes actualizaciones entre las cuales se pueden destacar el IX Seminario de Administración y Gestión Deportiva, marzo 2006, en la Universidad Tecnológica de Pereira; X Semana del Deporte y la Recreación para la Salud, noviembre 2006, en la Universidad Tecnológica de Pereira; I Congreso Nacional de Administración y Gestión Deportiva y Recreativa, mayo, en la Universidad Tecnológica de Pereira; 2do Seminario Internacional de Actividad Física y Salud, Centro de convenciones Plaza Mayor de Medellín-Colombia, noviembre 2007; 4to Congreso Nacional de Investigación en Educación Física, Deporte y Recreación, noviembre 2007 y el II Congreso Nacional de Administración y Legislación Deportiva y Recreativa, mayo 2009, en la Universidad Tecnológica de Pereira.

LUISA FERNANDA HENAO ARIAS

Bachiller académica del Colegio Oficial Cristo Rey (Dosquebradas – Risaralda). Actualmente cursa X semestre del Programa Ciencias del Deporte y la Recreación en la Universidad Tecnológica de Pereira.

Asistió a diferentes actualizaciones entre las cuales se pueden destacar el I Congreso Nacional de Administración y Gestión Deportiva y Recreativa, mayo 2007 en la Universidad Tecnológica de Pereira; el 2do Seminario Internacional de Actividad Física y Salud realizado en el Centro de convenciones Plaza Mayor de Medellín-Colombia, noviembre 2007; 4to Congreso Nacional de Investigación en Educación Física, Deporte y Recreación y 3er Premio Nacional de Investigación en el área, Centro de convenciones Plaza Mayor de Medellín-Colombia, noviembre 2007; y II Congreso Nacional de Administración y Legislación Deportiva y Recreativa, mayo 2009 en la Universidad Tecnológica de Pereira.

DIANA CATALINA RAMÍREZ OCAMPO

Estudió la básica primaria en el Instituto Educativo San Fernando de la ciudad de Pereira. Sus estudios secundarios los realizó en el Colegio Instituto Educativo La Villa, donde obtuvo el título de Bachiller Académico. Actualmente cursa IX

semestre del Programa Ciencias del Deporte y la Recreación en la Universidad Tecnológica de Pereira.

Ha realizado los siguientes cursos de sistemas (2003), natación (2006), atletismo (2006) y nutrición deportiva (2009), así como también asistió al seminario taller Procesos Pedagógicos y Psicológicos en la Educación y el Deporte, en el año 2008.

5.8 RECURSOS MATERIALES Y PRESUPUESTO

CUADRO 1. Materiales y suministros

Identificación del Artículo	Especificaciones	Cantidad	VALOR EN MILES DE \$
Papelería	Hojas	500	10,000
	Fotocopias	1500	75,000
	Impresiones	500	150,000
TOTAL			215,000

CUADRO 2. Descripción de los viajes

LUGAR	CONCEPTO		
	Pasajes	Viáticos	VALOR EN MILES DE \$
Empresas	132		184,800
TOTAL	132		184,800

CUADRO 3. Presupuesto Global del Proyecto

CONCEPTO	
Materiales e Insumos	215,000
Viajes	184,800
Llamadas	20,000
TOTAL	419,800

5.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MESES							
	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Delimitación de la población objeto de estudio	X							
Realización del Instrumento	X	X						
Juicio de Expertos		X						
Prueba piloto			X	X				
Análisis de datos				X				
Aplicación del Instrumento sobre el objeto de estudio				X	X	X		
Análisis de la Información						X	X	
Discusión de los Datos							X	X
Elaboración del Informe Final y Presentación								X

6. RESULTADOS

Con base en los resultados logrados en la aplicación de las encuestas a las diferentes organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado registradas en la Cámara de Comercio de la ciudad de Pereira, se logra obtener una serie de elementos que permiten visualizar algunas características de los entornos de trabajo, identificando cómo estas organizaciones desarrollan los procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento de las condiciones laborales de las personas, tales como las remuneraciones (económicas y no económicas), los procesos de formación, adaptación y entrenamiento de los empleados y las condiciones de higiene y seguridad en los ambientes de trabajo.

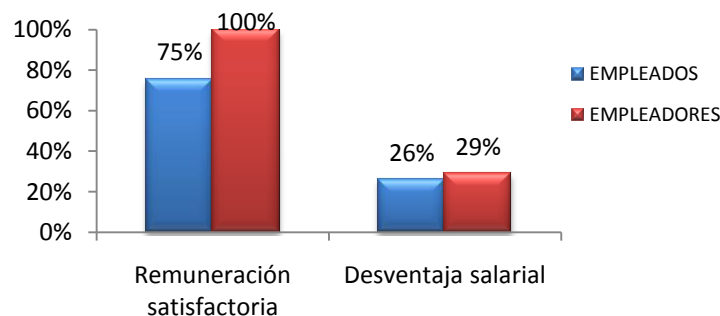
Con el fin de facilitar la presentación de los resultados y proporcionar mayor claridad en la lectura, el análisis se divide en tres apartados que comprende: **El Proceso de Compensación, Desarrollo y Mantenimiento de las condiciones laborales de personal.**

* Las gráficas que se ilustrarán a continuación son basadas en los empleados y empleadores de las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado, registradas en la Cámara de Comercio de Pereira, 2010.

6.1 VARIABLE: Compensación

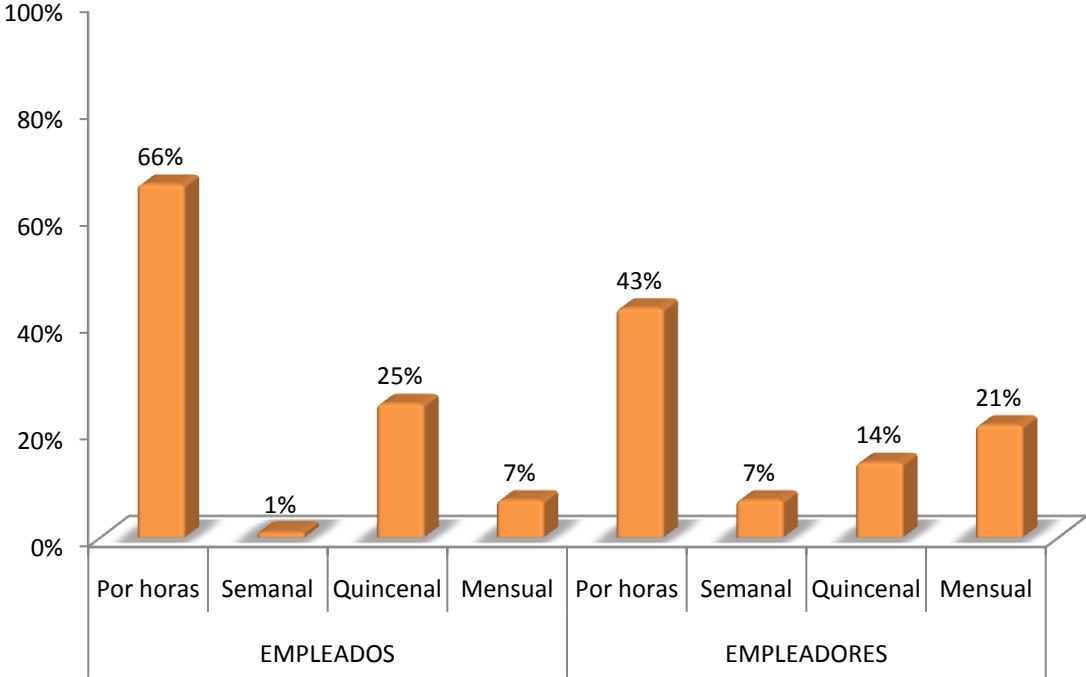
6.1.1 DIMENSIÓN: Remuneración

Figura 7. Remuneración en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado.



De acuerdo con los resultados, en lo relativo a la compensación salarial, se evidencia una percepción generalizada de satisfacción, que asciende al 75% de los empleados. Además, sólo el 26% de estos, considera que en su empresa existe desigualdad en la retribución económica. Para el caso de los empleadores (14 en total), la percepción es positiva, además, en su mayoría aseguran que éstas desigualdades no se presentan en su empresa.

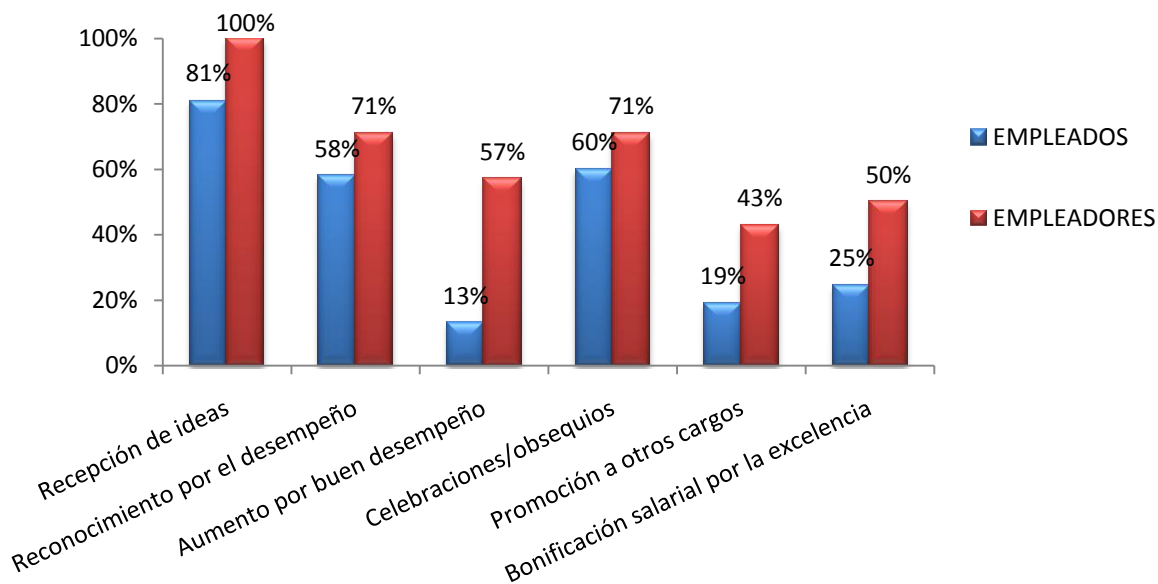
Figura 8. Tipo de remuneración en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado.



En cuanto a la periodicidad de pago, los empleados reportan que en su mayoría reciben pago por horas; seguidos por quienes reciben salario quincenal. Sólo uno de los empleados aduce recibir su salario semanalmente.

6.1.2 DIMENSIÓN: Programa de incentivos y sanciones

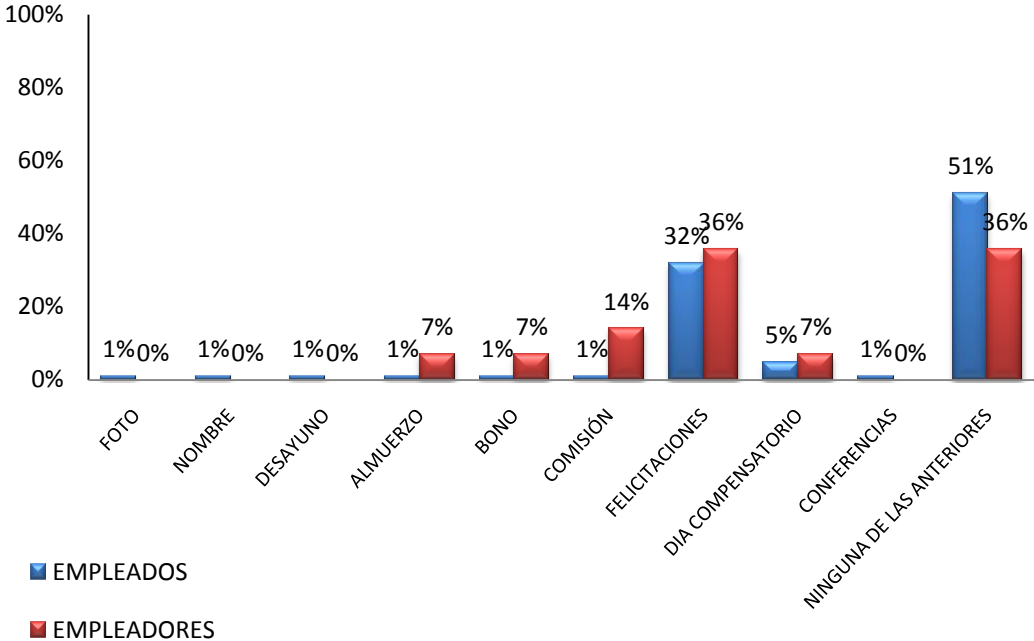
Figura 9. Incentivos en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado.



La mayoría de las empresas de actividad física y recreación no emplean incentivos que incurran en costos. En este contexto, la apreciación de los empleados sobre los aumentos salariales y las bonificaciones por buen desempeño son bajas, reportado así por 13% y 25% de los empleados, respectivamente. Por su parte los empleadores aducen tener una aplicación relativamente mayoritaria (57% para los aumentos y 50% para las bonificaciones).

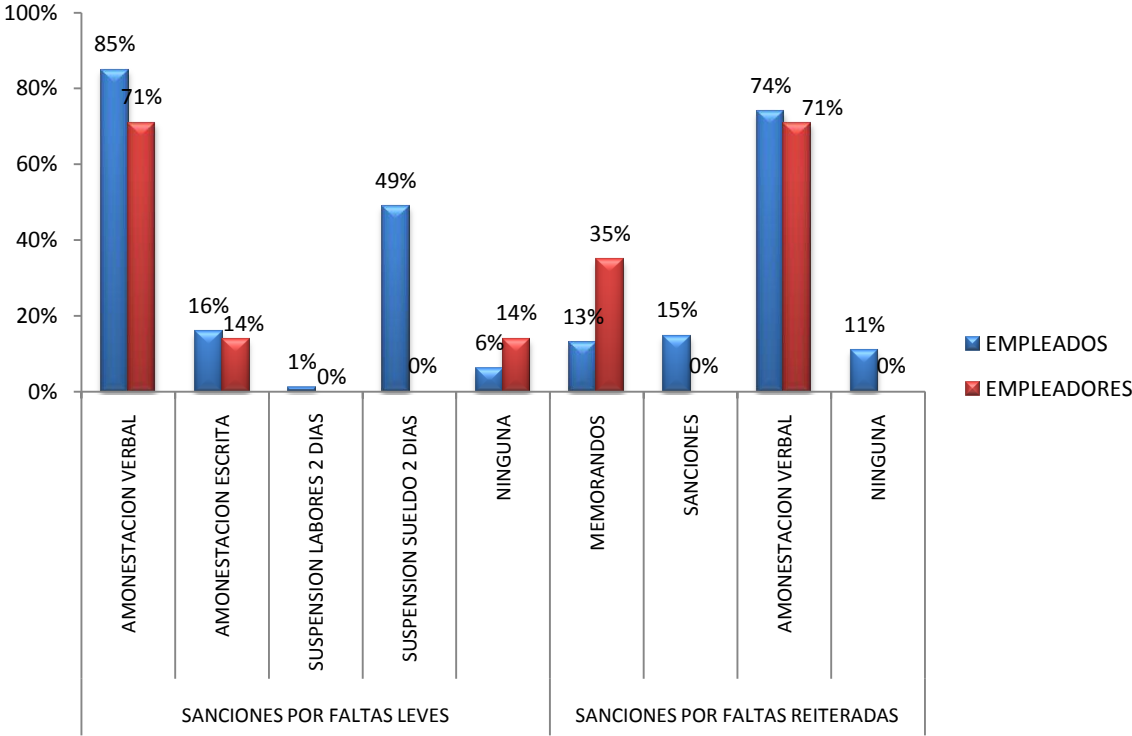
Por otro lado, en las promociones de los empleados a causa de su desempeño, existe un mayor número de casos en los que no se aplican estas políticas (tanto para empleadores como para empleados); denotando pocos ascensos en las empresas. En cuanto a las celebraciones y obsequios, estas son reportadas en la mayoría de los casos por empleados y empleadores.

Figura 10. Tipos de incentivos utilizados en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado.



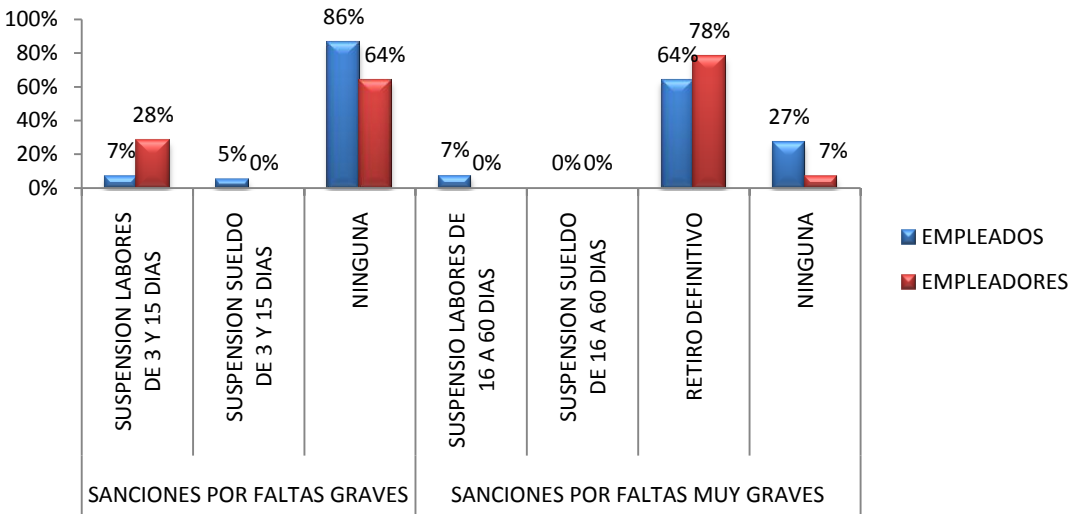
Al verificar los incentivos posibles que aplican las diferentes empresas, se observa que la mayoría de los empleados y empleadores recurren al uso de las felicitaciones. De igual forma se evidencia que hay una amplia carencia de implementación de incentivos que requieren de inversión de capital de las empresas, tales como desayunos, almuerzos, bonos o comisiones.

Figura 11. Tipo de sanciones utilizadas en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado.



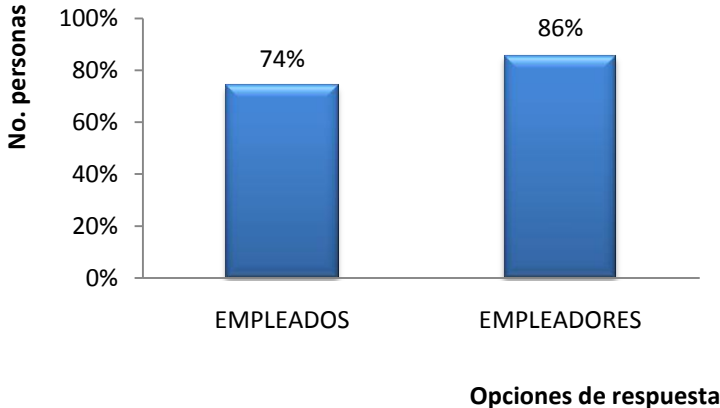
En lo referente a las sanciones laborales, en las empresas de actividad física y recreación se presentan en mayor medida las amonestaciones verbales cuando se cometen faltas leves o reiteradas. En este contexto, se evidencia que hay poco uso de mecanismos intermedios establecidos en la ley, tales como observaciones escritas y suspensiones (de sueldo y/o labor).

Figura 12. Tipo de sanciones utilizadas en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado.



Para las faltas graves, el tipo de sanción más recurrente es el retiro definitivo de la organización. En este contexto, se evidencia que hay poco uso de mecanismos intermedios establecidos en la ley, tales como observaciones escritas y suspensiones (de sueldo y/o labor).

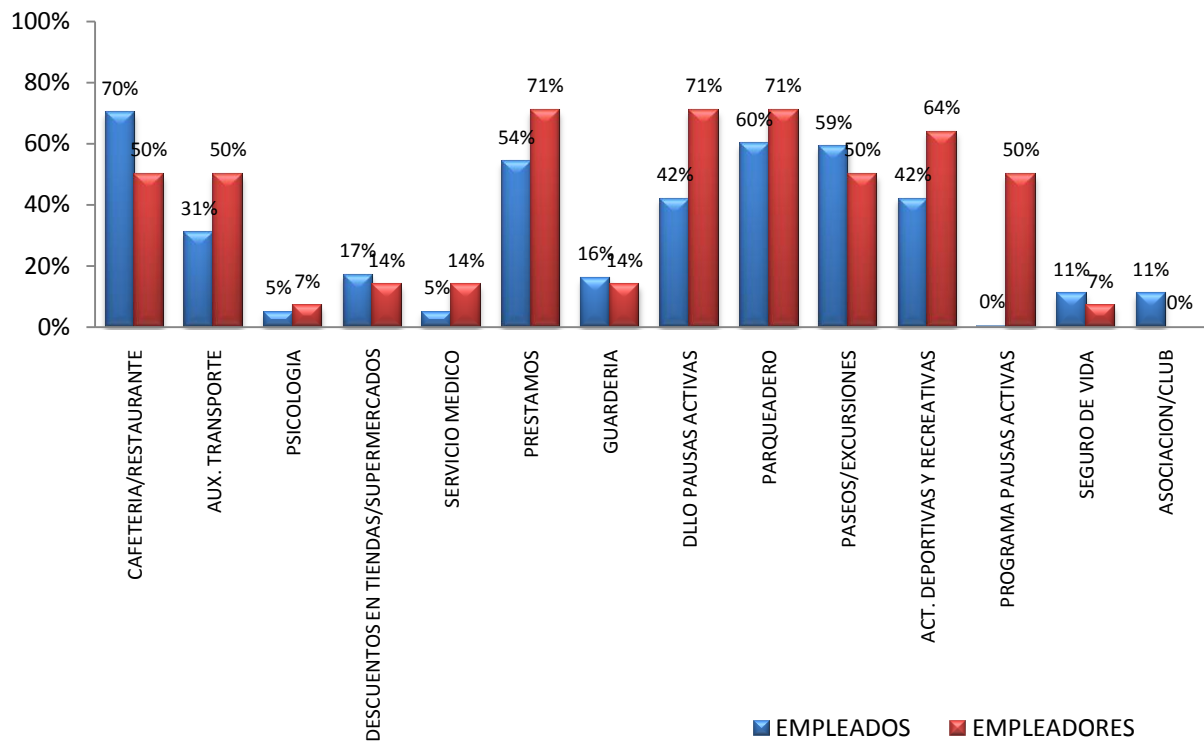
Figura 13. Despido por mal desempeño de las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado.



La principal causa de despido de empleados en las organizaciones, es el mal desempeño.

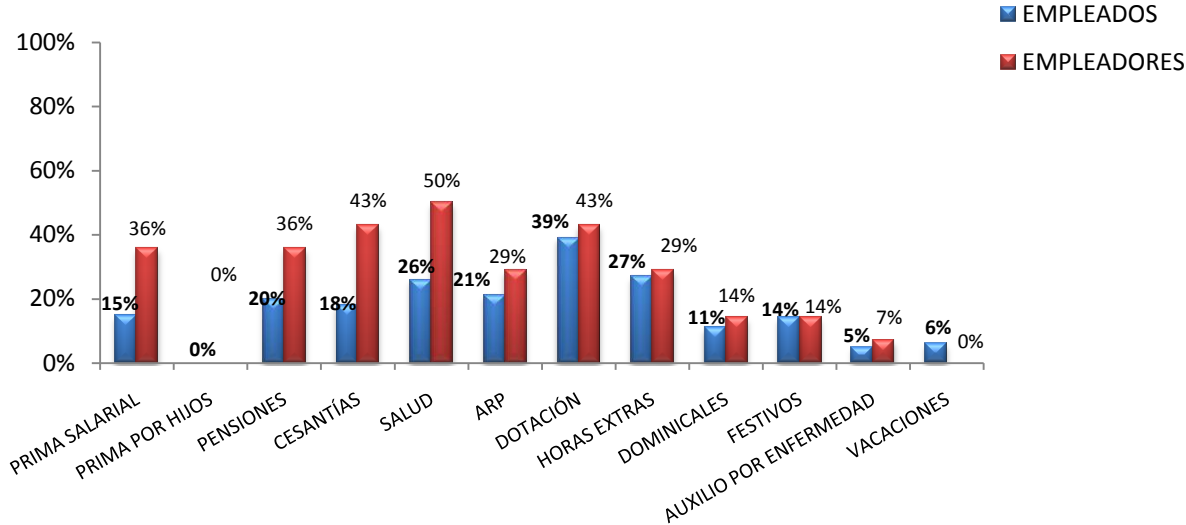
6.1.3 DIMENSIÓN: Programa de beneficios y servicios

Figura 14. Beneficios y servicios en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado.



En cuanto a los beneficios y servicios se observa que la mayoría de los empleados y empleadores encuestados reporta la disponibilidad de sitios para parqueo y alimentación, así como la favorabilidad para realización de paseos/excursiones y préstamos. Para los demás servicios, se evidencia un bajo desarrollo de los mismos.

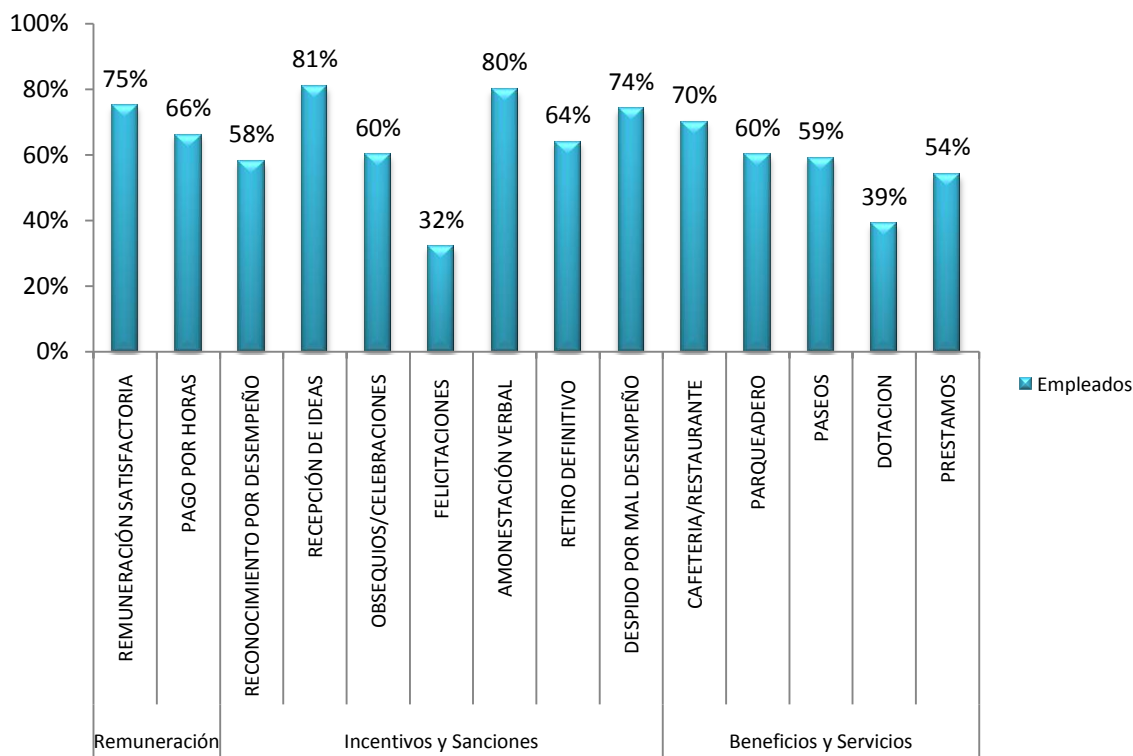
Figura 15. Beneficios laborales incluidos en el contrato, en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado.



En términos de las obligaciones del empleador, se observa que el dato con mayor recurrencia entre los empleados encuestados (81 en total) es el suministro de la dotación de trabajo, mientras que de los empleadores (14 en total) se presenta mayor número de empresas que pagan el servicio de salud.

PROCESO DE COMPENSACIÓN DE PERSONAS

Figura 16. Medios utilizados en las organizaciones de actividad física y recreación para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales.

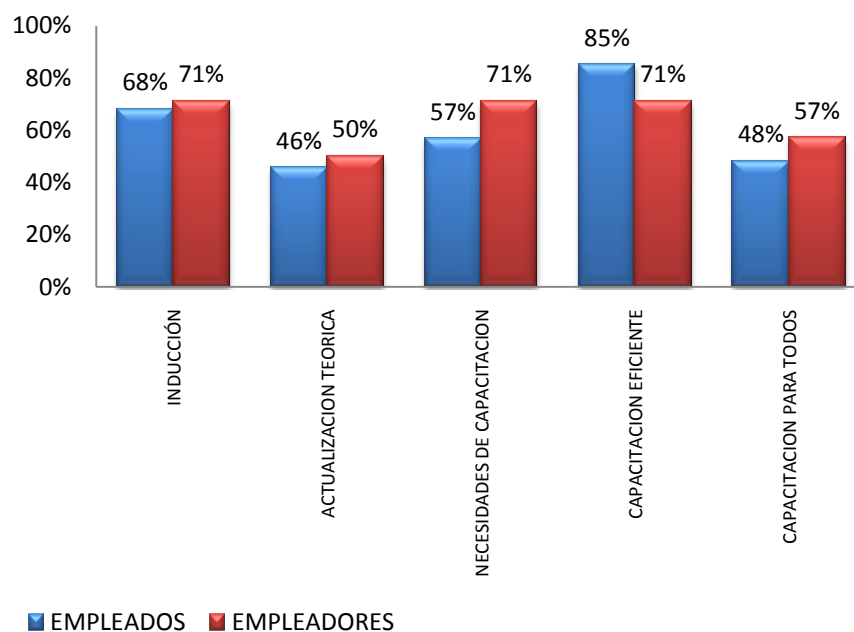


Haciendo un análisis final del proceso de compensación de personas, se evidencia que en las organizaciones la mayoría de los empleados se encuentran satisfechos con el salario que reciben, siendo este, en su mayor parte, pagado por horas. Por otro lado, un mayor número de trabajadores está de acuerdo en que los principales incentivos que reciben por parte de la organización, son de tipo no económico, y el más representativo de ellos es que los superiores toman en consideración las ideas que aportan. En cuanto a las sanciones, la más aplicada es la amonestación verbal, seguida del despido por mal desempeño. La anterior situación muestra la carencia en la utilización de métodos intermedios como la amonestación escrita y la suspensión de salario y labores por un tiempo determinado. Finalmente, se encuentra que uno de los mayores beneficios y servicios con que cuentan las empresas, es que poseen un servicio de cafetería o restaurante, seguido de un lugar de estacionamiento para los vehículos, los paseos y la dotación de trabajo.

6.2 VARIABLE: Desarrollo de personas

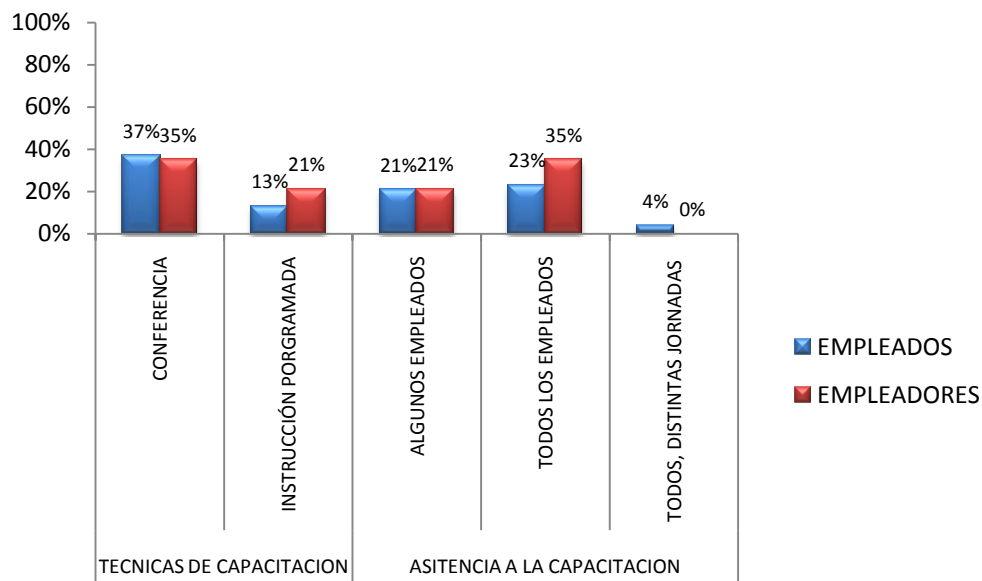
6.2.1 DIMENSIÓN: Entrenamiento

Figura 17. Entrenamiento en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado.



Se observa que la mayoría de los empleadores aducen realizar inducción a sus empleados, consultan las necesidades de capacitación, hacen prácticas de éstas, y, además son colectivas, contribuyendo así a mejorar el desempeño en el puesto de trabajo. De igual manera la percepción de los empleados fue similar.

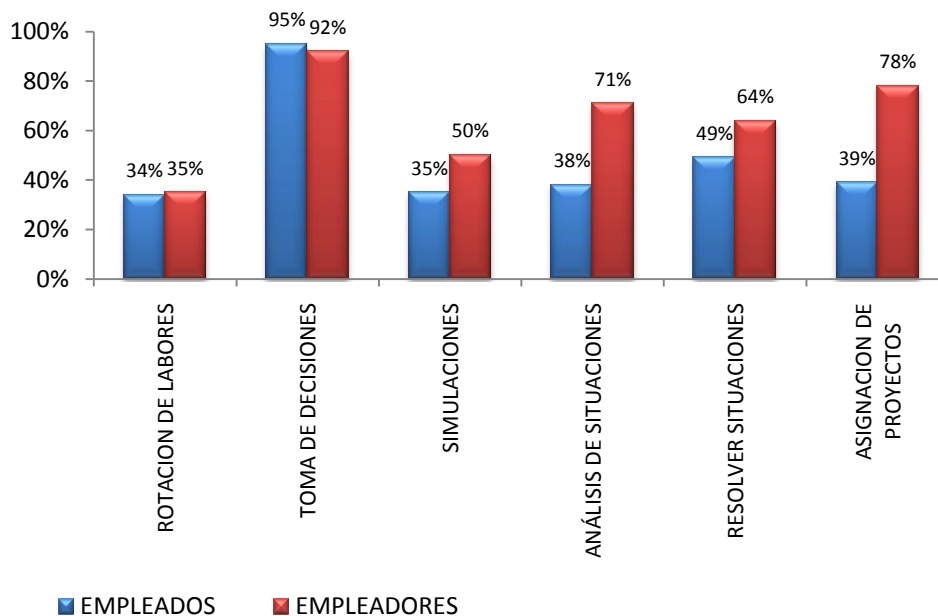
Figura 18. Tipos de entrenamiento en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado.



La capacitación se recibe principalmente por medio de las conferencias, además en su mayoría asisten todos los empleados.

6.2.2 DIMENSIÓN: Desarrollo de personas

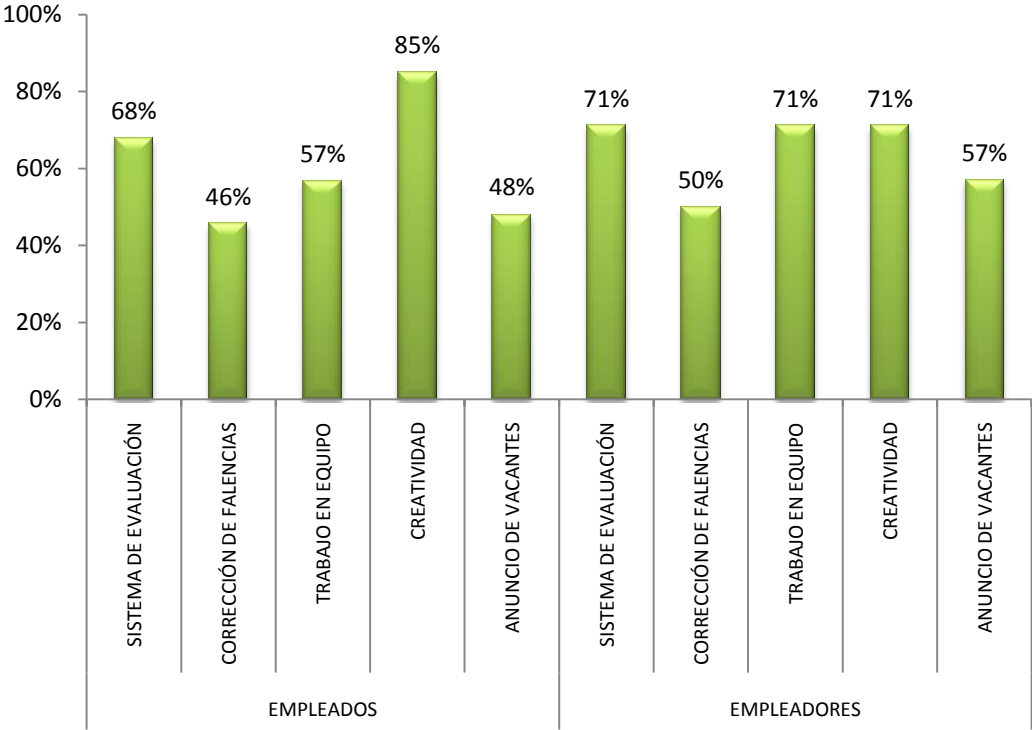
Figura 19. Participación de empleados y empleadores en las Organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado.



De acuerdo a lo manifestado por los empleados, son autónomos en la toma de decisiones con el fin de mejorar su desempeño en el puesto de trabajo, sin embargo aspectos como la rotación de cargos y los ejercicios de simulación no son muy recurrentes. La percepción de los empleadores presenta un comportamiento similar.

6.2.3 DIMENSIÓN: Desarrollo de organizaciones

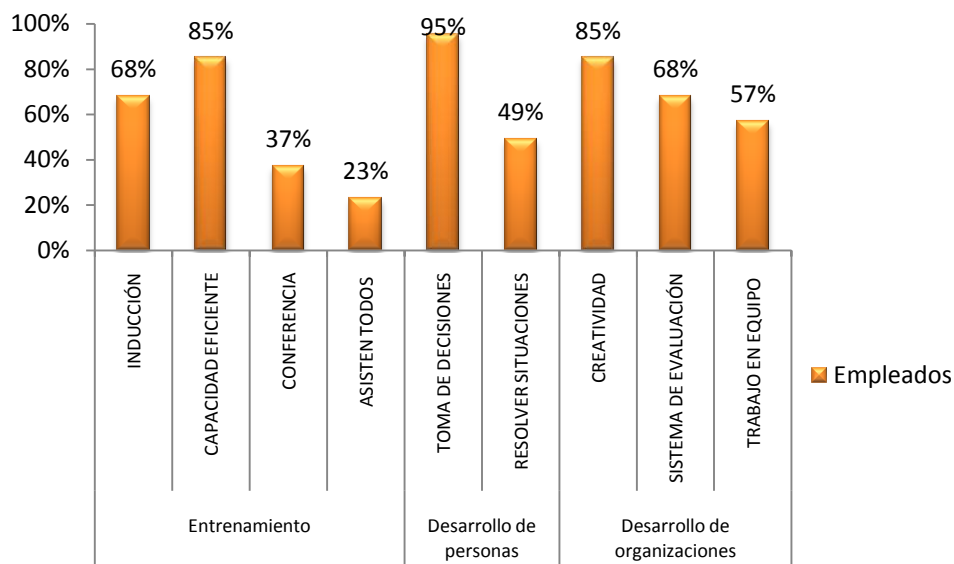
Figura 20. Implementación de actividades que desarrollan las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado.



En el caso del desarrollo de las organizaciones, existe una apreciación generalizada por parte de empleados y empleadores de que se evalúa, planifica y se procura mejorar continuamente el desempeño y la creatividad de los funcionarios, así como la socialización de posibles oportunidades de rotación.

PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS

Figura 21. Técnicas utilizadas en las organizaciones de actividad física y recreación para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los empleados.

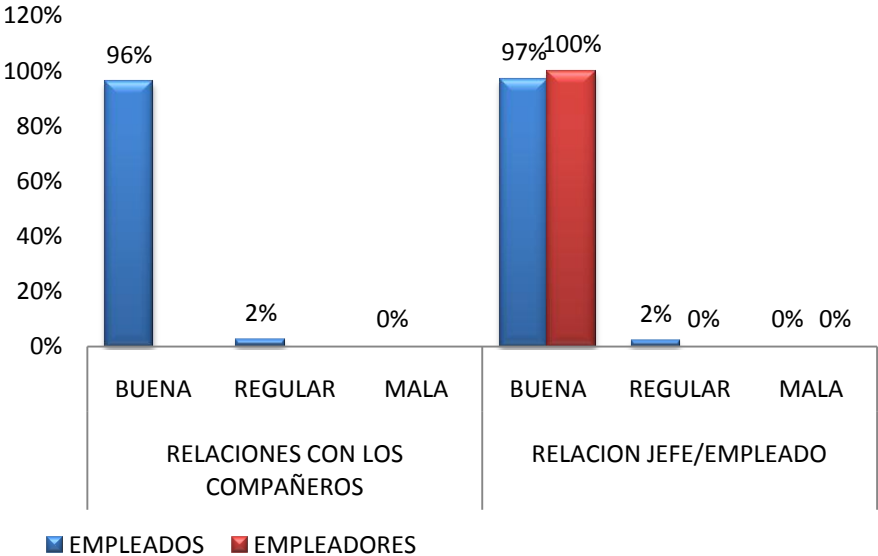


Al evaluar este proceso se encuentra en cuanto las necesidades de capacitación, que la mayoría de las organizaciones ofrece una inducción a los empleados al inicio de sus labores, la capacitación se brinda por medio de conferencias, es considerada eficiente porque ayuda a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y tiene una gran cobertura. Con el fin de desarrollar profesionalmente a las personas que allí laboran, la empresa permite que tomen decisiones que mejoren la calidad del trabajo realizado y resuelvan situaciones propias del entorno laboral. Y finalmente, para que la organización tenga un desarrollo efectivo, se estimula la creatividad de los empleados, se promueve el trabajo en equipo y se cuenta con sistemas de evaluación para analizar y corregir las necesidades que surgen.

6.3 VARIABLE: Mantenimiento de las Condiciones Laborales de las Personas

6.3.1 DIMENSIÓN: Relaciones con los empleados

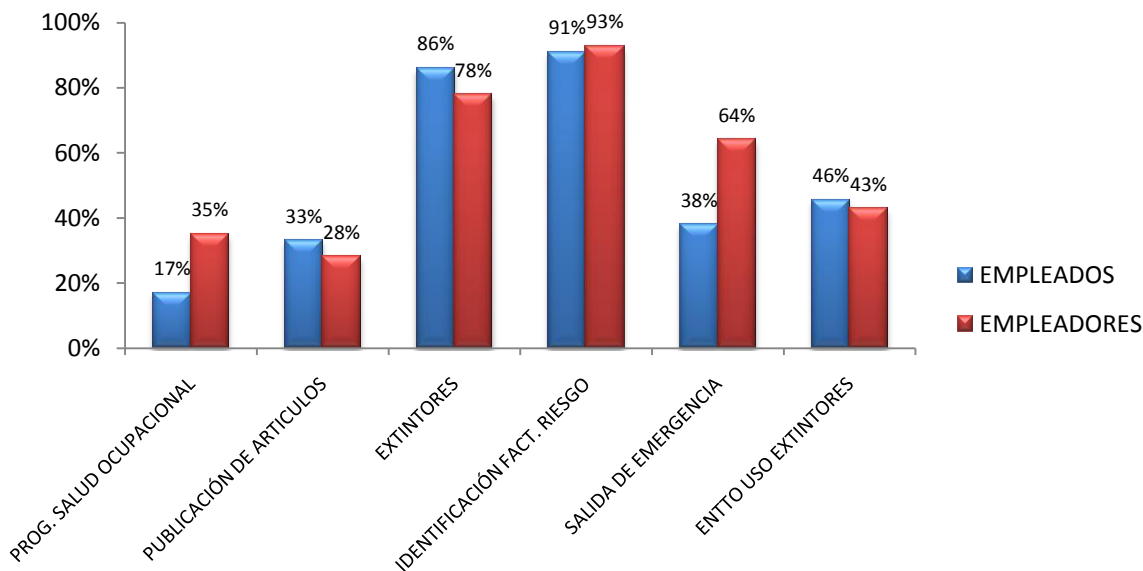
Figura 22. Relaciones de personas en las Organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado.



Existen buenas relaciones entre empleados y empleadores, lo cual genera un trato positivo y constructivo entre ambas partes.

6.3.2 DIMENSIÓN: Higiene, seguridad y calidad de vida

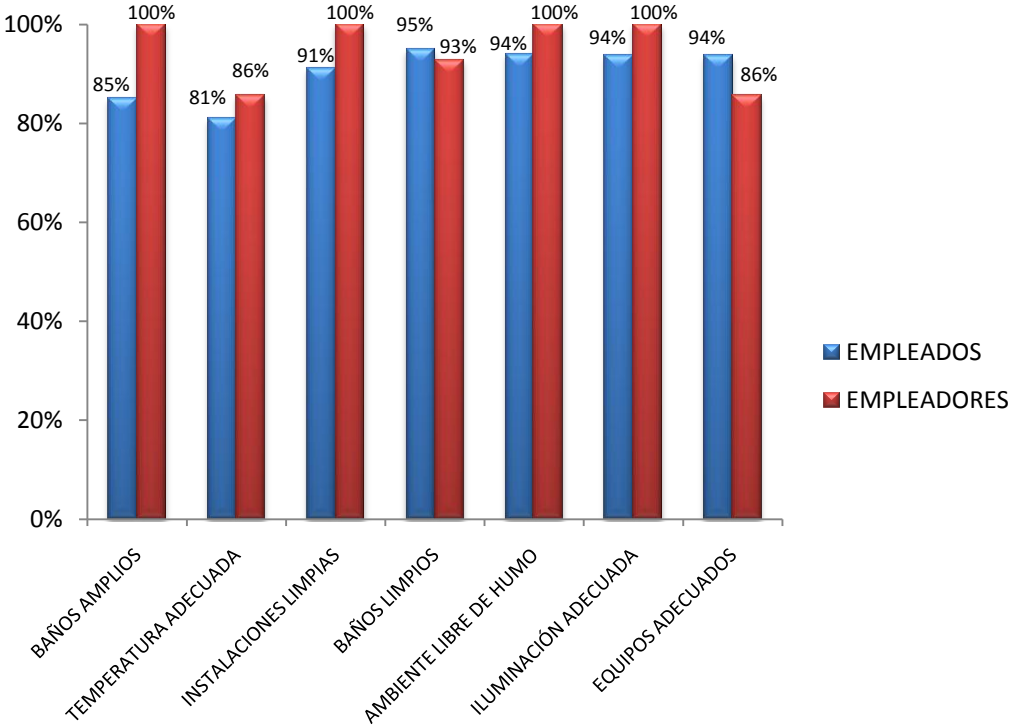
Figura 23. Seguridad ocupacional en las Organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado.



En lo que respecta al cumplimiento de las principales obligaciones legales en materia de seguridad ocupacional, los empleados manifestaron que la mayoría de las organizaciones no cuentan con salida de emergencia, sin embargo, logran identificar los factores de riesgo que hay en el puesto de trabajo. Además, las organizaciones cuentan con extintores, pero son pocos los empleados que han sido entrenados en el uso de este. Los empleadores manifestaron lo mismo, excepto, que la mayoría de sus organizaciones si cuentan con salida de emergencia.

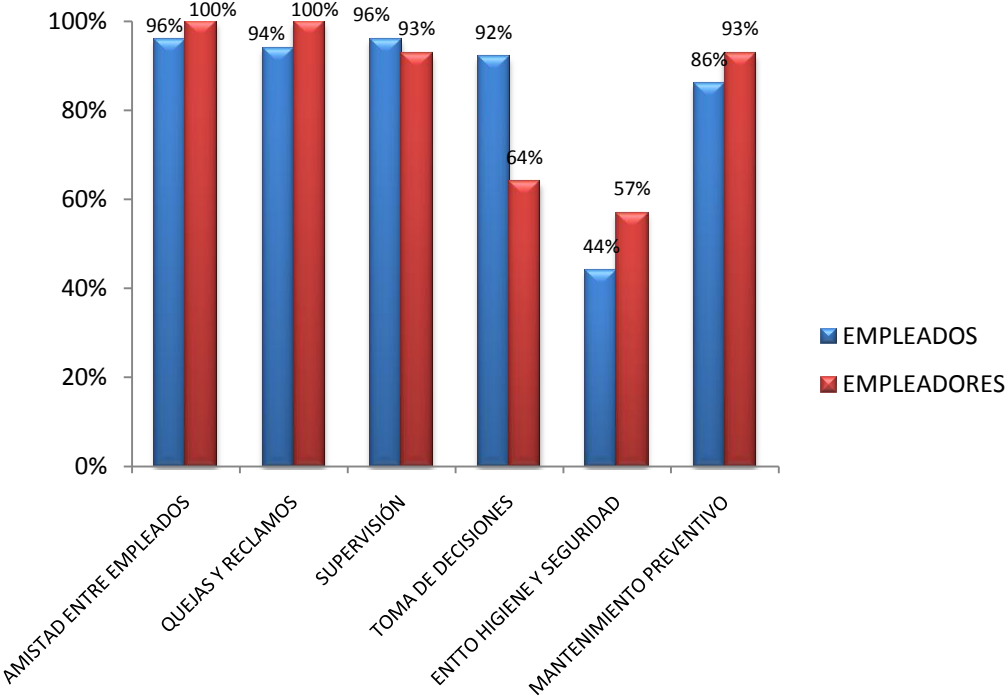
Por otro lado, los empleados aducen que las organizaciones no cuentan con programas de salud ocupacional, además, no se publican artículos de interés en pro del bienestar del empleado.

Figura 24. Infraestructura en las Organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado.



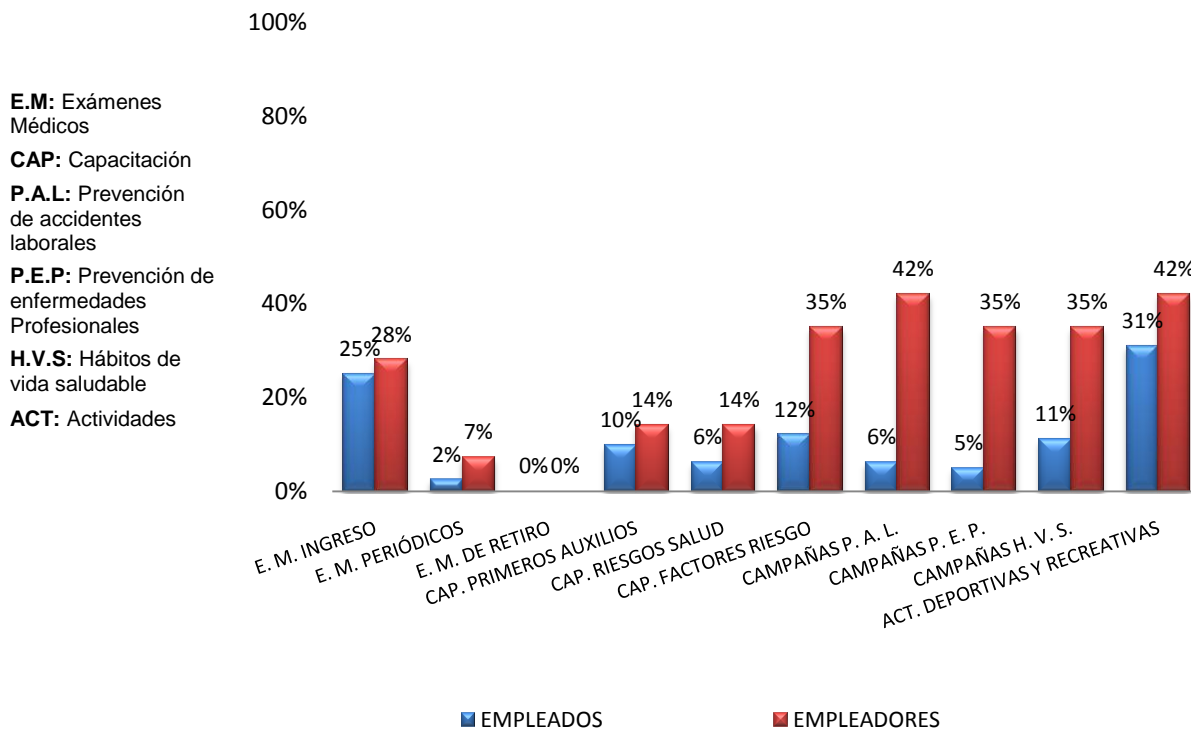
En lo relacionado con la infraestructura para la realización de las labores, tanto los empleados como los empleadores manifiestan satisfacción con la misma, lo que se evidencia en la mayoría de respuestas afirmativas en temas como los baños, iluminación y temperatura adecuada, ausencia de humo, conformidad de las instalaciones y los implementos de trabajo.

Figura 25. Entorno laboral en las Organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado.



En lo relacionado con el ambiente laboral, los empleados aducen en su mayoría que este posibilita el desarrollo de amistades, autonomía en el desarrollo de las funciones y, atención de quejas y reclamos en cuanto a los equipos de trabajo. Asimismo se evidencia que, a pesar que existe autonomía en el desarrollo de labores, se presenta un control por parte de los empleadores, mediante la supervisión y la atención de observaciones relativas a los medios de trabajo.

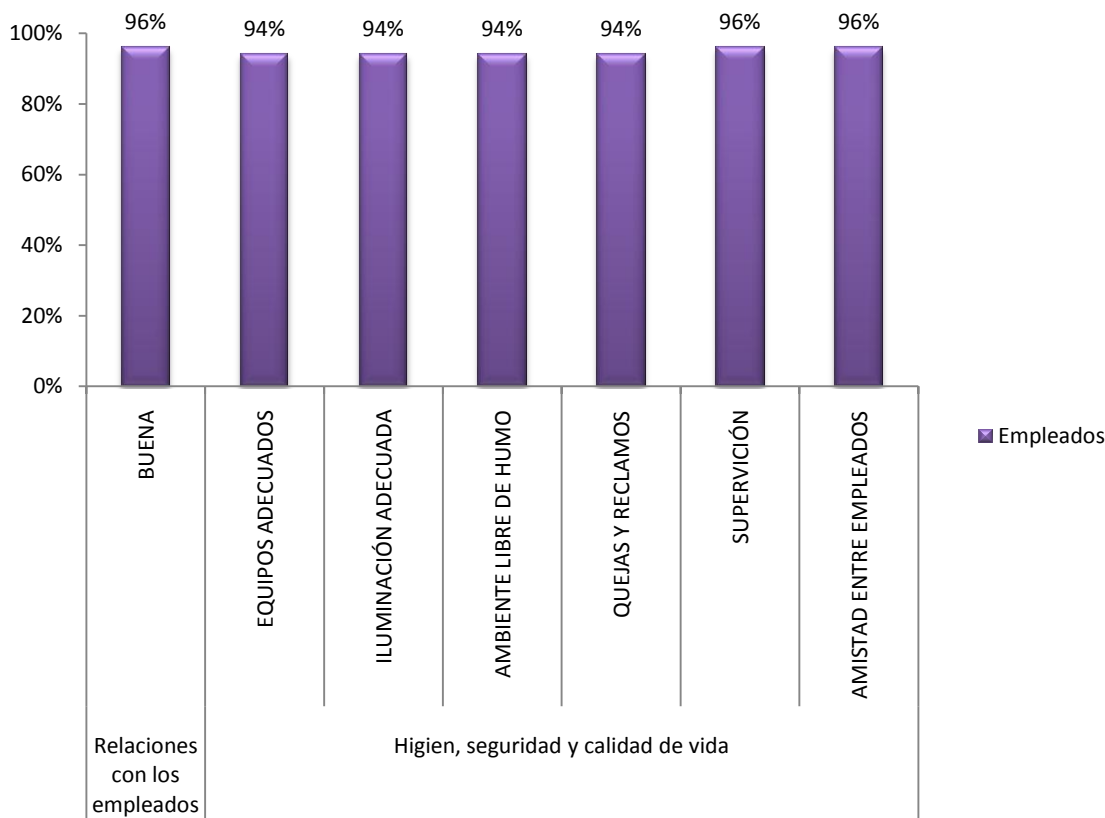
Figura 26. Actividades de salud ocupacional desarrolladas en las Organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado.



En cuanto a las actividades que implementa la organización en materia de medicina del trabajo, promoción de la salud y prevención de la enfermedad, se observa que del total de los empleados encuestados (81 personas), menos de la mitad son participes de actividades asociadas a estos temas; encontrándose que por parte de empleados y empleadores las actividades que más se presentan son las deportivas y recreativas.

PROCESO DE MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE PERSONAL

Figura 27. Medios más utilizados en las organizaciones de actividad física y recreación para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.



Al realizar un análisis final del proceso en mención, se encontró que en general las relaciones que se presentan en el ámbito laboral son buenas, se atienden satisfactoriamente las quejas y reclamos, se presenta supervisión constante por parte del empleador y se permite entablar amistades entre los compañeros. Por otro lado, se encontró la percepción por parte de los trabajadores de que los equipos de trabajo y la iluminación del lugar son los adecuados y que el ambiente se encuentra libre de humo.

7. DISCUSIÓN

La Gestión del Talento Humano se ha convertido en una herramienta utilizada por algunas organizaciones que buscan la excelencia y éxito, a través de uno de los factores más importantes: el potencial humano.

Hoy en día, dado los avances tecnológicos, sociales y culturales donde prima el capitalismo industrial, se deriva la necesidad de contar con personal idóneo, siendo este la principal ventaja competitiva, y quienes marcan la diferencia en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Si bien es cierto, la gestión del talento humano no es simplemente el proceso que ayuda a optimizar internamente la organización, sino que involucra el manejo del recurso máspreciado que son las personas, quienes generan y fortalecen la innovación y el futuro de las organizaciones, ya que ellas venden, producen, atienden al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, gerencian e incluso dirigen a otras personas, ya que no pueden existir organizaciones sin personas³².

Con base en lo anterior, la presente investigación llega a estructurarse haciendo énfasis en los procesos que posibilitan y facilitan que el personal se encuentre en un ambiente sano y sienta que cuenta con todas las garantías laborales, que a su vez permiten crear una satisfacción en su puesto de trabajo. En el presente estudio se revela en general, como se desarrollaron los procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento de personal en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado, registradas en la Cámara de Comercio de la ciudad de Pereira, durante el primer semestre del 2010.

Recopilando toda la información aportada por las personas encuestadas, se pudo corroborar que en la mayoría de las organizaciones los empleados reciben un salario por horas, caso que se describe en el artículo 32 de la ley 80 de 1993 la cual menciona los contratos de prestación de servicios, utilizados para “desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la entidad. Estos contratos sólo podrán celebrarse con personas naturales cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimientos especializados. En ningún caso estos contratos generan relación laboral ni prestaciones sociales y se celebrarán por el término estrictamente indispensable”, por lo cual se evidencia que la mayoría de los empleados no cuentan con los beneficios de ley establecidos en el Código Sustantivo del Trabajo, por no reunir todos los requisitos de los que trata el artículo 23 de dicho

³² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. En: MEDUNAB. Ed. 16, No.10 (abr. 2003). prefacio XXIII.

código, en el que se establece que para que haya un contrato de relación laboral, “se requiere 1) actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo; 2) la continuada subordinación respecto del empleador y 3) un salario como retribución del servicio.”

Se evidencia a demás, que las organizaciones no cuentan con un programa estructurado para incentivar a los empleados, ya que utilizan pocos estímulos emocionales, y los financieros son casi nulos. Según Gómez et al (2001), las empresas deben ofrecer incentivos monetarios y al mismo tiempo no monetarios, ya que aunque estos no sean tangibles, ayudan al desarrollo del trabajador para tener mayor productividad, aunque el incentivo en forma monetaria es más importante para los mismos. Sin embargo, las empresas deben combinar estos dos tipos de incentivos para obtener una seguridad laboral. Vale la pena señalar, que es muy importante reconocerle al empleado su buen desempeño laboral dentro de la organización, por eso se debe comunicar lo que hizo y convertirlo en modelo para los demás empleados, esto con el fin de estimular a los demás a trabajar a favor de los objetivos de la organización. No podemos olvidar, que las relaciones con los empleados dependen del estilo de administración predominante en la organización.

Dentro de las organizaciones debe existir un sistema de sanciones, como “medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamientos (con advertencias verbales o escritas), y, en casos extremos, a castigar la reincidencia (suspensión del trabajo), o incluso a separar el autor de los demás miembros (despido de la organización)”³³. Algo similar ocurre en las organizaciones de Actividad Física y Recreación, ya que tienen en su ciclo acuden a las amonestaciones verbales en caso de faltas leves y reiteradas, y para las graves, es el retiro definitivo. Vale la pena aclarar, que la amonestación verbal y escrita, da al empleado la oportunidad de corregir su comportamiento, antes que sea despedido de la organización.

Por otro lado, se observó que las ventajas que las organizaciones conceden a sus empleados como pagos adicionales de los salarios, incluyen el servicio de cafetería y lugar de estacionamiento para los vehículos, denotando así que este beneficio es factor secundario para empleados, porque también es para ofrecer un mejor servicio a los clientes. Además, cuentan con otros beneficios como, paseos o excursiones, dotación para el trabajo y, quizá uno de los más importantes para los empleados, los préstamos financieros.

Se observa con gran preocupación que la mayoría de las organizaciones utilizan la inducción al vincularse como la única capacitación que reciben los empleados,

³³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. En: MEDUNAB. Ed. 16, No.10 (abr. 2003). p. 259

práctica anticuada, ya que actualmente el entrenamiento de personas busca que estas desarrollen competencias para aumentar la productividad, creatividad e innovación y así contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se debe tener en cuenta que las bases teóricas y prácticas de cada labor, cambian constantemente. No obstante, los empleadores permiten que sus empleados se empoderen de su trabajo, estimulen la creatividad, logren formar un buen equipo de trabajo y realicen acciones que ayuden a mejorar el rendimiento laboral. Por ende, “el entrenamiento se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo”³⁴.

En la actualidad, se imponen nuevas técnicas de entrenamiento para transmitir y divulgar la información, entre las cuales se puede destacar la conferencia, la cual ha sido utilizada por algunas organizaciones, donde el instructor expone a los entrenados una cantidad máxima de información dentro de un tiempo determinado, acerca de los temas relacionados con el quehacer de su labor.

Otro aspecto importante dentro de la investigación, son las actividades de relaciones con los empleados que en general son buenas, ya que ellas se crea una atmósfera de confianza, respeto y consideración, eliminando las barreras que impiden la participación total de los empleados en el cumplimiento de las políticas organizacionales. Por esto, “las relaciones con los empleados deben formar parte de la filosofía de la organización: la empresa debe tratar a los empleados con respeto y ofrecerles medios para atender sus necesidades personales y familiares”³⁵. Esto se ve reflejado en la buena comunicación entre jefes y empleados, la atención oportuna de quejas y reclamos, y el acompañamiento constante por parte del empleador.

A pesar que se observó que las instalaciones que utilizan las organizaciones no cuentan con espacios amplios, iluminados y seguros, los empleados manifestaron que se sienten a gusto con las mismas, pues cuentan con todos los elementos necesarios para desempeñar sus funciones.

³⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. En: MEDUNAB. Ed. 16, No.10 (abr. 2003). p. 306

³⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. En: MEDUNAB. Ed. 16, No.10 (abr. 2003). p. 364

8. CONCLUSIONES

- Los procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento de personas en las organizaciones de actividad física y recreación de carácter privado, inscritas en la Cámara de Comercio de Pereira; se realizan de manera subjetiva y tradicional. Es decir, quienes desarrollan dichos procesos, se valen de sus propios conocimientos basados en costumbres intrínsecas, desconociendo la incursión actual de la Gestión del Talento humano dentro de las organizaciones.
- Se pudo observar, que de la gran cantidad de empresas que prestan servicios de actividad física y recreación en la ciudad, sólo 14 de ellas se encuentran legalmente constituidas y registradas en la Cámara de Comercio de esta ciudad.
- Se pudo constatar que los medios más utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales, son los incentivos emocionales, como las felicitaciones por una buena labor, y beneficios materiales que permiten la comodidad de los empleados dentro del sitio de trabajo, tales como parqueaderos, cafeterías, paseos, dotación para el trabajo y préstamos financieros.
- Se presta poca atención a la remuneración adecuada del personal, puesto que, en la mayoría de los casos, se remunera por horas y así se pierden todos los beneficios de ley a que tienen derecho los empleados, como ARP, Salud y Pensión.
- La mayoría de las organizaciones no cuentan con técnicas de capacitación para los empleados, simplemente se limitan a realizar un inducción al momento de ingresar a laborar, pero no se preocupan por actualizar constantemente a sus empleados, y no les brindan la opción de ascender laboralmente, pues en ese tipo de organizaciones, no hay rangos más importantes que otros, simplemente hay un empleador y/o administrador y unos instructores. Por lo anterior, el personal no tiene la opción de desarrollarse profesionalmente y ascender
- En general, se pudo notar, que tanto empleados como empleadores se sienten satisfechos con la planta física de las organizaciones, pues según ellos cuentan con espacios amplios, bien iluminados y limpios.

- En cuanto a las condiciones psicológicas que pueden afectar al personal, se encontró que existen buenas relaciones con los compañeros y superiores, ya que respetan las opiniones de los otros, se escuchan y son capaces de trabajar en equipo sin ningún inconveniente.

9. RECOMENDACIONES

- Divulgar la presente investigación en la Cámara de Comercio de la Ciudad de Pereira, para dar a conocer la problemática que se origina del desconocimiento e inadecuados procesos de gestión al interior de las organizaciones que ofertan servicios orientados a la realización de actividad física y recreación dirigida.
- A partir del conocimiento por parte de la Cámara de Comercio, se sugeriría ir en búsqueda de por qué las demás organizaciones de actividad física y recreación que funcionan en la ciudad no se encuentran debidamente registradas.
- Las organizaciones deberían contratar personal calificado en el manejo del talento humano, para que asesoren a los propietarios y administradores en cuanto a este tema y así poder brindar una mejor calidad laboral a los empleados.
- Sería de gran utilidad que las organizaciones invirtieran en la capacitación para actualización teórica de los empleados, ya que esto representa no sólo crecimiento personal sino también organizacional.
- Los Profesionales en Ciencias del Deporte y la Recreación, los futuros empresarios y representantes legales de establecimientos relacionados con el deporte, la actividad física y la recreación, podrían apuntarle plenamente a la Moderna Gestión del Talento humano, ya que esta representa hoy, un imperativo de carácter estratégico que permite mantener en condiciones adecuadas al elemento más vital y trascendente en la existencia de toda organización.

10. BIBLIOGRAFÍA

BARNARD, Chester I. As funções do executive, São Paulo, Atlas, 1971.

CAMPOS IZQUIERDO, Antonio. Las Funciones Laborales de los recursos Humanos de la Actividad Física y Deporte. En: Revista Digital [en línea]. 2008, No. 118 Buenos Aires (Argentina). [Citado el 10 de Octubre 2009]. Disponible desde: <<http://www.efdeportes.com/>>

CAMPOS IZQUIERDO, Antonio. Los Recursos Humanos en la Gestión de Actividad Física y Deporte: Situación de los Profesionales de la Actividad Física y el Deporte y Problemas a Resolver. III Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte “Hacia la Convergencia Europea”. Valencia (España), 2004.

COLDEPORTES. Plan Nacional de Recreación 2004 – 2009 [en línea]. Bogotá (Colombia), [Citado el 30 de Octubre 2009]. Disponible en: <<http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/index.php?idcategoria=2667>>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 729 (31, diciembre, 2001) Por medio de la cual se crean los Centros de Acondicionamiento y Preparación Física en Colombia. [En línea] Bogotá D.C (Colombia): Diario Oficial No. 44.663, de 31 de diciembre de 2001, [Citado el 30 de septiembre 2009]. Disponible desde: <<http://ley729.pdf>>

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. En: MEDUNAB. 16 ed., No.10 (abr. 2003).

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos, Edición compacta. São Paulo, Editora Atlas, 1998.

DE CENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. Human Resource Management, Nueva York, John Wiley y Sons, 1996.

DESSLER, Gary. Human Resource Management, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1997.

DESSLER, Gary. Management, Leading People and Organizations in the 21 Century, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1998.

DOMINGUEZ VÁZQUEZ, Xóchitl. Administración de recursos humanos. Conceptos básicos. [medio: artículo de internet]. Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos62/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos.shtml>> [Citado el 24 de agosto 2009].

ESPARRAGOZA J., Alberto J. Administración de Recursos Humanos (Talento Humano). [medio: artículo de internet] 2002. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm> [Consulta: 24 de agosto de 2009]

GORDON, Gloria C.; HENIFIN, Mary Sue. Health and Safety, Job Stress, and Shift Work, en H. Meltzer y Walter R. Nord (eds). Making Organizations Human and Productive, Nueva York, John Wiley and Sons, 1981, p. 322.

IVANCEVICH, John. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill, 1998.

McGREGOR, Douglas. The human side of enterprise. Nueva York, McGraw-Hill, 1961.

MILES, Raymond E. Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975, p. 129

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. Human Resource Management, Burr Ridge, Ill., Irwin, 1994, p.3

MORENO E., Luis Álvaro et al. GESTIÓN DE TALENTOS. Un reto planteado por la globalización y la competitividad. En: CULCYT. Desarrollo profesional. 2009. No 30, p. 17 - 30 [Consultado el 23 de Octubre de 2009] Disponible en: <http://www2.uacj.mx/IIT/CULCYT/enero-febrero2009/5%20Art_2%20Rev%2030.pdf>

OSORIO, Esperanza. La Recreación: Y su Aporte al Desarrollo Humano. [en línea]. Colombia: Funlibre [Citado el 8 de Octubre 2009]. Disponible en: <<http://www.funlibre.org/documentacion.html>>

PASQUARE, Claudia, et al. De la administración de personal a la gestión del talento humano. Algunas consideraciones. [medio: artículo de internet] Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Buenos Aires, 2005. Disponible en: <http://74.125.155.132/scholar?q=cache:z1ywvoa_GskJ:scholar.google.com/+administracion+del+talento+humano&hl=es> [Consulta: 24 de agosto de 2009]

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE. Calidad de vida laboral [en línea]. Chile: [Citado el 21 de octubre de 2009]. Disponible desde: <<http://admusach.tripod.com/doc/calvida.htm>>

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA. Normas Científicas Técnicas y Administrativas para la Investigación en Salud: Art, No. 11 de la Resolución 8430 de 1993.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta individual estructurada

Señor(a) Empleado(a): La presente encuesta se realiza con el fin de identificar y conocer cómo se desarrollan los actuales procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento de personas en las entidades que ofertan servicios orientados a la realización de Actividad Física y Recreación dirigida, en la ciudad de Pereira. En este cuestionario encontrará dos tipos de preguntas: opción de respuesta SI o NO, y opciones con múltiple respuesta. De antemano se agradece su participación, reiterando que la información suministrada será confidencial y se utilizará solo para fines investigativos.

Cargo que desempeña en la organización: _____ **Nivel de Estudio:** _____

Sector de servicios al que pertenece la empresa: Actividad Física Recreación

Nombre de la Organización: _____

Marque con una x la respuesta que considere pertinente.

No.	Preguntas	SI	NO
1	Considero que mi puesto de trabajo está bien remunerado.		
2	Cuando le comunico a mi jefe inmediato una idea para mejorar mi trabajo, él me escucha y si es viable la pone en práctica.		
3	En la organización contamos con cafetería o restaurante.		
4	Al ingresar a la organización tomé un curso de inducción y capacitación que me permitió conocer la cultura de la organización y todo lo relacionado con el ejercicio de mis funciones.		
5	En la empresa se realiza con frecuencia rotación de los puestos de trabajo.		
6	La organización cuenta con un sistema institucional para evaluar el desempeño de los empleados.		
7	Si se me presenta algún inconveniente dentro o fuera de la empresa, mis jefes se preocupan por brindarme algún tipo de apoyo.		
8	La organización cuenta con un programa de salud ocupacional		
9	Otros empleados que realizan las mismas funciones, tienen un nivel salarial mayor al mío.		
10	Cuando mi desempeño laboral sobresale recibo reconocimientos por parte de la organización.		
11	La empresa brinda auxilio de transporte a los empleados.		
12	La organización brinda actualizaciones teóricas cuando hay una nueva normativa que afecta el quehacer institucional.		
13	Mi jefe permite que yo tome decisiones que puedan mejorar mi desempeño en el puesto de trabajo.		
14	Después de analizar los resultados de la evaluación de desempeño, la organización programa acciones de capacitación y desarrollo para corregir las falencias.		
15	Considero que existe una buena comunicación entre jefes y empleados dentro de la organización.		
16	Mi jefe permite que los empleados conversen amigablemente entre sí.		
17	Cuando mi desempeño laboral es excelente, recibo un aumento salarial.		
18	La organización cuenta con servicio de psicología para mí y mi familia		
19	La organización consulta a los empleados acerca de sus necesidades de capacitación.		
20	En las reuniones de trabajo se realizan ejercicios de simulación.		
21	Mi jefe presta atención a las quejas que tienen los trabajadores en cuanto a los elementos de trabajo.		
22	La organización cuenta con baños suficientemente amplios.		
23	Considero que la alta gerencia de la organización escucha las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales		
24	En fechas especiales, como navidad, la empresa organiza celebraciones y obsequia aguinaldos a los empleados.		
25	En algunas tiendas y supermercados realizan descuentos para los empleados de esta organización		
26	La organización promueve el trabajo en equipo.		
27	La organización publica artículos de interés general (informes de accidentes laborales, campañas de prevención de alcoholismo y/o tabaquismo, etc.)		
28	Cuando realizo un excelente trabajo, me promueven a cargos mejores.		
29	En la organización contamos con un servicio médico, diferente al de la E.P.S		
30	La capacitación que recibo contribuye al desarrollo de mis conocimientos y capacidades para un mejor desempeño en mi puesto de trabajo.		

31	En la empresa nos permiten analizar situaciones que ocurren en otras dependencias diferentes a la nuestra.		
32	La temperatura que normalmente hay en mi lugar de trabajo es la adecuada para mi		
33	La organización cuenta con extintores contra incendios.		
34	Si mi trabajo es excelente, recibo una bonificación salarial como recompensa.		
35	La empresa realiza préstamos financieros a los empleados.		
36	La empresa realiza jornadas de capacitación para todos los empleados.		
37	Algunos compañeros han sido despedidos de la organización por su mal desempeño.		
38	En la empresa nos permiten resolver situaciones que ocurren en otras dependencias diferentes a la nuestra.		
39	Identifico los factores de riesgo asociados con mi puesto de trabajo		
40	Mi jefe pregunta con regularidad a los empleados como van las actividades.		
41	En la empresa, contamos con una guardería para nuestros hijos.		
42	Se desarrollan pausas activas durante la jornada laboral con una duración de 15 minutos mínimo.		
43	Cuento con un servicio de estacionamiento para mi vehículo, ofrecido por la organización.		
44	La empresa organiza paseos y excursiones con el fin de integrar a los empleados.		
45	Mi jefe permite que yo tome control sobre cómo hacer mi trabajo.		
46	Las instalaciones se ajustan al tamaño de las personas.		
47	En la empresa se organizan actividades deportivas y recreativas, para los empleados.		
48	Contamos con un programa de pausas activas.		
49	En la organización, asignan proyectos a los empleados para que le demos un desarrollo adecuado.		
50	He recibido entrenamiento en técnicas de higiene y seguridad.		
51	La organización incentiva la creatividad de los empleados.		
52	Los implementos de trabajo reciben mantenimiento preventivo.		
53	La empresa ofrece a los empleados y sus familias un seguro de vida.		
54	La organización cuenta con una asociación o club para los empleados		
55	En la organización los baños permanecen limpios.		
56	El lugar de trabajo es un ambiente libre de humo.		
57	La organización cuenta con salida de emergencia.		
58	He recibido entrenamiento para el uso de los extintores en caso de incendio.		
59	Cuando hay vacantes la organización anuncia la oferta de cargos internamente.		
60	La iluminación que normalmente hay en mi lugar de trabajo es la adecuada para cada tipo de actividad que realizo.		
61	La organización me proporciona equipos adecuados para el desempeño de las actividades		
Opciones de múltiples respuesta			
62	Seleccione el tipo de salario que recibe:		
	<input type="checkbox"/>	Por horas x	
	<input type="checkbox"/>	Semanal	
	<input type="checkbox"/>	Quincenal	
<input type="checkbox"/>	Mensual		
63	Cuando algún empleado comete una falta grave, cuales de las siguientes sanciones recibe:		
	<input type="checkbox"/>	Suspensión de mis labores, entre 3 y 15 días	
	<input type="checkbox"/>	Suspensión de mi sueldo, entre 3 y 15 días	
<input type="checkbox"/>	Ninguna de las anteriores		
64	Cuales de las siguientes actividades de la Salud Ocupacional se implementan en la organización:		
	<input type="checkbox"/>	Exámenes Médicos de preingreso	
	<input type="checkbox"/>	Exámenes Médicos periódicos	
	<input type="checkbox"/>	Exámenes Médicos de retiro	
	<input type="checkbox"/>	Capacitación en primeros auxilios.	
	<input type="checkbox"/>	Capacitación en riesgos de salud (presión arterial elevada, diabetes, obesidad, estrés etc.)	
	<input type="checkbox"/>	Capacitación sobre factores de riesgo que hay en mi lugar de trabajo.	
	<input type="checkbox"/>	Campañas para prevenir accidentes laborales.	
	<input type="checkbox"/>	Campañas para prevenir enfermedades profesionales.	
<input type="checkbox"/>	Campañas de hábitos de vida saludables		
<input type="checkbox"/>	Actividades de recreación y deporte para los empleados.		
65	Seleccione que tipo de sanciones son aplicadas cuando se cometen faltas reiteradas en la organización:		
	<input type="checkbox"/>	Memorandos	
<input type="checkbox"/>	Sanciones		

	Amonestaciones verbales
	Ninguna de las anteriores
66	Seleccione cuales de los siguientes beneficios laborales se encuentran incluidos dentro de su contrato:
	Vacaciones
	Prima Salarial
	Prima por matrimonio
	Prima por hijos
	Pensiones
	Cesantías
	Salud
	Aseguradora de Riesgos Profesionales (ARP)
	Dotación
	Horas Extras
	Dominicales
	Festivos
Auxilio por enfermedad	
67	Seleccione cual de las siguientes técnicas utiliza la organización para divulgar la información:
	Conferencia
	Instrucción programada (información computarizada que se puede aprender en casa)
68	Seleccione que tipo de reconocimiento le otorga la organización al mejor empleado del mes:
	Colocan la foto en un lugar visible.
	Colocan el nombre en un lugar visible.
	Recibe un desayuno.
	Recibe un almuerzo.
	Recibe un bono.
	Recibe comisión.
	Recibe felicitaciones por parte del encargado de la organización.
	Recibe días compensatorios.
	Lo envían a seminarios o conferencias.
Ninguna de las anteriores	
69	Marque las opciones que tiene en cuenta la organización en las reuniones de trabajo cuando se realizan ejercicios de simulación:
	Analizar las situaciones.
	Dar posibles soluciones.
	Ninguna de las anteriores
70	Cuando algún empleado comete una falta leve, cuales de las siguientes sanciones recibe:
	Amonestación verbal.
	Amonestación escrita.
	Suspensión de mis labores, hasta por 2 días
	Suspensión de mi sueldo, hasta por 2 días
	Ninguna de las anteriores.
71	Seleccione cual de las siguientes opciones tiene en cuenta la organización cuando hay una capacitación:
	Selecciona algunos empleados.
	Todos los empleados reciben la capacitación.
	Todos los empleados reciben la misma capacitación en distintas jornadas.
72	Seleccione como son las relaciones con sus compañeros:
	Buena
	Regular
	Mala
73	Cuando algún empleado comete una falta muy grave, cuales de las siguientes sanciones recibe:
	Suspensión de mis labores, entre 16 y 60 días
	Suspensión de mi sueldo, entre 16 y 60 días
	Retiro definitivo de la organización
	Ninguna de las anteriores
74	Seleccione como es normalmente la relación con sus superiores:
	Buena
	Regular
	Mala