

DISEÑO DE MACROPROCESOS DE GESTION HUMANA EN UNA PYME:

CASO DEMADERA Arte & Espíritu.

MAYRA ALEXANDRA BENITEZ VASQUEZ

JENIFER ALEXANDRA RODRIGUEZ CUENCA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2012

**DISEÑO DE MACROPROCESOS DE GESTION HUMANA EN UNA PYME:
CASO DEMADERA Arte & Espíritu.**

**MAYRA ALEXANDRA BENITEZ VASQUEZ
JENIFER ALEXANDRA RODRIGUEZ CUENCA**

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

**Directora
MONICA GARCÍA SOLARTE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2012

Nota de aceptación

Evaluador

DEDICATORIA

Es mi deseo dedicarle mi Trabajo de Grado, en primera instancia a Dios por ser mi guía y mi acompañante inseparable en todos y cada uno de mis proyectos y permitirme llegar a la culminación de mi carrera.

A mis padres y mi hermanita por su incondicional apoyo y permanente confianza, gracias por todo, son el principal motor de mi vida.

A mi tía Cenide Benítez, por ser parte importante durante el proceso de mi formación Profesional, gracias por todo su apoyo. A mis amigos por su ayuda durante estos años de carrera, aprendí mucho de cada uno.

A mi gran amiga, compañera y futura colega, Jennifer Alexandra Rodríguez, por los años, las experiencias vividas y los conocimientos compartidos y por permitirme realizar este proyecto de Grado junto a ella.

Mayra A. Benitez V.

A Dios principalmente por ser mi guía, por brindarme sabiduría, protección y fortaleza en cada etapa de mi vida. A mis padres y hermanas por su apoyo incondicional, su amor y la confianza depositada en mí. A Jershon López por su comprensión y apoyo invaluable, A mis amigos y compañeros de estudio que han sido cómplices en el proceso de alcanzar esta nueva meta y me han brindado su apoyo constante, a mi compañera de trabajo de grado Mayra Benítez, amiga y cómplice, por su amistad, paciencia, constancia y las experiencias compartidas durante nuestro proceso de formación profesional.

Jenifer A. Rodriguez C.

AGRADECIMIENTOS

A la profesora Mónica García Solarte, Directora de nuestro trabajo de grado, por su valiosa contribución, apoyo y dedicación al desarrollo del presente trabajo que enmarca el último escalón hacia un futuro profesional.

A Fernando Rodríguez Barreneche, Gerente y Propietario de la empresa DEMADERA Arte & Espíritu, por abrirnos las puertas de su organización y permitirnos trabajar en ella. Gracias a su contribución y colaboración incondicional, facilitó el desarrollo de nuestro Trabajo de Grado.

A nuestros amigos y familiares por alentarnos de una u otra manera a culminar con este proyecto.

A todos los profesores que nos instruyeron y nos compartieron su conocimiento, trabajando para hacer de nosotros unas profesionales de calidad , a la Universidad del Valle, la Facultad de Ciencias de la Administración y especialmente al programa de Administración de Empresas, por brindarnos las bases de nuestra formación académica y profesional durante estos cinco años.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	13
1. DEFINICION DEL PROBLEMA	15
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	15
1.1.2 Formulación del Problema	16
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo general	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICACIÓN	17
1.4 METODOLOGIA	19
1.4.1 Fuentes y técnicas para la recolección de la información	19
1.4.2. Aplicación Metodológica	21
2. MARCO REFERENCIAL	22
2.1. MARCO TEORICO	22
2.1.1 Inicios e importancia de la Gestión Humana en las organizaciones	22
2.1.2 Macroprocesos de gestión humana	30
2.1.2.1 Organización y planificación del área de gestión humana	31
2.1.2.1.1 Planeación Estratégica Del Talento Humano	31
2.1.2.1.2 Política General De Personal	34
2.1.2.1.3 Marco Legal	38
2.1.2.1.4 Análisis Y Diseño De Cargos	41
2.1.2.1.4.1 Métodos De Análisis De Cargos	42
2.1.2.2 Incorporación y adaptación de las personas a la organización	44
2.1.2.2.1 Requisición y Reclutamiento	44
2.1.2.2.1.1 Fuentes de reclutamiento	46
2.1.2.2.2 Selección de personal	48
2.1.2.2.3 Contratación	51
2.1.2.2.3.1 Tipos de contrato estipulados por la jurisdicción de Colombia	53
2.1.2.2.4 Socialización e Inducción	57

2.1.2.3 Compensación, bienestar y salud de las personas	60
2.1.2.3.1 Compensación y Estructura Salarial	60
2.1.2.3.1.1 Clases de Salario	63
2.1.2.3.1.2 Métodos de Valuación de Puestos	63
2.1.2.3.2 Incentivos y Beneficios	64
2.1.2.3.3 Higiene Y Seguridad Industrial	65
2.1.2.3.4 Calidad De Vida Laboral	68
2.1.2.4 Desarrollo del personal	70
2.1.2.4.1 Capacitación y Entrenamiento	71
2.1.2.4.2 Desarrollo Profesional y Planes De Carrera	73
2.1.2.4.3 Evaluación Del Desempeño	73
2.1.2.4.4 Monitoreo De Personas	75
2.1.2.5 Relaciones con el empleado	76
2.1.2.5.1 Negociación Colectiva Y Relación Con Los Sindicatos	77
2.1.2.5.2 Cesación o Ruptura Laboral	79
2.2 MARCO CONTEXTUAL	85
2.2.1 Historia de la empresa	85
2.2.2 Misión	86
2.2.3 Visión	86
2.2.4 Valores Corporativos	86
2.2.5 Productos y Servicios	87
2.2.6 Propuesta de valor	87
2.2.7 Clientes	88
3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	91
3.1 DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL: EMPRESA DEMADERA, ARTE & ESPIRITU	91
3.2 DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS MACROPROCESOS DE GESTION HUMANA EN LA EMPRESA DEMADERA, ARTE & ESPIRITU	100
3.2.1 Organización y Planificación del Área de Gestión Humana	100
3.2.1.1 Planeación Estratégica	100
3.2.1.1.1 Definición Proceso Planeación Estratégica del Talento Humano	105
3.2.1.2 Políticas del área	106
3.2.1.2.1 Definición Proceso Políticas del área	109
3.2.1.3 Análisis y diseño de cargos	110
3.2.1.3.1 Definición Proceso de Análisis y diseño de Cargos	127
3.2.2 Incorporación y adaptación de las personas a la organización	128
3.2.2.1 Requisición y Reclutamiento de Personal	128
3.2.2.1.1 Requisición de Personal	128

3.2.2.1.2 Reclutamiento de Personal	131
3.2.2.1.3 Definición Proceso de Requisición y Reclutamiento de Personal	134
3.2.3 Selección de personal	135
3.2.3.1 Definición Proceso Selección de personal	139
3.2.4 Contratación	140
3.2.4.1 Definición Proceso de Contratación	142
3.2.4.2 Socialización e Inducción	143
3.2.4.2.1 Definición Proceso de Socialización Inducción	145
3.2.5 Compensación, bienestar y salud de las personas	146
3.2.5.1 Compensación y Estructura Salarial	146
3.2.5.1.1 Definición Proceso Compensación y Estructura Salarial	152
3.2.5.2 Incentivos y beneficios	153
3.2.5.2.1 Definición Proceso de Incentivos y Beneficios	155
3.2.5.3 Higiene y seguridad industrial	156
3.2.5.3.1 Definición Proceso de Higiene Y Seguridad Industrial	158
3.2.5.4 Calidad de Vida Laboral	159
3.2.6 Desarrollo de personal	159
3.2.6.1 Capacitación y entrenamiento	159
3.2.6.2 Definición Proceso de Capacitación y Entrenamiento	162
3.2.6.3 Desarrollo Profesional, Planes de Carrera	163
3.2.6.4 Evaluación del Desempeño	163
3.2.6.4.1 Definición Proceso de Evaluación de Desempeño	167
3.2.5.4 Monitoreo	168
3.2.6 Relaciones con el empleado	168
3.2.6.1 Negociación colectiva y relación con los sindicatos	168
3.2.6.2 Cesación o ruptura laboral	168
3.2.6.2.1 Definición Proceso Cesación o Ruptura Laboral	169
4. CONCLUSIONES	170
5. RECOMENDACIONES	172
BIBLIOGRAFIA	174
ANEXOS	177

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cronograma de Visitas	21
Tabla 2. Diagnostico de situación actual empresa: DEMADERA Arte & Espiritu	99
Tabla 3. Pronóstico de empleados por proyecto	102
Tabla 4. Especificación de Cargos Solicitados	103
Tabla 5. Archivo de Registro Candidatos	136
Tabla 6. Escala de Prorratio	150
Tabla 7. Asignación por puntos	150
Tabla 8. Asignación de Salarios	151
Tabla 9. Factores de riesgo	157

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Macroprocesos Planteados por Chiavenato	28
Figura 2. Macroproceso planteados por García, Murillo y González	30
Figura 3. Organigrama DEMADERA, Arte & Espíritu	89

LISTAS DE FORMATOS

		Pág.
EC-GDAE	Especificación de cargo Gerente	111
EC-CMPDAE Y Publicidad	Especificación de Cargo Coordinador de Mercadeo	113
EC-DDAE	Especificación de Cargo Diseñador	115
EC-MDAE	Especificación de Cargo Mensajero	117
EC-CDAE	Especificación de Cargo Carpintero	119
EC-PDAE	Especificación de Cargo Pintor	121
EC-APDAE	Especificación de Cargo Auxiliar de Pintor	123
EC-ACDAE	Especificación de Cargo Auxiliar de Carpintero	125
FRPDAE 002	Formato de Requisición Formal de Personal	130
FARDAE 003	Formato de Anuncio de Reclutamiento	133
Guía de Entrevista 1		137
F-EVCDAE	Formato de evaluación del candidato	138
Formato de Bienvenida nuevo empleado		144
FEDCDAE 001	Formato de Evaluación Desarrollo Capacitación	161
FEPDAE	Formato de Evaluación Periodo de Prueba	165
FEDADAC	Formato Evaluación de desempeño Anual	169

LISTAS DE FORMATOS

		Pág.
EC-GDAE	Especificación de cargo Gerente	108
EC-CMPDAE Y Publicidad	Especificación de Cargo Coordinador de Mercadeo	110
EC-DDAE	Especificación de Cargo Diseñador	114
EC-MDAE	Especificación de Cargo Mensajero	117
EC-CDAE	Especificación de Cargo Carpintero	120
EC-PDAE	Especificación de Cargo Pintor	122
EC-APDAE	Especificación de Cargo Auxiliar de Pintor	125
EC-ACDAE	Especificación de Cargo Auxiliar de Carpintero	127
FRPDAE 002	Formato de Requisición Formal de Personal	133
FARDAE 003	Formato de Anuncio de Reclutamiento	136
Guía de Entrevista 1		140
F-EVCDAE	Formato de evaluación del candidato	141
Formato de Bienvenida nuevo empleado		147
FEDCDAE 001	Formato de Evaluación Desarrollo Capacitación	164
FEPDAE	Formato de Evaluación Periodo de Prueba	168
FEDADAC	Formato Evaluación de desempeño Anual	169

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad Estructurar, documentar y describir los macroprocesos de gestión humana para la empresa DEMADERA Arte & Espíritu en respuesta a las necesidades identificadas en la organización a través del diagnóstico realizada a la misma. Los macroprocesos se realizan con base a los diseños planteados por García¹

El primer macroproceso se denomina Organización y Planificación del Área de Gestión Humana, y contiene los siguientes procesos: Planeación estratégica, Políticas del Área, Marco Legal, Análisis y Diseños de Cargos.

El segundo macroproceso se denomina Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización y contiene los siguientes procesos: Requisición y Reclutamiento, Selección de Personal, Contratación, Socialización e Inducción.

El tercer macroproceso se denomina Compensación, Bienestar y Salud de las Personas y contiene los siguientes procesos: Compensación y estructura salarial, Incentivos y Beneficios, Higiene y Seguridad Industrial, Calidad de Vida Laboral.

El cuarto macroproceso se denomina Desarrollo de Personal y contiene los siguientes procesos: Capacitación y Entrenamiento, Desarrollo Profesional y Planes de Carrera, Evaluación del desempeño, Monitoreo.

El quinto proceso se denomina Relaciones con el Empleado que contiene los siguientes procesos: Negociación colectiva, Cesación o Ruptura Laboral.

Es importante hacer mención que el desarrollo del presente trabajo, no se pretende desarrollar un área de gestión humana dado que la empresa objeto de estudio no tiene la capacidad para llevarla a cabo, el fin de desarrollar el tema es brindarle al gerente y propietario de la empresa DEMADERA Arte & Espíritu una herramienta base mediante la cual pueda llevar a cabo una buena gestión en el concerniente a la gestión del talento humano.

¹ GARCÍA, Mónica; MURILLO, Vargas Guillermo y González, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.17

DISEÑO DE MACROPROCESOS DE GESTION HUMANA EN UNA PYME: CASO DEMADERA Arte & Espiritu.

INTRODUCCIÓN

Para comprender la importancia de la gestión humana en cada organización se hace menester conocer cual es la función que cumple al elaborarse y hacia donde se encamina o cual es su objetivo fundamental.

Es por ello que debemos comprender la importancia que tiene el desarrollo y aplicación de los macroprocesos de gestión humana en cada organización y como se encuentran dentro de la estructura empresarial, partiendo desde la organización y planificación del talento humano; la incorporación y adaptación de las personas a la organización; compensación, bienestar y salud de las personas; desarrollo de personal y finalmente las relaciones con el empleado. Lo anterior con el fin de incorporar y mantener al personal mas idóneo quienes a su vez deben satisfacer las necesidades y requerimientos específicos de la empresa.

En este mismo sentido es que encontramos importante diseñar y proponer los macroprocesos de gestión del talento humano desde las necesidades particulares de la organización para hacer parte integral del plan de trabajo de la empresa, buscando con ello que la estructura organizacional le permita atraer, reclutar, seleccionar, vincular y desarrollar el talento humano idóneo para la organización. El diseño de los macroprocesos de gestión del talento humano hacen parte de la construcción y posterior implementación de las acciones en el marco de un desarrollo constante dentro de las tareas de la administración enfocadas hacia la gestión del talento humano que se involucran en todo los procesos, desde la planificación, organización hasta la dirección y control de la empresa. Lo que se busca a través de todo el desarrollo en el tema de gestión humana en la empresa DEMADERA Arte & Espiritu es brindarle herramientas de soporte solidas y necesarias, que trabajen de manera alineada con la misión de la empresa, a la vez que le permita establecer un modelo de mejoramiento continuo en cuanto a los estándares mínimos de desempeño con los que debe cumplir cada empleado para contribuir en la misma línea al crecimiento de la gestión del talento humano y de la empresa.

En el despliegue de nuestro trabajo la primera instancia busca diagnosticar la situación en la que se encuentra DEMADERA Arte & Espiritu, en cuanto al tema se refiere, para poder generar el diseño de los procesos de gestión del talento

humano que responda al mejoramiento de ese estado actual, trabajando siempre con base en la información que nos brinda la empresa, en quienes la conforman y sin olvidarse, claro está, en los intereses y expectativas que la gerencia espera satisfacer.

Autores como Chiavenato², García, Murillo y González³ y Rodríguez⁴ plantean de manera distinta la agrupación de las actividades desarrolladas en la gestión humana, para el desarrollo de este caso particular se tomara como base teórica el planteamiento plasmado por García, Murillo y González⁵ con los Macroprocesos de la Gestión Humana, entre los cuales se encuentran inmersas las siguientes actividades nombradas a groso modo: el análisis de puestos de trabajo, la iniciación de los nuevos colaboradores en su correspondiente puesto de trabajo, la capacitación de labores, búsqueda del mejoramiento continuo y en general la exploración de un mejor bienestar desde el desarrollo de la gestión humana, que son los procesos desprendidos del gran macroproceso.

Los macroprocesos de talento humano que tratan en este trabajo son: Organización y Planificación del Área de Gestión Humana; Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización; Compensación, Bienestar y Salud de las Personas; Desarrollo de Personal y Relaciones con el empleado.

Los macroprocesos nombrados anteriormente son los que se estudian en la empresa DEMADERA, Arte & Espíritu con el fin de plantear una forma lógica de llevar a cabo las tareas que actualmente se realizan de manera informal al interior de la organización.

Con el análisis y desarrollo de los macroprocesos de gestión del talento humano en la organización, se busca captar y mantener el mejor talento humano, para que de la mano con los objetivos organizacionales se logre una mejor estructura para la empresa; con la firme convicción de que un buen equipo de gestión humana puede lograr unos buenos resultados a nivel competitivo, dado que la conformación de capital intelectual proyecta el futuro de una organización.

² CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del Talento Humano. Quinta edición. Santafé de Bogotá: McGraw-hill interamericana,2000.P.2

³ GARCÍA, Mónica; MURILLO, Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.17

⁴ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Sexta Edición. México: Thomson Editores S.A., 2002.p.95

⁵ GARCÍA, Mónica; MURILLO, Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.17

1. DEFINICION DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La empresa DEMADERA, Arte & Espiritu, es una pequeña empresa familiar que se ha venido fortaleciendo en el mercado de la ebanistería, ofreciendo no solo productos de madera sino también asesoría en la decoración de interiores; a pesar de su tamaño, ha participado en proyectos de gran envergadura que le han dado credibilidad y posicionamiento entre sus clientes, adicional a ello para ser partícipe de este tipo de proyectos ha tenido que contar no solo con mano de obra conocedora del tema y disponible para atender de manera eficiente las demandas de sus interesados, sino con mucha pericia a la hora de contratar a su personal, de acuerdo a esto y entendiendo que para ofrecer un buen producto y/o servicio se hace menester poseer una mano de obra con las habilidades, destrezas y experiencia del caso, es que surge la necesidad de dotar a la empresa de herramientas técnicas y prácticas que le permitan garantizar el talento humano que lleve a la organización al logro de sus objetivos estratégicos, dado que como se ha mencionado, todas las tareas que la empresa realiza relacionadas con la gestión humana no tienen una base teórica ni documentada, simplemente se llevan a cabo por táctica y en cierta medida experticia de su gerente.

De acuerdo con lo anterior surge la necesidad de plantear en la empresa DEMADERA, Arte & Espiritu algunas de las actividades que hacen parte de los macroprocesos de gestión humana.

Así es posible mencionar algunas falencias encontradas en la empresa que sustentan de alguna manera el problema de investigación:

Vinculación de personal de una manera muy empírica, lo cual lleva a que la mayoría de las veces se tome una decisión errada respecto a la vinculación de alguien, que no cumple en su totalidad con las habilidades requeridas en el cargo y en la empresa.

- ✓ Perdidas en tiempo y dinero.
- ✓ Falta de personal conocedor del sector por estudios técnicos o profesionales.
- ✓ Ambiente cerrado y focalizado a utilizar un sistema de reclutamiento muy informal como lo es el guiado por “recomendaciones”.

- ✓ Falta de reglas y procedimientos en cuanto a tareas y horarios.
- ✓ Falta de Organización en la estructura laboral.

El punto de intervención sobre el cual se pretende hacer mayor énfasis es en la falta de profesionalismo y estructuración a la hora de Reclutar, vincular, capacitar y mantener la mano de obra en la empresa DEMADERA, Arte & Espíritu. Todos los procesos y tareas que comprende el área de gestión humana en una empresa, se realizan de manera parcial o en algunos caso no se llevan a cabo, lo cual tiene una fuerte incidencia en muchos aspectos organizacionales, si tenemos en cuenta que los seres humanos en una empresa son los que dan sentido a esta; es decir, entre empresa y empleado se crea una relación en la que cada cual busca alcanzar unos objetivos, la empresa por su lado busca el lucro, la rentabilidad, el posicionamiento etc., mientras que el empleado busca una estabilidad laboral y crecimiento profesional al brindar su conocimiento y destrezas y en algunos casos no solo ve a la empresa como el medio para subsistir, sino para superarse en el ámbito profesional.

1.1.2. Formulación del problema. Dado que la empresa no posee procesos claros y definidos de Gestión humana, se hace necesario formalizar las actividades que se llevan a cabo en la organización para el reclutamiento y dirección del talento humano, que permitan a esta organizarse y ser más asertivos a la hora de seleccionar y mantener su personal. Por lo anterior con esta investigación se espera poder responder a la siguiente inquietud:

¿Cuál debe ser el diseño de Macroprocesos de gestión humana más adecuado y que mejor se adapte a las necesidades actuales de la empresa DEMADERA Arte & Espíritu?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General. Diseñar y Documentar los Macroprocesos de gestión del talento humano para la empresa DEMADERA Arte & Espíritu, como herramienta principal para integrar y mantener al personal más idóneo en la organización.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico actual de los Macroprocesos de Gestión Humana desarrollados en la actualidad en la organización DEMADERA Arte & Espíritu.

- ✓ Diseñar, desarrollar y Describir los Macroprocesos de gestión humana: Organización y planificación del área de gestión humana; Incorporación y adaptación de las personas a la organización; Compensación, Bienestar y salud de las personas; Desarrollo del personal; Relaciones con el empleado.

1.3 JUSTIFICACION

En el ámbito empresarial se ha sabido que las personas son una de las bases más importantes de las organizaciones, y a pesar de los avances tecnológicos y las tecnificación de estas en el presente siglo, no se puede dejar de lado el carácter preponderante del personal en la organización y la idea de que el buen direccionamiento del capital humano, hará más probable que la organización empresarial cumpla a cabalidad todos los objetivos para los cuales esta existe. De acuerdo a lo anterior es que los dirigentes deben buscar las mejores prácticas concernientes al manejo del factor humano en la empresa, para que tanto empresa como empleado creen la sinergia perfecta y se logre por un lado el lucro y por el otro la realización profesional.

Con la idea de dirigir de manera más eficaz el factor humano y ser más asertivo con quienes integran la organización, es que los dirigentes han adoptado medidas, técnicas y procedimientos encaminados a hacer que las habilidades que poseen las personas sobresalgan y sean aprovechadas al máximo por el bien de la organización, a su vez que esto sea lo que promueva la individualidad de cada colaborador y la satisfacción de la misión que tienen en la empresa, lo ideal es que exista un equilibrio entre lo que el empleado da a la empresa y lo que esta le proporciona. Si se mira el tema de la gestión humana desde esta perspectiva se encuentra que la estructuración de ella dentro de una empresa implica que se le dé la importancia que merece en cada uno de los procesos que la componen, esto es desde el proceso de Análisis y diseño de Cargos, Reclutamiento, selección, contratación, inducción, compensación, estructura Salarial, incentivos y Beneficios, Higiene y seguridad Industrial los cuales dan forma a lo que es la gestión humana; un conjunto de procesos y tareas que provee a los dirigentes de las herramientas necesarias para la integración, estructuración y administración de todo el personal que conforma la organización, trabajando paralelamente con base en los objetivos estratégicos que la empresa tiene.

Como se puede observar la razón de ser o el motivo por el que las empresas día tras día buscan la mejor manera de llevar a cabo los procesos de gestión humana, es porque este es un siglo en el que ya no se ve y no se debe ver a las personas como recursos o insumos más de la organización, de hecho, sería indignante tratarlos como si fuesen un inmueble o una máquina que presta sus funciones y no más; y si se adoptara esta perspectiva, se retrocedería en el tiempo, cuando las personas eran consideradas como medios productivos, es decir un pensamiento retrogrado y poco humanista que hoy por hoy no tendría sentido adoptar y el cual por obvias razones no surte efecto; precisamente un trabajo como este enfatiza sobre la importancia que tiene el talento humano en cualquier compañía, y como lograr que los procesos humanos influyan directamente sobre la productividad, el sentido de pertenencia, y la motivación del empleado, al mismo tiempo que se pretende la empresa logre ser más exitosa.

Dada la relevancia y utilidad de estructurar los procesos de la gestión humana en una empresa, es que DEMADERA, Arte & Espíritu por ser una pyme, que se encuentra en proceso de crecimiento y en la conquista de nuevos clientes, ha visto la necesidad de elaborar y formalizar los macroprocesos que comprenden la dirección del talento humano. Si bien es claro que DEMADERA, Arte & Espíritu en su proceso de crecimiento busca ser más competitiva en el mercado, a su vez quiere ser más asertiva a la hora de administrar su mano de obra, para garantizar un producto y servicio de calidad.

Este documento además de ser un requisito fundamental para obtener el título profesional de Administradoras de Empresas, constituye y representa un reto para nosotras porque se aplicaran los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, en mayor medida aquellos que estuvieron relacionados con el ámbito humano en las empresas; esta vez de manera práctica y en una empresa real; tales conocimientos tomarán forma y sentido cuando se ejerzan en la empresa objeto de estudio.

Con todo lo anterior se busca ofrecer una solución a problemas de carácter administrativo relacionados con el tema de la gestión humana y su falta de formalidad y organización, permitiendo mejorar la situación que en la actualidad vive la empresa.

1.4 METODOLOGIA

Según lo planteado por Méndez⁶ existen diferentes niveles de profundidad del conocimiento, los cuales son: el Estudio Exploratorio que se define como el primer nivel de conocimiento; que le permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga. Es el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad. El segundo nivel del conocimiento es el Estudio Descriptivo que identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables. El tercer nivel del conocimiento es el Estudio Explicativo que brinda la comprobación de hipótesis causales.

Para efectos de este caso de investigación, se hace necesario utilizar el segundo nivel de conocimiento; que es Estudio Descriptivo, cuyo objetivo es delimitar y describir los hechos y elementos que conforman una situación o el mismo problema de investigación, a la vez que identifica formas de conducta y actitudes del universo investigado.

En este caso especial se hace una caracterización de la situación que actualmente presenta la empresa en cuanto a los macroprocesos de gestión humana se refiere, de manera tal que se pueda plantear la situación deseable frente al tema. Este tipo de estudio se utiliza para describir los procesos de gestión humana que la empresa requiere, con base al previo estudio de las actividades y procesos que la empresa en la actualidad realiza. Mediante este estudio se busca identificar las formas concretas con las que se abordan los temas de la gestión humana en la empresa, además de descubrir y comprender que información interfiere y alimenta los procesos involucrados en esa gestión. Mediante este estudio descriptivo se pueden utilizar diferentes técnicas de recolección de información para su posterior análisis, que permitan identificar las falencias en el ámbito de la gestión humana de la empresa, las cuales repercuten de manera negativa y directamente en los macroprocesos de gestión humana, y en el mismo sentido entrar en la búsqueda de un mejoramiento; para ello se recurrirá a herramientas como: entrevistas, cuestionarios y observación directa Participante.

1.4.1. Fuentes y técnicas para la recolección de la información. A continuación se nombran y describen tanto las fuentes como las técnicas de información

⁶ Méndez, Álvarez Carlos Eduardo. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill interamericana, 1995. P. 122-127.

utilizadas para el presente trabajo de investigación. Según Méndez⁷, para recolectar la información existen ciertas fuentes que a su vez poseen unas técnicas las cuales servirán para poder describir y explicar, las bases que definen el foco de investigación.

A continuación se hará una breve descripción de cada tipo de fuente, y las técnicas contenidas en ellas.

- ✓ **Fuentes Secundarias:** corresponde a toda información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento; entre las cuales se encuentran textos, libros, revistas, documentos, artículos de internet.
- ✓ **Fuentes primarias:** Es toda aquella información oral o escrita que se recopila directamente por el investigador, a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento, entre los cuales se pueden nombrar; la observación directa, entrevistas en profundidad y encuestas.

Para este caso de estudio se usan ambas fuentes de investigación, la primera de ellas se sustenta en la bibliografía, y en la segunda se usan las siguientes técnicas:

- ✓ *Observación directa participante* se llevarán a cabo con algunas visitas a la organización, con el fin de recolectar información que en la actualidad no se encuentra documentada y que solo es posible percibirla con este tipo de técnica, la cual se complementara con las otras técnicas.
- ✓ *Las entrevistas en profundidad* se llevarán a cabo en conjunto con el gerente y dueño de la empresa, al igual que con los colaboradores que la conforman, de manera tal que se puede identificar el rol que cada uno desempeña y como cada uno aporta desde su perspectiva al desarrollo del presente trabajo de investigación. Con esto se garantiza la recolección de diferentes opiniones para que al presentar las recomendaciones y herramientas del caso, no sea información sesgada.

En el desarrollo de este trabajo se emplea la metodología de investigación que está basada en el tipo de estudio descriptivo, mediante la cual podamos resolver o dar respuesta a las brechas identificadas en la definición del problema.

⁷ Ibid;p.142

1.4.2 Aplicación Metodológica. Dentro del desarrollo de este trabajo descriptivo se pretende como ya se ha dicho, hacer un diagnóstico inicial para a partir de este plantear un estado ideal de los macroprocesos de gestión humana. Para recolectar la información que permita definir una parte del diagnóstico de la empresa, recurrimos a un modelo de entrevista, que se relacionará en el anexo 1.

Igualmente para desarrollar el diagnóstico de este trabajo, se hacen necesarias ciertas herramientas como son la observación descriptiva, los cuestionarios, y visitas que más adelante se detallaran.

Cabe aclarar que uno de los métodos más utilizados será la observación. Este método se lleva a cabo a través de la programación de visitas a la organización DEMADERA Arte & Espíritu donde con consentimiento y atención directa del gerente se lleva a cabo, entrevistas y preguntas libres para el reconocimiento del lugar y sus empleados. La programación de visitas está distribuida de la siguiente forma.

Tabla 1. Cronograma de visitas.

Visita N°	Fecha	Información recopilada	Duración	Participantes
1	18/05/2012	Información general de la empresa	2h	Propietario y estudiantes
2	21/03/2012	Entrevista para el diagnóstico	3h	Propietario y estudiantes
3	04/04/2012	Información sobre el proceso de reclutamiento	2h	Colaboradores y estudiantes
4	18/05/2012	Información sobre la descripción y análisis de cargos	3h	Propietario y estudiantes
5	21/05/2012	Estructura salarial, tipos de cargo	1h	Propietario y estudiantes
6	25/05/2012	Presentación final	2h	Propietario y estudiantes

Fuente: Autores

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Inicios e importancia de la gestión humana en las organizaciones. Toda empresa independientemente de su tamaño o razón social, funciona con personas; las cuales a su vez son variables y cambiantes por naturaleza, esta condición hace que, cuando se intenta encontrar la mejor manera de alinear los objetivos organizacionales con los de todos los empleados, la tarea resulte ser más que de dirección y planeación en la administración de las empresas, una tarea de dirección del personal, de entender el ser humano en su total complejidad y de retener y atraer el capital humano más eficiente y capaz que la empresa requiere para su funcionamiento. Debido a la importancia del tema dentro de las organizaciones, es que existen muchos teóricos que se han enfocado en escribir, indagar e investigar no solo sobre el comportamiento humano en el contexto laboral; sino sobre la gestión humana, lo que ha llevado a que esta cobre fuerza y relevancia día a día en el ámbito empresarial y al momento de querer dirigir y comprender la fuerza laboral de cualquier empresa.

Desde la perspectiva empresarial y como lo plantea Blank⁸ quien ve a la organización como un sistema socio-técnico compuesto de personas, recursos y tecnología que se organizan en forma tal que puedan alcanzar un propósito, basado en ello entendemos que en el funcionamiento de cualquier organización se hace menester la utilización y disposición de distintos recursos que se deben administrar idóneamente, como también lo son, los recursos financieros, los recursos físicos, los recursos tecnológicos y los recursos humanos, pero como objeto principal de este estudio, el interés se enfoca en la importancia de este último, es decir la administración del Recurso Humano.

Una inversión inteligente del capital humano idóneo garantiza la satisfacción del personal que hace parte del equipo de trabajo y es una consecución a la prosperidad económica y financiera de la empresa; basado en esto se resalta la importancia de la gestión del talento humano para la empresa DEMADERA Arte & Espiritu.

⁸ BLANK, Bubis León, La Administración de organizaciones, Tercera Edición. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2002.p.19

Adicional a lo anterior aunque la gestión humana está compuesta de una serie de técnicas que llevadas a cabo dan sentido a su razón de existencia en la empresa, también es claro que muchas tácticas y estrategias no son de aplicación universal; es decir no podríamos implantar “recetas” que tal vez han surgido efecto en cierta empresa, pero que en otra no, y esto no debería ser motivo de asombro, la principal razón, evidentemente es la de que ninguna empresa es igual a otra, así pertenezcan al mismo sector industrial, es indiscutible que poseen sus particularidades; en este sentido tal como lo mencionan Bonache y Cabrera⁹ las cosas en materia de personal no son sencillas, la empresas aparte de estar compuestas de máquinas y equipos también están compuestas por personas, y las personas son complejas, de manera que se exigen soluciones igualmente complejas a la hora de encontrar la mejor forma del direccionamiento de estas.

No fue tan rápido tener la perspectiva de apreciar a los seres humanos como tal, dentro de las organizaciones, al parecer resultaba difícil dejar de seguirlos viendo como activos más que pertenecían a la empresa.

Sin embargo tal como lo nombra Claude¹⁰ existieron personajes que como Henry L. Gantt, reconocido por tener cierto interés por los menos privilegiados, pensamiento del cual nacieron dos de sus conceptos; el humanismo y la bonificación por tarea; influyeron en que la necesidad por darle el lugar preponderante a la Administración de Recursos humanos dentro de la organización se hiciera más visible. Entre otros teóricos que hicieron sus aportes al tema de manera indirecta, y sin profundizar demasiado; pero contribuyendo de alguna u otra forma a lo que actualmente es la gestión humana; esta un filósofo de la administración que nombra Claude¹¹, Oliver Sheldon, quien por su parte mostró un interés particular por la responsabilidad social del administrador, esta nueva filosofía enfocaba la atención sobre los diferentes aspectos sociales.

En este orden de ideas tenemos que Barnard, según lo nombra Claude¹², aporta al tema en la medida que “ve a la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas necesarias para que el individuo pueda superar sus limitaciones biológicas, físicas y sociales....hizo énfasis repetidamente sobre el

⁹ BONACHE, Jaime; CABRERA, Ángel. Dirección de Personas. Segunda Edición. España, Pearson Educación, S.A, 2005. p.32

¹⁰ GANTT Henry, Abonus System for rewarding Labor. Citado por GEORGE, JR., Claude. Historia Del Pensamiento Administrativo, Segunda Edición. México: Pearson Educación, 2005.p.92

¹¹ SHELDON, Oliver, The Philosophy of Management. Citado por GEORGE, JR., Claude. Historia Del Pensamiento Administrativo, Segunda Edición. México: Pearson Educación, p.118

¹² BARNARD, Chester, the function of the executive. Citado por GEORGE, JR., Claude. Historia Del Pensamiento Administrativo, Segunda Edición. México: Pearson Educación, 2005.p.92

individuo y su importancia como factor estratégico que debe ser inducido a cooperar.”

Así pues el cambio de pensamiento y a su vez el origen de la Administración de Recursos Humanos se dio según Chiavenato¹³ a principios del siglo XX, debido al crecimiento de las empresas y a la constante complejidad de las relaciones entre empleados y organización, así, a lo que hoy se le llama Administración de Recursos Humanos, en ese entonces se le conocía como Relaciones industriales, cuyo objetivo era crear un “puente” entre personas y organización para hacer que los objetivos de ambos no chocaran y al contrario se pudiese trabajar en pro de que ambas partes ganaran, luego esta percepción de recursos humanos avanzó notoriamente hacia mediados de los años 1950, en donde la administración de recursos humanos paso a ser denominada Administración de Personal. En este punto las responsabilidades de esta especialidad no se limitaban a limar asperezas entre organización y empleado sino que también en preocuparse más por el ser humano como trabajador. Desde aquel tiempo y hasta la fecha este tema ha sido muy enriquecido con diversos autores demostrando porque es importante el tema para el éxito de las empresas.

Entendiendo que el recurso humano no solo comprende el esfuerzo o la actividad humana, sino que se encuentran inmersos otros factores de gran importancia como lo son el conocimiento, la experiencia, las motivaciones, intereses vocacionales, las actitudes y aptitudes, las habilidades y destrezas de todos y cada uno de los colaboradores que conforman la organización, el recurso humano cobra importancia porque es a través de él que se desarrollan las labores organizacionales. Administrar todo este tipo de características que poseen las personas es uno de los retos y funciones de la Administración de recursos humanos, y ésta definida en palabras de Dessler¹⁴ constituye las prácticas y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos relacionados con la gente que ocupa el puesto administrativo.

Por otro lado Bohlander y Scott¹⁵ en su definición plantean una Administración Estratégica de Recursos Humanos, cuyas actividades están relacionadas a su vez con la planeación estratégica de la empresa y mediante la unión de ambas, conseguir el cumplimiento de los objetivos que esta ha establecido.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Santafé de Bogotá: McGraw-hill interamericana, 2000. p.2

¹⁴ DESSLER, Gary. Administración de Personal. Sexta Edición. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 2001. p. 2

¹⁵ BOHLANDER, George; SNELL, Scott. Administración de Recursos Humanos. Décimo Cuarta Edición. México, Thomson Learnings, 2007. p. 6

Por su parte García, Murillo y González¹⁶ expone su concepto: “La gestión humana como la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar la organización.”

Por otro lado Rodríguez¹⁷ define la administración de personal como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación de desempeño, negociación del contrato colectivo, y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades de personal.

Otra apreciación de esta especialidad la tienen Decenzo y Robbins¹⁸, quienes expresan que la administración de Recursos humanos, corresponde a la parte de la organización que trata con la dimensión “humana”, y hacen una apreciación de esta desde dos enfoques; el primero ve a la administración de recursos humanos como una área encargada de proporcionar apoyo a la organización mediante personal, y el segundo enfoque como una función que compete a todos los gerentes.

Adicional a estas definiciones, la administración de recursos humanos tiene unas actividades que se llevan a cabo, y se pueden ver como procesos que al final buscan obtener un resultado, el cual da sentido a cada una de las funciones que se llevan a cabo en el área de gestión humana y que corresponden los macroprocesos.

De esta manera, existen diferentes estudiosos del tema que abordan estas actividades mencionadas anteriormente con distintos nombres y diferentes maneras de agrupación, entre ellos esta, Bohlander, Snell y Scott¹⁹ quienes establecen que la gestión humana está compuesta por cuatro (4) grandes procesos; los cuales son:

¹⁶ GARCÍA, Mónica; MURILLO, Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.13

¹⁷ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. 2002. Citado por: GARCÍA, Mónica. En: La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica. Santiago de Cali: Universidad de Valle, 2008. p.2

¹⁸ DE CENZO, David y ROBBINS, Stephen. Administración de Recursos. Primera Edición. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V, 2001.P.8

¹⁹ BOHLANDER, George; SNELL, Scott y SHERMAN, Arthur. Administración de Recursos Humanos. Décimo Cuarta Edición. México, Thomson Learnings, 2007. p.

1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos, dentro del cual existen las siguientes actividades, requerimientos del puesto y contribución de los empleados, planeación y reclutamiento de recursos humanos y Selección.
2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos, que está constituida por La capacitación, desarrollo profesional y la evaluación y mejoramiento del desempeño.
3. Implementación de Compensaciones y seguridad, donde se definen, Administración de la compensación, Recompensa de incentivos, prestación a los empleados y seguridad e higiene.
4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados, comprendida por, Derechos y sanciones laborales, Negociación colectiva y administración de contratos.

Por su parte Dolan, Simón, *et al*²⁰, clasifican los procesos de gestión humana en 4 partes:

Los procesos básicos en la gestión de los recursos humanos, en donde se abordan temas como el análisis de los puestos de trabajo y la planificación de los recursos humanos.

1. La incorporación del individuo en las organizaciones en donde se incluyen el reclutamiento, la selección y orientación de los recursos humanos.
2. Desarrollo de los recursos humanos, que involucra la formación y el desarrollo de competencias de los recursos humanos y la gestión y planificación de la carrera profesional.
3. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos, en donde incluyen temas como la evaluación del rendimiento, el sistema de compensaciones.
4. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos, en esta parte incluyen temas como salud e higiene en el trabajo, la gestión del riesgo laboral, la gestión estratégica de los recursos humanos, formas actuales e gestionar los recursos humanos, la gestión internacional y multinacional de

²⁰ DOLAN, Simón; VALLE, Jackson y SCHULLER. La gestión de los Recursos Humanos. 2003. Citado por: GARCÍA, Mónica. En: La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica. Santiago de Cali: Universidad de Valle, 2008. p.3

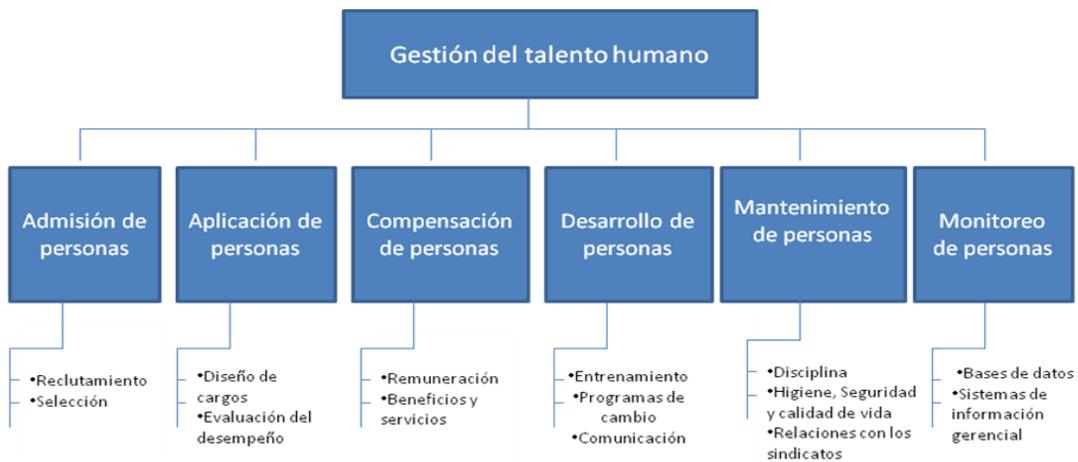
los recursos humanos, la eficacia en el tema y por último las nuevas tecnologías y los recursos humanos.

Otro importante exponente del tema de los recursos humanos, Chiavenato²¹ plantea los procesos de gestión del talento humano agrupado en seis procesos, cada uno de los cuales cuenta con unos subprocesos que unidos constituyen un proceso global y dinámico, debido a que los cinco subsistemas no tiene una relación en una sola dirección, son contingentes:

1. Admisión de Personas; es el primer proceso que abarca las actividades de: Reclutamiento de personas y selección de personas.
2. Aplicación de Personas, que agrupa las actividades de: Orientación de las personas, Diseño de Cargos y Evaluación del desempeño humano.
3. Compensación de las Personas, donde están las actividades de: Remuneración, Programas de Incentivos, Beneficios y Servicios.
4. Desarrollo de Personas, que abarca las actividades de: Entrenamiento y Desarrollo de Personas y De Organizaciones.
5. Mantenimiento de las Condiciones Laborales de las Personas, que encierra las actividades de: relaciones con los empleados, Higiene, seguridad y calidad de vida.
6. El Futuro de la Gestión del Talento Humano, que contiene las actividades de: Evaluación del a función de la gestión del talento humano.

²¹ CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del Talento Humano. Quinta edición. Santafé de Bogotá: Mcgraw-hill interamericana,2002.p.2

FIGURA 1. Macroprocesos planteados por Chiavenato



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del Talento Humano. Quinta edición. Santafé de Bogotá: McGraw-hill interamericana, 2002.p.2

Rodríguez²² Plantea una división de los procesos de gestión humana, presentados así:

1. Planeación de personal, política general de administración de personal, planeación de recursos humanos.
2. Dotación de Personal a la organización, reclutamiento, selección, contratación, inducción
3. Sistema de Administración de sueldos y Salarios, retribución, procesos de administración de sueldos y salarios, teoría de la remuneración.
4. Capacitación y desarrollo de personal, importancia y tipos.
5. Higiene y Seguridad en el trabajo, concepto, marco legal, enfermedades profesionales.
6. Evaluación de desempeño, métodos, proceso de evaluación de desempeño.
7. Fuljo de personal en la organización, ascensos d personal, traslados de personal, administración estratégica de personal

²² RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Sexta Edición. México: Thomson Editores S.A., 2002.p.95

8. Control Administrativo de personal, formas básicas de control de personal

Después de haber presentado algunas formas de cómo las funciones que se llevan a cabo dentro de la gestión humana se agrupan para dar forma al sistema como tal de gestión humana; es preciso recordar que para el presente caso de estudio se tendrá en cuenta el enfoque y la estructura de macroprocesos presentada por García, Murillo y González²³.

Así mismo para entender este enfoque es importante repasar la definición de macro-procesos, que da García, Murillo y González²⁴, quienes plantean que un Macro-proceso es aquel que está compuesto por un determinado número de procesos para generar un determinado resultado, cumpliendo un objetivo o fin, a su vez dicen que un macro-proceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica de actividades secuenciales, los cuales contribuyen a la misión del macro-proceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización.

En este orden de ideas el primer macroproceso es el denominado como *organización y planificación del área de gestión humana*, su objetivo reside en la preparación y definición de las actividades del área que son necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de estas mismas, en este macroproceso se encuentran incluidos los procesos de planeación estratégica del talento humano, la definición de políticas en talento humano, la definición del marco legal que cobija al trabajador, y el análisis y diseño de cargos.

El segundo macroproceso es el denominado *Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización*, su objetivo es la asimilación y vinculación de las personas a la organización y a su estrategia, incluye el proceso de requisición de las personas por parte de las áreas de la organización, también el proceso de reclutamiento, denominado también llamado a vincularse o postularse, el proceso de selección, contratación e inducción.

El tercer macroproceso es el llamado *Compensación, Bienestar y Salud de las personas*, que tiene como objetivo desarrollar el sistema de compensación que permita mantener la motivación y sostenibilidad de los empleados dentro de la organización, en este macroproceso están incluidos los procesos de incentivos, higiene y seguridad industrial, la estructura salarial y la calidad de vida laboral.

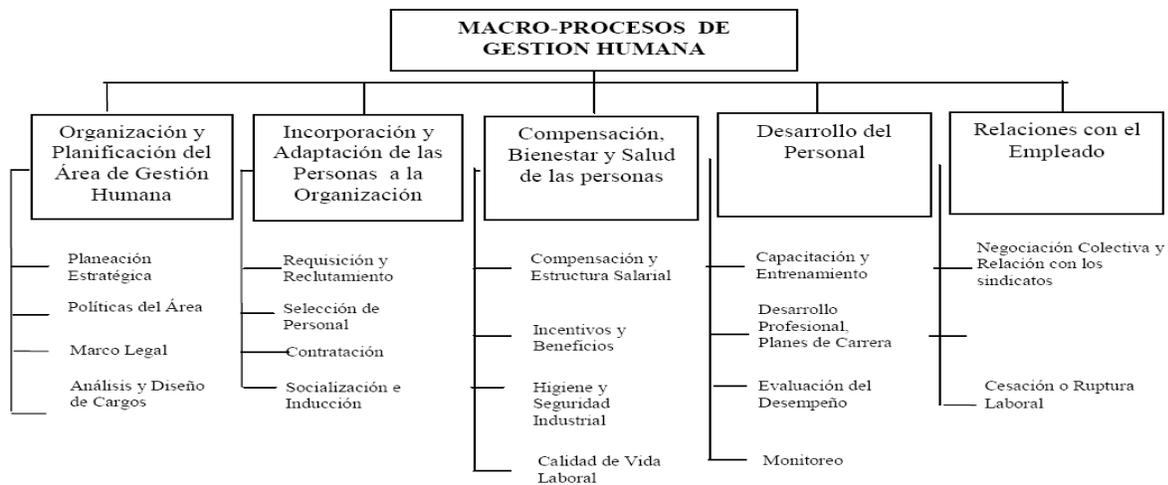
²³ GARCÍA, Mónica; MURILLO, Vargas Guillermo y González, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.17

²⁴ Ibid.,p.15

El cuarto macro-proceso es llamado *Desarrollo de personal*, cuyo objetivo es buscar el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas tanto a nivel persona como a nivel profesional dentro de la organización, involucra los procesos como la formación, capacitación y entrenamiento de los empleados, el desarrollo profesional, los planes de carrera, la evaluación y mejoramiento de desempeño y por último el sistema de información y monitoreo de gestión humana.

Por último, el quinto macroproceso es aquel denominado *Relaciones con el empleado*, cuyo objetivo es mantener las relaciones laborales empleado-empendedor, en este macroprocesos se incluyen procesos como la negociación colectiva, la relación con sindicatos en el caso de que existan, y la cesación o ruptura laboral.

FIGURA 2. Macroprocesos planteados por Mónica García



Fuente: GARCÍA, Mónica; MURILLO, Vargas Guillermo y González, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.17

2.1.2 Macroprocesos de gestión humana. Como se ha visto, existen muchos autores que agrupan los procesos llevados a cabo en la gestión humana de variadas maneras, distintos nombres y con diferentes definiciones que al ser vistas detalladamente pretenden transmitir la misma idea.

Cuando se hace una mirada recursos humanos de la organización, crear incentivos y motivaciones, lograr una asignación adecuada de puestos y tareas, brindar las herramientas, en temas de desarrollo y capacitaciones necesarias para

el desempeño de los funcionarios, lograr un aumento del potencial individual y colectivo, así como lograr un buen trabajo en equipo, entre algunas otras.

Es por lo anterior que a continuación se describirán las diferentes definiciones de los procesos de gestión del talento humano, que varios autores proporcionan, sin embargo es de anotar que la estructura bajo la cual se trabajara este caso de estudio es bajo el modelo propuesto por (García, 2008), llamado la gestión humana en las organizaciones: Una perspectiva Teórica

a la gestión realizada por el área de gestión humana o recursos humanos, se encuentra la planificación del recurso humano, que pretende establecer las metas y los lineamientos mediante los cuales se logran esas metas, el análisis del puesto de trabajo, mediante el cual se identifica y describe las funciones, actividades, comportamientos y actitudes llevados por cada uno de los colaboradores; suplir eficiente y eficazmente las necesidades de

2.1.2.1. Organización y planificación del área de gestión humana

2.1.2.1.1. Planeación Estratégica Del Talento Humano. Cuando hablamos del tema de Planeación Estratégica del Talento Humano, es importante hacer referencia a lo que significa planeación, según el concepto de Blank²⁵ “la planeación es un proceso formal y sistematizado que comprende investigar y analizar las condiciones futuras para escoger un curso de acción que la organización va a seguir, tomando en cuenta el medio ambiente externo (M.A.E.) y las capacidades internas de la organización.”

Por otro lado encontramos el concepto que nos señala Caldera²⁶ para él, la planeación es la “función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de la acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización”.

Gilges²⁷ lo menciona como planificación y desde su concepto, “Consiste en la capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos.

²⁵ BLANK, León. La Administración de Organizaciones. Tercera edición. Cali: Artes Gráficas del Valle Ltda.,2002.p.123

²⁶ CALDERA, Rodolfo. Planeación Estratégica de los Recursos Humanos: Conceptos y teoría. p. 1

²⁷ GILGES, Gisela. Cómo Encontrar el Empleado Ideal. Primera edición. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.2007.p.27

También es importante hacer referencia al significado de estrategia, para Pérez²⁸ “la Estrategia es el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar los objetivos a largo plazo”.

Por su parte Dolan, Simón, *et al*²⁹ coinciden en que las estrategias se formulan para el conjunto de la organización, ellos las agrupan en tres grandes estrategias, que son la de estabilidad, crecimiento y la de reducción.

- ✓ Las estrategias de estabilidad suponen mantener la situación tal como está – seguir sirviendo a los clientes de la misma forma, en el mismo mercado y buscar solamente mejoras modestas en los resultados.
- ✓ Las estrategias de crecimiento suponen varias posibilidades; explotar nuevos mercados o productos y ofrecer oportunidades a la gente para crezca dentro de la empresa.
- ✓ Las estrategias de reducción pueden consistir en un mayor control de los costes, deshacerse de parte de sus activos y disminuir su tamaño, generalmente se adopta esta estrategia cuando la compañía está en declive.

Es así entonces que podemos hacer mención a Blank³⁰ cuando habla de que la “planeación estratégica en una forma moderna de analizar, evaluar y preparar el futuro de la organización y tratar de ubicar exitosamente la organización en un periodo de 3 a 5 años o más en el futuro, tomando la organización como un todo.” En este mismo sentido se haya la importancia de la planificación estratégica desde cada área y para este caso se hace referencia al área de Recursos o Gestión humana como puede variar el nombre de una a otra organización.

Para Rodríguez³¹ la planeación del recurso humano es un proceso utilizado para establecer los objetivos de la función de personal, y para desarrollar las estrategias adecuadas para alcanzar tales objetivos., igualmente plantean que el énfasis de la planeación en cada nivel jerárquico, depende de cada organización, y su enfoque puede ser estratégico o táctico.

²⁸ PEREZ M, José. Estrategia Gestión y Habilidades Directivas. Díaz de Santos. 1997. p. 1

²⁹ DOLAN, JACKSON, SCHULER, & VALLE. (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Tercera edición España: MacGraw-Hill. p.46

³⁰ BLANK, León. La Administración de Organizaciones. Tercera edición. Cali: Artes Gráficas del Valle Ltda.,2002.p.127

³¹ RODRIGUEZ, Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Sexta Edición. México: Thompson Editores S.A., 2002.P.96

Los objetivos Organizacionales son las metas hacia las cuales se dirige la organización, es el fin de la razón de su existencia, y si una empresa está cumpliendo con sus objetivos está justificando su razón de ser.

Por su parte los pronósticos son los que permiten al departamento de personal obtener una idea de lo que está ocurriendo en el flujo de personal que ingresa a la organización, como también estimar con base en el comportamiento que el personal ha tenido, que tipo y cantidad de personal se requerirá, sin decir con esto que siempre será estable la demanda u oferta de vacantes y personal, pero es lo más cercano que el departamento de personal tiene para hacer su proyección, en el corto plazo.

Cuando se habla de Pronóstico de Personal, hay que abórdalo desde la perspectiva de la Demanda de Recursos Humanos y de la Oferta de Recursos humanos. La primera permite obtener estimaciones de las direcciones en las cuales los planes y objetivos organizacionales se están moviendo, y así evaluar los efectos que estas situaciones podrían causar sobre el número y tipo de empleados que se requieren para determinado trabajo.

Por su parte la Oferta de recursos humanos se refiere tanto a las personas que están dentro de la organización como a las personas que están dentro del mercado de trabajo particular, es decir la oferta externa, el objetivo es estimar con la mayor exactitud el número de personas que estarán disponibles para dotar a la organización del personal adecuado.

Los planes y programas de acción, permiten al departamento de personal guiar sus actitudes hacia el logro de sus objetivos.

Normalmente las organizaciones hacen planeación estratégica a corto, mediano o largo plazo, a nivel general; por su parte el área de recursos humanos también cuenta con este proceso, y su necesidad se puede dimensionar cuando se comprende que suplir las necesidades de aprovisionamiento de personal no es tan fácil ni tan rápido de atender. Si no funciona adecuadamente el cumplimiento de los requerimientos de personal en una empresa, es muy probable que los objetivos organizacionales se verán frenados; esto se puede ver como una cadena.

Asegurar una dotación de personal adecuada y continua es una tarea de mucha responsabilidad, en la cual el área de recursos humanos juega todo el papel, como

lo dice Rodríguez³² la planeación de recursos humanos debe responder a cambios o reducciones internas de personal, así como las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad, incluyendo innovaciones tecnológicas, condiciones del mercado de trabajo, legislación laboral.

Para García, Murillo y González³³ la planeación estratégica del talento humano es una actividad que se encuentra ubicada en el primer macroproceso planteado igualmente por ellos, la cual busca definir el personal que se requiere o se requerirá para cumplir las metas organizacionales. Para Dolan, Jackson y Schuller, según García³⁴, la planeación de los recursos humanos, consiste en elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay el número y tipo de personas apropiado, en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación, para satisfacer las necesidades de la organización.

Rodríguez³⁵ plantea algunas definiciones de autores, como Coleman, quien la define como el proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo, y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa. Rodríguez³⁶ también cita a Byars y Rue, quienes expresan que es el proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correcto de personal, en los puestos correctos, en el momento adecuado, y que hacen aquellas cosas para las cuales ellos son las útiles económicamente.

2.1.2.1.2. Política General De Personal. Cuando hablamos del tema organizacional sin importar el área a la cual hagamos referencia, los procesos, procedimientos, tareas y/o labores a desarrollarse se deben encontrar bajos unos lineamientos o parámetros que logren establecer el orden y la finalidad que debe lograrse. Puchol³⁷ define las políticas empresariales como ideas generales que representan la posición de la compañía frente a ciertas situaciones y que ayudan en la toma de decisiones, al definir los principios y la manera de proceder. Partiendo de la concepción de que cada procedimiento se encuentra delimitado

³² RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Sexta Edición. México: Thompson Editores S.A., 2002.P.101

³³ GARCÍA, Mónica; MURILLO, Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.19

³⁴ DOLAN, Simón; VALLE, Jackson y SCHULLER. La gestión de los Recursos Humanos. 2003. Citado por *Ibíd.*,p.19

³⁵ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Sexta Edición. México: Thomson Editores S.A., 2002.p.102

³⁶ *Ibíd.*, p.102

³⁷ PUCHOL, Luis. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Sexta Edición. España: Ediciones Díaz de Santos, 2003. p. 25

por lineamientos que encaminan las funciones que se desarrollarán, se hace menester mencionar las políticas de gestión humana que cobran importancia para los procesos que se llevan a cabo en el área.

Byars y Rue³⁸ definen políticas como “Guías amplias, generales para la acción que deben ayudar en el logro de los objetivos. Las políticas también ayudan a expeditar la toma de decisiones proveyendo con lineamientos definidos a seguir. Además, las políticas aseguran un cierto grado de congruencia entre las decisiones.”

Para Rodríguez³⁹, una política general de talento humano, consigue agrupar en cuatro áreas de acción claves las funciones del personal y las relaciones laborales:

1. Influencia del Empleado: Define el grado de influencia de los empleados en cuanto a los objetivos organizaciones, los salarios, las decisiones, entre otros.
2. Sistemas de Trabajo: Las políticas que permitan definir la manera en que se debe diseñar el trabajo, la forma en que se deben organizar las personas, la información que estas manejan y la coordinación de funciones y tareas, permiten generar compromiso con los objetivos organizacionales, logrando satisfacer de mejor manera las necesidades de desarrollo del personal.
3. Flujo de Recursos Humanos: Esta área involucra todos los procesos y actividades tradicionales relacionadas con el personal, como lo son el reclutamiento, la selección, la inducción, la evaluación del desempeño y la capacitación. Su fin es mantener el flujo de personas en todos los niveles de la organización a corto, mediano y largo plazo, según sean las exigencias, asignando la cantidad correcta de personal que cuente con las habilidades necesarias.
4. Sistema de Recompensas: Su énfasis está en las recompensas financieras y no financieras, grupales o individuales, que se ofrecen para generar, motivar y mantener el personal adecuado en la organización. Los métodos

³⁸ RUE, Leslie y Llord L. BYARS. Administración de Recursos Humanos. México: Interamericana. 1984.P.36

³⁹ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Sexta edición. México: Thompson, 2002. p. 102.

deben ser equitativos y justos para así atraer y retener a los mejores empleados.

De acuerdo a Chiavenato⁴⁰ “Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados, las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuesta a las cuestiones o problemas que puedan presentarse con frecuencia y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que éstos les solucionen cada caso.” Así mismo considera que las políticas de recursos humanos que implemente cada organización independientemente de su razón social o tamaño deben abarcar lo que cada organización requiere en los siguientes aspectos:

1. Políticas de alimentación de recursos humanos:

- ✓ Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la empresa) cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.
- ✓ Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos que exista en la organización.
- ✓ Cómo integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

2. Políticas de aplicación de recursos humanos:

- ✓ Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y atribuciones del conjunto de cargos de la organización.
- ✓ Criterios de planeación, distribución y traslado interno de los recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- ✓ Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

⁴⁰ CHIAVENATO, Idalberto. En: Administración de Recursos Humanos. Segunda edición. Santa Fe de Bogotá McGraw-hill interamericana, 2000. p.117

3. Políticas de mantenimientos de recursos humanos:

- ✓ Criterios de remuneración directa de los empleados, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.
- ✓ Criterios de remuneración indirecta de los empleados, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización y considerando la posición de la organización frente a la actividad del mercado de trabajo.
- ✓ Cómo mantener motivada a la fuerza de trabajo, con la moral en alto, y participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
- ✓ Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales, que incluyen el desempeño de tareas y atribuciones en el conjunto de cargos de la organización.
- ✓ Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos:

- ✓ Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas y atribuciones dentro de la organización.
- ✓ Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo revisando la realización continua del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- ✓ Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

5. Políticas de control de recursos humanos:

- ✓ Como mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

- ✓ Criterios para mantener auditoría permanente en la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Es así como se entiende que las políticas tanto organizacionales como las específicas del área de recursos humanos se plantean como guía para que cada colaborador conozca los criterios bajo los cuales debe desempeñarse y los parámetros a utilizar, para el caso específico de recursos humanos se plantea como debe llevarse a cabo las funciones relacionadas con reclutamiento, selección, salarios, incentivos, evaluación del desempeño entre las demás funciones que deben cumplir que al mismo tiempo deben estar alineadas con los objetivos organizacionales, para poder encaminar el crecimiento de la empresa en un solo sentido y alcanzarlo de manera satisfactoria.

2.1.2.1.3. Marco Legal. García, Murillo y González⁴¹ señalan que la normatividad actual colombiana presenta favorabilidad hacia el trabajador, evidenciando sus derechos, y especificando las contribuciones que debe realizar el empleador, en condiciones de igualdad para sus trabajadores.

Es evidente que el área de gestión humana está revestida por todos los lados, de normas legales, que pueden ser de aplicación general a la empresa, pero que por ser el departamento que maneja el recurso único y particular, es como si fueran hechas especialmente para esta área, por ello todos sus empleados deben tener conocimiento claro de esto, porque no estamos hablando de un activo más, que hace parte de la empresa, sino de personas cuyo conocimiento puede pertenecer por algún tiempo a la empresa pero que en cualquier momento se puede ir y no necesariamente porque la empresa así lo decida, sino por decisión de la persona.

Así, se puede ver que gracias a la importancia que hoy tiene el recursos humano, y la consideración de lo que es en realidad el talento humano, es que vemos que existen leyes y reglas que permiten hoy por hoy permiten o por lo menos buscan evitar que hayan rastros de esclavitud y de injusticias hacia el empleado; es por una parte; pero adicional se busca por otro lado que la relación contractual que se crea entre empleado-empleador sea lo suficientemente real y valida, para que ofrezca al empleador cierta tranquilidad al poner sus recursos económicos y físicos en manos de alguien.

⁴¹ GARCÍA, Mónica; MURILLO, Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.52-53

García, Murillo y González⁴², exponen que en el caso colombiano las empresas, o específicamente su área de gestión humana deben regirse en la Ley 100 de 1993, la Ley 50 de 1990, la ley 789 de 2002, la Ley de acoso laboral, el código sustantivo de trabajo y el código procesal de trabajo y de la seguridad social.

De acuerdo a la ley 1010 del 2006⁴³, en el Artículo 2o. se estipula la definición y modalidades de acoso laboral. Para efectos de la presente ley se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.

En el contexto del inciso primero de este artículo, el acoso laboral puede darse, entre otras, bajo las siguientes modalidades generales:

1. Maltrato laboral. Todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes de quien se desempeñe como empleado o trabajador; toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre de quienes participen en una relación de trabajo de tipo laboral o todo comportamiento tendiente a menoscabar la autoestima y la dignidad de quien participe en una relación de trabajo de tipo laboral.
2. Persecución laboral: toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia del empleado o trabajador, mediante la descalificación, la carga excesiva de trabajo y cambios permanentes de horario que puedan producir desmotivación laboral.
3. Discriminación laboral: todo trato diferenciado por razones de raza, género, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social o que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral.
4. Entorpecimiento laboral: toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor o hacerla más gravosa o retardarla con perjuicio para el trabajador o empleado. Constituyen acciones de entorpecimiento

⁴² GARCÍA, Mónica; MURILLO, Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.52

⁴³ http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley_1010_2006.html

laboral, entre otras, la privación, ocultación o inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la labor, la destrucción o pérdida de información, el ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos.

5. Inequidad laboral: Asignación de funciones a menosprecio del trabajador.
6. Desprotección laboral: Toda conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y la seguridad del trabajador mediante órdenes o asignación de funciones sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de protección y seguridad para el trabajador.

La ley 100 de 1993⁴⁴ es aquella por la cual se crea el sistema de seguridad social y se dictan otras disposiciones. Según el artículo 1º de esta ley; el 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.

El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.

Esta ley reúne de manera coordinada un conjunto de entidades , normas y procedimientos a los cuales podrán tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana, haciendo parte del sistema de protección social, junto con políticas, normas y procedimientos de protección laboral y asistencia social.

La ley 50 de 1990 por medio de la cual se introducen reformas al código sustantivo de trabajo y se dictan otras disposiciones.

Por su parte la ley 789 de 2002 es aquella por medio de la cual se dictan normas para apoyar y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del código sustantivo del trabajo. Con esta se busca garantizar mayor equidad entre los colombianos, es de anotar que en cierto artículo de esta ley fusiona el ministerio de trabajo y de seguridad social con el ministerio de Salud, conformando el ministerio de la protección social.

⁴⁴ http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley_0100_1993.html, 12 de Marzo de 2012, 10:24 P.M.

En este proceso lo importante es que las personas que conforman el área de recursos humanos, tengan el conocimiento necesario sobre la normatividad laboral del área o sector en el que se desarrolla la organización, que conlleve a que haya equidad y justicia con los trabajadores.

2.1.2.1.4. Análisis Y Diseño De Cargos. Partiendo de la definición de Mondy y Noé⁴⁵El puesto corresponde al grupo de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas.

Por su parte Chiavenato⁴⁶, define cargo como la reunión de todas aquellas actividades desempeñadas por una sola persona, las cuales se pueden incluir en un todo unificado que ocupa un lugar formal en el organigrama.

Para Mondy y Noe⁴⁷, el análisis de puestos es un proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización. Y la descripción de puesto corresponde a un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades de un puesto.

Chiavenato⁴⁸ aborda el tema como compuesto de dos partes, la primera consta de la descripción del cargo, asegurando que es un proceso que se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porque lo hace), La segunda parte se refiere al análisis de cargos que consiste en estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Por su parte García, Murillo y González⁴⁹ difieren un poco en los términos que expone Chiavenato⁵⁰; ellos explican que este proceso está compuesto también de dos componentes, exponen que por un lado el análisis del cargo, que consiste en la descripción del puesto, sus funciones, actividades y responsabilidades, lo cual da como resultado, la descripción del puesto; y por otro lado el otro componente

⁴⁵ MONDY, Wayne; NOE. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. México: Pearson Educación, 2005.P.86

⁴⁶CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá Mcgraw-hill interamericana,2000.p.353

⁴⁷ MONDY, Wayne; NOE. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. México: Pearson Educación, 2005.P.86

⁴⁸ CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Santafé de Bogotá: Mcgraw-hill interamericana,2002.p.333

⁴⁹ GARCÍA, Mónica; MURILLO, Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.35

⁵⁰ CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Santafé de Bogotá: Mcgraw-hill interamericana,2002.p.333

corresponde al diseño del cargo que se refiere a la definición del perfil, que se requiere para cumplir con las funciones descritas, lo que da como resultado, las especificaciones del puesto. Igualmente nombra que en la descripción de cargos se define qué es lo que hay que hacer, como hay que hacerlo, y para que hacerlo. Como se puede observar hay dos apreciaciones diferentes del mismo tema, por su parte Chiavenato⁵¹ habla de descripción y análisis de cargo mientras que García, Murillo y González⁵² hablan de Análisis y diseño de cargos, el primer autor dedica un capítulo solo para el tema de diseño de Cargos y afirma “El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir los requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”⁵³

2.1.2.1.4.1 Métodos De Análisis De Cargos. Existen diversos métodos para la recolección de datos y llevar a cabo el análisis y diseño de cargos. Normalmente esta tarea se realiza de diversas maneras, de acuerdo a las necesidades y recursos de cada organización. Se debe tener muy presente que al seleccionar un método específico es necesario entender cuál es el propósito real para el cual se usara la información recolectada.

A continuación se describen los métodos más utilizados en la descripción y análisis de cargos.

✓ **Método de Observación Directa**

Según Chiavenato⁵⁴ es uno de los más utilizados, por ser el más antiguo históricamente y por su eficiencia. Se efectúa observando al ocupante del cargo de manera directa y dinámica, en pleno ejercicios de sus funciones mientras el analista tome nota de su observación.

Pese a su antigüedad histórica, tal como lo mencionan Mondy y Noe⁵⁵ este método resulta por si solo insuficiente para realizar análisis de puestos, sobre todo cuando las habilidades mentales predominan en un puesto.

⁵¹ *Ibíd.*, 333

⁵² GARCÍA, Mónica; MURILLO, Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; *Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.35

⁵³ CHIAVENATO, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición. Santafé de Bogotá: Mcgraw-hill interamericana,2002.p.294

⁵⁴ *Ibíd.*,p.338

⁵⁵ MONDY, Wayne; NOE. *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. México: Pearson Educación, 2005.P.86

Por lo anterior no en todos los casos la observación directa resulta ser la que disipe y aclare todas las dudas; adicional entran en juego alteraciones en el comportamiento del trabajador al sentirse observado, y puede influir algo la subjetividad del observador. Este método como varios autores señalan, debe preferiblemente ir acompañado de entrevistas y quizás otro método, para que la información sea más precisa.

✓ **Método del cuestionario**

Consiste en aplicar un cuestionario estructurado a los empleados u ocupantes de determinado cargo. Normalmente se utilizan cuando existen muchos empleados en el mismo cargo, son relativamente económicos y de uso rápido; sin embargo esta técnica puede resultar inadecuado porque no todos los empleados cuentan con la capacidad de expresar de manera verbal cuáles son sus tareas y destrezas en su cargo, adicional algunas veces los empleados pueden exagerar o escribir ambigüedades respecto a las funciones que en realidad tiene bajo su cargo.

✓ **Método de la Entrevista**

Este método buscar obtener información referente al cargo mediante un contacto directo con el que ocupa el cargo o con el supervisor de esta persona. Las entrevistas se pueden llevar a cabo de manera individual y grupal.

✓ **Métodos mixtos o Combinación de Métodos**

Con frecuencia un analista de puestos no se limita a hacer su tarea con base en solo un método de análisis de puestos, pues como se vio, todos tienen sus ventajas y desventajas, adicional cada organización poseen diferentes tipos de cargos para analizar, por lo cual normalmente se hace uso de uno o más métodos de manera paralela, para que las descripciones y especificaciones del puesto evaluado sean lo más exactas y reales posibles. En otras ocasiones se establecen ciertos métodos para cada tipo de puestos.

Chiavenato⁵⁶ señala ciertas combinaciones posibles entre estos métodos, ellas son:

- a) Cuestionario y entrevista: Se aplica primero un cuestionario al ocupante del cargo y después de ello presenta una entrevista.
- b) Cuestionario al ocupante del cargo y entrevista con su jefe directo

⁵⁶ CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del Talento Humano. Quinta edición. Santafé de Bogotá: McGraw-hill interamericana,2002.p.2

- c) Cuestionario y entrevistas, ambos con el jefe directo
- d) Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con su jefe.
- e) Cuestionario y observación directa para el ocupante del cargo
- f) Cuestionario al jefe directo y observación directa con el ocupante del cargo.

Este es solo un planteamiento que puede o no aplicarse en una organización, pues no existe una forma única de llevar a cabo un análisis de cargos.

Mondy y Noe⁵⁷ plantean un último método de análisis de cargos llamado:

Registro de Actividades de los empleados

En algunas ocasiones, la información para elaborar el análisis de cargos, se reúne logrando que los empleados describan y redacten sus actividades laborales en un diario o bitácora, sin embargo también tiene sus contras, pues este método puede provocar que los empleados exageren la importancia de sus puestos.

2.1.2.2. Incorporación y adaptación de las personas a la organización

2.1.2.2.1. Requisición Y Reclutamiento. Este proceso se encuentra dentro del Macroproceso definido por García, Murillo y González⁵⁸ como Incorporación y Adaptación de las personas a la Organización, el cual busca definir quién debe trabajar en la organización, y que estas personas que ingresarán no solo sean las mejores y tengan las habilidades y competencias necesarias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer, generando valor desde su cargo.

García, Murillo y González⁵⁹, citan la definición que da García, de requisición y reclutamiento quien dice que estos consisten en definir o establecer adecuadamente los perfiles necesarios y de ahí descubrir o identificar a los candidatos potenciales para ocupar esa vacante dentro de la organización. Adicional traen a colación la distinción que ella establece entre la requisición y el reclutamiento, pues la requisición es el paso previo necesario para un efectivo reclutamiento y el reclutamiento el proceso por medio de cual se descubre a los

⁵⁷ MONDY, Wayne; NOE. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. México: Pearson Educación, 2005.P.91

⁵⁸ GARCIA, Mónica. "La Gestión Humana en las Organizaciones: Una Perspectivas Teórica" En M. García, K. Sánchez y A. Zapata, Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Citado por GARCIA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.55

⁵⁹ *Ibid.*, 56

candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización

Por su parte el reconocido autor de temas de recursos humanos, Chiavenato⁶⁰, no divide la requisición del reclutamiento, de hecho solo nombra este último, y lo ubica dentro del proceso que él denomina **Admisión de personas**, el cual se encarga básicamente de suministrar las personas a la organización. Para este el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimiento orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. El objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionaran el o los futuros integrantes de la organización.

Por su parte Rue y Byars⁶¹ hablan de reclutamiento de personal y para ellos el reclutamiento se debe ocupar de la búsqueda y atracción sólo de candidatos idóneos para el puesto. No importa si el puesto por cubrir ya ha existido o es una nueva creación, sus requisitos se deben definir con la mayor precisión con la mayor precisión posible para que el reclutamiento sea eficaz. El éxito en el reclutamiento es difícil de alcanzar si los puestos por ocupar están definidos vagamente.

Por su parte Dolan, *et al*⁶² expresan que el reclutamiento es uno de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la detectar dónde debe dirigirse la empresa para adquirir los recursos humanos que necesita. Del reclutamiento depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en que el reclutamiento sea capaz de atraer candidatos potencialmente calificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados.

Otro aporte lo hacen Bonache y Cabrera⁶³ quienes definen el proceso de reclutamiento como aquel proceso del que se sirven las organizaciones para cumplir las vacantes de puestos que se producen en su seno. Con el

⁶⁰ CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del Talento Humano. Quinta edición. Santafé de Bogotá: Mcgraw-hill interamericana,2002.p.2

⁶¹ RUE, Leslie y Llord L. BYARS. Administración de Recursos Humanos. México: Interamericana. 1984.P.126

⁶² DOLAN, JACKSON, SCHULER, & VALLE. (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Tercera edición España: Macgraw-Hill. p.109

⁶³ BONACHE, Jaime; CABRERA, Ángel. Dirección de Personas. Segunda Edición. España, Pearson Educación, S.A, 2005. p.102

reclutamiento se espera que exista un grupo lo suficientemente numeroso para sobre ellas aplicar un instrumental evaluativo que conlleve a que se aumente la probabilidad de conseguir un personal apto para el puesto vacante.

Adicionalmente la empresa debe tener en cuenta otros elementos en el proceso de reclutamiento, como lo son las políticas generales de la empresa, las políticas establecidas por la compañía para los procesos de recursos humanos en este caso específico para el reclutamiento, el análisis, diseño y descripción de cargos, el proceso de planeación estratégica desde el recurso humano, las características legales y culturales de la región.

2.1.2.2.1.1. Fuentes de reclutamiento. De esta manera se determinara la forma en que la organización llevará a cabo el reclutamiento, que puede ser a nivel interno o externo de la compañía.

García, Murillo y González⁶⁴ citan nuevamente a García quien plantea que “para el reclutamiento interno las técnicas las técnicas más utilizadas son: la comunicación a través de carteleras de la organización, que permita dar a conocer a los empleados la vacante y el proceso de inscripción de la misma; la intranet y los correos utilizados y finalmente la base de datos de los empleados.

Cuando se habla de reclutamiento interno, se hace referencia a realizar la búsqueda de candidatos para la vacante con personal que se encuentra laborando al interior de la organización, es permitir a los empleados la oportunidad de ser promovidos o ascendidos a las vacantes que tiene la empresa.

Cuando se hace mención al reclutamiento externo, se refiere a la búsqueda y atracción de candidatos idóneos en el mercado laboral de manera precisa y eficaz. El reclutamiento externo se cubre con personal que no pertenece a la empresa y que pueden ser atraídos por la organización para su enganche.

Las formas más comunes de realizar reclutamiento externo se encuentran en el mercado laboral y la comunicación se realiza por, referencias recibidas de los empleados, anuncios en medios de comunicación, como periódico, páginas web especializadas, anuncios en internet, radio, televisión, agencias e contratación, bolsas de empleo, anuncios, bases de datos y bolsas de empleo.

⁶⁴ GARCIA, Mónica. “La Gestión Humana en las Organizaciones: Una Perspectivas Teórica” En M. García, K. Sánchez y A. Zapata, Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Citado por GARCIA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.59

Dolan, *et al*⁶⁵ plantean que el reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o a los trabajadores de estos (movimientos horizontales). Entre las ventajas que ellos plantean está el nivel del conocimiento que el candidato ya tiene sobre la organización y esta sobre él, otro argumento es que los empleados se sienten más seguros y asocian sus intereses a largo plazo con los de la organización, cuando la organización les ofrece a ellos, en primer lugar, las oportunidades. Por otro lado encontramos lo que ellos encuentran como desventajas de realizar el reclutamiento interno, y es la dificultad de encontrar, en la propia organización, a la persona con la cualificación requerida y también señalan que puede dar lugar a luchas internas, generación de conflictos y falta de cooperación entre las personas e se evita que personas externas con puntos de vista e ideas nuevas ingresen a la organización.

Dolan, *et al*⁶⁶, también hacen referencia a la fuente de reclutamiento externa, para ellos las ventajas son:

1. Atraer personal con ideas nuevas, distintos puntos de vista y nuevas formas de abordar los problemas internos de la organización.
2. Aprovechar la formación que pueden tener los candidatos en las otras empresas donde se han desempeñado, señalan que resulta más económico y fácil contratar un profesional ya formado o cualificado, especialmente cuando la organización tiene una necesidad inmediata.

Entre las desventajas que señalan:

1. El tiempo de reclutamiento externo puede ser extenso, varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir.
2. El costo puede ser elevado.
3. Puede ser menos seguro que el reclutamiento interno.
4. Puede originar frustración entre el personal de la organización al ver que sus expectativas de carrera pueden ser cortadas.
5. Puede afectar a la política salarial de la empresa, produciendo desequilibrios importantes y agravios comparativos.

⁶⁵ Ibid.p.112

⁶⁶ DOLAN, JACKSON, SCHULER, & VALLE. (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Tercera edición España: Macgraw-Hill. p.112

2.1.2.2.2. Selección de personal. La selección de Personal según lo afirman Bonache y Cabrera⁶⁷ es el proceso utilizado por las organizaciones para tomar una decisión sobre la adecuación de los candidatos para los puestos ofertados, acogiendo esa decisión según la información obtenida por métodos evaluativos. A su vez resaltan tres aspectos importantes:

1. En el proceso de selección es necesario emplear instrumentos evaluativos, porque si no son utilizados, se estaría hablando de un proceso de incorporación más no de selección.
2. La utilización de instrumentos evaluativos se hace con el objetivo de tomar una decisión sobre el mejor ajuste de los candidatos al puesto
3. La utilización de tales instrumentos debe estar en mano de un profesional.

Cuando se habla de instrumentos para la selección del personal, se hace referencia a: Currículo, entrevistas, pruebas psicotécnicas, de habilidades cognitivas, test, cuestionarios de personalidad, simulaciones, assessment center. Todas ellas se utilizan de acuerdo al enfoque que la empresa está usando. Para estos autores existen dos modelos de selección actuales fundamentales, los cuales son: Modelo de selección tradicional y Modelo de selección estratégica.

El primero se caracteriza por una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizada por una gran estabilidad productiva. En el ámbito laboral se interpreta como si un empleado hace y hará las mismas tareas año tras año y así durante muchos años más.

El segundo modelo de selección de personal, se basa en una concepción diferente al anterior, pues parte de la premisa de que la económica se mueve en un mercado caracterizado por la volatilidad, de entornos económicos cambiantes. Aterrizado en el ámbito de la selección se interpreta como debido a la volatilidad de los empleos, el hecho de que una persona sepa hacer muy bien su trabajo y reúna todos los conocimientos para desarrollarlo hoy, no garantiza que esta misma sea una persona eficaz y altamente productiva en el futuro, dado que se le puede dificultar a las nuevas demandas que su empleo le exige.

Para Werther y Davis⁶⁸ el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados.

⁶⁷ BONACHE, Jaime; CABRERA, Ángel. Dirección de Personas. Segunda Edición. España, Pearson Educación, S.A, 2005. p.108

⁶⁸ WERTHER, William; DAVIS, Keith. Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de Las Empresas. Sexta Edición. México, McGraw- Hill Interamericana.2008. p.196

Se basa en tres elementos esenciales: el análisis de puestos, los planes de capital humano y candidatos entre los cuales se pueda escoger, estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

Recepción preliminar de solicitudes:

Paso 1: la selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo, durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato así como una evaluación preliminar que suele ser informal. El candidato entrega una solicitud completa de trabajo, la cual se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar o la que ha obtenido en la página web de la empresa.

Paso 2: administración de exámenes, las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otros son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Paso 3: entrevista de selección, consiste en una conversación formal, para evaluar la idoneidad del solicitante. Su objetivo es determinar si el candidato puede desempeñar el puesto, y como se compara respecto a los otros candidatos.

Paso 4: verificación de referencias y antecedentes, un primer elemento necesario es verificar las referencias académicas; dicho de otra manera establecer si el solicitante se ha hecho en realidad acreedor a los títulos y diplomas que afirma tener, las referencias laborales difieren de las personales en que describen las trayectorias del solicitante en el campo del trabajo.

Paso 5: evaluación médica, por varias razones, es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. La empresa desea verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padezca una enfermedad contagiosa o con el fin de prevenir accidentes.

Paso 6: entrevista con el supervisor, en casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en ultimo termino tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados.

Paso 7: descripción realista del puesto, cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es

de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizaran.

Paso 8: decisión de contratar, la decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

Según Dolan, Schuler y Valle⁶⁹, el proceso de selección comprende tanto la recopilación de la información sobre los candidatos a un puesto de trabajo, como la determinación de a quien deberá contratarse; a su vez señalan que la orientación y ubicación del empleado tiene que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades, aptitudes del individuo aumentando así, la probabilidad del sujeto este satisfecho y se convierte en un empleado productivo a largo plazo. Para ellos el proceso de selección debe alcanzar tres fines concretos:

1. Contribuir a los objetivos finales de la organización.
2. Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable.
3. Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.

Para Chiavenato⁷⁰, la selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa. La selección busca solucionar dos problemas fundamentales: Adecuación del hombre al cargo, y Eficiencia del hombre en el cargo.

Para García, Murillo y González⁷¹ el proceso de selección de personal se define como la escogencia del mejor candidato para el cargo, quien es la persona adecuada para mantener o aumentar la eficiencia y desempeño organizacional

⁶⁹ DOLAN, Simón; SCHULER, Randall & VALLE, Ramón. La Gestión de los Recursos Humanos. Tercera edición España: Macgraw-Hill.1999. p.91

⁷⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. segunda edición. Santafé de Bogotá: Mcgraw-hill interamericana,1994.p.185

⁷¹ GARCIA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.61

2.1.2.2.3 Contratación. Definiciones relacionadas con la contratación para el territorio Colombiano:

Basándose en el código sustantivo de trabajo (CST), contexto bajo el cual está regida la contratación de Colombia, se hace mención a la definición que legalmente se estipula para un contrato de trabajo:

ARTICULO 5o. DEFINICIÓN DE TRABAJO. El trabajo que regula el 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.

ARTICULO 6o. TRABAJO OCASIONAL. Trabajo ocasional, accidental o transitorio, es el de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador.

ARTICULO 8o. LIBERTAD DE TRABAJO. Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio, sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores o de la sociedad, en los casos que se prevean en la ley.

ARTICULO 9o. PROTECCION AL TRABAJO. El trabajo goza de la protección del Estado, en la forma prevista en la Constitución Nacional y las leyes. Los funcionarios públicos están obligados a prestar a los trabajadores una debida y oportuna protección para la garantía y eficacia de sus derechos, de acuerdo con sus atribuciones.

ARTICULO 10. IGUALDAD DE LOS TRABAJADORES. Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen las mismas protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley.

ARTICULO 11. DERECHO AL TRABAJO. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.

ARTICULO 26. COEXISTENCIA DE CONTRATOS. Un mismo trabajador puede celebrar contratos de trabajo con dos o más {empleadores}, salvo que se haya pactado la exclusividad de servicios en favor de uno solo.

ARTICULO 27. REMUNERACION DEL TRABAJO. Todo trabajo dependiente debe ser remunerado.

ARTICULO 28. UTILIDADES Y PÉRDIDAS. El trabajador puede participar de las utilidades o beneficios de su {empleador}, pero nunca asumir sus riesgos o pérdidas.

ARTICULO 1o. El artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así:
Elementos esenciales:

Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:

- a) La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo.
- b) La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país.
- c) Un salario como retribución del servicio.

2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.

Este artículo establece que, para que se cumpla que haya un contrato de trabajo legal para la jurisdicción competente del país deben cumplirse estos tres elementos: actividad personal, subordinación y remuneración, en cualquier caso bajo los cuales se reúnan estas condiciones, independiente del nombre que desean asignarle se entiende la existencia de un contrato de trabajo.

ARTICULO 2o. El artículo 24 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así:
Presunción. Se presume que toda relación de trabajo personal está regida por un contrato de trabajo. No obstante, quien habitualmente preste sus servicios personales remunerados en ejercicio de una profesión liberal o en desarrollo de un contrato civil o comercial, pretenda alegar el carácter laboral de su relación, deberá probar que la subordinación jurídica fue la prevista en el literal b) del

artículo 1o. de esta ley y no la propia para el cumplimiento de la labor o actividad contratada.

2.1.2.2.3.1 Tipos de contrato estipulados por la jurisdicción de Colombia. La ley colombiana estipulada los tipos de contrato que se pueden celebrar.

ARTICULO 37. FORMA. El contrato de trabajo puede ser verbal o escrito; para su validez no requiere forma especial alguna, salvo disposición expresa en contrario.

ARTICULO 38. CONTRATO VERBAL. Cuando el contrato sea verbal, el empleador y el trabajador deben ponerse de acuerdo, al menos acerca de los siguientes puntos:

1. La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse.
2. La cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago.
3. La duración del contrato

ARTICULO 39. CONTRATO ESCRITO. El contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos; está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional y debe contener necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo; la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago; la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación.

ARTICULO 3o. El artículo 46 del Código Sustantivo del Trabajo modificado por el artículo 4 del Decreto-ley 2351 de 1965, quedará así: Artículo 46. **Contrato a término fijo.** El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres (3) años, pero es renovable indefinidamente. 1. Si antes de la fecha de vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así

sucesivamente. 2. No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente. Parágrafo. En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea.

ARTICULO 45. DURACIÓN. El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.

ARTICULO 47. DURACIÓN INDEFINIDA. El contrato de trabajo no estipulado a término fijo, o cuya duración no esté determinada por la de la obra, o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido.

2o) El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con Antelación no inferior a treinta (30) días, para que el patrono lo reemplace.

ARTICULO 49. PRORROGA. Salvo estipulación en contrario, el contrato celebrado por tiempo indefinido o sin fijación de término alguno, se entiende prorrogado en las mismas condiciones, por periodos iguales, es decir, de seis (6) en seis (6) meses, por el sólo hecho de continuar el trabajador prestando sus servicios al patrono con su consentimiento expreso o tácito después de la expiración del plazo presuntivo. La prórroga o plazo fijo del contrato celebrado por tiempo determinado debe constar por escrito; pero si extinguido el plazo inicialmente estipulado, el trabajador continuare prestando sus servicios al patrono, con su consentimiento, expreso o tácito, el contrato vencido se considera, por ese sólo hecho, prorrogado por periodos de seis (6) en seis (6) meses.

ARTICULO 54. PRUEBA DEL CONTRATO. La existencia y condiciones del contrato pueden acreditarse por los medios probatorios ordinarios.

Ejecuciones y efectos del contrato.

ARTICULO 55. EJECUCION DE BUENA FE. El contrato de trabajo, como todos los contratos, deben ejecutarse de buena fe y, por consiguiente, obliga no sólo a lo

que en él se expresa sino a todas las cosas que emanan precisamente de la naturaleza de la relación jurídica o que por la ley pertenecen a ella.

ARTICULO 56. OBLIGACIONES DE LAS PARTES EN GENERAL. De modo general, incumben al empleador obligaciones de protección y de seguridad para con los trabajadores, y a éstos obligaciones de obediencia y fidelidad para con el empleador.

ARTICULO 57. OBLIGACIONES ESPECIALES DEL EMPLEADOR. Son obligaciones especiales del empleador:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
3. Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad. A este efecto en todo establecimiento, taller o fábrica que ocupe habitualmente más de diez (10) trabajadores, deberá mantenerse lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio; para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada; para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización o para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avise con la debida oportunidad al empleador o a su representante y que, en los dos (2) últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal que perjudique el funcionamiento de la empresa. En el reglamento de trabajo se señalarán las condiciones para las licencias antedichas. Salvo convención en contrario, el tiempo empleado en estas licencias puede

descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas de su jornada ordinaria, a opción del empleador.

7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración de contrato, una certificación en que consten el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado; e igualmente, si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador, por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para la práctica del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.
8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y de regreso, si para prestar sus servicios lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el {empleador} le debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de los familiares que con el convivieren.
9. Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

ARTICULO 58. OBLIGACIONES ESPECIALES DEL TRABAJADOR. Son obligaciones especiales del trabajador:

1. Realizar personalmente la labor, en los términos estipulados; observar los preceptos del reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular la impartan el empleador o sus representantes, según el orden jerárquico establecido.
2. No comunicar con terceros, salvo la autorización expresa, las informaciones que tenga sobre su
3. Trabajo, especialmente sobre las cosas que sean de naturaleza reservada o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios al empleador, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales del trabajo ante las autoridades competentes.

4. Conservar y restituir un buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos y útiles que le hayan sido facilitados y las materias primas sobrantes.
5. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
6. Comunicar oportunamente al empleador las observaciones que estime conducentes a evitarle daños y perjuicios.
7. Prestar la colaboración posible en casos de siniestro o de riesgo inminente que afecten o amenacen las personas o cosas de la empresa o establecimiento.
8. Observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.

2.1.2.2.4. Socialización E Inducción. La socialización e inducción es el esquema que busca en la organización hacer que los nuevos colaboradores se integren de manera intensa y rápida a la organización, dándoles a conocer la cultura organizacional y los parámetros que establece la organización para su permanencia en ella, indicando dentro del esquema cual debe ser el comportamiento a seguir siendo miembro activo de la organización. Este proceso se conoce como inducción, orientación o introducción y es el primer programa que debe indicársele a cada colaborador al incorporarse a la organización y previo a iniciar las funciones para las cuales fue contratado, porque es este el programa que debe mostrarle al nuevo empleado la información que le será útil para el buen desempeño de sus labores y en este mismo sentido debe estar enfocado a que el nuevo integrante de la empresa comprenda, asimile, establezca y desarrolle las actitudes y valores; además de las competencias institucionales y las propias de su cargo. Indicando así que es lo que la organización espera de él como colaborador activo de la compañía.

El propósito de la inducción es dar a conocer la misión, la visión, los valores corporativos, la estructura empresarial, los derechos, deberes y beneficios que tiene el empleado y el empleador, el ideal de la socialización es que este conformada por la inducción institucional que debe complementarse con la inducción específica que se desarrolla para cada empleado de acuerdo al despliegue de funciones que debe seguir y el alcance de las mismas en la organización, y tener un desarrollo continuo con la capacitación.

Todo es proceso como incentivo al desarrollo del compromiso organizacional, para Gilges⁷² es una competencia primordial para establecer relaciones humanas efectivas. Ella lo define como:

“El compromiso organizacional consiste en la defensa, promoción y protección de los intereses de la compañía como si fueran los intereses propios. Está vinculado con la responsabilidad, la ética y con una comprometida escala de valores. Al mismo tiempo Gilges, expresa que las personas que poseen esta competencia se sienten orgullosas de formar parte de una organización en particular y trabajan en conjunto con las autoridades y colegas. Son entusiastas y responsables.”

García, Murillo y González⁷³ definen este proceso como aquel que busca que el nuevo integrante se adapte de manera rápida a la cultura, los comportamientos y procesos de la organización.

Para Byars y Rue⁷⁴, el proceso de inducción se conoce como orientación y para ellos esta parte se ocupa de introducir el nuevo empleado a la organización y a su unidad de trabajo y labor específica. La orientación la resaltan como de importancia crítica, pues durante este periodo los nuevos empleados forman sus impresiones iniciales sobre la organización.

Werther y Davis⁷⁵, señalan que cuando un nuevo empleado ingresa a la organización o se asigna a un empleado antiguo a un nuevo puesto, es necesario ubicarlo en su puesto, mediante un proceso de inducción. El empleado de recién ingreso no solo necesita integrarse bien a sus responsabilidades; es preciso también que aprenda lo más rápida y eficientemente posible los aspectos relevantes y que se prepare para poder contribuir a la creación de nuevos conocimientos. A su vez resaltan el término socialización el cual en el ámbito de la inducción del nuevo integrante del equipo de trabajo, corresponde al proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización.

La responsabilidad de los programas formales de inducción, suele ser del departamento de recursos humanos, junto con el jefe directo del empleado.

72 GILGES, Gisela. Como Encontrar el Empleado Ideal. primera Edición. Buenos Aires, Gran Aldea Editores, 2007. p.24

73 GARCIA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011. p.69

74 RUE, Leslie y Lord L. BYARS. Administración de Recursos Humanos. México: Interamericana. 1984. P.168

75 WERTHER, William; DAVIS, Keith. Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de Las Empresas. Sexta Edición. México, McGraw- Hill Interamericana. 2008. p.223

Teniendo en cuenta que elementos de inducción pueden variar dependiendo de la organización, se resaltarán lo que para ellos son importantes: temas globales de la organización, prestaciones y servicios al personal y funciones y deberes específicos.

Los beneficios que ellos resaltan son: los programas de inducción que tienen éxito incluyen programas adecuados de seguimiento, que son necesarios porque los nuevos empleados muchas veces no recuerdan todo lo que se les informó en las primeras secciones. Sin seguimiento, esas lagunas de su información pueden permanecer constantes.

Chiavenato⁷⁶ habla por su parte de orientación y lo define como la que se ocupa de introducir el nuevo empleado a la organización y a su unidad de trabajo y labor específica. La orientación es de importancia crítica pues durante este periodo los nuevos empleados forman sus impresiones iniciales sobre la organización, según él los objetivos básicos de un programa de orientación pueden resumirse en:

1. Dar la bienvenida a los nuevos empleados y hacerlos que se sientan parte de la organización
2. Familiarizarlo con los objetivos, ideología, historia, estructura operativa, productos o servicios e instalaciones de la organización.
3. Comunicar información básica: política, procedimientos, reglas, prestaciones y periodos de paga.
4. Presentar las tareas y responsabilidades de su trabajo.

Por su parte Decenzo y Robins⁷⁷ se refieren al tema de socialización, inducción y desarrollo de los empleados, se hace referencia al proceso de ayudar a que los trabajadores de reciente ingreso se adapten a su nueva organización y responsabilidades de trabajo. Estos programas son diseñados para ayudarles a entender completamente en qué consiste el trabajo de la compañía y a lograr que alcancen su máxima productividad en el menor tiempo posible. Cuando ellos hablan de socialización se refieren a un proceso de adaptación. En el contexto de las organizaciones, el término se refiere a los pasos por los que atraviesan los empleados.

⁷⁶CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Santafé de Bogotá: Mcgraw-hill interamericana, 2000. p.168

⁷⁷ DE CENZO, David y ROBBINS, Stephen. Administración de Recursos. Primera Edición. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V., 2001. P.220

2.1.2.3. Compensación, bienestar y salud de las personas

2.1.2.3.1 Compensación y Estructura Salarial. Werther y Davis⁷⁸ la compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de recursos humanos y su fin es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

A su vez la administración señala que la administración de sueldos y salarios postula la igualdad interna (igual retribución a igual función) y la igualdad externa: compensación similar a la de empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

Las fases que ellos mencionan para la administración de las compensaciones son:

Fase uno: análisis de puestos, identificación y estudio de puesto.

Fase dos: evaluación del puesto, igualdad interna.

Fase tres: estudios comparativos de sueldos y salarios, igualdad externa.

Fase cuatro: determinación de compensación, equilibrio de valor interno y externo.

Bonache y Cabrera⁷⁹ se refieren al tema con el término remuneración, y expresan que esta normalmente hace referencia a recompensas monetarias que recibe el empleado en intercambio por el trabajo realizado en el ámbito de la relación de empleo que establece con la empresa.

Igualmente hacen una distinción de las recompensas, de las cuales dicen haber dos tipos Monetarias o extrínsecas y no monetarias o intrínsecas; las primeras incluyen tanto las percepciones económicas en dinero como todos aquellos bienes que son susceptibles de valoración en términos monetarios. Estas recompensas también son conocidas como recompensas o salario en especie; Artículo 129. *SALARIO EN ESPECIE*. Artículo modificado por el artículo 16 de la Ley 50 de 1990, constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que reciba el trabajador como contraprestación directa del servicio, tales como alimentación, habitación o vestuario que el empleador

⁷⁸ WERTHER, William; DAVIS, Keith. Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de Las Empresas. Sexta Edición. México, McGraw- Hill Interamericana. 2008. p.342

⁷⁹ BONACHE, Jaime; CABRERA, Ángel. Dirección de Personas. Segunda Edición. España, Pearson Educación, S.A, 2005. p.191

suministra al trabajador o a su familia salvo la estipulación prevista en el artículo 15 128 de esta ley.

Por su parte las recompensas no monetarias englobarían toda una serie de beneficios que el trabajador deriva de la prestación de sus servicios, los cuales no son fácilmente valorables en términos monetarios.

Estos autores aseguran que el término está compuesto por tres elementos salariales: el salario base, los incentivos salariales, y las prestaciones o retribuciones indirectas. El primero es la cantidad fija de dinero que el empleado recibe regularmente, el segundo comprende los programas destinados a recompensar a aquellos empleados con altos niveles de rendimiento y el tercero incluye elementos como las cotizaciones a la seguridad social, los planes de pensiones, el seguro de desempleo o las vacaciones.

Otro aporte al tema lo hacen Dolan, Valle y Schuler⁸⁰ quienes al igual que Bonache y Cabrera hablan de retribución como la actividad mediante la cual la organización evalúa la contribución de los empleados, con el fin de distribuir recompensas monetarias y no monetarias, directas e indirectas, de acuerdo a la normativa vigente y a la capacidad de pago de la organización.

Estos autores también distinguen varias categorías de retribución:

- a. Las retribuciones directas: el salario base y la retribución basada en el rendimiento.
- b. Las retribuciones indirectas hacen referencia a los complementos salariales (Monetarios y no monetarios) que no están vinculados al trabajo de la persona.

Autores como Gómez, Balkin y Cardy⁸¹ aseguran que la retribución Total es el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo. Esta se encuentra conformada por tres elementos; salario base, incentivos salariales y prestaciones o retribuciones indirectas. Salario base es la cantidad fija que recibe normalmente el empleado, ya sea como salario (Por ejemplo un pago semanal o mensual) o como retribución por hora. Los incentivos salariales, son programas diseñados para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento, algunos de ellos son las primas o participación en los

⁸⁰ DOLAN, Simón; SCHULER, Randall & VALLE, Ramón. La Gestión de los Recursos Humanos. Tercera edición. España: Macgraw-Hill. 1999. p.91

⁸¹ Gomez-Mejia, Luis; Balkin B., David & Cardy, Robert L. Gestión de Recursos Humanos. Tercera Edición. España: Prentice Hall. Pearson Educación. 2001. P.352

beneficios de la empresa, el último elemento son las prestaciones o también denominadas retribuciones indirectas, estas incluyen seguros médicos, vacaciones o subsidio de desempleo. También es necesario nombrar aquella categoría especial de prestaciones, denominada retribuciones en especies, normalmente destinadas para personas con un status especial en la organización, estas retribuciones son tales como el coche de la empresa y la afiliación al club de la empresa.

Para Dolan, *et al*⁸² la compensación o retribución es considerado como el conjunto percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad a la empresa. Para ellos la retribución total de una persona está formada por dos partes: la retribución directa, normalmente de carácter monetario y la retribución indirecta, vinculada a servicios o beneficios recibidos por el empleado.

La retribución directa se incluye el salario base o parte fija, que es la cantidad recibida de forma regular como consecuencia del trabajo o puesto que ocupa en la organización, con frecuencia esta retribución constituye la parte más importante del total recibido. El segundo componente de las retribuciones directas lo forman los incentivos, parte variable, relacionadas normalmente a medidas del rendimiento. Las retribuciones denominadas indirectas hacen referencia a percepciones como los seguros médicos, planes de jubilación, vacaciones, vivienda, coche, etc. Esta parte de la retribución adquiere, para determinadas categorías, un peso cada vez importante en la retribución total de la persona.

García, Murillo y González⁸³ expresan la definición que García da sobre el tema, quien dice que la compensación y estructura salarial, es el proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas. Así mismo habla de que la compensación está compuesta por la compensación financiera que puede ser directa o indirecta y la compensación no financiera. La compensación financiera directa está constituida por el salario, las bonificaciones, las primas y vacaciones a que se tienen derecho por ley; por su parte la compensación financiera indirecta a constituyen todos los pagos en moneda corriente adicional que no hacen parte de los derechos de ley

⁸² DOLAN, JACKSON, SCHULER, & VALLE. (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Tercera edición España: Macgraw-Hill. p.271

⁸³ GARCIA, Mónica. "La Gestión Humana en las Organizaciones: Una Perspectivas Teórica" En M. García, K. Sánchez y A. Zapata, Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Citado por GARCIA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.76-77

como lo son las horas extras, las primas y vacaciones extralegales, las propinas y todos los adicionales concedidos.

La compensación no financiera la constituyen todos los reconocimientos no financieros que las personas tienen en cuenta y que ayudan a mantenerse en la organización como son: las oportunidades de trabajo, el reconocimiento y autoestima, la seguridad en el empleo, la calidad de vida en el trabajo, las promociones, la libertad y autonomía en el trabajo, entre otros.

2.1.2.3.1.1 Clases de Salario. Antes de nombrar las diferentes clases de salario que existen, es oportuno hacer claridad sobre el concepto de Salario, tal cual está en el Código Sustantivo del Trabajo en el Artículo 127(Artículo Modificado por el artículo 14 de ley 50 de 1990)⁸⁴, constituye salario no solo 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.

También es muy importante tener en cuenta el artículo seguido del anterior donde se especifican los pagos que no constituyen salarios.

2.1.2.3.1.2 Métodos de Valuación de Puestos. Según Rodríguez⁸⁵ la valuación de puestos trata de determinar la posición relativa de cada puesto con los demás. Es la actividad preliminar al establecimiento de grados y de niveles asociados con sueldos y salarios. Así mismo señala que se han creado varios métodos de valuación de puestos para determinar el valor relativo de ellos en una organización y para proporcionar una base tangible y objetiva, por medio de la cual puedan medirse las demandas o insumos de cada puesto.

Este autor asegura que el valor de un puesto puede determinarse comparándolo con otros en la organización o por medio de una escala. Adicional cada método de comparación puede analizarse sobre la base de los puestos vistos en conjunto

⁸⁴ Código Sustantivo del trabajo. Bogotá: TITULO V, SALARIOS. ELEMENTOS INTEGRANTES. Momo Ediciones.2011.P.57

⁸⁵ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Sexta Edición, México: Thomson Learning., 2002. p. 175

o sobre la base de factores, que comprenden cada uno de los puestos, de esta manera nombra los siguientes cuatro métodos:

- ✓ Método de Graduación
- ✓ Método de alineamiento (Series Evaluation)
- ✓ Método de Puntos (Point Rating)
- ✓ Método de comparación de factores (Factor Comparison)

El método propuesto para su aplicación en el presente documento es el de “Manual de valuación de Puestos por Puntos. Este método según Rodríguez⁸⁶ es un medio de comparación o norma entre los diversos grados de cada factor y subfactor. Con el manual evaluamos los puestos para llegar a un valor numérico compuesto para cada cargo. Se toma cada factor y se comparan con él todos los puestos, anotándose el grado y número de plazas de cada uno, en aquel factor.

2.1.2.3.2 Incentivos y Beneficios. Para Gómez, Balkin y Cardy⁸⁷ los sistemas de retribución basados en el rendimiento, son aquellos también denominados Sistemas de Incentivos, los cuales recompensas el rendimiento de los empleados apoyándose en tres suposiciones:

1. Los empleados individuales y los equipos de trabajo difieren en cuanto a sus contribuciones a la empresa.
2. El rendimiento global de la empresa depende en gran medida del rendimiento de los individuos y grupos que la componen.
3. Para atraer y motivar a los mejores empleados y ser justa con todos ellos, la empresa tiene que recompensar a sus empleados en función de su rendimiento relativo.

García, Murillo y González⁸⁸ dicen que este proceso es la intención de las organizaciones de mantener fieles a sus colaboradores. Así mismo García, Murillo y González⁸⁹ plantean la definición que García hace del tema a lo cual se refiere

⁸⁶ Ibíd.,p.180

⁸⁷ GOÓMEZ-MEJIA, Luis; Balkin B., David & Cardy, Robert L. Gestion de Recursos Humanos. Tercera Edicion. España: Prentice Hall. Pearson Educacion. 2001. P.392

⁸⁸ GARCIA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.93

⁸⁹ GARCIA, Mónica. “La Gestión Humana en las Organizaciones: Una Perspectivas Teórica” En M. García, K. Sánchez y A. Zapata, Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Citado por GARCIA,

como aquel que puede ser el total de la compensación o ser un suplemente dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios que busca estimular a los trabajadores a un mejor desarrollo de sus actividades, por su parte los beneficios son medios indispensables de apoyo y complemento proporcionados y financiados por la empresa, para estimular y mantener la fuerza de trabajo.

2.1.2.3.3. Higiene Y Seguridad Industrial. García, Murillo y González⁹⁰, nombran a definición de García quien ve este proceso de Higiene y Seguridad Industrial como un complemento para el proceso de compensación y busca principalmente el bienestar de los empleados, ya que las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo provocan enormes prejuicios a las personas y a las organizaciones, en términos de costos humanos, sociales y financieros. Ella considera que el área de Gestión Humana tenga como uno de los objetivos principales la reducción y prevención de accidentes en el trabajo a través de la higiene y la seguridad industrial. Para ella las etapas que deben seguirse para el programa de higiene industrial que está compuesta por dos subprocesos, *La Higiene Industrial*, esta entendida como la disciplina que se dedica al reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores y agentes ambientales originados en o por el lugar de trabajo; y *la seguridad industrial*, entendida como el conjunto de medidas técnicas, educativas, medicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar practicas preventivas.

Para Dolan, *et al*⁹¹ la gestión de la salud y la higiene en el trabajo es una actividad compleja en que necesita de la cooperación de varios expertos y especialistas provenientes de diferentes disciplinas tales como la ergonomía, la medicina del trabajo, la psicología, las ciencias empresariales y otras. La seguridad en el lugar de trabajo y la salud laboral hacen referencia a las condiciones físicas y psicológicas que los empleados experimentan como resultado del ambiente de trabajo proporcionado por la organización en la que desarrollan su actividad. Las condiciones físicas incluyen enfermedades profesionales y accidentes tales como la perdida de la propia vida o la amputación de algún miembro, lesiones, lesiones

Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.93

⁹⁰ GARCIA, Mónica. "La Gestión Humana en las Organizaciones: Una Perspectivas Teórica" En M. García, K. Sánchez y A. Zapata, Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Citado por GARCIA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.101

⁹¹ DOLAN, JACKSON, SCHULER, & VALLE. (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Tercera edición España: Macgraw-Hill. p.327

por movimientos repetitivos, dolores de espalda (columna), síndrome del túnel carpiano, enfermedades cardiovasculares, distintos tipos de cáncer (pulmonar, leucemia), los enfisemas y la artritis, etc.

Respecto a la higiene y seguridad industrial Dolan, Jakson, schuler y Valle⁹² hacen referencia a las situaciones que son conocidas por ser el resultado de un ambiente de trabajo insalubre y que incluyen: la enfermedad blanca del pulmón, la enfermedad castaña del pulmón, la enfermedad negra del pulmón, la esterilidad, el daño del sistema nervioso central la bronquitis crónica. Las condiciones psicológicas resultan del estrés que produce la organización y una baja calidad de vida en el trabajo, lo que genera descontento, apatía, abandonos, olvidos, confusión interna sobre los roles y deberes, desconfianza en los demás, vacilación en la toma de decisiones, falta de atención e irritabilidad.

Por su parte Chiavenato⁹³ la Higiene y Seguridad en el trabajo, como él lo define es, un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene del trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Rue y Llord⁹⁴ La salud seguridad de los empleados, fueron inicialmente promovidas por las actividades de los defensores del consumidor, sindicatos y legisladores, siendo estos los promotores del aumento de la conciencia entre el público y las organizaciones sobre la salud y la seguridad de los empleados. Para ellos el mejor enfoque para la salud y la seguridad de los empleados es la prevención más que el tratamiento. Y hacen especialmente enfoque al papel de las (OSHA) Occupational safety and Health Act. Quien cumple un papel importante para aumentar los esfuerzos de las organizaciones en pro de la salud y la seguridad de sus empleados.

García, Murillo y González⁹⁵ definen que según García, las actividades a desarrollar de los programas de higiene y seguridad industrial en una empresa

⁹² DOLAN, JACKSON, SCHULER, & VALLE. (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Tercera edición España: Macgraw-Hill. p.327

⁹³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. segunda edición. Santafé de Bogotá: McGraw-hill interamericana, 1994. p.361

⁹⁴ RUE, Leslie y Llord L. Byars. Administración de Recursos Humanos. México: Interamericana. 1984. P.290

⁹⁵ GARCIA, Mónica. "La Gestión Humana en las Organizaciones: Una Perspectivas Teórica" En M. García, K. Sánchez y A. Zapata, Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Citado por GARCIA,

dentro del contexto colombiano son: la realización de estudios preliminares de cada uno de los agentes contaminantes como el ruido y la iluminación entre otros, aplicar correctivos en el siguiente orden de actuación: en la fuente, en el medio y de no ser posible eliminarlos en los anteriores se hará en el individuo y finalmente realizar estudios anuales de seguimiento a fin de conocer la predominación y evolución de los agentes contaminantes.

Para Chiavenato⁹⁶ un plan de higiene del trabajo debe contener lo siguiente:

1. **Plan organizado:** involucra la prestación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y de primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.
2. **Servicios medico adecuados:** abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Estas facilidades abarcan: exámenes médicos de admisión, cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por incomodidades profesionales, primeros auxilios, eliminación y control de aéreas insalubres, registros médicos adecuados, supervisión en cuanto a higiene y salud, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo, utilización de hospitales de buena categoría, exámenes médicos periódicos de revisión chequeo.
3. **Revisión de riesgos para la salud:** riesgos químicos (intoxicaciones, dermatosis industriales, etc.), riesgos físicos (ruido, temperaturas extremas, radiaciones ionizantes y no ionizantes, etc.), riesgos biológicos (agentes biológicos, microorganismos patógenos, etc.)
4. **Servicios adicionales:** programas formativos destinados a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y salud; programa regular de convenios o colaboración con entidades locales, para la prestación de servicios de radiografías, recreativos, conferencias, películas; previsiones de cobertura financiera para casos esporádicos de prolongada ausencia del trabajo por enfermedad o accidentes, por medio de planes de seguro de vida colectivo, o planes de seguro medico colectivo, incluyéndose entre los beneficios sociales concedidos por la empresa; extensión de beneficios médicos, incluidos planes de pensión o de jubilación.

Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.102

⁹⁶CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. segunda edición. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill interamericana,1994.p.361

Para Dolan, *et al*⁹⁷ un programa inteligente para reducir la proporción de accidentes y enfermedades profesionales puede incluir todos o algunos de los siguientes elementos: **Diseñar el entorno de trabajo**. El adecuado diseño del entorno de trabajo es quizás la mejor manera de prevenir accidentes y aumentar la seguridad. Entre las características de seguridad con las que debe contar el entorno físico estarían los protectores de las maquinas, los pasamanos en las escaleras, gafas protectoras y cascos de seguridad, luces de aviso, mecanismos de auto-correctores y desconexiones automáticas; por otra parte **La ergonomía**, haciendo el trabajo más cómodo y menos cansado, a través de la ergonomía. La ergonomía toma en consideración los cambios en el ambiente de trabajo junto con las capacidades físicas y fisiológicas y las limitaciones de las empresas: **Comités de seguridad**, el departamento de RRHH puede actuar como coordinador de un comité compuesto de varios representantes de los empleados; **Modificación de la conducta**, los empleadores saben desde hace tiempo que un pequeño porcentaje de sus empleados son responsables de la mayoría de demandas de seguros de salud.

Para nuestro país, Colombia es importante tener en cuenta que el código sustantivo de trabajo en el artículo 349. Reglamento de Higiene y Seguridad, establece que 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.

2.1.2.3.4. Calidad De Vida Laboral. Davis⁹⁸ acuñó este término de Calidad de Vida Laboral (CVL) en la década de 1970 cuando desarrollaba un proyecto sobre diseño de cargos. Para él este concepto se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas.

Para Chiavenato⁹⁹ el concepto de Calidad de Vida Laboral incluye tanto los aspectos físicos y ambientales como los aspectos psicológicos del sitio de trabajo. La CVL asimila dos posiciones antagónicas: por un lado la reivindicación de los empleados por el bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por el otro, el interés de las organizaciones por sus efectos potenciales en la productividad y la calidad de vida.

⁹⁷ DOLAN, JACKSON, SCHULER, & VALLE. (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Tercera edición. España. McGraw-Hill interamericana, 1999.p.333

⁹⁸ LOUIS, Davis. The Desing Jobs. Industrial Rlations, Octubre de 1966, p.21-45

⁹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: McGraw-Hill interamericana,2002.p.407

Dolan, *et al*¹⁰⁰ hablan de que las organizaciones tienen diversas opiniones frente a este tema, y plantean la fuerte correlación que hay entre la productividad y la calidad de vida y de la comunidad en general. Donde los trabajadores piden preferir no ser tratados como una pieza más del engranaje de una máquina, necesitando ahora no solo nuevos factores que aumenten la productividad sino también la calidad de vida de los trabajadores.

García, Murillo y González¹⁰¹, según García nombran que la calidad de vida laboral se encuentra estrechamente relacionada con los procesos de salud y bienestar que se desarrollen en las organizaciones en búsqueda de un mejor desempeño de los trabajadores. Además que se debe tener claridad en cuanto a que la Calidad de Vida Laboral no solo actúa teniendo en cuenta características individuales (necesidades, valores, expectativas) o situacionales (estructura organizacional, tecnología, sistemas de recompensa, políticas internas), sino también, la actuación sistémica de estas características individuales y organizacionales.

Los gerentes de Talento Humano representan un papel importante, dado que son los agentes principales a la hora de introducir y apoyar innovaciones en la gestión de la calidad de vida de los empleados y de la organización en general.

Según Chiavenato¹⁰² la Calidad de Vida Laboral no solo está determinada por las características individuales (necesidades, valores, expectativas) o situacionales (estructura organizacional, tecnología, sistemas de recompensas, políticas internas), sino también, y sobre todo, por la actuación sistémica de estas características individuales y organizacionales. Es por esta razón que varios autores plantean diferentes modelos de Calidad de Vida Laboral, para Chiavenato¹⁰³ los modelos más importantes son:

- a) **Modelo CVL de Nadler y Lawler:** según estos autores se fundamenta en cuatro aspectos; participación de los empleados, reestructuración del trabajo a través del enriquecimiento de tareas y de grupos autónomos de trabajo, innovación en el sistema de recompensas, mejoramiento del

¹⁰⁰ DOLAN, JACKSON, SCHULER, & VALLE. 2007. La Gestión de los Recursos Humanos. Tercera edición. España. McGraw-Hill interamericana, P.349

¹⁰¹ GARCIA, Mónica. "La Gestión Humana en las Organizaciones: Una Perspectiva Teórica" En M. García, K. Sánchez y A. Zapata, Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Citado por GARCIA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011. p.106

¹⁰² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: McGraw-Hill interamericana, 2002. p.408-409

¹⁰³ Ibid. p.408-409

ambiente de trabajo en cuanto a condiciones físicas y psicológicas, horario de trabajo etc.

- b) **Modelo de CVL de Hackman y Oldhan:** para ellos el modelo se basa en el diseño de cargos, según los autores, las dimensiones del cargo producen estados psicológicos críticos que conducen a resultados personales y de trabajo que afectan la calidad de vida laboral. Las dimensiones del cargo son; variedad de habilidades, conocimientos y competencias de la persona, identidad de la tarea, significado de la tarea: el trabajo se debe realizar desde el inicio hasta el fin, para que la persona pueda percibir un resultado palpable, autonomía: la persona debe tener responsabilidad personal para planear y ejecutar las tareas, retroalimentación del trabajo propio, la tarea debe proporcionar información de retorno a la persona, retroalimentación extrínseca, debe existir retorno proporcionado por los superiores jerárquicos o clientes respecto de desempeño de la tarea, interrelaciones, la tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos o externos.
- c) **Modelo de CVL de Walton:** para este autor son ocho los factores que afectan la Calidad de Vida Laboral; compensación justa y adecuada, condiciones de seguridad y salud del trabajo, empleo y desarrollo de la capacidad, oportunidades de crecimiento continuo y seguridad, integración social en la organización, reglamentación, trabajo y espacio total de vida y la importancia social de la vida en el trabajo.

2.1.2.4. Desarrollo del personal. El desarrollo de este macroproceso direcciona su enfoque en mantener la información actualizada y necesaria que le permita realizar el desarrollo de las personas a nivel profesional y personal, en el contexto de la organización para la cual se desempeña, en este macroproceso se desarrollan la formación de los colaboradores a través de los programas de capacitación y entrenamiento, los planes de carrera así como el mejoramiento del desempeño, manteniendo y mejorando del mismo modo un sistema de información continuo y el monitoreo constante de esta misma gestión.

García, Murillo y González¹⁰⁴ establecen que este proceso busca el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas a nivel tanto personal como profesional dentro de la organización, buscar generar en el individuo un

¹⁰⁴ GARCIA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.110

sentimiento de desarrollo a nivel integral. En este macroproceso, lo que se pretende básicamente es mejorar todos los factores que ejercen influencia sobre el trabajador.

2.1.2.4.1. Capacitación y Entrenamiento. Ivancevich¹⁰⁵, asegura que la capacitación y el desarrollo son procesos con los cuales se pretende que el empleado adquiera información y habilidades, además de conocimiento sobre la organización y sus metas. La capacitación ayuda a los empleados a hacer mejor su trabajo. El desarrollo prepara a los individuos para el futuro. Se centra en el aprendizaje y el crecimiento personal. En otras palabras es un intento por mejorar el desempeño actual o futuro.

Gómez, Balkin y Cardy¹⁰⁶, abordan el tema desde los conceptos de Formación y desarrollo. Y la definición que dan de estos conceptos se asemeja mucho a la de Ivancevich, pues según ellos la formación según estos autores es el proceso por el que se proporciona a los empleados habilidades específicas o se les ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento. Por su parte el desarrollo es un esfuerzo para ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesitara en el futuro.

García, en García, Murillo y González¹⁰⁷ habla de capacitación y entrenamiento, como dos actividades diferentes, para ella el entrenamiento es el proceso que se realiza para mejorar las habilidades y destrezas del empleado en el cargo que desempeña. Es técnico y se refiere más a destrezas físicas y repetitivas, se enfoca principalmente en el cargo, mientras que la capacitación tiene un alcance que va más allá del cargo hasta el nivel personal y de aprendizaje.

García, Murillo y González¹⁰⁸, señalan que con el entrenamiento se busca reducir la brecha existente entre el desempeño que actualmente tienen los empleados y el que se requiere para alcanzar todos los objetivos propuestos de la manera más económica posible; con este se pretende aumentar los conocimientos y

¹⁰⁵ IVANCEVICH, John. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. México D.F. McGraw-Hill interamericana.2005. P.401

¹⁰⁶ GÓMEZ-MEJÍA, Luis; BALKIN, B., David & Cardy, Robert L. Gestión de Recursos Humanos. Quinta Edición. España: Prentice Hall. Pearson Educación. 2001. P.299

¹⁰⁷ GARCIA, Mónica. "La Gestión Humana en las Organizaciones: Una Perspectiva Teórica" En M. García, K. Sánchez y A. Zapata, Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Citado por GARCIA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.110

¹⁰⁸ GARCIA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.111

capacidades de los trabajadores para que puedan ejecutar adecuadamente su cargo.

Chiavenato¹⁰⁹ por su parte habla de entrenamiento y para él tiene diferentes significados, anteriormente se pensaba que el entrenamiento era un medio para adecuar a cada persona a su cargo y desarrollar la fuerza laboral de la organización a partir de los cargos ocupados. Recientemente se amplió el concepto al considerar el entrenamiento como un medio para apalancar el desempeño en el cargo. Casi siempre el entrenamiento ha sido entendido como el proceso mediante el cual la persona se prepara para de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. En la actualidad el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadora, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosos.

Para Carmona¹¹⁰ la capacitación es: “la generalidad de los esfuerzos que realiza una organización para impulsar el aprendizaje de sus trabajadores a corto plazo”. Así entonces la capacitación es el proceso mediante el cual la organización provee a los trabajadores de las herramientas y métodos necesarios para el fortalecimiento de sus habilidades, destrezas y conocimientos en un momento determinado.

Chiavenato¹¹¹ plantea al proceso de entrenamiento, como un proceso cíclico y que consta de cuatro etapas:

1. Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser presentes, pasadas o futuras.
2. Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
3. Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
4. Evaluación: verificación de los resultados de entrenamiento.

El entrenamiento no se debe confundir con el simple acto de asistir a un curso, 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.

¹⁰⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: McGraw-Hill interamericana, 2002. p.304

¹¹⁰ CARMONA, Fernando. Gestión Del Recurso Humano En La Empresa. TecnoPress, Colombia, 2004.

¹¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: McGraw-Hill interamericana, 2002. p.308

2.1.2.4.2. Desarrollo Profesional y Planes De Carrera Gómez, Balkin y Cardy¹¹², se refieren a este tema haciendo una distinción de este frente a la formación, ellos aseguran que el desarrollo de la carrera profesional tiene un alcance mayor, se produce durante más tiempo y tiene una perspectiva más amplia.

Si se miran estas dos de manera paralela se encuentra que la formación tiene como objetivo mejorar el rendimiento, mientras que el objetivo del desarrollo es enriquecer y conseguir trabajadores más capacitados. Así pues El desarrollo de la carrera profesional no es un programa de formación de una sesión, o un seminario de planificación de la carrera, al contrario es un esfuerzo continuado, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones.

Las herramientas utilizadas por las organizaciones para el desarrollo profesional son los centros de evaluación, las pruebas psicológicas, la evaluación del desempeño, las previsiones de promociones y las planificaciones de las sucesiones

Por su parte Ivancevich¹¹³, aborda el tema partiendo del concepto de carrera, el cual según el significado popular se refleja en la idea de ascender en la línea de trabajo que uno escogió: como ganar más dinero, tener más responsabilidades y adquirir un status más alto, mayor prestigio y poder. De esta manera el concepto de carrera se aplica también a otras actividades de la vida.

Este autor también aborda el tema de la Planeación de la Carrera, la cual consiste en hacer corresponder las aspiraciones profesionales de los empleados con las oportunidades que hay en la organización. La trayectoria de la carrera es la secuencia de puestos particulares que vienen asociados con esas aspiraciones.

2.1.2.4.3. Evaluación Del Desempeño. Ivancevich¹¹⁴ aborda el tema definiendo primero la administración del desempeño, como el proceso por el que los ejecutivos, gerentes y supervisores alinean el desempeño de los trabajadores con las metas de la empresa. Un buen proceso de administración del desempeño tiene una definición precisa de desempeño excelente, aplica medidas de desempeño y ofrece retroalimentación a los empleados sobre su desempeño. Por su parte la

¹¹² GÓMEZ-MEJÍA, Luis; B,ALKIN B., David & Cardy, Robert L. Gestión de Recursos Humanos. Quinta Edición. España: Prentice Hall. Pearson Educación. 2001. P.340

¹¹³ IIVANCEVICH, John. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. México D.F. Mcgraw-Hill interamericana.2005. P.401

¹¹⁴ Ibd., P. 259

Evaluación del desempeño es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien, también señala otros términos con los que tal vez otros autores se refieren a la evaluación del desempeño: revisión de desempeño, calificación del personal, evaluación de méritos, valoración de desempeño, evaluación de empleados y valoración de empleados.

Según este autor para que una evaluación de desempeño provea de información legal, que resulte provechosa para las metas de la organización, el sistema que se utilice para ello debe aportar datos exactos y confiables. Estos siguientes seis pasos son los que el resalta para hacer una evaluación sistemática:

1. Establecer estándares de desempeño para todas las posiciones y criterios de evaluación.
2. Establecer políticas de evaluación de desempeño sobre cuando calificar, con qué frecuencia y quien debe hacerlo.
3. Pedir a los evaluadores que reúnan información sobre el desempeño de los empleados.
4. Pedir a los evaluadores que evalúen el desempeño de los empleados.
5. Analizar la evaluación con el empleado.
6. Tomar decisiones y archivar la evaluación.

Existen dos sistemas de evaluación: el formal y el informal, en el informal los gerentes meditan en el trabajo de los empleados, llegando a tener influencia proceso políticos y personales, por lo que los empleados preferidos tienen cierta ventaja. Por su parte la evaluación formal es un sistema que la organización establece para examinar de manera periódica y sistemática el trabajo de los empleados.

García, Murillo y González¹¹⁵ aseguran que la evaluación de desempeño constituye una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

¹¹⁵ GARCIA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.124

Por su parte Gómez, Balkin y Cardy¹¹⁶, definen la evaluación de desempeño como la identificación, medida, y gestión del rendimiento de los RRHH de las organizaciones. Para ellos la evaluación de desempeño tiene dos aplicaciones, una de ellas con fines administrativos y otra con fines de desarrollo, en el segundo caso en el cual las evaluaciones están dirigidas hacia la mejora del rendimiento de los empleados y el fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluyen proporcionar información sobre los comportamiento laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje.

2.1.2.4.4. Monitoreo De Personas. Chiavenato¹¹⁷ expresa que el comportamiento organizacional no puede ser casual ni errático, sino deliberado y racional. Por esta razón, las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades.

Para Chiavenato¹¹⁸ monitorear significa acompañar las operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada, es por ello que los procesos de monitorear están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización.

García, Murillo y González¹¹⁹ usan la definición de García, quien dice que el monitoreo puede variar de acuerdo al estilo de gerencia de cada organización, pues algunas pueden asumirlo como un control exhaustivo de las personas basados en la desconfianza y rigurosidad mientras que otras pueden asumirlo como una plataforma de cambio al estar en contacto permanente con la realidad organizacional permitiendo la autonomía de sus miembros.

Rodríguez¹²⁰ no habla de monitoreo sino de control y para él se refiere a asegurar que los resultados de las operaciones se ajusten, tanto como sea posible, a los planes y los objetivos establecidos. Él plantea que una correcta administración de personal exige que los planes, las políticas, los procedimientos, los programas y las normas establecidas para controlar variables que afectan la eficiencia de la

¹¹⁶ GÓMEZ-MEJÍA, Luis; Balkin B., David & Cardy, Robert L. Gestión de Recursos Humanos. Quinta Edición. España: Prentice Hall. Pearson Educación. 2001. P.259

¹¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia: McGraw-Hill interamericana, 2002. p.417

¹¹⁸ Ibid. 417

¹¹⁹ GARCIA, Mónica. "La Gestión Humana en las Organizaciones: Una Perspectivas Teórica" En M. García, K. Sánchez y A. Zapata, Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Citado por GARCIA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011. p.128

¹²⁰ Rodríguez, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Séptima Edición. Thomson. 2007. p. 417

organización también sean revisados y evaluados para cómo se están llevando a cabo, y si están cumpliendo sus objetivos.

Chiavenato¹²¹ plantea que Los procesos de monitoreo se pueden enfocar de manera tradicional cuando siguen el paradigma de la teoría X (desconfianza respecto a las personas, y control sobre su comportamiento), en un esquema de control externo y rígido (al cual las personas se deben ajustar y obedecer) que adopta una posición de fiscalización y vigilancia (para obligar a las personas a obedecer), a través de un código de disciplina severa (para limitar el comportamiento de las personas) que impone restricciones y limitaciones (a fin de mantener la dependencia de las personas), en un sistema centralizada (generalmente, administrado por el órgano de Recursos Humanos). Además, la organización privilegia un sistema de castigos y sanciones. Por el contrario, los procesos de monitoreo pueden adoptar un enfoque moderno, en la medida en que siguen el paradigma de la teoría Y (confianza en las personas e incentivos a su comportamiento), en un esquema de autocontrol y flexibilidad (concediendo a las personas una total autonomía para su desempeño) que adopta una posición de libertad y autonomía (a fin de impulsar la iniciativa y la creatividad de las personas), y exige disciplina por consenso (dando a las personas y a los equipos libertad para decidir) y da plena autoridad y responsabilidad (para aumentar la participación y el compromiso de las personas), en un sistema totalmente descentralizado en la gerencia de línea y en los equipos de trabajo.

García, Murillo y González¹²², se basan en la apreciación que García hace del tema, al referir que el monitoreo incluye herramientas como las bases de datos y sistemas de información gerenciales. Las bases de datos son una colección de datos distribuidos de una manera tabular especial de acuerdo a la forma de utilización de los datos mismos. En esta base de datos estarán almacenados los datos de los integrantes de la organización. Los sistemas de información gerencial son diferentes aplicaciones tecnológicas de diversas clases que pueden ser usadas para la identificación y análisis de variables estratégicas a la hora de ejecutar proyectos, programas, decisiones, etc.

2.1.2.5. Relaciones con el empleado. Este macroproceso mantiene como principal objetivo sostener las relaciones laborales entre empleado y patrono,

¹²¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano .Colombia: McGraw-Hill interamericana,2002.p.417
¹²² GARCIA, Mónica. "La Gestión Humana en las Organizaciones: Una Perspectivas Teórica" En M. García, K. Sánchez y A. Zapata, Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Citado por GARCIA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.128

involucrando los procesos de negociación colectiva y la relación con los sindicatos si los hay dentro de la organización y la cesación o ruptura laboral.

La creación de un sindicato dentro de una organización puede darse como origen a necesidades no cubiertas por la organización, convirtiéndose este organismo en el representante de los trabajadores ante la organización.

2.1.2.5.1. Negociación Colectiva Y Relación Con Los Sindicatos. Rue, y Llord¹²³ definen este proceso como la negociación, preparación de proyectos, administración e interpretación de contratos escritos entre las dos partes para un periodo específico; el resultado es un contrato definitivo en que se establecen los acuerdos mutuos en cuanto a salarios, jornadas de trabajo y otras estipulaciones y condiciones laborales. El impacto de las negociaciones colectivas se aprecia en el hecho de que, en 1977, había en vigor más de 175.000 contratos colectivos de trabajo en Estados Unidos.

Rodríguez¹²⁴ Expresa que no se puede ignorar la influencia que ejercen los sindicatos en el comportamiento de los asociados, en el trabajo y en la administración. Los sindicatos desempeñan un papel importante en la vida diaria de los administradores, ya que estos últimos tienen que administrar en un clima en el cual los primeros tienen autoridad, poder e influencia. Debido a lo anterior, deben poder anticipar como responderán los sindicatos a sus decisiones, sin embargo para poder hacerlo necesitan entender con exactitud el papel que éstos desempeñan.

Además Rodríguez¹²⁵ establece que la administración y los trabajadores de una empresa tienen necesariamente que estar relacionados, ya sea por medio de un sindicato o sin él. De cualquier manera, la administración tiene los deberes y responsabilidades que se establecen en el contrato colectivo de trabajo, un proceso de negociación en el cual intervienen dos partes. Este acuerdo de trabajo entre el patrón y los trabajadores, o entre estos y el patrón, por medio del sindicato, puede ser general o implícito, o muy específico y explícito.

123 RUE, Leslie y LLORD L. Byars. Administración de Recursos Humanos. México: Interamericana. 1984.P.362

124 Rodríguez, Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Séptima Edición. Thomson. 2007.p. 500

125 Ibid. P.502

Para Ivancevich¹²⁶ la negociación colectiva es el proceso por el que los representantes de la organización se reúnen para llegar a un acuerdo de contrato con el representante de los empleados: el sindicato. *Colectiva* significa que los representantes juntos tratan de negociar un acuerdo. Una negociación es el proceso de persuadir, debatir, discutir y amenazar con el fin de llegar a un acuerdo favorable para los representados.

Existen tres clases de negociación colectiva: distributiva, integradora y de concesiones.

La negociación distributiva ocurre cuando los trabajadores y la empresa están en conflicto sobre un tema y cuando el resultado implica que haya un perdedor.

La negociación integradora ocurre cuando los dos lados tienen el mismo problema, el objetivo final es que ambos terminen ganando, en este tipo de negociación las dos partes satisfacen sus necesidades sin costos o con beneficios para ambas.

Por último hay una **negociación de concesiones** cuando se regresa algo de importancia a la empresa. Las concesiones son recortes salariales, congelación de aumentos ya negociados, prestaciones, reducción, cambios en las reglas de trabajo que signifiquen mayor flexibilidad para la empresa y otras acciones similares.

GÓMEZ, BALKIN Y Cardy¹²⁷ definen sindicato como la organización que representa los intereses de los empleados ante la dirección en cuestiones tales como los salarios, las horas de trabajo y las condiciones laborales. A su mismo definen que la Negociación Colectiva es aquel sistema en el que los sindicatos y la dirección de las empresas negocian entre sí las condiciones laborales bajo las cuales los afiliados al sindicato trabajarán durante el periodo de tiempo que estipulen. El resultado de una Negociación Colectiva es un Convenio colectivo. Estos autores al igual que Ivancevich nombran las dos tácticas según ellos más negociadas para aumentar el poder de negociación son la negociación distributiva y la negociación integradora. La primera se centra en convencer a la otra de que el coste de no alcanzar un acuerdo sobre los términos propuestos podría ser muy elevado.

¹²⁶ IIVANCEVICH, John. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. México D.F. McGraw-Hill interamericana.2005. P503

¹²⁷ GÓMEZ-MEJÍA, Luis; BALKIN B., David & Cardy, Robert L. Gestión de Recursos Humanos. Tercera Edición. España: Prentice Hall. Pearson Educación. 2001. P.593

Por su parte la negociación integradora es aquella que se centra en convencer a la otra parte de que los beneficios de alcanzar un acuerdo sobre los términos propuestos pueden ser muy elevados.

2.1.2.5.2. Cesación O Ruptura Laboral. García, Murillo y González¹²⁸ se basan en la apreciación que García hace del tema, quien dice que la ruptura laboral se puede dar de manera voluntaria o involuntaria, dependiendo de quien tome la iniciativa de dar por terminado el contrato, la ruptura laboral voluntaria se produce cuando el empleado toma la decisión de retirarse de la empresa, ya sea por motivos personales, o porque ha conseguido un mejor empleo o se encuentra desmotivado en la empresa entre otras razones. La ruptura voluntaria a su vez se puede clasificar en abandonos o jubilaciones. El abandono puede presentarse por la insatisfacción del empleado dentro de la organización lo que conlleva a la búsqueda de nuevas ofertas laborales y la jubilación suele producirse al final de la vida profesional y generalmente está orientada por la empresa.

Por otro lado habla de la ruptura laboral involuntaria que se produce cuando la empresa decide terminar la relación contractual con el empleado, ya sea por razones de índole económica o por una mala adecuación de éste y la empresa, se puede clasificar la ruptura involuntaria en cese o despido. El cese se produce cuando la empresa decide que hay una mala adecuación entre el empleado y la empresa, puede ser resultado de un rendimiento insuficiente o de la incapacidad del empleado de modificar un comportamiento inaceptable que la empresa ha tratado de corregir en repetidas ocasiones, o causado por faltas graves cometidas por el empleado.

La ruptura laboral se mide a través del índice de rotación que mide el ritmo en que los empleados abandonan la organización con el objeto de llevar un seguimiento y control de los costos en los que se incurre al reemplazarlo.

García, murillo y González¹²⁹ dicen que el proceso de ruptura laboral puede llegar a ser traumático tanto para el empleado como para la organización, ya que de no realizarse en forma adecuada y legal, se puede incurrir en pérdidas para la empresa, como consecuencia de demandas y procesos jurídicos.

128 GARCIA, Mónica. "La Gestión Humana en las Organizaciones: Una Perspectivas Teórica" En M. García, K. Sánchez y A. Zapata, Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Citado por GARCIA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.136-137

¹²⁹ GARCIA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.p.139

Para nuestro ente territorial encontramos que se encuentra reglamentado por el código sustantivo de trabajo donde se establece en el capítulo VI Terminación del Contrato de Trabajo, en el Artículo 61. Terminación del Contrato, las siguientes disposiciones:

1. El contrato de trabajo termina:

- a) Por muerte del trabajador
- b) Por mutuo consentimiento
- c) Por expiración del plazo fijo pactado
- d) Por terminación de la obra o labor contratada
- e) Por liquidación o clausura de la empresa o establecimiento
- f) Por suspensión de actividad por parte del empleador durante más ciento veinte (120) días
- g) Por sentencia ejecutoriada
- h) Por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer las causas de la suspensión del trabajo

- 1. En los casos contemplados en los literales e) y f) de este artículo, el empleador deberá solicitar el correspondiente permiso al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social e informar por escrito a sus trabajadores de este hecho. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social resolverá lo relacionado con el permiso en un plazo de dos (2) meses. El cumplimiento injustificado de este término hará recurrir al funcionario responsable en causal de mala conducta sancionable con arreglo al régimen disciplinario vigente.

En el artículo 62. Terminación del Contrato por Justa Causa. Se establecen las justas causas para dar por terminado unilateralmente el contrato de trabajo.

- 1. Haber sufrido engaño por parte del trabajador, mediante la presentación de certificados falsos para su admisión o tendientes a obtener un provecho indebido.
- 2. Todo acto de violencia, injuria, malos tratamientos en que incurra el trabajador en sus labores, contra el empleador, los miembros de su familia o de sus representantes o socios, jefes de taller, vigilantes o celadores.

3. Todo acto grave de violencia, injuria o malos tratamientos en que incurra el trabajador fuera del servicio, en contra del empleador, de los miembros de su familia o de sus representantes y socios, jefes de taller, vigilantes o celadores.
4. Todo daño material causado intencionalmente a los edificios, obras, maquinarias y materias primas, instrumentos y demás objetos relacionados con el trabajo, y toda grave negligencia que ponga en peligro la seguridad de las personas o cosas.
5. Todo acto inmoral o delictuoso que el trabajador cometa en el taller, establecimiento o lugar de trabajo o en el desempeño de sus labores.
6. Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones especiales que incumben al trabajador de acuerdo con los artículos 58 y 60 del Código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta grave calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.
7. La detención preventiva del trabajador por más de treinta (30) días, a menos que posteriormente sea absuelto o el arresto correccional que exceda de ocho (8) días, o aun por tiempo menor, cuando la causa de la sanción sea suficiente por sí misma para justificar la extinción del contrato.
8. El que el trabajador revele los secretos técnicos o comerciales o dé a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa.
9. El deficiente rendimiento en el trabajo en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en labores análogas, cuando no se corrija en un plazo razonable a pesar del requerimiento del empleador.
10. La sistemática inexecución, sin razones válidas, por parte del trabajador, de las obligaciones convencionales o legales.
11. Todo vicio del trabajador que perturbe la disciplina del establecimiento.
12. La renuencia sistemática del trabajador a aceptar las medidas preventivas, profilácticas o curativas, prescritas por el médico del empleador o por las autoridades para evitar enfermedades o accidentes.
13. La ineptitud del trabajador para realizar la labor encomendada.

En los casos de los numerales 9 a 15 de este artículo, para la terminación del contrato, el empleador deberá dar aviso al trabajador con anticipación no menor de quince (15) días.

B). Por parte del trabajador:

1. El haber sufrido engaño por parte del empleador, respecto de las condiciones de trabajo.
2. Todo acto de violencia, malos tratamientos o amenazas graves inferidas por el {empleador} contra el trabajador o los miembros de su familia, dentro o fuera del servicio, o inferidas dentro del servicio por los parientes, representantes o dependientes del {empleador} con el consentimiento o la tolerancia de éste.
3. Cualquier acto del empleador o de sus representantes que induzca al trabajador a cometer un acto ilícito o contrario a sus convicciones políticas o religiosas.
4. Todas las circunstancias que el trabajador no pueda prever al celebrar el contrato, y que pongan en peligro su seguridad o su salud, y que el empleador no se allane a modificar.
5. Todo perjuicio causado maliciosamente por el empleador al trabajador en la prestación del servicio.
6. El incumplimiento sistemático sin razones válidas por parte del empleador, de sus obligaciones convencionales o legales.
7. La exigencia del empleador, sin razones válidas, de la prestación de un servicio distinto, o en lugares diversos de aquél para el cual se le contrató, y
8. Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones que incumben al empleador, de acuerdo con los artículos 57 y 59 del Código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta grave calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.

PARAGRAFO. La parte que termina unilateralmente el contrato de trabajo debe manifestar a la otra, en el momento de la extinción, la causal o motivo de esa determinación. Posteriormente no pueden alegarse válidamente causales o motivos distintos.

Gómez, Balkin y Cardy¹³⁰ se refieren a la ruptura laboral como la finalización de la pertenencia de un empleado a una organización, a su vez relaciona el termino con la tasa de rotación, la cual es la medida de la tasa a la que los empleados dejan la empresa.

Existen según estos autores dos clases de Ruptura Laboral:

Las rupturas Voluntarias, se producen cuando un empleado decide, por razones personales, finalizar la relación con el empresario. A su vez aseguran que las rupturas voluntarias pueden ser evitables o inevitables. Las rupturas laborales voluntarias inevitables se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario. Las rupturas voluntarias evitables se pueden evitar invirtiendo en una gestión de recursos humanos de calidad en el reclutamiento, la selección, la formación y los programas de desarrollo, a fin de evitar un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo.

Existen dos tipos de rupturas Laborales Voluntarias: las dimisiones y las jubilaciones:

La decisión de *Dimitir* depende primero, del grado de insatisfacción del empleado en su puesto de trabajo y segundo, del número de alternativas atractivas que tiene el empleado fuera de la organización. El empleado puede estar insatisfecho con su propio puesto de trabajo, con el entorno laboral, o con ambos.

Las *jubilaciones* suelen producirse al final de la carrera de un empleado, estas suelen tener como resultado el que la persona reciba prestaciones de la organización. La organización normalmente planifica las jubilaciones con anterioridad en la manera que el personal de RRHH puede ayudar a los empleados en este proceso y los directivos pueden planificar con antelación si sustituyen a los jubilados de entre los empleados actuales o si contratan a otros nuevos.

La otra clase de Ruptura Laboral es la involuntaria; que se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por una necesidad económica o un mal ajuste entre el empleado y la organización. Aunque son los directivos los que toman la decisión de despedir a un empleado, el personal de Recursos Humanos tiene que asegurarse de que el empleado despedido recibe el trato debido y que el despido se realice cumpliendo la letra y el espíritu de la

¹³⁰ GÓMEZ-MEJÍA, Luis; BALKIN B., David & Cardy, Robert L. Gestión de Recursos Humanos. Tercera Edición. España: Prentice Hall. Pearson Educación. 2001. P.232

política de la empresa. En estos casos el equipo de RRHH actúa como asesor para los directivos con el fin de evitar que estos puedan cometer errores que terminen en demandas judiciales por despido improcedente.

Así como existen tipos de rupturas laborales Voluntarias, también existen dos tipos de Rupturas Laborales Involuntarias: despidos y reducciones de plantilla. Un *despido* se produce cuando a dirección decide que hay un mal ajuste entre el empleado y la organización. El despido es el resultado, o bien de un mal rendimiento, o bien del fracaso del empleado a la hora de cambiar un comportamiento inaceptable que la dirección ha tratado de corregir en repetidas ocasiones.

Las *Reducciones de plantilla* son una manera de reducir costes en una organización. En una reducción de plantilla, los empleados pierden su trabajo debido a un cambio del entorno de la empresa, o de la estrategia, que fuerza la reducción de personal.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 Historia de la empresa. Esta empresa familiar fue fundada por el señor Álvaro Rodríguez (QEPD) y su esposa Gabriela Barreneche, en el año 1962, bajo la firma Álvaro Rodríguez “Ebanista”.

Álvaro Rodríguez, Cundi-boyacense de cuna humilde, decidió crear su historia y sostener su familia; formada por 6 hijos y esposa, por medio del desarrollo de un espacio para la creación, la producción, y venta de artículos en madera, de alta calidad, en la ciudad de Santiago de Cali: "El 'Taller" ese espacio misterioso y mágico, del cual salían lujosos y artísticos diseños de madera pintados con esmero y olorosos a nuevo, ha tenido tres sedes: la primera de 1962 a 1966 en la calle 12 con carreras 13 y 14, de 1966 a 1974 en la carrera 28 con calle 19 en el barrio santa Elena, y desde 1974 hasta la fecha en la carrera 71 con calle 3C en el barrio Buenos Aires, al sur de la ciudad.

Álvaro, estudió en el SENA "diseño y presupuesto"; su talento fue reconocido por arquitectos e ingenieros que le ofrecieron los acabados en madera de sus obras: casas en el renombrado barrio "Ciudad Jardín", grandes edificios como el Petecuy que fue construido para los panamericanos celebrados en la ciudad en 1971, firmas como David Khlar, Cuellar Serrano Gómez y Pinsky, familias prestigiosas y particulares como: sra. Alicia de Piedrahita, Eduardo Oliveros, Patricia Barona, Clara Inés Cuellar, Alfredo Zamorano, Federico Obyrne, Elias Urrea, Arquitecto Iván Muñoz y el arquitecto Francisco Franki, fueron algunos de sus clientes para llevar a cabo grandes obras y proyectos de madera.

Pero no solo el “patrón” y su talento y empeño llevaron la empresa a situarse como una empresa confiable en el procesamiento de la madera; se sumaron también la fina escogencia de carpinteros, pintores, talladores, y por supuesto de los mejores materiales en calidad. Aspectos que garantizaron desde siempre la puntualidad en la entrega de los productos y/u obras y la calidad en cuanto a la duración o vida de los mismos, por largo tiempo.

Ahora tomamos el coraje, la maquinaria aun intacta, la lista de clientes, los saberes co-aprendidos, la asesoría de su mano derecha -que estuvo dispuesto a continuar la tradición-, y llenamos ese espacio mágico con nuevas esperanzas, con la ilusión de mantener viva la herencia de trabajo constante y seguir ofreciendo a la ciudad de Cali un producto de sello familiar, de sello de calidad.

En el año 2006 la familia se dio a la tarea de renovar y reestructurar la organización, fue así como uno de sus hijos, Fernando Rodríguez Barreneche, con todo el respaldo familiar, se propuso dirigir esta nueva etapa, cuando cursaba segundo semestre del Magíster de Administración de Empresas de la Universidad del Valle. Estando allí, ingreso a través de la Universidad del Valle al programa Jóvenes con Empresas, que fue creado por el Fondo de Desarrollo Empresarial, la Fundación Corona y el Banco Interamericano de Desarrollo para apoyar la creación de empresas sostenibles y competitivas en nuestro país. De esta manera se emprendió la tarea de organizar un plan de negocios de una renovada empresa, que pudiera continuar haciendo familia, región y país. Con la colaboración de amigos y profesionales de muchas áreas se ha esculpido una nueva empresa llamada DEMADERA Arte & Espíritu en cuyo nombre está implícito el reconocimiento a toda una tradición, el “espíritu” de todos aquellos que pusieron sus ideas, su talento y su esfuerzo.

Hoy la empresa está en continuo análisis de su entorno, fortaleciendo su estrategia competitiva, para lograr un modelo de negocio que le permita continuar prestando un servicio de calidad y creatividad a las generaciones futuras.

2.2.2 Misión. Fomentar la iniciativa, la creatividad, los sueños, la imaginación y la innovación, esto nos permite diferenciarnos con productos y servicios de alta calidad y diseños exclusivos, para la satisfacción de la sociedad y para el fortalecimiento de la familia.

2.2.3 Visión. Lograr reconocimiento en el sector de la construcción y la decoración como una empresa generadora de nuevas ideas transformadas en productos y servicios de calidad para el mejoramiento de la calidad de vida y la competitividad de la región.

Ofrecer un portafolio de productos y servicios diversificados y de alta calidad que permita adaptabilidad en el entorno competitivo y un continuo crecimiento en el mercado.

2.2.4 Valores Corporativos

- ✓ Fortalecimiento y desarrollo de la familia basado en el apoyo a la educación.
- ✓ Servicio al cliente por sobre todas las cosas.
- ✓ Innovación basada en la ciencia.

- ✓ Fomentar la iniciativa individual, la creatividad, los sueños e imaginación que permitan el desarrollo personal de nuestros colaboradores y el mejoramiento de su calidad de vida.
- ✓ Elevar la cultura Vallecaucana y su estatus regional.

2.2.5 Productos y Servicios

- ✓ **Carpintería de madera:** Diseño, construcción e instalación de muebles para el hogar y la empresa, en tableros aglomerados, contrachapados y de fibras de alta densidad , los cuales son combinados con maderas tropicales finas y exclusivas que no tienen presión comercial y no se encuentran en vía de extinción, algunos ejemplos: cocinas, closet, bibliotecas, bares, puertas, ventanas, guarda-escobas, muebles de baño, muebles múltiples y en general todo tipo de muebles de empotrar o fijos, hechos a la medida del cliente y bajo diseños exclusivos. Se propende utilizar herrajes finos, luces y accesorios electrónicos de primera calidad (domótica).
- ✓ **Ebanistería:** Diseño de Mobiliario como camas, sillas, mesas, baúles, repisas y cunas; realizados con diferentes tipos de madera con colores y vetas contrastantes. Se diseñan los muebles de acuerdo al gusto y el presupuesto del cliente. Incluyendo otro tipo de elementos como vitrales, forja, piedras, resinas etc.
- ✓ **Restauración de muebles e inmuebles:** carpintería, tapicería, pintura, mimbre, albañilería. La empresa Ofrece alternativas de acabados naturales con cera de abejas y aceite de linaza: así como productos como tintes, selladores y lacas acuosas. Restauran implementos del hogar u oficina que se encuentren deteriorados como, muebles, puertas, marcos, paredes, cielos rasos, contribuyendo y creando un mejoramiento visual de los espacios.
- ✓ **Artículos publicitarios y accesorios de madera:** esta unidad de negocio se lleva a cabo a partir de los retales de las obras de carpintería y ebanistería, se hacen diseños exclusivos para cada cliente y se marcan con tecnología laser. Cajas, llaveros, recordatorios, portacelulares, etc.

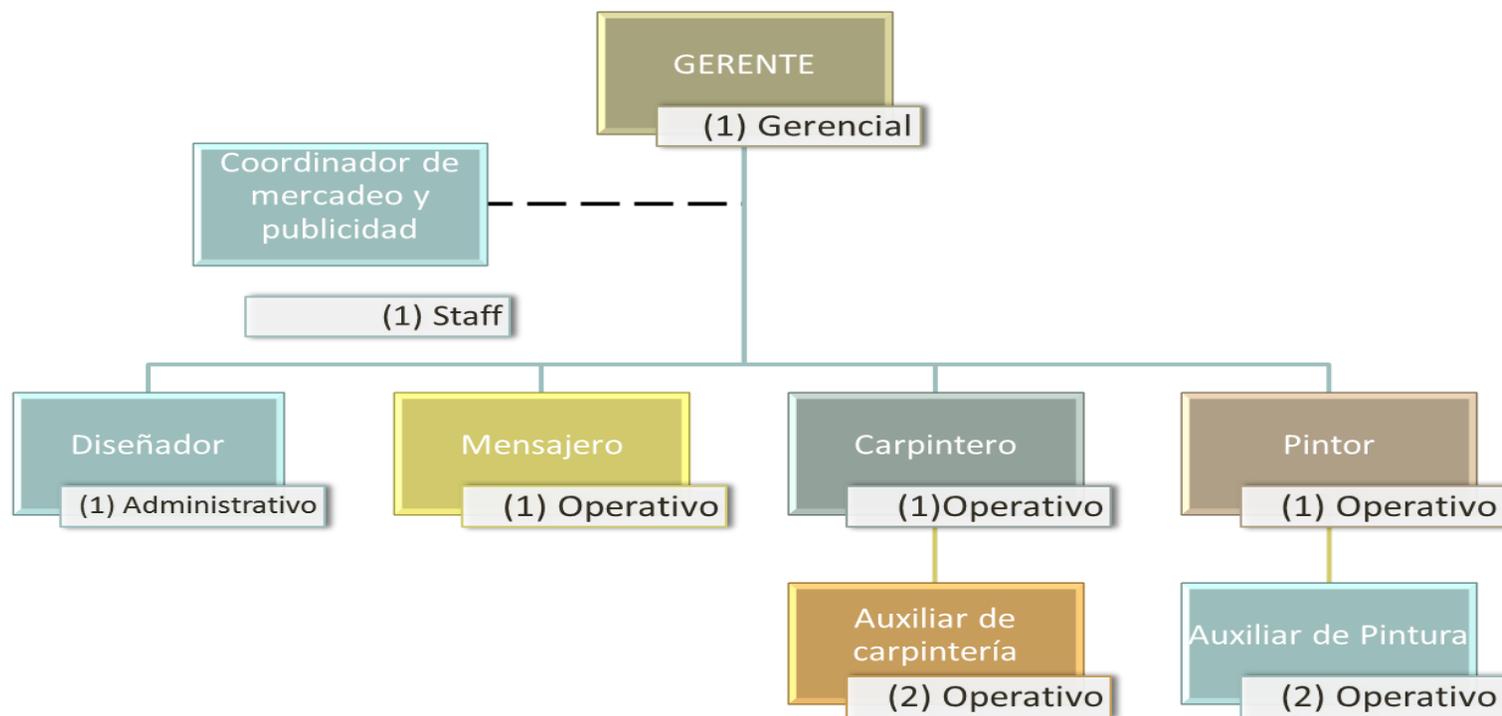
2.2.6 Propuesta de valor. Debido a la explotación selectiva y reiterada de especies altamente demandadas por su belleza o virtudes, se ha convertido en un tema de preocupación la deforestación y el impacto ambiental , es por ellos que

DEMADERA Arte & Espiritu tiene como propuesta utilizar maderas sustitutas, reduciendo así el impacto sobre las especies amenazadas de extinción (Cedro, Caoba, Comino Crespo, Guayacán, Mangle) garantizando además, el desarrollo sostenible, un suministro constante del material y excelentes comportamientos físico-mecánicos. La propuesta de valor de la empresa DEMADERA Arte & Espiritu es ofrecer a sus clientes una atención personalizada y exclusiva, con un alto nivel de diseño, calidad y el uso de una gama diversa de maderas duras, semiduras, blandas, veteadas, resistentes a la humedad y a agentes bióticos, entre otras características, que permitan determinar cuáles maderas son las más indicadas para cada tipo de obra desde el punto de vista técnico y complementado con el gusto y la capacidad económica del cliente, de igual forma ofrecer acabados naturales, que minimicen el impacto ambiental, bajen costos y permitan la respiración de las maderas.

2.2.7 Clientes. El segmento del mercado que atiende la empresa DEMADERA Arte & Espiritu son todos aquellos que valoran el diseño, la flexibilidad, la calidad, aquellos que están prestos a “vivir con madera” a elegir productos naturales y reciclables, a incorporar el diseño y la innovación en su entorno.

El mercado objetivo al cual la empresa DEMADERA Arte & Espiritu pretende alcanzar son los clientes de estrato 5 y 6 y alternativamente penetrar en las empresas, apoyado en alianzas estratégicas con arquitectos y firmas constructoras que atienden ese segmento del mercado.

FIGURA 3. Organigrama DEMADERA, Arte & Espíritu.



Fuente: Elaboración de los autores.

La empresa DEMADERA, Arte & Espíritu cuenta con un organigrama pequeño, cuenta con una nómina fija de acuerdo a su tamaño, para empezar el gerente que corresponde al mismo dueño es quien encabeza la organización, y el nivel máximo de jerarquía.

La empresa a pesar de su tamaño cuenta con el apoyo de un conocedor del ámbito de la publicidad y le mercadeo, sin embargo este no hace parte de la planta fija de personal, por lo que se considera es un staff.

Por otro lado y dependiendo jerárquicamente del gerente está el diseñador, quien es el practicante que se encuentra en el área administrativo.

El Mensajero quien también depende directamente del gerente, está en el nivel operativo, al igual que carpintero y pintor, estos dos últimos a su vez tienen un auxiliar bajo su cargo, así la nómina fija de la empresa está compuesta por 8 colaboradores. Pese a lo anterior cabe anotar que este organigrama se modifica estructuralmente cuando surgen proyectos de gran volumen en los que se debe contratar más personal y los canales de mando pueden varias mínimamente, como por ejemplo asignar al carpintero más experimentado como aquel que supervise la labor, ya que al gerente le queda un poco dispendioso estar al tanto de todas las actividades del proyecto y más cuando el nivel de personal aumenta.

3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Este caso aplicativo se desarrolla a través de dos fases que brindan una idea más amplia de cómo se encuentra actualmente la empresa DEMADERA, Arte & Espíritu y de qué manera se plantean los diseños de los macroprocesos de Gestión Humana, para cubrir las necesidades encontradas en el diagnóstico; estas dos fases son las que se denominan, **Diagnóstico de la situación actual** de la empresa objeto de estudio, donde se describe el estado del arte para la empresa en la práctica o desarrollo de los macroprocesos de gestión humana y **Diseño de los Macroproceso de Gestión Humana** donde se estructura y documenta los procesos contenidos en los macroprocesos de gestión humana para la empresa DEMADERA, Arte & Espíritu.

3.1 DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL EMPRESA: DEMADERA, ARTE & ESPIRITU.

Después de estudiar los Macroprocesos de Gestión Humana, se procede a describir la situación actual que presenta la empresa en cuanto a estos para poder posteriormente proponer el diseño y la documentación que mejor se adapte a su tamaño y a su razón de ser.

Organización Y Planificación Del Área De Gestión Humana. La empresa DEMADERA, arte & espíritu, en cuanto a Planeación Estratégica busca responder a las necesidades de personal capacitado en su empresa por medio de convenios o acuerdos con universidades como La Universidad Nacional, La Universidad Del Valle, La Universidad Icesi, La Academia De Dibujo Profesional, de manera tal que pueda con ello responder a las necesidades que tiene la empresa en cuanto a diseño de muebles y demás asesoría que la empresa ofrece. Adicional a esto para la empresa este tipo de convenios resulta muy propicio dado que por su tamaño aún no cuenta con el presupuesto que se requiere para contratar un profesional en el área de diseño. Pese a lo anterior la empresa no tiene establecida una planeación estratégica del talento humano, que defina un plan de acción en el futuro en el tema de gestión de personal, en lugar de ello va trabajando de acuerdo a las necesidades que se le presenten sin prever alguna de estas.

Igualmente no existen de manera formal *políticas De Personal* definidas por la empresa, que establezcan normas y/o directrices creadas como lineamientos para

llevar a cabo los procesos de Gestión Humana y saber cómo proceder en situaciones particulares que involucren el personal. Estos procesos se hacen de acuerdo a la experticia de su gerente, basado en las necesidades que vayan surgiendo de personal, pese a lo anterior pueden existir normas que se tienen en cuenta a la hora de llevar a cabo estos procesos, pero que por no estar documentadas y formalizadas, pasen casi desapercibidas.

Algunas normas a las cuales se hace referencia se ejecutan en la empresa de manera intuitiva por ejemplo en la contratación de los carpinteros; el gerente quien hace siempre las entrevistas; se fija en la manera como el trabajador mantiene su herramienta de trabajo, pues muchos de ellos son trabajadores independientes. Igualmente se tiene establecido que el diseñador debe ser un pasante con formación profesional o técnica de las entidades nombradas en la planeación estratégica. Como se puede observar el gerente tiene ciertos parámetros para la elección de cada cargo que conforma su equipo de trabajo y para gerenciar el talento humanos con el que cuenta la empresa. Aun así, se puede decir que su administración es considerada más bien un poco flexible en cuanto a normas y políticas dentro de la gestión no solo de personal sino de toda la empresa, pero no por ello, deja de ser importante proponer algunas que mejoren la tarea que este realiza, claro está enfocadas en este caso al talento humano.

Por su parte el marco Legal de la empresa en cuanto al talento humano no cumple con la legislación colombiana enmarcada o respaldada en el Código Sustantivo de trabajo, para hacer la incorporación de los trabajadores a la empresa; lo anterior se presenta por el tamaño de la empresa y por el tipo de labor que hace esta, la cual se basa principalmente en trabajar por proyectos u obra/labor terminada.

Para *el Análisis y Diseño de Cargos* aunque el gerente tiene claramente identificados cuales son los cargos que conforman y los que faltan para tener su planta completa en la empresa, aun no tiene la descripción de los puestos, ni el diseño del cargo o las habilidades necesarias para cada uno, ni tampoco cuenta con manual de funciones. Las habilidades necesarias que se requieren en cada cargo las sabe el gerente por su experiencia y años en el oficio y las tiene en cuenta de manera implícita a la hora de hacer la entrevista para cada puesto, pero pueden haber otras también importantes que no está teniendo en cuenta, porque no se encuentran documentadas en el perfil del cargo, lo cual no permite que haya claridad y puede existir cierta ambigüedad en las tareas de diversos puestos.

Macroproceso de Incorporación y Adaptación de Las Personas a La Organización. Mediante el proceso de requisición y reclutamiento la empresa se

encarga de la búsqueda y atracción de candidatos idóneos para el desarrollo de proyectos en el interior de la organización.

El reclutamiento en la empresa Demadera Arte & Espíritu no se encuentra desarrollado, ni estructurado en ningún documento, este proceso se maneja de manera informal y de acuerdo al momento en que surja la necesidad de realizar una nueva vinculación, la empresa realiza el reclutamiento a través de dos medios, para el cargo de diseñador se apoya en las entidades educativas para obtener currículos de aprendices o estudiantes en practica que tengan el perfil para desempeñar este cargo y para el personal operativo se realiza el reclutamiento a través de lo que se denomina el “recomendado”, “referenciado” o “referido” bien sea por conocidos, colegas, familiares o por los mismos colaboradores, es el gerente y propietario el que conoce y establece tanto el perfil como las aptitudes y destrezas que requiere cada cargo en su empresa.

El reclutamiento en la empresa se da en la medida que el desarrollo de los proyectos requiere un mayor número de personal, cuando algún colaborador se retira de la organización o cuando se prescinde de las labores que desempeña algún integrante del equipo de trabajo, básicamente el proceso de selección se da en la entrevista con el gerente y en la aprobación del mismo para ingresar a la compañía.

La persona encargada de este proceso es el gerente y propietario quien conoce las necesidades de vincular un nuevo colaborador a la organización, buscando siempre unas competencias y cualidades básicas en los miembros de su equipo de trabajo, puntualidad, honestidad, orientación al logro y la calidad, seguimiento de órdenes.

Este proceso se lleva a cabo por medios externos a la organización, bien sea referenciados, búsqueda en entidades educativas de nivel superior o personas que llegan a la organización en la búsqueda de una oportunidad laboral.

Por otra parte el proceso de selección en la organización se encarga de seleccionar el mejor candidato para cubrir la o las vacantes que surjan, mediante este proceso se busca seleccionar al mejor candidato entre los posibles, que cumpla con el conocimiento y la experiencia para desempeñar el cargo requerido dentro de la organización, de acuerdo a los parámetros y condiciones de la compañía que son definidos por el gerente propietario.

Este proceso actualmente lo realiza el gerente-propietario, dentro de sus responsabilidades se encuentra seleccionar al personal que hará parte de su

equipo de trabajo, teniendo en cuenta quien puede desempeñarse mejor en las actividades que requiere y exige la empresa partiendo de las necesidades del cliente.

Para realizar este proceso en la actualidad el gerente-propietario no se basa en parámetros establecidos o el desarrollo de un proceso de selección estructurado, no cuenta con tiempo de ciclo desde que se evidencia la necesidad de contratar un nuevo colaborador, ni hay un tiempo o momento establecido donde deba cerrarse el proceso, ni cumplir un procedimiento.

Se hace evidente que el proceso se lleva a cabo de manera informal de acuerdo a los criterios que establece el gerente y se apoya en la referenciación de amigos y conocido, la entrevista se realiza para conocer un poco acerca de la experiencia del candidato y darle a conocer la metodología y las condiciones de trabajo que ofrece la empresa e indagar además en las actitudes, aptitudes y destrezas para dimensionar implícitamente la adaptación en la organización.

La empresa en ninguno de los casos realiza la validación de la información suministrada en la hoja de vida, tampoco se aplican pruebas de personalidad, ni pruebas técnicas para tener un conocimiento previo de la experticia de cada candidato, dado que en la mayoría de los casos las personas se integran a la organización siendo recomendados y en la mayoría de los casos provienen del mismo sector.

El proceso de contratación se da inicio cuando en la selección se ha escogido el candidato más idóneo, cuando se resuelve quien es el nuevo integrante del equipo de trabajo, este proceso no cuenta con directrices establecidas para formalizar la relación laboral entre empleado y empleador, la empresa no tiene ningún contrato escrito con sus colaboradores, todos son contratos verbales y por proyectos, no cuentan con prestaciones sociales.

La contratación se hace por cada proyecto que emprenda la organización y por la duración de la labor, para cada proyecto se establece el monto a pagar, la duración y las actividades a realizarse, los tiempos en que debe cumplirse y es el gerente-propietario el encargado de llevar a cabo este proceso.

El proceso de inducción en la actualidad la empresa Demadera Arte & Espíritu no tiene ningún programa establecido ni estructurado para la compañía, ni para ninguno de los cargos operativos que se desempeñan al interior de la organización, para el cargo de diseñador el gerente tiene una inducción que le brinda a cada nueva persona que ingresa a la empresa a ocupar este cargo,

donde se le indica las funciones que realiza la empresa, como las lleva a cabo cuáles son sus principales clientes y hacia a donde apunta la empresa, induciendo al nuevo colaborador a que conozca y aplique en el desarrollo de sus funciones los parámetros de calidad y estándares que maneja la empresa para la atención y satisfacción de sus clientes.

La inducción al diseñador no se encuentra documentada ni esta estructuralmente creada pero es un mecanismo aprendido y generado en la mente del propietario para su principal trabajador quien es la persona que ocupa el cargo de diseñador.

A los empleados operarios (carpinteros, pintores y demás) se les da una breve explicación del manejo de sus herramientas, la maquinaria que utilizaran, y el mantenimiento que debe hacerse a cada una al igual que normas básicas que rigen esta organización, así como los implementos de seguridad que deben utilizar para cada actividad, también la ubicación adecuada a la herramienta y el aseo que debe realizarse al lugar de trabajo.

Generalmente este proceso lo lleva a cabo el gerente-propietario quien se encarga de darle la bienvenida, presentarlo con los compañeros de trabajo, socializarlo con el equipo de trabajo y brindarle las herramientas y la información básica del funcionamiento de la empresa.

Macroproceso de Compensación, Bienestar y salud de las personas. *La compensación y estructura salarial* en la empresa DEMADERA Arte y Espíritu no está claramente definida, pues el salario de cada uno de los cargos que componen la empresa se determina por el proyecto a realizar, dado que no todos son iguales; los únicos dos cargos que tienen un salario fijo son el Gerente y el diseñador, este último siempre es un practicante y se le da un auxilio de movilización más que un salario.

En cuanto al tema de *Incentivos y beneficios*, la empresa tampoco cuenta con un plan de este tipo pues no cuenta con los recursos financieros para ello, tiene ciertas prácticas que podrían considerarse como un incentivo, estas son algunas bonificaciones al terminar un proyecto que haya dejado gran rentabilidad.

La Higiene y Seguridad Industrial no está definida en esta empresa en un manual, simplemente se tienen ciertas consideraciones básicas a la hora de realizar las actividades de un proyecto. Algunos implementos de seguridad como tapabocas es el que se le da a cada nuevo trabajador que tiene una exposición directa con la madera, sin embargo este no es utilizado siempre por ellos, debido a que no existe

un reglamento interno de trabajo que promueva la obligatoriedad de este tipo de prácticas. Por otro lado la definición de rutas de evacuación y zonas de riesgos tampoco están claramente identificados. Pese a ello y para fortuna de la empresa, no se han presentado accidentes graves que pongan en riesgo la vida de un trabajador ni la estabilidad de la empresa. La educación frente a este tema no es visible; se podría esperar que la ARP preste este tipo de capacitaciones, pero lastimosamente ninguno de los trabajadores cuenta con esta afiliación por el tipo de contratación que tienen.

En este tipo de empresa se hace muy necesario capacitar al personal, porque a pesar de que no cuenten con un manual de Higiene y Seguridad Industrial, al educar a cada colaborador, se estarán previniendo accidente futuros.

La *calidad de vida laboral* en la empresa no es un tema al que se le preste o dedique tiempo, no es muy conocido, y no hay actividades en pro de garantizar que cada trabajador tenga un bienestar total, se espera que cada cual de manera inherente ofrezca un buen desempeño. Lo anterior se debe a que la empresa por ser pequeña no tiene el tiempo ni los recursos financieros necesario que equivalen diseñar un proceso de Calidad de Vida Laboral, que garantice el bienestar de cada uno de los empleados.

Macroproceso Desarrollo del Personal. La capacitación y el entrenamiento son procesos que no se encuentran definidos por la empresa, ocasionalmente se programa cuando la empresa requiere que su personal adquiera un nuevo conocimiento, esporádicamente les sugiere y les brinda las herramienta que necesitan para que puedan realizar capacitaciones por medio del SENA virtual en los temas que se relacionan con su desempeño y cargo específico y lo que con mayor frecuencia programa la empresa o el gerente para sus empleados es la capacitación de nuevos materiales e insumos a través de los proveedores, por medio de ellos se les brinda capacitación hacia el uso, aplicaciones y beneficios de nuevos materiales en el mercado.

En la medida en que el Gerente-Propietario evidencia la necesidad de formación o información respecto algún tema específico busca los medios para realizar la capacitación bien sea por medios externos outsourcing, a través de los proveedores, por medio de algunos clientes institucionales (como Comfandi, etc.) o el mismo gerente con los conocimientos que tiene diseña un modulo de capacitación en temas que él domina.

Desarrollo Profesional, Planes de Carrera. La empresa no tiene establecido este proceso para su empresa dado el tamaño de la organización, la estructura plana y la capacidad económica y financiera con la que cuenta. Pero les brinda el apoyo que requieran sus empleados en flexibilidad horaria si así lo requieren para llevar a cabo estudios para su desarrollo profesional.

Así mismo si el empleado lo requiere la empresa le brinda las herramientas (equipos, insumos, maquinaria, internet, etc.) con las que cuenta en la actualidad la empresa Demadera Arte & Espíritu para que puedan desarrollar sus proyectos o contrataciones particulares que logren establecer siempre y cuando la organización no esté desarrollando ningún proyecto.

La evaluación del desempeño. Para la empresa Demadera Arte & Espíritu en la actualidad se lleva a cabo durante los primeros meses de labor de los colaboradores al interior de la organización.

Durante los primeros días tanto el gerente-propietario como el carpintero líder (para personal operativo) evalúan de manera informal las labores desarrolladas por el o los nuevos colaboradores, observando y determinando las capacidades, habilidades, destrezas, capacidad de adaptación, aprendizaje rápido y continuo y demás capacidades que demuestre el colaborador en el desarrollo de sus actividades se determina si puede continuar con las labores inicialmente estipuladas, si necesita de supervisión constante o por el contrario puede ser líder en el equipo de trabajo.

La persona principalmente encargada de llevar este proceso es el gerente y propietario y para algunos casos de colaboradores operativos el carpintero líder puede llevar esta actividad.

Aunque la actividad no queda documentada si es un proceso que se lleva a cabo al inicio de la vinculación del nuevo colaborador a la organización y no es una actividad constante de la empresa en el desempeño de las labores de cada colaborador.

Macroproceso de Relaciones con el Empleado. La Ruptura es el único proceso dentro de este Macroproceso que se da en la empresa DEMADERA, Arte & Espíritu, y este se lleva a cabo cuando el empleado decide no continuar vinculado a la empresa; para ello no debe presentar carta de renuncia ni previo aviso, se hace de manera informal tal y como se contrató, por su parte si la empresa es quien decide terminar la relación laboral con el empleado, tampoco se tiene un tiempo estipulado para avisar, y normalmente estas rupturas se dan porque no hay

proyectos para emplear a todo el personal; DEMADERA, Arte & Espiritu es una empresa que por trabajar bajo proyectos no tiene la capacidad de mantener el mismo número de personas vinculadas a la empresa aun cuando no hayan proyectos en los que trabajar.

De acuerdo a lo anterior la empresa no cuenta con una definición clara y formal de los macroprocesos de gestión humana, muchos de ellos pueden llevarse a cabo pero de manera empírica y sin un control o seguimiento; debido a su tamaño, el cual no permite que haya alguien especializado en este tema, de hecho igualmente por su tamaño no hay definida un área de gestión humana, todas las tareas que le competen a esta área están bajo la responsabilidad del gerente-propietario de la empresa; pese a ello no deja de ser importante este tema para la empresa y tampoco deja de ser un instrumento muy relevante en el desarrollo de una mejor administración. De acuerdo con lo anterior surge la necesidad de presentar una propuesta de diseño de Macroprocesos de Gestión Humana, en conjunto con el gerente y dueño de esta, para ofrecer una herramienta que trascienda este trabajo investigativo, de manera que lo que está en este trabajo de grado plasmado se vea reflejado en la aplicación práctica y a corto plazo en DEMADERA, Arte & Espiritu.

Tabla 2. Diagnostico actual de la empresa DEMADERA Arte & Espiritu.

DIAGNOSTICO SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA DEMADERA ARTE & ESPIRITU		
MACROPROCESO	PROCESO	HALLAZGO
Organización y planificación del área de gestión humana	Planificación Estratégica	La empresa responde a las necesidades de personal por medio convenios con universidades e institutos, recurreo a ello dado que por su tamaño no cuenta con el presupuesto para contratar profesionales especialmente en el área de Diseño y Administrativa.
	Políticas de Personal	En la empresa no existen políticas de personal definidas formalmente, sin embargo pueden existir normas que se tienen en cuenta pero por no encontrarse documentadas pasan desapercibidas.
	Analisis y Diseños de Cargo	El gerente tiene identificado cuales son los cargos que conforman la empresa y los que aspira a tener, sin embargo no cuenta con la descripción de los puestos, ni el diseño del cargo, ni el manual de funciones.
	Marco Legal	La empresa no cumple con lo establecido en la legislación colombiana, respaldada por el código sustantivo de trabajo, la razón de ello es el tamaño de la organización y tipo de labor que desarrolla la empresa.
Incorporación y adaptación de las personas a la organización	Requisición y Reclutamiento	No se encuentra desarrollado ni estructurado. Cuando surge la necesidad la empresa realiza el reclutamiento a través de dos medios, en el caso del diseñador recurre a entidades educativas y para el personal operativo se utiliza el reclutamiento por medio de referidos.
	Selección de Personal	Actualmente el gerente realiza este proceso sin tener como base parámetros establecidos.
	Contratación	Este proceso no cuenta con directrices establecidas para formalizar la relación laboral entre empleado y empleador. Todos los contratos son verbales a excepción del cargo de Diseñador.
	Socialización e Inducción	No tiene ningún programa establecido para los cargos de nivel operativo; para el cargo de Diseñador cuenta con un breve inducción que no esta documentada y esta a cargo del gerente propietario de la empresa.
Compensación, Bienestar y Salud de las Personas	Compensación y Estructura Salarial	este proceso no esta definido en la compañía, el salario de cada uno de los cargos se determina por el proyecto a realizar, los únicos con salario fijo son el Gerente y el Diseñador.
	Incentivos y Beneficios	Este proceso no esta establecido en la empresa, dado que no cuenta con los recursos financieros en lugar de ello cuando un proyecto deja gran rentabilidad se otorga a los colaboradores una remuneración adicional.
	Higiene y Seguridad Industrial	No se encuentra definido en la empresa un manual sobre el tema, simplemente se tienen ciertas consideraciones básicas a la hora de desarrollar un proyecto, como acciones preventivas hacia los colaboradores. Falta conciencia por parte de los colaboradores de poner en practica actividades de autocuidado y prevención.
	Calidad de Vida Laboral	Este tema en la empresa no demanda tiempo dado el tamaño de la organización y no cuenta con el recurso de tiempo, ni financiero necesario que requiere un diseño de calidad de vida laboral.
Desarrollo del Personal	Capacitación y Entrenamiento	Los procesos de capacitación y entrenamiento no se encuentran definidos en la empresa, y ocasionalmente se programan capacitaciones cuando la empresa requiere que su personal adquiere un nuevo conocimiento y generalmente se maneja a través de los proveedores de insumos de la organización.
	Desarrollo Profesional, Planes de Carrera	Este proceso no se encuentra estructurado en la empresa dado el tamaño de la organización y su capacidad financiera, en lugar de ello tiene algunas de actividades de apoyo para el personal si requieren flexibilidad horaria o instrumentos para de tecnología e información para su desarrollo profesional.
	Evaluación del Desempeño	En la actualidad se lleva a cabo durante los primeros meses de labor de los colaboradores al interior de la organización, aunque la actividad no esta documentada actualmente y no es una actividad que se lleve a cabo constantemente solo como periodo de prueba.
	Monitoreo	Este proceso no se aplica a la organización por su tamaño.
Relaciones con el Empleado	Negociación Colectiva	Este proceso no se aplica a la organización por su tamaño.
	Relaciones con los Sindicatos	Este proceso no se aplica a la organización por su tamaño.
	Cesación o Ruptura Laboral	La ruptura es el único proceso dentro de este macroproceso que se presenta en la empresa, para los casos en que se decide terminar la relación laboral bien sea por parte del empleador o del empleado.

3.2 DISEÑO Y DOCUMENTACION DE LOS MACROPROCESOS DE GESTION HUMANA EN LA EMPRESA DEMADERA, ARTE & ESPIRITU

A continuación se presenta la segunda fase de este proyecto que corresponde a la propuesta de diseño de los macroprocesos de Gestión Humana y sus respectivos procesos para la empresa DEMADERA, Arte & Espíritu; para el caso de estudio, se inicia con un relato descriptivo de lo que comprende el proceso y luego se presenta su respectivo formato que condensa de alguna manera los pasos a seguir en el momento que surja la necesidad de llevarlos a cabo en la práctica.

3.2.1 Organización y Planificación del Área de Gestión Humana. Este Macro proceso incluye los procesos de: Planeación Estratégica, Políticas de Área, Marco Legal, Análisis y Diseño de Cargos

3.2.1.1 Planeación Estratégica. La consecución de este proceso en estos momentos lo debe llevar a cabo Gerente propietario.

Este proceso tiene como objetivo principal, proveer a la empresa el direccionamiento que debe seguir cada uno de los procesos contenidos en los macroprocesos de gestión humana para de esta manera asegurar una dotación de personal adecuada y continua para la empresa, respondiendo a cambios o reducciones internas de personal, así como las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad, a través de planes y programas que permitan cumplir con las metas organizacionales.

Este procedimiento se plantea para todo el personal que conforma la empresa, ya que establece los lineamientos o pasos a seguir para garantizar que la empresa estará en todo momento preparada para contar con el personal idóneo que responda ante todas las metas que la empresa tenga planteadas.

Este procedimiento debe llevarse a cabo cada que la empresa lo considere necesario, sin embargo es recomendable hacerlo al iniciar de cada año, basando su proyección en los proyectos ejecutados pues no todos son iguales ni de la misma dimensión; por ello aunque existen cargos que son imprescindibles en cada proyecto, no lo son el número de estos.

La planificación estratégica del talento humano se lleva a cabo partiendo del establecimiento de los objetivos organizacionales, después de ello se determinan pronósticos de personal y se estima el tiempo en que se dará cumplimiento a los mismos, a la vez que se crean los programas y planes de acción

Para iniciar este procedimiento se deben considerar las fuentes de información que nos permitan construir el pronóstico de personal, y entre estas fuentes están:

- ✓ Registro de proyectos de mayor a menor dimensión en el último año
- ✓ Registro del Personal contratado en cada uno de los proyectos
- ✓ Registro de clientes fijos que tenga la empresa

Después de ello se deben considerar los objetivos organizacionales para así determinar las necesidades de personal. Los objetivos organizacionales son:

- ✓ Ofrecer productos y servicios de alta calidad y diseños exclusivos, para la satisfacción de la sociedad.
- ✓ Lograr reconocimiento en el sector de la construcción y la decoración como una empresa generadora de nuevas ideas transformadas en productos y servicios de alta calidad.
- ✓ Garantizar el cumplimiento total de los requerimientos de los clientes en cada uno de los proyectos encomendados en cuanto a calidad y tiempo.
- ✓ Fomentar la iniciativa individual, la creatividad, los sueños e imaginación que permitan el desarrollo personal de nuestros colaboradores y el mejoramiento de su calidad de vida.

Los objetivos organizacionales, ofrecen un fundamento sólido de la razón de ser de este plan estratégico. Al tener claramente identificadas las fuentes de información y los objetivos organizacionales, se puede proceder a realizar el pronóstico de personal, que garantice que la empresa cumplirá con estos objetivos anteriormente mencionados; adicional a este pronóstico es necesario completar el plan estratégico nombrando los planes de acción, las actividades y la manera más adecuada para hacer un seguimiento a este proceso.

Pronostico de Talento humano en la empresa DEMADERA, ARTE &ESPIRITU. Cuando se identifican las actividades que en determinado proyecto se realizan y las personas necesarias para llevarlas a cabo, podemos concluir que debido a que no todos los proyectos son iguales, a veces el gerente de la empresa se ve afectado por no tener el personal suficiente e idóneo o en otras ocasiones por tener demasiado personal en proporción al proyecto a realizar, y es por esta última razón que normalmente se produce la ruptura laboral, adicional el tipo de estructura que maneja la empresa(por proyectos) no permite que se mantenga

una nómina de gran cantidad de empleados, sino hay suficientes proyectos para solventar este gasto.

Así pues según sea el proyecto así mismo será la cantidad y especialización (Competencias) que se necesite de personal, pese a esto no deja de ser un cuello de botella la volatilidad de los proyectos

En este orden de ideas y gracias a la información dada por el gerente de la empresa sobre los proyectos ejecutados el año pasado (2011), Ciudadela Nuevo latir, Ciudadela Remanso, Proyecto Nana Holguín, Proyecto Centrales Didácticas Carvajal; y también con base en su experiencia, se establece que en cada proyecto y de acuerdo a la obra es indispensable contar con el siguiente personal, aclarando que en este pronóstico solo es teniendo en cuenta el personal operativo, dado que la parte administrativa no tiene cambios porque no dependen de los proyectos directamente

Tabla 3. Pronóstico de empleados por Proyecto

CARGO	PROYECTO			
	GRANDE	MEDIANO	PEQUEÑO	NORMALMENTE
Carpintero	5	3	2	1
Pintor	5	3	2	1
Auxiliar Carpintero	3	2	2	1
Auxiliar Pintor	3	2	2	1

Fuente: Elaboración de los autores

Este pronóstico es una guía para tener una noción de la cantidad de personal a contratar ante los próximos proyectos; sin embargo como no se conoce a cabalidad los proyectos que surgirán, este pronóstico también debe tener un enfoque cualitativo que está en manos de la experticia y conocimiento del gerente, quien puede identificar claramente los clientes potenciales y los posibles proyectos que pueden surgir según negociaciones que el esté realizando.

Tabla 3. Especificaciones de Cargos Solicitados

CARGO	DESCRIPCIÓN	EXPERIENCIA	NIVEL EDUCATIVO
Carpintero	Persona Creativa con el manejo de la madera y conocimientos en la operación de maquinaria para el proceso de la madera	3 Años	Bachiller Preferiblemente Técnico
Pintor	Persona conocedora en la aplicación de pintura líquida en superficies de madera	3 Años	Bachiller Preferiblemente Técnico
Auxiliar- Pintura	Persona con alto nivel de servicio y conocimientos en proceso de pintura y manejo de materia prima para el trabajo en madera.	6 Meses	Bachiller Preferiblemente Técnico
Auxiliar Carpintería	Conocimientos básicos teóricos y prácticos en el manejo de madera e insumos relacionados.	1 Año	Bachiller Preferiblemente Técnico

Fuente: Elaboración de los autores

Programas y Planes de Acción en la empresa DEMADERA, ARTE & ESPIRITU.

Para responder a las demandas del personal que se den en la organización, se hace necesario implementar un proceso de reclutamiento formal mediante el cual la empresa atrae y recolecta hojas de vida de personal idóneo que forme parte de una base de datos de personal, con la cual la empresa pueda contar cuando su producción sea muy grande o cuando deba atender grandes proyectos, de manera que la búsqueda de personal sea menos dispendiosa, rápida y más confiable.

Conjuntamente con el reclutamiento de personal se hace necesario tener establecido claramente el diseño y la descripción de cada uno de los cargos a ocupar dentro de la empresa, de manera que se incorpore el tipo de personal que cumpla con ciertas características previamente establecidas, de esta manera se espera que bajo estas actividades se pueda proveer a la empresa del personal pronosticado y que conlleve a cumplir los objetivos organizacionales trazados. La ejecución de estos planes de acción específicamente el reclutamiento, se hace cada que la empresa lo considere conveniente, pero primordialmente cada que inicie un nuevo proyecto porque en primera instancia, no todos son iguales, y segundo la base de datos con la que puede contar a empresa, tal vez no le ofrezca el personal especializado que requiere en cierta técnica; por ello aunque existen cargos que son imprescindibles e iguales en cada proyecto, también habrán algunos que deben ser más específicos para atender y cumplir los objetivos nombrados anteriormente

Se plantea tener un seguimiento estricto y previo del proceso de reclutamiento con el fin de garantizar un proceso eficaz que provea a la empresa del persona más idóneo, adicional se debe hacer un seguimiento al desempeño y permanencia del talento humano para de esta manera ver que tan exitoso y provechoso está resultando llevar a cabo un proceso de reclutamiento formal y organizado, basado en un análisis de cargos definido e instaurado por la empresa.

A continuación se presenta el formato de este macroproceso.

3.2.1.1.1 Definición Proceso Planeación Estratégica del Talento Humano

 DEMADERA, Arte & Espiritu			
MACROPROCESO		Responsable de Proceso	N° Revisión
Organización y Planificación del Area de Gestión Humana		Gerente-Propietario	1
PROCESO			Formato
Planeación Estratégica del Talento Humano			F- PEDAE Fecha Mayo/30/2012
OBJETIVO	Proveer a la empresa el direccionamiento que debe seguir cada uno de los procesos contenidos en los macroprocesos de gestión humana, para de esta manera asegurar una dotación de personal adecuada y continua para la empresa, respondiendo a cambios o reducciones internas de personal, así como las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad, a través de planes y programas que permitan cumplir con las metas organizacionales.		
ALCANCE	Se plantea para todo el personal que conforma la empresa, ya que establece los lineamientos o pasos a seguir para garantizar que la empresa estará en todo momento preparada para contar con el personal idóneo que responda ante todas las metas que la empresa tenga planteadas.	PERIODICIDAD	Anual
ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATOS RELACIONADOS
1. Establecer los objetivos Organizacionales	1.1. Determinar los objetivos	Gerente-Propietario	Ninguno
	1.2 Identificar necesidades de Personal		
2. Recolectar informacion de proyectos realizados y personal requerido	2.1 Analizar información de proyectos y numero de personal requeridas para atenderlos	Gerente-Propietario	1. Registro de proyectos realizados 2. Registro de personal requerido
	3. Realizar Pronóstico de Personal	Gerente-Propietario	1. Especificacion de cargo
	3.2 Revisar proceso y planes de redutamiento		
4. Diseñar Programas y planes de Acción al inicio de cada año	4.1 Revisar procesos de selección y redutamiento	Gerente-Propietario	Ninguno
5. Ejecutar programas y planes de acción al inicio de cada año	5.1 Puesta en marcha de los programas y planes previamente creados para obtener el personal mas idoneo	Gerente-Propietario	Ninguno
6. Hacer seguimiento y control a estos planes de acción	6. Llevar un control de las actividades y el proceso en genral para identificar falencias	Gerente-Propietario	Ninguno
	REALIZO	REVISO	APROBO
NOMBRE	Mayra B y Jenifer R	Fernando Rodríguez Barreneche	Fernando Rodríguez Barreneche
CARGO	Estudiantes	Gerente propietario	Gerente propietario
FECHA			

Fuente: Autores

3.2.1.2 Políticas del área. En la empresa DEMADERA Arte & Espiritu las políticas establecidas para los procesos de gestión humana hacen parte de la experticia y de los criterios que a consideración propia el gerente aplica para su personal vinculado a la organización

Las políticas establecidas o consideradas que están involucradas en los macroprocesos de gestión humana son responsabilidad del gerente propietario, es él quien establece las políticas bajo las cuales rige sus procesos de acuerdo a su experticia y lo que el tiempo, el conocimiento le han indicado con el tiempo que es lo más adecuado

El objetivo de las políticas de gestión humana está centrado en establecer los lineamientos para los procesos de gestión humana que la empresa DEMADERA Arte & Espiritu desarrolla para cumplir con los propósitos organizacionales establecidos de la mano con las políticas legales establecidas para el desarrollo de actividades comerciales y empresariales.

Las políticas que se establecen para llevar a cabo los procesos de gestión humana tiene alcance a todo el personal que hace parte del equipo de trabajo de la organización, ya que las políticas establecen los pasos a seguir o el criterio a seguir en el tema de gestión humana, lo que se busca es maximizar las posibilidades de realizar procesos exitosos en beneficio de la empresa y de las personas que lo conforman.

De acuerdo al tamaño de la organización, teniendo en cuenta la dinámica y las exigencias del mercado al que pertenece la organización DEMADERA Arte & Espiritu, se plantea la necesidad de revisar, evaluar hacer los ajustes necesarios al tema con una frecuencia mínima de una vez por año , teniendo en cuenta la proyección que plantea la organización y la visión que tiene el gerente del crecimiento al que se dirige la empresa, se pueden crear o requerir nuevos cargos y al mismo tiempo se pueden replantear las políticas que rigen los procesos de gestión humana.

Las políticas de gestión humana que se llevan en la práctica en la empresa están establecidas para los procesos de reclutamiento, remuneración, conflicto de intereses e incentivos que actualmente no están documentados pero que en la praxis se ejecutan.

Políticas de reclutamiento. A continuación se establecen las políticas para los cargos de la empresa:

Carpintero: para ocupar el cargo de carpintero se requiere que la persona sea bachiller técnico industrial, preferiblemente técnico del SENA en máquinas y herramientas o afines y que tenga experiencia mínima de 3 años en desarrollo de proyectos en madera.

Auxiliar de carpintería: Para ocupar el cargo se requiere que la persona sea bachiller técnico industrial, preferiblemente técnico del SENA en máquinas y herramientas para el proceso de madera y que tenga experiencia mínima de 1 año asistiendo trabajos en madera.

Diseñador: para ocupar el cargo se requiere que la persona se profesional, tecnólogo o estudiante de último semestre en carreras afines al diseño (arquitectura, diseño industrial, diseño de interiores, diseño arquitectónico y decoración) y con experiencia mínima de 6 meses en diseño de mobiliario.

Pintor: para ocupar el cargo se requiere que la persona se Bachiller preferiblemente industrial y experiencia mínima en planta de 3 años como Ayudante junior, sénior y Pintor Junior.

Auxiliar de pintura: para ocupar el cargo se requiere que la persona se bachiller preferiblemente con modalidad técnica o industrial, experiencia mínima de 6 meses en preparación de superficies para pintura.

Contador (staff): para desempeñar este cargo se requiere que la persona se profesional en el área y que cuente con la tarjeta profesional que lo acredita como contador, experiencia mínima de 2 años en áreas contables.

Coordinador de mercadeo y publicidad (staff): para desempeñar este cargo se requiere que la persona sea Profesional, tecnólogo o estudiante de último semestre en mercadeo y una experiencia mínima de 6 meses en el sector real.

Políticas de remuneración. La organización DEMADERA Arte & Espíritu define una política de remuneración, la cual dicta que si bien cada uno de los cargos tiene establecido un porcentaje sobre el proyecto a desarrollar, cuando el proyecto requiere ocupar más de 8 horas diarias tendrán un reconocimiento salarial compensativo a la jornada laborada.

Política sobre conflicto de intereses. Siempre que en la empresa DEMADERA Arte & Espíritu se presenten situaciones que involucren conflicto de intereses, prevalecerá siempre el interés organizacional sobre el particular.

Políticas sobre incentivos. La empresa DEMADERA Arte & Espíritu busca en la medida de su organización establecer incentivos para su equipo de trabajo, en una búsqueda constante de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos, es así como se le hace reconocimiento a las horas extras laboradas y al esfuerzo, empeño y dedicación con el cada colaborador contribuye para la culminación exitosa y el cumplimiento oportuno de cada proyecto.

Con la única intención de buscar el bienestar de los colaboradores y retener el personal calificado en la organización, se le permite a los colaboradores desarrollar proyectos propios haciendo uso de las instalaciones, recursos, herramientas y materiales de la compañía para suplir su manutención cuando en la organización no tiene proyectos para desarrollar y por ende no cuenta con el recurso económica para sustentar una nómina mientras no haya producción.

Además la empresa con la intención de generar un ambiente de cordialidad, compañerismo y cooperación también ha establecido la celebración de algunas fiestas, como cumpleaños, despedida de fin de año, fortaleciendo el vinculo entre la organización y sus colaboradores.

A continuación se presenta el formato diseñado para la empresa DEAMDERA Arte & Espíritu para el proceso **políticas del área** donde se muestra de manera estructurada la información que contiene este proceso.

3.2.1.2.1 Definición Proceso Políticas del área

 <h2 style="text-align: center;">DEMADERA, Arte & Espiritu</h2>					
MACROPROCESO		Responsable de Proceso	N° Revisión		
Organización y Planificación del Area de Gestión Humana		Gerente-Propietario	001		
PROCESO			Fecha de vigencia		
Políticas del Area					
OBJETIVO	Establecer los lineamientos de cada uno de los procedimientos del área de gestión humana que la empresa DEMADERA Arte & Espiritu desarrolla para cumplir con los propósitos establecidos de la mano con las políticas legales como las organizacionales.				
ALCANCE	Se plantea para todo el personal que conforma la empresa, ya que establece las políticas o pasos a seguir en el tema de gestión humana para maximizar las posibilidades de realizar procesos exitosos en beneficio de la empresa y de las personas que la conforman.	PERIODICIDAD	Anual		
ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATOS RELACIONADOS		
1. Determinar las necesidades en el área de Gestión Humana para la empresa DEMADERA Arte & Espiritu.	1.1 identificar las necesidades en gestión humana	Gerente-Propietario	Ninguno		
	1.2. Identificar las oportunidades de mejora en la gestión humana.				
2. Diseñar las políticas de Gestión Humana	2.1 Diseñar las políticas de gestión humana		Ninguno		
	2.2. Establecer los planes de acción		Ninguno		
3. Ejecutar las políticas de Gestión Humana	3.1 Puesta en marcha de las políticas mediante los planes de acción		Ninguno		
4. Realizar seguimiento y evaluación a las políticas de Gestión Humana	4.1. Evaluación y control de los resultados		Ninguno		
			REALIZO	REVISO	APROBO
NOMBRE	Mayra A. Benítez y Jennifer Rodríguez		Fernando Rodríguez Barreneche	Fernando Rodríguez Barreneche	
CARGO	Estudiantes	Gerente-Propietario	Gerente-Propietario		

Fuente: Autores

3.2.1.3 Análisis y diseño de cargos. La empresa DEMADERA Arte & Espiritu en la actualidad no cuenta con el diseño ni la estructura que requiere cada cargo, no está documentado ni estipulado las funciones de cada uno de los cargos existentes por lo que junto al gerente-propietario quien es el encargado de la organización y el responsable de los procesos de gestión humana se estructurara la información de los perfiles.

A través de las entrevistas realizadas al gerente de la organización, así como la observación participante y la indagación a los empleados se realiza una evaluación conjunta del perfil donde se determine el nombre del cargo, las funciones y deberes, las relaciones del empleado, las características con las que debe cumplir el colaborador a nivel de experiencia, educación, habilidades y competencias, entre otras.

El principal objetivo de este proceso es documentar y estructurar el perfil de cada cargo mediante la identificación de las características a nivel de educación, experiencia y demás aspectos relevantes para desempeñar determinadas funciones, con el firme enfoque de optimizar el funcionamiento del talento humano con el que cuenta la organización o requerirá contar a futuro.

La creación y actualización del perfil de cargo le brinda al colaborador una mejor forma de ubicarse dentro de la organización, de conocer sus responsabilidades, como también alinear las funciones del cargo con la misión organizacional. En este mismo sentido la estructura del cargo le permite a la organización tener un mayor soporte, ejecutar de manera más asertiva los procesos de reclutamiento y selección, identificar necesidades de capacitación e inducción, realizar asignaciones salariales de acuerdo al alcance del cargo y el nivel de responsabilidad.

El análisis y diseño de cargos se lleva a cabo para todos los cargos o todo el personal que conforma la organización.

A través de esta herramienta el gerente contara con una valiosa herramienta para realizar una mejor ubicación a sus empleados dentro de la estructura de la organización, identificar de manera más acertada candidatos en el proceso de reclutamiento, conocer necesidades de gestión humana.

La actualización, modificación o creación de nuevos perfiles están a cargo del gerente-propietario y se debe realizar en la medida en que sea necesario cuando por alguna razón se modifiquen las funciones de algún cargo, se elimine o se cree un nuevo cargo.

A continuación se presentan los formatos de especificaciones de cargo para cada uno de los puestos de trabajo que hay en la empresa.

Formato EC-GDAE. Especificación de cargo, Gerente.

DEMADERA ARTE & ESPIRITU	Nombre del cargo		
	GERENTE		Código
			EC-GDAE
	Documento	Responsable de aplicación	N° Revisión
	ESPECIFICACION DE CARGO ADMINISTRATIVA	GERENTE - PROPIETARIO	001
			Fecha de vigencia 30 Mayo 2012
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
1.1 ÁREA	Gerencia		
1.2 CARGO SUPERIOR INMEDIATO	NA		
2. OBJETIVO DEL CARGO			
Planear, Coordinar, ejecutar, controlar y evaluar las actividades administrativas y operacionales de la empresa, buscando la eficiencia y productividad de los recursos de la organización.			
3. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
3.1. Competencia Técnicas			
3.1.1 Educación	Profesional en Administración de negocios o carreras afines, preferiblemente con especialización o maestría en áreas de gestión empresarial.		
3.1.2. Experiencia	Mínimo de 2 años de experiencia a nivel gerencial en empresas del sector de la construcción o de la madera.		
3.1.3 Conocimientos y Habilidades Técnicas	Conocimientos en planeación estratégica, manejo de tics, herramientas financieras, manejo de proyectos y presupuestos, competencias en comunicación efectiva, compras, negociación, disposiciones legales, manejo de recursos, planeación y relaciones interpersonales.		
4. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO			
4.1 Planear, dirigir, programar y definir políticas y estrategias de desarrollo para la empresa para lograr la eficiencia de la misma.			
4.2 Llevar a cabo las negociaciones con clientes, proveedores y aliados estratégicos. Definir las inversiones para el crecimiento de la empresa			
4.3 Establecer los lineamientos y parámetros para el diseño y ejecución de cada proyecto.			

5. CONDICIONES AMBIENTALES

Se manejan los términos de: muy bajo, bajo, normal, alto y muy alto.

FACTORES	TERMINOS				
	MUY BAJO	BAJO	NORMAL	ALTO	MUY ALTO
Temperatura			x		
ruido			x		
polvo			x		
Suciedad			x		
Iluminación			x		
Ventilación			x		
Humedad			x		
Olores			x		

6. ESFUERZOS

FACTORES	TERMINOS				
	MUY BAJO	BAJO	NORMAL	ALTO	MUY ALTO
Físico			x		
Mental			x		
Visual			x		

7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES

7.1 DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO

Todas

6.2 DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO A UN SUPERIOR

Inversiones para modificaciones de la infraestructura y compra de maquinaria, se consulta con la socia capitalista.

8. APROBACIÓN

REALIZO	REVISO	APROBO
Mayra B. y Jenifer R.	Fernando Rodríguez B.	Fernando Rodríguez B.

NOTA: Cada trabajador que labore en la compañía es responsable de su propia Seguridad, del uso adecuado de los elementos de protección personal suministrados y del cumplimiento de las recomendaciones de Seguridad.

Fuente: Autores

Formato EC-CMPDAE. Especificación de cargo, Coordinador de Mercadeo y Publicidad.

DEMADERA ARTE & ESPIRITU	Nombre del cargo		
	Coordinador de Mercadeo y Publicidad		Código
			EC-CMPDAE
	Documento	Responsable de aplicación	N° Revisión
	ESPECIFICACION DE CARGO PERSONAL OPERATIVO	GERENTE - PROPIETARIO	001
			Fecha de vigencia
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
1.1 ÁREA	Administrativo		
1.2 CARGO SUPERIOR INMEDIATO	Gerente		
2. OBJETIVO DEL CARGO			
Apoyar el proceso de mercadeo, realizar propuesta de publicidad para dar a conocer la empresa y llegar a los nichos y clientes potenciales de la empresa.			
3. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
3.1. Competencias Técnicas			
3.1.1 Educación	Profesional, tecnólogo o estudiante de último semestre en mercadeo o afines o su equivalente a 1 año de experiencia en el área.		
3.1.2. Experiencia	Experiencia mínima de 6 meses.		
3.1.3 Conocimientos y Habilidades Técnicas	Creativo, proactivo con conocimientos en manejo de software, páginas web, canales de comunicación. Competencias en análisis de la información, organización, planeación, proactividad.		
4. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO			
4.1	Asesor la empresa en el tema de mercadeo y publicidad		
4.2	Proponer estrategias de mercadeo y publicidad.		
4.3	Desarrollar y hacer seguimiento a las estrategias de mercadeo y publicidad		
5. CONDICIONES AMBIENTALES			

Se manejan los términos de: muy bajo, bajo, normal, alto y muy alto.

FACTORES	TERMINOS				
	MUY BAJO	BAJO	NORMAL	ALTO	MUY ALTO
Temperatura			x		
ruido			x		
polvo			x		
Suciedad			x		
Iluminación			x		
Ventilación			x		
Humedad			x		
Olores			x		

6. ESFUERZOS

FACTORES	TERMINOS				
	MUY BAJO	BAJO	NORMAL	ALTO	MUY ALTO
Físico			x		
Mental			x		
Visual			x		

7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES

7.1 DECISIONES TOMADAS POR SI ISMO

Diseño y propuestas de mercadeo y publicidad

7.2 DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO A UN SUPERIOR

Implementación y desarrollo de las propuestas de mercadeo y publicidad

1. APROBACIÓN

REALIZO	REVISO	APROBO
Mayra B. y Jenifer R.	Fernando Rodríguez B.	Fernando Rodríguez B.

NOTA: Cada trabajador que labore en la compañía es responsable de su propia Seguridad, del uso adecuado de los elementos de protección personal suministrados y del cumplimiento de las recomendaciones de Seguridad.

Fuente: Autores

Formato EC-DDAE Especificación de cargo, Diseñador.

DEMADERA ARTE & ESPIRITU	Nombre del cargo		Código
	DISEÑADOR		EC-DDAE
	Documento	Responsable de aplicación	N° Revisión
	ESPECIFICACIÓN DE CARGO ADMINISTRATIVO	GERENTE - PROPIETARIO	001
Fecha de vigencia			
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
1.1 ÁREA	Administrativa		
1.2 CARGO SUPERIOR INMEDIATO	Gerente		
2. OBJETIVO DEL CARGO			
<p>Apoyar el proceso de diseño y desarrollo de cada proyecto, asegurando la calidad, el menor costo y la productividad en cuanto al manejo de materiales, para optimizar el manejo de recursos de la organización sin dejar de lado la satisfacción del cliente</p>			
3. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
3.1. Competencias Técnicas			
3.1.1 Educación	Profesional, tecnólogo o estudiante de último semestre en carreras afines al diseño (arquitectura, diseño industrial, diseño de interiores, diseño arquitectónico y decoración) o su equivalente a 1 año de experiencia en el área		
3.1.2. Experiencia	Experiencia mínima de 6 meses en diseño de mobiliario.		
3.1.3 Conocimientos y Habilidades Técnicas	Creativo, proactivo con conocimientos en manejo de software de diseño 2d, 3d y renderizados. Uso de software de diagramación y visualización de imágenes, Interpretación de planos, manejo de Microsoft office, competencias en análisis de la información, organización, planeación.		
4. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO			
4.1 Realizar el estudio de factibilidad para cada proyecto.			
4.2 Diseñar las especificaciones de cada proyecto.			
4.3 Establecer los lineamientos y parámetros para la producción y ejecución de cada proyecto.			

4.4 Realizar seguimiento a la fabricación de los prototipos requeridos para detectar no conformidades en el desarrollo y garantizar la entrega oportuna del producto.

4.5 Presentar proyectos de mejoramiento a los procesos de manufactura del área de producción.

5. CONDICIONES AMBIENTALES

Se manejan los términos de: muy bajo, bajo, normal, alto y muy alto.

FACTORES	TERMINOS				
	MUY BAJO	BAJO	NORMAL	ALTO	MUY ALTO
Temperatura			x		
ruido			x		
polvo			x		
Suciedad			x		
Iluminación			x		
Ventilación			x		
Humedad			x		
Olores			x		

6. ESFUERZOS

FACTORES	TERMINOS				
	MUY BAJO	BAJO	NORMAL	ALTO	MUY ALTO
Físico			x		
Mental			x		
Visual			x		

7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES

REALIZO	REVISO	APROBO
Mayra B. y Jenifer R.	Fernando Rodríguez B.	Fernando Rodríguez B.

NOTA: Cada trabajador que labore en la compañía es responsable de su propia Seguridad, del uso adecuado de los elementos de protección personal suministrados y del cumplimiento de las recomendaciones de Seguridad.

Fuente: Autores.

Formato EC-MDAE. Especificación de cargo, Mensajero.

DEMADERA ARTE & ESPIRITU	Nombre del cargo			Código
	Mensajero			EC-MDAE
	Documento	Responsable de aplicación		N° Revisión
	ESPECIFICACIÓN DE CARGO ADMINISTRATIVO	GERENTE - PROPIETARIO		001
				Fecha de vigencia
1. IDENTIFICACION DEL CARGO				
1.1 ÁREA	Administrativa			
1.2 CARGO SUPERIOR INMEDIATO	Gerente			
2. OBJETIVO DEL CARGO				
Realizar labores de transporte, entrega y recibo de documentos, como demás diligencias solicitadas por la gerencia.				
3. COMPETENCIAS REQUERIDAS				
3.1. Competencias técnicas				
3.1.1 Educación	Primaria o bachiller.			
3.1.2. Experiencia	Experiencia mínima de 6 meses en transporte de documentos y encomiendas especiales.			
3.1.3 Conocimientos y Habilidades Técnicas	Persona proactiva, con sentido de la orientación y disposición de trabajo.			
4. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO				
<p>4.1 Realizar el estudio de factibilidad para cada proyecto.</p> <p>4.2 Diseñar las especificaciones de cada proyecto.</p> <p>4.3 Establecer los lineamientos y parámetros para la producción y ejecución de cada proyecto.</p> <p>4.4 Realizar seguimiento a la fabricación de los prototipos requeridos para detectar no conformidades en el desarrollo y garantizar la entrega oportuna del producto.</p> <p style="padding-left: 40px;">4.5 Presentar proyectos de mejoramiento a los procesos de manufactura del área de producción.</p>				

5. CONDICIONES AMBIENTALES

Se manejan los términos de: muy bajo, bajo, normal, alto y muy alto.

FACTORES	TERMINOS				
	MUY BAJO	BAJO	NORMAL	ALTO	MUY ALTO
Temperatura			x		
ruido			x		
polvo			x		
Suciedad			x		
Iluminación			x		
Ventilación			x		
Humedad			x		
Olores			x		

6. ESFUERZOS

FACTORES	TERMINOS				
	MUY BAJO	BAJO	NORMAL	ALTO	MUY ALTO
Físico			x		
Mental			x		
Visual			x		

7. SITUACIONES EN LAS CUALES TOMA DECISIONES

7.1 DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO

Rutas a realizar

7.2 DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO A UN SUPERIOR

Aplazamiento de tareas

Horario de trabajo

Asignación de prioridades

APROBACIÓN

REALIZO	REVISO	APROBO
Mayra B. y Jenifer R.	Fernando Rodríguez B.	Fernando Rodríguez B.

NOTA: Cada trabajador que labore en la compañía es responsable de su propia Seguridad, del uso adecuado de los elementos de protección personal suministrados y del cumplimiento de las recomendaciones de Seguridad.

Fuente: Autores

Formato EC-CDAE. Especificación de cargo, Carpintero.

DEMADERA ARTE & ESPIRITU	Nombre del cargo			Código
	CARPINTERO			EC-CDAE
	Documento	Responsable de aplicación		N° Revisión
	ESPECIFICACION DE CARGO PERSONAL OPERATIVO	GERENTE - PROPIETARIO		001
				Fecha de vigencia
1. IDENTIFICACION DEL CARGO				
1.1 ÁREA	Operativo			
1.2 CARGO SUPERIOR INMEDIATO	Gerente			
2. OBJETIVO DEL CARGO				
Realizar el proceso de corte y ensamble de las distintas piezas para la construcción de muebles o proyectos de acuerdo a las especificaciones requeridas establecidas en el plano.				
3. COMPETENCIAS REQUERIDAS				
3.1. Competencias técnicas				
3.1.1 Educación	Bachiller técnico industrial, preferiblemente técnico del SENA en maquinas y herramientas o afines.			
3.1.2. Experiencia	Experiencia mínima de 3 años en desarrollo de proyectos en madera y en la operación de maquinaria y herramienta relacionada.			
3.1.3 Conocimientos y Habilidades Técnicas	Conocimientos básicos teóricos y prácticos en el manejo de herramienta y maquinaria para el proceso a la madera. Conocimiento en el manejo y operación de maquinaria para el proceso de la madera.			
4. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO				
4.1 Revisar diariamente al iniciar el turno, el estado general del puesto de trabajo; reportar cualquier anomalía al Jefe inmediato.				
4.2 Coordinar el desarrollo de los proyectos de acuerdo a las especificaciones y requerimientos estipulados				
4.3 Mantener los implementos y las herramientas de trabajo en perfecto estado y garantizar su vigencia				
5. CONDICIONES AMBIENTALES				

Se manejan los términos de: muy bajo, bajo, normal, alto y muy alto.

FACTORES	TERMINOS				
	MUY BAJO	BAJO	NORMAL	ALTO	MUY ALTO
Temperatura			x		
ruido				x	
polvo				x	
Suciedad				x	
Iluminación			x		
Ventilación			x		
Humedad			x		
Olores				x	

6. ESFUERZOS

FACTORES	TERMINOS				
	MUY BAJO	BAJO	NORMAL	ALTO	MUY ALTO
Físico			x		
Mental			x		
Visual			x		

APROBACIÓN

REALIZO	REVISO	APROBO
Mayra B. y Jenifer R.	Fernando Rodríguez B.	Fernando Rodríguez B.

NOTA: Cada trabajador que labore en la compañía es responsable de su propia Seguridad, del uso adecuado de los elementos de protección personal suministrados y del cumplimiento de las recomendaciones de Seguridad.

Fuente: Autores

Formato EC-PDAE. Especificación de cargo, Pintor.

DEMADERA ARTE & ESPIRITU	Nombre del cargo		Código
	PINTOR		EC-PDAE
	Documento	Responsable de aplicación	N° Revisión
	ESPECIFICACIÓN DE CARGO PERSONAL OPERATIVO	GERENTE - PROPIETARIO	001
			Fecha de vigencia
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
1.1 ÁREA	Producción - pintura		
1.2 CARGO SUPERIOR INMEDIATO	Gerente		
2. OBJETIVO DEL CARGO			
Garantizar el proceso de aplicación de pintura líquida a las partes del proyecto o mueble cumpliendo con los planes de calidad establecidos por la organización.			
3. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
3.1. Competencias Técnicas			
3.1.1 Educación	Bachiller preferiblemente industrial o su equivalente a 24 meses de experiencia en áreas de pintura		
3.1.2. Experiencia	Experiencia mínima en planta de 3 año como Ayudante junior, senior y Pintor Junior.		
3.1.3 Conocimientos y Habilidades Técnicas	Debe conocer procesos de tratamiento de superficies y de aplicación de pintura líquida en las distintas superficies de madera.		
4. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO			
<p>4.1 Revisar diariamente al iniciar el turno, el estado general del puesto de trabajo; reportar cualquier anomalía al Jefe inmediato.</p> <p>4.2 Aplicar las capas de pintura requeridas de acuerdo a lo estipulado para cada proyecto o tipo de madera, cumplimiento con los planes de calidad establecidos por la organización, según los planes de calidad.</p> <p>4.2 Realizar los retoques puntuales que sean necesarios en las diferentes partes del mueble o proyecto.</p> <p>4.3 Realizar el mantenimiento a las cabinas y pistolas de pintura líquida</p>			

4.4 Debe conocer todas las actividades realizadas por el Ayudante.

5. CONDICIONES AMBIENTALES

Se manejan los términos de: muy bajo, bajo, normal, alto y muy alto.

FACTORES	TERMINOS				
	MUY BAJO	BAJO	NORMAL	ALTO	MUY ALTO
Temperatura			x		
ruido				x	
polvo			x		
Suciedad		x			
Iluminación			x		
Ventilación			x		
Humedad					
Olores	x			x	

6. ESFUERZOS

FACTORES	TERMINOS				
	MUY BAJO	BAJO	NORMAL	ALTO	MUY ALTO
Fisico			x		
Mental			x		
Visual				x	

7. APROBACIONES

REALIZO	REVISO	APROBO

NOTA: Cada trabajador que labore en la compañía es responsable de su propia Seguridad, del uso adecuado de los elementos de protección personal suministrados y del cumplimiento de las recomendaciones de Seguridad.

Fuente: Autores

Formato EC-APDAE. Especificación de cargo, Auxiliar de pintura.

DEMADERA ARTE & ESPIRITU	Nombre del cargo		Código
	AUXILIAR DE PINTURA		EC-APDAE
	Documento	Responsable de aplicación	N° Revisión
	ESPECIFICACIÓN DE CARGO PERSONAL OPERATIVO	GERENTE - PROPIETARIO	001
			Fecha de vigencia
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
1.1 ÁREA	Producción - pintura		
1.2 CARGO SUPERIOR INMEDIATO	Pintor		
2. OBJETIVO DEL CARGO			
Hacer alistamiento de superficies y asistir al encargado de pintura en las piezas y muebles fabricados, cumpliendo con los requisitos de calidad del producto.			
3. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
3.1. Competencias Técnicas			
3.1.1 Educación	Primaria o Bachiller preferiblemente con modalidad técnica o su equivalente a 6 meses de experiencia en el área.		
3.1.2. Experiencia	Experiencia mínima de 6 meses en preparación de superficies para pintura.		
3.1.3 Conocimientos y Habilidades Técnicas	Conocimientos en proceso de pintura y manejo de materia prima para el trabajo en madera.		
4. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO			
4.1 Verificar que las piezas a pintar cumplan con las especificaciones de calidad requeridas del proceso.			
4.2 Preparar la superficie del material a pintar con la ayuda del pintor de turno.			
4.2 Preparar el material necesario, verificando que tengan sus componentes.			

4.3 Verificar el buen estado y utilizar adecuadamente los elementos de protección personal, establecidos según las normas de la compañía

4.3 Mantener en completo orden y aseo el área al inicio, durante y al final del turno.

5. CONDICIONES AMBIENTALES

Se manejan los términos de: muy bajo, bajo, normal, alto y muy alto.

FACTORES	TERMINOS				
	MUY BAJO	BAJO	NORMAL	ALTO	MUY ALTO
Temperatura		X			
ruido				X	
polvo				X	
Suciedad				X	
Iluminación			X		
Ventilación			X		
Humedad					
Olores				X	

6. ESFUERZOS

FACTORES	TERMINOS				
	MUY BAJO	BAJO	NORMAL	ALTO	MUY ALTO
Físico			x		
Mental			x		
Visual			x		

7. APROBACIONES

REALIZO	REVISO	APROBO
Mayra B. y Jenifer R.	Fernando Rodríguez B.	Fernando Rodríguez B.

NOTA: Cada trabajador que labore en la compañía es responsable de su propia Seguridad, del uso adecuado de los elementos de protección personal suministrados y del cumplimiento de las recomendaciones de Seguridad

Fuente: Autores

Formato EC-ACDAE. Especificación de cargo, Auxiliar de Carpintero.

DEMADERA ARTE & ESPIRITU	Nombre del cargo		Código
	AUXILIAR DE CARPINTERO		EC-ACDAE
	Documento	Responsable de aplicación	N° Revisión
	ESPECIFICACION DE CARGO PERSONAL OPERATIVO	GERENTE - PROPIETARIO	001
			Fecha de vigencia
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
1.1 ÁREA	Producción - Carpintería		
1.2 CARGO SUPERIOR INMEDIATO	Carpintero		
2. OBJETIVO DEL CARGO			
Hacer alistamiento de materia prima, insumos y superficies, asistir al carpintero en la elaboración de piezas y muebles, cumpliendo con los requisitos de calidad del producto.			
3. COMPETENCIAS REQUERIDAS			
3.1. Competencias Técnicas			
3.1.1 Educación	Primaria o Bachiller técnico industrial, preferiblemente técnico del SENA en máquinas y herramientas o afines.		
3.1.2. Experiencia	Experiencia mínima de 1 año asistiendo trabajos en madera.		
3.1.3 Conocimientos y Habilidades Técnicas	Conocimientos básicos teóricos y prácticos en el manejo de madera e insumos relacionados.		
4. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO			
<p>4.1 Verificar que las piezas cumplan con las especificaciones de calidad requeridas del proceso.</p> <p>4.2 Preparar los insumos y la herramienta necesaria para el desarrollo de los proyectos de acuerdo a las especificaciones y requerimientos estipulados</p> <p>4.3 Verificar el buen estado y utilizar adecuadamente los elementos de protección personal, establecidos según las normas de la compañía</p> <p>4.4 Mantener en completo orden y aseo el área al inicio, durante y al final del turno.</p>			
5. CONDICIONES AMBIENTALES			
Se manejan los términos de: muy bajo, bajo, normal, alto y muy alto.			

FACTORES	TERMINOS				
	MUY BAJO	BAJO	NORMAL	ALTO	MUY ALTO
Temperatura			x		
ruido				x	
polvo				x	
Suciedad				x	
Iluminación			x		
Ventilación			x		
Humedad			x		
Olores				x	

6. ESFUERZOS					
FACTORES	TERMINOS				
	MUY BAJO	BAJO	NORMAL	ALTO	MUY ALTO
Físico			x		
Mental			x		
Visual			x		

7. APROBACIÓN		
REALIZO	REVISO	APROBO
Mayra B. y Jenifer R.	Fernando Rodríguez B.	Fernando Rodríguez B.

NOTA: Cada trabajador que labore en la compañía es responsable de su propia Seguridad, del uso adecuado de los elementos de protección personal suministrados y del cumplimiento de las recomendaciones de Seguridad.

Fuente: Autores

A continuación se expone el formato del proceso de Análisis de cargo

3.2.1.3.1 Definición Proceso de Análisis y diseño de Cargos

 DEMADERA, Arte & Espiritu			
MACROPROCESO		Responsable de Proceso	N° Revisión
Organización y Planificación del Area de Gestión Humana		Gerente-Propietario	F-ADCDAAE
PROCESO			001
Análisis y Diseño de Cargos			Fecha de vigencia
OBJETIVO	Identificar los puestos de trabajo que conforman la organización, identificar y determinar los perfiles de cada cargo, el nivel de educación, experiencia requerida, competencias, habilidades y destrezas, con el firme enfoque de optimizar el desempeño del talento humano con el que cuenta la organización.		
ALCANCE	se realiza para todo el personal que conforma la organización y que tiene impacto en el desarrollo y labor de la empresa.	PERIODICIDAD	Cada vez que sea necesario replantear o crear un nuevo cargo
ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATOS RELACIONADOS
1. Obtener información sobre los cargos	1.1. Obtener información concerniente a las funciones que desarrolla cada cargo	Gerente-Propietario	Especificación de cargo
	1.2. Análisis de la información.		
2. Definición funciones y objetivos	2.1 Definir las funciones de cada cargo		
	2.2. Definir objetivos de cada cargo		
3. Diseñar el perfil de cada cargo	3.1 Diseñar el perfil de cada cargo		
		REALIZO	APROBO
NOMBRE	Mayra A. Benítez y Jennifer Rodríguez	Fernando Rodríguez Barreneche	Fernando Rodríguez Barreneche
CARGO	Estudiantes	Gerente-Propietario	Gerente-Propietario

Fuente: Autores

3.2.2 Incorporación y adaptación de las personas a la organización

3.2.2.1 Requisición y Reclutamiento de Personal Este procedimiento debe llevarlo a cabo el Gerente propietario.

Su objetivo principal es buscar y atraer el personal que mejor que se adapte a las especificaciones de cargo tenga establecidas para ocupar las vacantes que la empresa tenga disponibles.

Este procedimiento aplica para todos los cargos vacantes que existan en la organización y los nuevos cargos que se puedan crear, y su periodicidad depende de la frecuencia con que se presente una vacante en la empresa o cuando se cree un nuevo cargo.

Este se lleva a cabo cuando la organización necesita cubrir una vacante existente de un cargo que debe ser permanente (no está ligado al número de proyectos), o por otro lado se debe llevar a cabo cuando resulte un proyecto cuya dimensión requiera mano de obra extra para atenderlo, sin embargo se espera que este procedimiento se lleve a cabo cuando la base de datos con la cual cuenta la empresa, no proporcione el personal que se está buscando, es decir la primera opción para la empresa será su base de datos, la cual como se dijo anteriormente, ahorrará tiempo y costos en la búsqueda de personal.

La forma como debe llevarse a cabo el procedimiento, depende del tipo de vacante que se espera cubrir, pues puede surgir la necesidad de cubrir una vacante existente, o cubrir una vacante adicional, es decir personal contemplado en el pronóstico de ventas para proyectos de gran dimensión y que no son de la nómina fija o en casos mínimos este procedimiento se realiza cuando la empresa decida crear un cargo nuevo.

A continuación se describe la forma como se lleva cabo la requisición y el reclutamiento de Personal.

3.2.2.1.1 Requisición de Personal. Este proceso debe abordarse desde dos fases, la primera es la que corresponde a la Requisición de Personal cuya tarea actualmente está a cargo del gerente-propietario de la empresa, esta fase inicia con la requisición formal de Personal para de una u otra manera tener una visión del tipo de personal que se necesita contratar y así observar si este se encuentra dentro de la base de datos con la que la empresa cuenta o si es necesario hacer una total búsqueda contemplando otras fuentes.

A continuación se detalla la información que debe contemplarse en el formato de requisición de personal:

- ✓ Causa o razón por la cual se dá la vacante: esta información es relevante ya que permite a su vez dar una idea del nivel de rotación de personal, o de ascenso de una persona dentro de la empresa.
- ✓ Información del puesto vacante: escolaridad, conocimiento o habilidades especiales, sexo, experiencia laboral y objetivo del puesto, área que lo solicita, tipo de contrato y salario.

A continuación se presenta el formato de requisición de personal.

	DEMADERA, Arte & Espiritu							
	REQUISICION FORMAL DE PERSONAL							
	N° de Requisición				Fecha		May/30/12	FRPDAE 002
	Fecha de radicación		Día	Mes	Año	N° Revisión	001	
Fecha cierre vacante								
1. INFORMACION DEL CARGO VACANTE								
NOMBRE DEL CARGO REQUERIDO								
CARGO SUPERIOR INMEDIATO								
GENERO	Masculino	Femenino	No relevante	ESTADO CIVIL	Casado	Soltero	No relevante	
ESCOLARIDAD								
TIPO DE VINCULACION				AREA SOLICITANTE				
Contrato Inferior a Un Año				Contrato por prestacion de Servicios				
Contrato de Aprendizaje		Otro		Asignación Salarial		\$		
1.1 CONOCIMIENTOS O HABILIDADES ESPECIALES								
1.2 EXPERIENCIA LABORAL								
1.3 PRINCIPALES FUNCIONES								
1.								
2.								
3.								
2. INFORMACION DE LA VACANTE								
MOTIVO DE LA VACANTE								
Renuncia: _____		Licencia: _____		Incapacidad: _____		Cargo Nuevo: _____		
Vacaciones: _____		Despido: _____		Otro: _____				
		REALIZO		REVISO		APROBO		
NOMBRE CARGO		Mayra A. Benítez y Jennifer Rodríguez		Fernando Rodríguez Barreneche		Fernando Rodríguez Barreneche		
		Estudiantes		Gerente-Propietario		Gerente-Propietario		

Fuente: Autores

3.2.2.1.2 Reclutamiento de Personal. La segunda fase de este proceso está dada por el Reclutamiento de personal, que inicia una vez se diligencie el formato, en esta fase se utilizan la fuente de reclutamiento externo, dado que por el tamaño de la empresa y el poco número de personas que la componen; no se puede hablar de una rotación de los colaboradores hacia otros cargos, o de promover un plan de carrera. En este orden de ideas esta fase inicia con la recolección de hojas de vida recolectadas.

Reclutamiento Externo. Cuando se cree un nuevo cargo o cuando la base de datos que la empresa tiene de personal, sea muy antigua o no proporcione los candidatos con el perfil requerido se hace menester recurrir a este tipo de reclutamiento.

Medios de Reclutamiento Interno. De este tipo de reclutamiento se hace cargo también el gerente-Propietario. Las fuentes más utilizadas en este son:

- ✓ Recomendaciones o Referidos: este es la fuente de reclutamiento más utilizada en este sector ya que es pequeño y normalmente las personas se conocen entre si, adicional normalmente estos cargos no son tan elaborados por lo que la recomendación es la primera opción a la hora de reclutar personal. Este tipo de recomendaciones las hacen personas que trabajan dentro de la empresa y que al conocer la vacante informan al gerente sobre el postulante que tienen.
- ✓ Los clasificados en periódico o internet: actualmente no se manejan en la empresa, por lo cual conviene proponerlos para ampliar las fuentes de reclutamiento y no depender única y exclusivamente de las recomendaciones de personal interno o externo a la empresa, al igual que publicación de las vacantes en la página web de la empresa. Se propone utilizar el portal de internet Computrabajo: www.computrabajo.com
- ✓ Bolsas de empleos de universidades, especialmente para cargos con estudios profesionales, como el de diseñador o arquitecto.

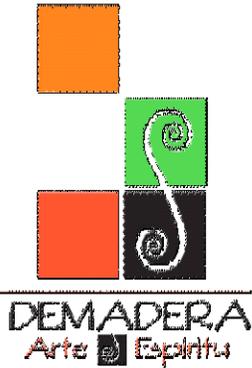
Para llevar a cabo la publicación de un clasificado bien sea en internet, en el periódico o en las páginas amarillas, debe diligenciarse el formato FARDAE003, el cual debe contener la siguiente información:

- ✓ Nombre de la empresa
- ✓ Cargo que está vacante
- ✓ Profesión que exige la vacante

- ✓ Tiempo de experiencia requerido
- ✓ Conocimientos y habilidades requeridas
- ✓ Tareas a desempeñar
- ✓ Fecha límite de convocatoria
- ✓ Fecha de Publicación
- ✓ Dirección de Recepción de las hojas de vida

Una vez publicado este formato, se debe proceder con la recolección de las Hojas de vida, y hacer una preselección de las que más se adapten al perfil definido previamente en el anuncio.

Es importante recordar que como en esta empresa el medio de reclutamiento más conocido es el voz a voz, o recomendación, es necesario aplicar este anuncio a la persona que sea referida por alguien, para que de una u otra manera esté en igualdad de condiciones con quienes presenten su hoja de vida por el nuevo proceso propuesto.

	DEMADERA, Arte & Espiritu			
	ANUNCIO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL			
	Fecha de Publicación		Fecha	May/30/2012
IMPORTANTE EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION (ACABADOS EN MADERA) REQUIERE:				
CARGO VACANTE	PROFESIONAL O TECNICO EN:			TIEMPO DE EXPERIENCIA REQUERIDO
CON CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TECNICAS EN:				
PARA DESEMPEÑAR TAREAS DE:				
Interesados enviar la Hoja de vida a la dirección: _____ o al Correo Electronico:				
Fecha del cierre de la convocatoria	DIA	MES	AÑO	

3.2.2.1.3 Definición Proceso de Requisición y Reclutamiento de Personal

 DEMADERA, Arte & Espíritu			
MACROPROCESO	Responsable de Proceso		N° Revisión
Incorporación y Adaptación de las personas a la Organización.	Gerente-Propietario		001
PROCESO			F-RQDAE
Requisición y Reclutamiento de Personal			Fecha Mayo/30/2012
OBJETIVO	Buscar y atraer el personal que mejor que se adapte a las especificaciones de cargo tenga establecidas para ocupar las vacantes que la empresa tenga disponibles.		
ALCANCE	Aplica para todos los cargos vacantes que existan en la organización y los nuevos cargos que se puedan crear, y su periodicidad depende de la frecuencia con que se presente una vacante en la empresa o cuando se cree un nuevo cargo.	PERIODICIDAD	Cada que inicie un nuevo proyecto o se cree un nuevo cargo
ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATOS RELACIONADOS
1. Establecer la necesidad de Requisición Formal de Personal	1.1 Identificar vacantes	Gerente-Propietario	1. Formato de Requisición Formal de Personal FRPDAE 002
2. Revisar el Perfil Y Diseño de cargos	2.1 Establecer los Requerimientos Necesarios para cubrir a vacante	Gerente-Propietario	1. Formato Especificacion de Cargo FECDAE 001
3. Establecer fuentes y Medios de Reclutamiento	3.1 Evaluar el tipo de fuente y medios de Reclutamiento más porpiado	Gerente-Propietario	Ninguno
4. Anuncio de la vacante	4.1 Definir el tipo de Medio para la publicacion de la vacante	Gerente-Propietario	1. Formato de Anuncio formal de Vacante FARDAE 003
	4.2 Establecer la información Básica a contener en el aviso		
5. Recolectar Informacion de candidatos	5.1 Recolectar Hojas de vida	Gerente-Propietario	Ninguno
6. Proceder con el proceso de Selección	6. Continuar con el proceso de Selección	Gerente-Propietario	Ninguno
	REALIZO	REVISO	APROBO
NOMBRE	Mayra A. Benítez y Jennifer Rodríguez	Fernando Rodríguez Barreneche	Fernando Rodríguez Barreneche
CARGO	Estudiantes	Gerente-Propietario	Gerente-Propietario

Fuente: Autores

3.2.3 Selección de personal. El proceso de selección de la empresa DEMADERA Arte & Espíritu está a cargo del gerente de la organización quien está al frente de la organización y lidera las actividades de gestión que se ejecutan para la empresa incluida la gestión humana y el proceso de selección de personal.

El objetivo principal que busca alcanzar el proceso de selección de personal es encontrar la persona, el candidato o colaborador que mejor se ajuste al perfil que está requiriendo la organización, que cumpla con las necesidades y requisitos necesarios para ocupar la vacante al igual que supla las expectativas de la empresa.

Adicional se busca que el colaborador se desempeñe de manera óptima en el desarrollo de sus labores y contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

Este proceso de selección se desarrolla cada que las condiciones de la empresa lo requieran, bien sea por cubrir la producción de la empresa en una temporada de alta demanda o por alguna de las siguientes condiciones: renuncia voluntaria, despido o la creación de un nuevo puesto de trabajo.

En la realización de este proceso se diseña para el gerente una guía como sugerencia para la facilidad de llevar el proceso a cabo, para el análisis de información que le provee cada candidato y finalmente para la toma de decisión de vinculación del nuevo colaborador, de esta forma se busca optimizar el tiempo estipulado para cubrir las vacantes que se presenten en la empresa.

A continuación se describe la guía diseñada para el proceso:

Después del proceso de reclutamiento de hojas de vida, el gerente debe llevar a cabo la revisión de hojas de vida, basado en el perfil de cargo que se ha estipulado para los candidatos, donde se realice el primer filtro donde se descarta todos aquellos candidatos que no cumplen con el perfil mínimo requerido.

Después del primer filtro de candidatos que cumplan con el perfil del cargo, de acuerdo a la información que esta suministrada en la hoja de vida, se lleva a cabo la programación de las entrevistas para conocer en mayor profundidad la información de la hoja de vida y el perfil de cada candidato, evaluando sus competencias, habilidades, destrezas y conocimientos en el campo de acción que se requiere, dado el caso que la organización y el gerente no cuenta con un asistente debe ser él quien realice la citación a entrevista.

Durante el desarrollo de la entrevista a los aspirantes al cargo, se sugiere al gerente que se lleve a cabo la entrevista de manera individual y no grupal, dado que la respuesta de un candidato o la actitud de alguno puede cohibir la de los demás, en la relación uno a uno se puede llevar a cabo una conversación más

fluida, se valida cada, experiencia, conocimientos, intereses, aspiración salarial entre otros aspectos.

Después de realizadas las entrevistas a los distintos candidatos el gerente deberá evaluar a cada candidato y hacer un nuevo filtro de los dos o tres candidatos que mas cumplan sus expectativas a nivel de experiencia, conocimiento, aptitud y actitud y con quienes percibe puede conformar un buen equipo de trabajo, para llevar a cabo la referenciación o validación telefónica de la información suministrada en la hoja de vida, específicamente con los empleadores anteriores para conocer el desempeño y relaciones en anteriores empresas y si los motivos de retiro son validos. Este paso es un nuevo filtro para los candidatos, aquellos que hayan obtenido buenos resultados en cada uno de los pasos se pasaran a criterio del gerente para la toma de decisión de cuál será el candidato a contratar.

Se debe tener en cuenta a las personas que presentaron el proceso de selección y obtuvieron buenos resultados en cada paso, dado que si en esta oportunidad no fue contratado (a) en un próximo requerimiento es un proceso que ya está adelantando y se podrá contactar nuevamente a la persona para indagar el interés en vincularse a la organización, es importante guardar un registro de estas personas con los datos principales. A continuación se relaciona un ejemplo de archivo básico que se puede alimentar para consultar cuando sea requerido.

Tabla Nº 5. Archivo de Registro Candidatos

Nº	Nombre completo candidato	Cargo	Celular	Correo electrónico	Fecha en que contacto	Comentarios

Fuente: Autores

A continuación se muestra el formato guía de entrevista, formato de evaluación del candidato y el formato de referenciación

GUIA DE ENTREVISTA 1.

	DEMADERA ARTE & ESPIRITU
ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	
Fecha:	
Entrevistador:	
Información general	
Candidato	
Cargo al que aspira	
Edad	
Estado civil	
Estructura familiar	
Descripción sobre la estructura familiar, ocupación de las personas que conforman esta estructura y la relación familiar	
Descripción personal	
Descripción sobre aspectos de la personalidad.	
Validación información académica	
Estudios realizados, en proceso y suspendidos.	
Experiencia laboral	
Información sobre las empresas donde laboró anteriormente, funciones realizadas, salario devengado y motivos de retiro	
Cierre de entrevista	
Informarle al candidato sobre las condiciones laborales que ofrece la empresa y validar el interés de vinculación.	

Fuente: Autores

Formato F-EVCDAE

DEMADERA, Arte & Espiritu		Código								
		F-EVCDAE								
EVALUACIÓN DEL CANDIDATO										
NOMBRE Y APELLIDOS DEL CANDIDATO:			FECHA							
CARGO AL QUE ASPIRA										
CALIFICACION										
1. REGULAR		2. ADECUADO		3. MUY BUENO						
INFORMACION GENERAL		1	2	3	ASPECTOS DE PERSONALIDAD			1	2	3
PRESENTACIÓN PERSONAL	ASPECTO GENERAL				RELACIONES INTERPERSONALES	CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO				
	EXPRESION VERBAL					HABILIDAD PARA RELACIONARSE				
EDUCACIÓN	NIVEL EDUCATIVO				DINAMISMO	INICIATIVA				
	ESTUDIOS REALIZADOS					ENERGIA				
EXPERIENCIA	CONTINUIDAD LABORAL				LIDERAZGO	PARTICIPACION EN ACTIVIDADES EXTRALABORALES				
	ESTABILIDAD LABORAL					DON DE MANDO				
	MOTIVO DE RETIRO VÁLIDO					IDEALES Y METAS				
MADUREZ	SOLUCION DE PROBLEMAS				POTENCIAL DE DESARROLLO	INTERESES				
	SEGURIDAD									
ASPECTOS GENERALES DEL CANDIDATO										
COMPETENCIAS DEL CARGO		Debilidad	Fortaleza	Observaciones						
1.										
2.										
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		Debilidad	Fortaleza	Observaciones						
1.										
2.										
IMPRESIÓN GENERAL					LO CONTRATARIA					
REGULAR _____ ADECUADA _____ MUY BUENA _____					SI _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____					
ENTREVISTADOR		CARGO			FIRMA					

Fuente: Autores

3.2.3.1 Definición Proceso de Selección

 DEMADERA, Arte & Espiritu			
MACROPROCESO		Responsable de Proceso	N° Revisión
Incorporación y Adaptación de las personas a la Organización.		Gerente-Propietario	001
PROCESO			F-SPDAE
Selección de Personal			Fecha Mayo/30/2012
OBJETIVO	Seleccionar la persona, el candidato o colaborador que mejor se ajuste al perfil que está requiriendo la organización, que cumpla con las necesidades y requisitos necesarios para ocupar la vacante al igual que supla las expectativas de la empresa.		
ALCANCE	Aplica para todos los cargos que existan en la organización y los nuevos cargos que se puedan crear, y su periodicidad depende de la frecuencia con que se presente la requisición de búsqueda de un nuevo colaborador.	PERIODICIDAD	Cuando se necesita cubrir una vacante o contratar un nuevo colaborador
ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATOS RELACIONADOS
1. Recepción de hojas de vida	1. Recepción de hojas de vida resultado del proceso de reclutamiento de personal.	Gerente-Propietario	NINGUNO
	1.2 Revisión de requisitos mínimos necesarios en las hojas de vida.		
2. Análisis del perfil del cargo	2.1. revisión de la hoja de vida vs la especificación del cargo		especificación del cargo
	2.2. primer filtro de hojas de vida por perfil		NINGUNO
3. Entrevistas	3.1. programación y citas para entrevistas		NINGUNO
	3.2. realización de entrevistas		Guía de entrevistas
4. Análisis de las entrevistas de los candidatos	4.1. Análisis de los resultados de las entrevistas		Evaluación del candidato
5. Verificación y validación de información	5.1. Verificación de los datos laborales relacionadas en la hoja de vida		Formato de referenciación
6. Selección	6.1. Selección del mejor candidato	NINGUNO	
7. Informe y comunicado al candidato	7.1. Comunicar al candidato su selección en el proceso	NINGUNO	
8. Paso al proceso de contratación	8.1. El candidato continua con el proceso de contratación	NNINGUNO	
		REALIZO	APROBO
NOMBRE CARGO	Mayra A. Benítez y Jennifer Rodríguez	Fernando Rodríguez Barreneche	Fernando Rodríguez Barreneche
	Estudiantes	Gerente-Propietario	Gerente-Propietario

Fuente: Autores

3.2.4 Contratación. Este proceso lo lleva cabo el gerente de la empresa quien una vez finalizado el proceso de selección decide incorporar el personal a la organización. En esta empresa debido al tamaño y razón de ser de la misma se utiliza casi que en un 95% el contrato de Trabajo Verbal, pues solo se maneja contrato o acuerdo escrito con la persona que desempeña el cargo de diseñador, porque normalmente es una persona que está estudiando y que requiere hacer su práctica.

El objetivo principal de este proceso es incorporar o contratar al mejor candidato que la organización pueda vincular de acuerdo a los requerimientos y especificaciones establecidos en la especificación del cargo y las necesidades del gerente.

Este procedimiento inicia cuando se le informa al candidato que fue seleccionado, esta decisión está en manos del gerente quien es el que define al candidato que más se adapta a las especificaciones de cargo evaluadas en el proceso anterior de selección de personal. Su periodicidad depende de la frecuencia con la que rote el personal o la necesidad de contratar más personal ante determinado proyecto y aplica para todo el personal a ingresar.

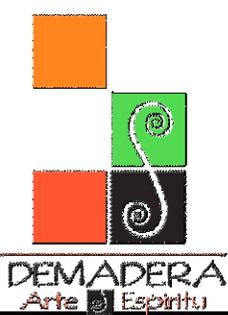
Al tener definido el personal a vincular actualmente en la empresa se maneja como se dijo anteriormente el contrato verbal, mediante el cual el gerente acuerda, la intensidad de la jornada Laboral, condiciones, remuneración y tiempo durante el cual la persona estará bajo esa relación contractual. Dado el tamaño y la estructura de la empresa DEMADERA, arte & Espíritu, en la actualidad, las condiciones legales de contratación no se dan a cabalidad, se propone por ello, que su tipo de contratación y vinculación de personal pase al contrato escrito por obra o labor terminada, porque aunque el contrato verbal tiene total validez, el que se propone se adapta más al tipo de estructura que la empresa maneja, además aunque la ley no exige que este contrato se maneje de forma escrita, es importante que entre las partes quede acordado cuál es la labor que se va a realizar, al igual que la duración del contrato; adicional a ello los otros tipos de contratos no encajan en esta empresa porque difieren en que los contratos a término indefinido, a término fijo, contrato para la realización de un trabajo ocasional, accidental o transitorio, la duración del contrato por obra o labor terminada, la determina la misma naturaleza de la obra, de manera tal que cuando termina la obra, termina el contrato. Esto precisamente es lo que DEMADERA arte y espíritu vive en la actualidad, su principal razón de ser y sus ingresos dependen de la realización de proyectos, que no son estables ni iguales, y al final de los cuales disminuye la demanda de personal o viceversa si sucede que terminando un proyecto inicia otro.

En este orden de ideas, el proceso de contratación actualmente no cuenta con directrices establecidas para la formalización de la nueva relación laboral que se crea entre empleado y empleador.

En la legislación colombiana y según el CST se establece que sin importar la duración del contrato, la empresa debe reconocer y pagar todos los conceptos propios de un contrato de trabajo, como la seguridad social y las prestaciones sociales en proporción al tiempo laborado. Sin embargo esta empresa en la actualidad no está en la capacidad de solventar estos gastos porque a pesar de tener sus clientes identificados y presencia en el mercado, tener una nómina es un gasto fijo que la empresa no puede determinar, aun así se propone trabajar en el tema en el menor tiempo posible porque la ley es clara en este aspecto y la empresa en su proceso de expansión debe ir estructurando ello, a fin de evitar futuras sanciones e inconvenientes que vengan ligados a este tema, ya que como es sabido el Código Sustantivo del Trabajo está diseñado principalmente partiendo de la buena fe de los empleados y amparando en primera instancia al este.

A continuación se presenta el formato del proceso de contratación que la empresa actualmente presenta.

3.2.4.1 Definición Proceso contratación

 DEMADERA, Arte & Espiritu			
MACROPROCESO		Responsable de Proceso	N° Revisión
Incorporación y Adaptación de las personas a la Organización.		Gerente-Propietario	001
PROCESO			F-CDAE
Contratación			Fecha Mayo/30/2012
OBJETIVO	El objetivo principal de este proceso es incorporar o contratar al mejor candidato que la organización pueda vincular de acuerdo a los requerimientos y especificaciones establecidos en la especificación del cargo y las necesidades del gerente.		
ALCANCE	Aplica para todo el personal que vaya a formar parte de la empresa	PERIODICIDAD	Depende de la frecuencia con la que rote el personal o la necesidad de contratar más personal
ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATOS RELACIONADOS
1. Informar al candidato sobre su selección	1.1 Establecer con el nuevo empleado el contrato de trabajo verbal (Acordar horarios, remuneración, tiempo de la labor, e inicio de las actividades)	Gerente-Propietario	Contrato de trabajo-Contrato Individual de trabajo por obra o Labor terminada.
2. Determinar el tipo de vinculación	2.1 si es el cargo de Diseñador se establece un contrato de aprendizaje, si por su parte es un cargo diferente a este se establece un contrato por obra o labor terminada	Gerente-Propietario	Ninguno
2. Porceder con el proceso de inducción	2.1 Continuar con el porceso de socialización e inducción	Gerente-Propietario	Ninguno
		REALIZO	REVISO
NOMBRE	Mayra A. Benítez y Jennifer Rodríguez	Fernando Rodríguez Barreneche	Fernando Rodríguez Barreneche
CARGO	Estudiantes	Gerente-Propietario	Gerente-Propietario

Fuente: Autores

3.2.4.2 Socialización e Inducción. El proceso de socialización e inducción para la empresa DEMADERA Arte & Espíritu se encuentra a cargo del gerente propietario y los integrantes del grupo de trabajo de la empresa, cada vez que un nuevo colaborador finaliza exitosamente el proceso de contratación y se integra a la organización.

el objetivo principal que busca este proceso es lograr la incorporación y adaptación de cada nuevo colaborador a la organización, a su cargo y al desempeño de sus funciones, estableciendo conciencia en el colaborador de la importancia de su aporte a la empresa para la consecución de los objetivos organizacionales. La periodicidad en la que se debe llevar a cabo este proceso depende directamente del ingreso de un nuevo colaborador.

Dado el tamaño de la empresa y el número de colaboradores que la conforman el proceso de socialización se resume a un planteamiento base y estructurado de proveer conocimiento al nuevo empleado acerca de la empresa y su contexto, además de las especificaciones de su labor.

Inducción a la organización

El proceso es responsabilidad directa del gerente dado que es él quien conoce el desarrollo que ha tenido la empresa y hasta el momento no tiene la capacidad ni el personal capacitado para delegar esta función.

La primera fase de este proceso se encarga de dar la Bienvenida al colaborador, recibéndolo a primera hora del día, le brinda información acerca de la historia de la empresa, de la razón social de la misma, la misión, visión y los valores corporativos, adicional se destina un espacio de tiempo prudente antes de iniciar labores para reunir al equipo de trabajo y socializar la vinculación del nuevo colaborador, se destina en promedio una hora para desarrollar esta fase de inducción y socialización con el colaborador, se realiza el primer día de vinculación a la empresa.

Inducción al cargo

la segunda fase de este proceso es la inducción al cargo y se relaciona directamente con las funciones que debe desempeñar, las responsabilidades y deberes que está a su cargo, esta fase también está a cargo del gerente aunque cuenta con la colaboración del pintor o carpintero para reforzar este proceso para los cargos de auxiliar de pintura y auxiliar de carpintería, para los demás casos solamente lo desarrolla el gerente.

El gerente se encarga de darle a conocer al colaborador su especificación de cargo, las responsabilidades, ubicación de la planta, distribución de la misma y la

disposición de herramienta, manejo adecuado de insumos, las actividades adicionales con las que debe colaborar como el estado ordenado y aseado del sitio de trabajo, como todo lo relacionado con su cargo para un buen desarrollo de sus funciones.

La inducción se desenvuelve en un sistema teórico-práctico donde en el transcurso de la inducción el gerente o persona encargada de dar a conocer las funciones, le puede solicitar al colaborador que desarrolle algunas actividades para validar la apropiación del colaborador en conocimiento y en práctica, puede ser el manejo de alguna máquina bajo la supervisión y direccionamiento del encargado o cualquier otra actividad propia de su cargo.

A continuación se presenta el formato de bienvenida para el nuevo colaborador que debe entregarse junto con la especificación de cargo.

Formato de Bienvenida nuevo empleado

DEMADERA, Arte & Espiritu

En nombre de la Empresa DEMADERA Arte & Espiritu y de sus nuevos compañeros de trabajo, le damos la mas cordial bienvenida.

Esperamos que su estadía con nosotros sea larga y fructífera para usted y la empresa. Lo recibimos como a un nuevo miembro de la familia DEMADERA Arte & Espiritu y aspiramos compartir gratos momentos con usted y los suyos.

Para facilitar su integración a la organización y al puesto de trabajo, le entregamos adjunto el formato de especificación de su cargo para su conocimiento y empoderamiento.



DEMADERA
Arte & Espiritu

Fuente: Autores

3.2.4.2.1 Definición Proceso de Socialización e Inducción

	DEMADERA, Arte & Espiritu		
	MACROPROCESO	Responsable de Proceso	N° Revisión
	Incorporación y Adaptación de las personas a la Organización.	Gerente-Propietario	001
	PROCESO		F-SEDAE
	Socialización e Inducción		Fecha
OBJETIVO	Incorporación y adaptación de cada nuevo colaborador a la organización, a su cargo y al desempeño de sus funciones, estableciendo conciencia en el colaborador de la importancia de su aporte para la empresa.		
ALCANCE	Aplica para todos los cargos que existan en la organización y los nuevos cargos que se puedan crear, y su periodicidad depende de la frecuencia con que se presente la requisición de búsqueda de un nuevo colaborador.	PERIODICIDAD	Cada vez que ingresa un nuevo colaborador a la organización
ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATOS RELACIONADOS
1. Ingreso del empleado	1.1 Ingreso del empleado a la organización	Gerente-Propietario	NINGUNO
	1.2 Bienvenida al empleado y socialización		
2. Información general sobre la organización	2. Presentación al empleado de los objetivos organizacionales, misión, visión.	Gerente-Propietario	NINGUNO
3. Entrega de especificación del cargo	3.1 Entrega de la especificación del cargo	Gerente-Propietario	Especificación del cargo
4. Inducción al cargo	4.1. Presentación de las funciones, tareas, obligaciones, actividades y demás aspectos del cargo	Gerente-Propietario	NINGUNO
5. Evaluación de la inducción	5. realización de actividades por parte del empleado para que el gerente evalúe la recepción de la información brindada en la inducción	Gerente-Propietario	NINGUNO
	REALIZO	REVISO	APROBO
NOMBRE CARGO	Mayra A. Benítez y Jennifer Rodríguez	Fernando Rodríguez Barreneche	Fernando Rodríguez Barreneche
	Estudiantes	Gerente-Propietario	Gerente-Propietario

Fuente: Autores

3.2.5 Compensación, bienestar y salud de las personas. Este Macro proceso incluye los procesos de: Compensación y estructura salarial, Incentivos y beneficios, Higiene y seguridad Industrial, Calidad de Vida Laboral.

3.2.5.1 Compensación y estructura salarial

El responsable de este proceso es el gerente de la organización, el objetivo principal de este proceso es rediseñar la estructura salarial existente actualmente, en la búsqueda de asignaciones salariales más justas y equitativas para cada uno de los cargos de la organización DEMADERA Arte & Espíritu, en concordancia con el marco legal establecido para el territorio colombiano, la asignación salarial debe revisarse y ajustarse con una periodicidad anual de acuerdo al porcentaje de aumento que establece el gobierno y el estado financiero de la empresa.

Para el desarrollo del proceso de compensación y estructura salarial se define como método a utilizar, el Método de Evaluación de Puestos por Puntos, este modelo se propone en referencia a las compensaciones directas, específicamente el salario, que permite una evaluación de los puestos de trabajo y cuantifica las labores, riesgos y requisitos del puesto de trabajo, con el propósito de dar una aproximación más exacta con respecto a la cuantía de la remuneración.

Esta cuantía se basa en tomar cada factor del puesto de trabajo y compararlo frente a los demás puestos de trabajo.

A continuación se menciona el procedimiento a seguir para el desarrollo del Método de Evaluación de Puestos por Puntos.

Manual de evaluación por puntos

1. Estudiar los puestos de trabajo que se evalúan, determinar los factores, los subfactores y características con los cuales se mide el valor.
2. Determinar los grados y niveles necesarios para medir la presencia de cada factor en cada uno de los distintos puestos de trabajo.
3. Definir los factores y subfactores para cada cargo
4. Asignar puestos a los factores y grados en proporción a su importancia.

Para comprender mejor el método, se entiende como factor a aquellos aspectos o características que se califican como base para la valoración de puestos.

Los subfactores se encuentran contenidos dentro de los factores y son aquellos componentes particulares de cada factor, los cuales se han definido para ser evaluados.

En la determinación de los grados se establece el rango con el que se califica los factores, desde 1 a 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor.

Dentro de los factores se establece un porcentaje del cual el 100% debe ser la suma de todos. Y a su vez cada factor se divide en subfactores donde la suma de los mismos es correspondiente al 100% de cada factor al cual pertenecen.

Los valores que se asignan a cada uno de los subfactores son el resultado de la comparación de cada uno de estos con los grados y niveles establecidos en la escala de prorrateo y son independientes entre cada uno de los cargos, en los cuales se analiza el riesgo, el esfuerzo y demás características propias de cada uno, es decir, dependiendo el cargo que se analice los factores de riesgo varían, por lo que la valoración es diferente a la de otros cargos que tengan menor o mayor factor de riesgo o esfuerzo.

El peso o porcentaje es el valor que se le da al factor de acuerdo a la importancia o consideraciones establecidas por la empresa. La distribución entre todos los factores y la suma del todo debe ser del 100%.

Es necesario resaltar que los factores deben cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ **Objetividad:** se debe referir a los requisitos mínimos que el puesto exige para poder ocuparlo, prescindiendo de las personas que los ocupan.
- ✓ **Discriminación:** Lo que el factor define debe darse en todos los puestos de distinto grado.
- ✓ **Totalidad:** Que sean aplicables a todos los puestos comprendidos dentro de su ámbito.
- ✓ **Diferenciación:** Los factores no deben superponerse porque aumentaría o reduciría el valor de los puestos que los tuviera en alto o bajo grado.

Existen varias clasificaciones de factores y subfactores, para este caso se utiliza el modelo de A.L. Kress. Citado por Rodríguez¹³¹

¹³¹ A.L.Kress, How to Rate Jobs and Men, p.60. Citado por RODRÍGUEZ, Valencia, Joaquín Administración Moderna de Personal. Séptima Edición, México: Thomson Learning., 2007.p.180

El primer factor es la habilidad y contiene los subfactores Educación, Experiencia e iniciativa que se describen a continuación con sus respectivos niveles.

- Subfactor 1: Educación, hace referencia a los conocimientos básicos requeridos para el desarrollo de las actividades propias de cada cargo.

- I: Conocimiento básica primaria
- II: Conocimiento de secundaria
- III: Conocimiento técnico o tecnológico
- IV: Estudios universitarios
- V: Estudios en especialización y posgrados.

- Subfactor 2: Experiencia, hace referencia al tiempo de labor que se requiere en áreas afines como requisito para el cargo.

- I: periodo comprendido entre seis (6) meses y un (1) año.
- II: periodo de uno (1) a dos (2) años.
- III: periodo de dos (2) a tres (3) años.
- IV: periodo de tres (3) a cuatro (4) años.
- V: mayor de cuatro (4) años.

- Subfactor 3: Iniciativa, hace referencia al grado de ejercitación de propio juicio para la llevara a cabo las actividades y funciones propias de su cargo.

- I: Habilidades para obedecer y ejecutar órdenes
- II: Interpretación de órdenes y criterio para desarrollarlas
- III: Carácter interpretativo y analítico de problemas
- IV: Análisis y situaciones conocidas
- V: Análisis y soluciones imaginativas a situaciones inesperadas

El segundo factor es el Esfuerzo y contiene los subfactores de Esfuerzo físico y Esfuerzo mental y/o visual que se explican a continuación con sus respectivos niveles.

- Subfactor 4: esfuerzo físico, hace referencia a la continuidad e intensidad que trae consigo la realización o práctica de las actividades de su cargo.

- I: Poco esfuerzo físico, actividades sedentarias.
- II: Posiciones o movimientos constantes y diversos.
- III: Trabajadores en pie en los puestos de trabajo.
- IV: Actividad constante con materia prima, insumos y maquinaria.
- V: gasto de energía, movimientos continuos, gran esfuerzo muscular y exposición a altas temperaturas.

- Subfactor 5: Esfuerzo mental, hace referencia al grado de atención y utilización de facultades mentales.

I: Poco esfuerzo mental, actividades básicas.

II: Atención y análisis en la realización de labores.

III: Atención constante y esfuerzo mental continuo.

IV: Concentración mental y responsabilidad para decisiones.

V: Alta concentración mental y desempeño.

El tercer factor es la Responsabilidad y contiene los subfactores de Resultados e Información confidencial que se describen a continuación con sus respectivos niveles.

- Subfactor 6: Responsabilidad de resultados, hace referencia al grado de cumplimiento de metas con o sin instrucción y supervisión.

I: Está sujeto a supervisión y a realizar labores básicas.

II: Recibe instrucciones precisas y supervisión directa.

III: Ejecución de procesos estandarizados, labores de asesorías.

IV: Labores de trabajo en equipo, supervisión periódica y relación con clientes.

V: Participación en la toma de decisiones.

- Subfactor 7: Datos confidenciales, hace referencia a la responsabilidad en el manejo de los datos a los cuales se tiene acceso dependiendo del cargo al cual se encuentra vinculado.

I: Las actividades no incluyen datos confidenciales.

II: Se maneja un margen de información confidencial.

III: se maneja información confidencial y su divulgación da origen a sanciones.

IV: Maneja constantemente información confidencial de los procesos.

V: Absoluta discreción sobre procesos y otras actividades internas

El cuarto factor es las Condiciones de trabajo y contiene el subfactor de Medios y Riesgos que se describe a continuación con sus respectivos niveles.

- Subfactor 8: Ambiente y riesgos, hace referencia a la propensión a sufrir algún tipo de accidente en el puesto de trabajo aún teniendo en consideración las medidas de seguridad con las que se cuenta.

I: Ambiente de trabajo estable, pocas posibilidades de accidentes.

II: se está expuesto a movimientos constantes dentro de la empresa.

III: Situaciones y posiciones agotadoras.

IV: Labores con riesgo de accidente.

V: Constante riesgo de accidente, por manejo de maquinaria y/o sustancias a altas temperaturas.

Tabla 6 de escala por prorratio

Factores		Subfactores		DEMADERA Arte & Espiritu					
				Peso %	Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V
1. Habilidad	1. Educación	40%	50%	20	40	60	80	100	
	2. Experiencia	40%		20	40	60	80	100	
	3. Iniciativa o ingenio	20%		10	20	30	40	50	
2. Esfuerzo	4. Físico	60%	15%	9	18	27	36	45	
	5. Mental y/o visual	40%		6	12	18	24	30	
3. Responsabilidad	6. Resultados	80%	25%	20	40	60	80	100	
	7. Información confidencial	20%		5	10	15	20	25	
4. Condiciones de trabajo	8. Medio/Riesgos	100%	10%	10	20	30	40	50	
Peso en porcentaje y total de puntos en cada grado				100%	100	200	300	400	500

Elaboración: Autores

Tabla 7 de asignación por puntos

Cargo	DEMADERA Arte & Espiritu									
	Factor 1			Factor 2		Factor 3		Factor 4	Total Puntos	
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Gerente	100	100	50	45	30	100	25	50	500	
Coordinador de mercadeo y publicidad	60	20	20	9	12	20	5	10	156	
Diseñador	60	20	20	9	12	20	5	10	156	
Mensajero	40	40	10	18	6	20	5	20	159	
Carpintero	40	60	20	36	24	80	5	50	315	
Auxiliar de Carpintería	20	20	10	36	12	40	5	40	183	
Pintor	40	60	20	36	24	80	5	50	315	
Auxiliar de Pintura	20	20	10	36	12	40	5	40	183	
Totales	880			357		460		270	1967	

Elaboración: Autores

Tabla 7 Asignación de salarios

	DEMADERA Arte & Espiritu				
	Cargo	Puntos	Salario Mensual	Salario diario	Salario diario ajustado
Gerente	500	\$ 2.000.000	\$ 66.667	\$ 45.500,76	\$ 1.365.023
Coordinador de mercadeo y publicidad	156	\$ 280.000	\$ 9.333	\$ 14.196	\$ 425.887
Diseñador	156	\$ 280.000	\$ 9.333	\$ 14.196	\$ 425.887
Mensajero	159	\$ 210.000	\$ 7.000	\$ 14.469	\$ 434.077
Carpintero	315	\$ 800.000	\$ 26.667	\$ 28.665	\$ 859.964
Auxiliar de Carpinteria	183	\$ 500.000	\$ 16.667	\$ 16.653	\$ 499.598
Pintor	315	\$ 800.000	\$ 26.667	\$ 28.665	\$ 859.964
Auxiliar de Pintura	183	\$ 500.000	\$ 16.667	\$ 16.653	\$ 499.598
Totales	1967	\$ 5.370.000	\$ 179.000	\$ 179.000,00	\$ 5.370.000

Elaboración: Autores

Puntos: son los valores obtenidos de la tabla de asignación de puntos correspondientes a cada cargo.

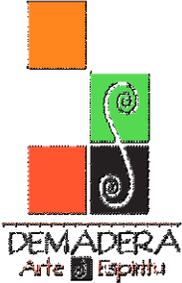
Salario mensual: es el salario que devenga actualmente para cada cargo

Salario diario: Es la distribución del salario mensual asignado actualmente dividido en 30 días.

Salario diario ajustado: Es el resultado del total del salario diario dividido entre el total de los puntos, posteriormente multiplicado por los puntos correspondientes a cada cargo.

Salario total ajustado: Es el resultado de la multiplicación del salario diario ajustado por 30 días.

3.2.5.1.1 Definición Proceso Compensación y Estructura Salarial

	DEMADERA, Arte & Espíritu		
	MACROPROCESO	Responsable de Proceso	N° Revisión
	Compensación, Bienestar y Salud de los Empleados.	Gerente-Propietario	001
	PROCESO		Fecha
	Compensación y Estructura Salarial		
OBJETIVO	Rediseñar la estructura salarial existente actualmente, en la búsqueda de asignaciones salariales más justas y equitativas para cada uno de los cargos de la organización DEMADERA Arte & Espíritu.		
ALCANCE	Aplica para todos los colaboradores que existan en la organización.	PERIODICIDAD	Anual
ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATOS RELACIONADOS
1. Identificar puestos a valorar	1.1 Identificar puestos a valorar	Gerente-Propietario	Manual de evaluación de puestos por puntos
3. Determinar factores y subfactores	2.1 Establecer factores		Manual de evaluación de puestos por puntos
	2.2 Establecer subfactores		Tabla de asignación por puntos
3. Ponderación de factores	3.1 Asignación pesos a los factores		Escala de prorroteo
	3.2 Asignación de puntos a los grados		Tabla de asignación de salarios
4. Definición de los salarios	4.1. Definir los salarios		
	REALIZO	REVISO	APROBO
NOMBRE	Mayra B y Jenifer R	Fernando Rodríguez Barreneche	Fernando Rodríguez Barreneche
CARGO	Estudiantes	Gerente - propietario	Gerente propietario
FECHA			

Fuente: Autores

3.2.5.2 Incentivos y beneficios. El gerente es la persona encargada del proceso, el objetivo principal del proceso de Incentivos y Beneficios para la empresa DEMADERA Arte & Espiritu es definir y establecer los beneficios que puede ofrecer la empresa de acuerdo al tamaño y capacidad económica buscando motivar el desarrollo laboral y la permanencia de los colaboradores.

Establecido este proceso se debe revisar con una periodicidad anual, validando el estado de la empresa, el crecimiento y las políticas salariales establecidas para ajustarlas de acuerdo a la capacidad en la que se encuentre la organización, estudiando la viabilidad de mantenerla para el número de empleados que conforman la empresa e identificar si existen nuevas necesidades motivacionales. Es claro para el gerente la necesidad latente de mantener motivado al equipo de trabajo con el que cuenta y en esa medida ha creado incentivos ajustados a las necesidades y la capacidad de la empresa. El gerente tiene estipulado algunos incentivos que ofrece actualmente a sus colaboradores y que son informados en el proceso de inducción y socialización del colaborador, para poder acceder a los beneficios se debe cumplir con tiempo mínimo de permanencia en la organización de 6 meses consecutivos.

En primer lugar se enuncian los beneficios que tiene estipulado el gerente para sus colaboradores y en segunda instancia se nombran los incentivos se proponen para implementar a la organización teniendo en cuenta el tamaño y capacidad de la empresa.

Incentivos existentes:

- Siempre y cuando la empresa no tenga proyectos en desarrollo se le permite al empleado conseguir contratos individuales y desarrollarlos en la organización haciendo uso de la planta, las herramientas e insumo disponible en la empresa, este último será el único que tendrá un costo justo para el empleado, el uso de los demás implementos son utilizados sin costo alguno.
- Reconocimiento económico de las horas extras laboradas.
- Bonificación económica no constitutiva de la salario a fin de año de acuerdo a la capacidad de la empresa.
- Reconocimiento económico por el buen desarrollo y cumplimiento de proyectos de gran tamaño.
- Flexibilidad horario para realizar estudios

- Uso de los equipos disponibles en la empresa para uso de los empleados, como internet y computador para desarrollar actividades económicas de los empleados y los hijos de estos.

Incentivos propuestos:

- Auxilio de alimentación \$3000 diarios para los empleados de planta de la organización.

A continuación se presenta el formato del proceso.

3.2.5.2.1 Definición Proceso de Incentivos y Beneficios

 DEMADERA, Arte & Espiritu				
MACROPROCESO		Responsable de Proceso		N° Revisión
Compensación, Bienestar y Salud de los Empleados.		Gerente-Propietario		001
PROCESO				F-IBDAE
Incentivos y Beneficios		Fecha		
OBJETIVO	Definir y establecer los beneficios que puede ofrecer la empresa de acuerdo a su tamaño y capacidad económica en la búsqueda constante de motivar el desarrollo laboral de los colaboradores que integran su equipo de trabajo.			
ALCANCE	Aplica para todos los colaboradores que existan en la organización.	PERIODICIDAD	Anual	
ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATOS RELACIONADOS	
1. Definir los incentivos y beneficios de la empresa	1.1 Identificar los Incentivos y beneficios	Gerente-Propietario	NINGUNO	
	1.2 Definir el personal beneficiario de los incentivos y beneficios			
2. Diseñar programa de incentivos y beneficios para la empresa	2. Diseñar y documentar el programa de incentivos y beneficios para la empresa .	Gerente-Propietario		
3. Evaluación y viabilidad financiera de los incentivos y	3.1 Evaluar la viabilidad financiera de los incent	Gerente-Propietario		
4. Comunicación de los incentivos y beneficios de la empresa	4.1. Puesta en marcha y desarrollo del programa de incentivos y beneficios de la empresa	Gerente-Propietario		
5. Evaluación del impacto en los colaboradores	5. evaluar el impacto que tiene el programa de incentivos y beneficios en la productividad del colaborador y la empresa	Gerente-Propietario		
	REALIZO	REVISO	APROBO	
NOMBRE	Mayra A. Benítez y Jennifer Rodríguez	Fernando Rodríguez Barreneche	Fernando Rodríguez Barreneche	
CARGO	Estudiantes	Gerente-Propietario	Gerente-Propietario	

Fuente: Autores

3.2.5.3 Higiene y seguridad industrial. El encargado del proceso es el gerente propietario junto con la colaboración de los integrantes del equipo de trabajo, objetivo principal del proceso de Higiene y Seguridad Industrial es establecer programas y actividades de acciones preventivas para la empresa con el fin de preservar y mejorar la calidad de vida y del trabajo y la salud de los empleados en el desarrollo de sus labores diarias.

Las actividades y programas establecidos deben revisarse con una periodicidad anual para hacer las modificaciones y ajustes que sean necesarios de acuerdo a lo estipulado por ley y las necesidades propias de la organización.

El gerente realiza el diagnóstico de necesidades y riesgos que tiene la empresa, establecer el programa de actividades de prevención de riesgos y por último la implementación, el seguimiento y evaluación.

El diagnóstico de riesgos se hace directamente con los colaboradores, donde el gerente en reunión con todos los colaboradores solicita que cada uno reporte los posibles riesgos a los que se ve expuesto en su lugar de trabajo o que puede representar un peligro o alto riesgo de incidencia para un accidente de trabajo.

A través de la reunión y la valoración del gerente se determino los siguientes riesgos para la organización, entre los factores de riesgo físico se identificó la iluminación y que los carpinteros y pintores al igual que sus respectivos auxiliares no han recibido los respectivos implementos de protección.

Se identifican además algunos factores de riesgo físico químicos, se puede presentar la posibilidad de incendio producido por cortocircuito debido a que en la planta de producción las instalaciones eléctricas de la maquinaria no posee los elementos de seguridad ni está bajo las condiciones de riesgo mínimo.

También se identifican factores de riesgo biológico debido a los residuos que produce la manipulación y el trabajo con pintura y madera que pueden afectar la salud de los colaboradores.

También se identifica la necesidad de revisión periódica para el parte automotor con el que cuenta la empresa debido al recalentamiento del motor y el ingreso de humo a la cabina de los ocupantes.

Por otra parte también se identifica factores de riesgo psicosociales, donde se evidencia la necesidad de motivación económica por parte de los colaboradores.

Después de identificar los factores de riesgo que están presentes en la empresa DEMADERA Arte & Espíritu se propone el diseño de un programa de actividades enfocado en aras de minimizar el efecto y las posibilidades de accidentes laborales, además de cuidar la salud de cada empleado.

Programa de prevención factores de riesgo. En un trabajo mancomunado entre el gerente y los colaboradores se definen actividades, elementos y herramientas para minimizar los riesgos presentes en la organización, donde se establece que la gerencia proveerá a cada empleado de los implementos de cuidado personal en cuanto a la seguridad en su puesto de trabajo y cada colaborador debe utilizar los elementos de protección en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa, especialmente en el manejo de maquinaria y herramientas de trabajo, es un compromiso de los colaboradores hacer uso adecuado de los implementos de protección para los distintos riesgos a los que se encuentra expuesto en el desarrollo de sus actividades laborales, como lo son, al ruido (tapa oídos) al material que expide la madera en su proceso, aserrín (tapabocas, gafas de protección), realizar actividades de prevención frente a malas instalaciones eléctricas, conexiones inadecuadas, la ubicación adecuada de cada herramienta e insumo con el que se trabaje para evitar golpes o caídas de objetos sobre el cuerpo o proyecciones de partículas cuando se trabaja en el corte y pulida de la madera, al igual que con las sustancias tóxicas que están relacionadas en el proceso de pintura, tener una manipulación adecuada de estos materiales.

Tabla 9. Factores de riesgo

FACTORES DE RIESGO		
Factores /Personal	Operativos	Administrativos
Riesgo físico	Iluminación, falta de elementos de protección	
Riesgo Físicoquímico	Posibilidad de Incendio por corto circuito, debido a malas conexiones eléctricas en la planta de producción.	Posibilidad de Incendio por corto circuito, debido a malas conexiones eléctricas en la planta de producción.
Riesgo Biológico	Los residuos de la madera y el olor de la pintura, revisión al parte automotor de la organización.	Los residuos de la madera y el olor de la pintura, revisión al parte automotor de la organización.
Riesgo Psicosocial	Falta de motivación económica	

3.2.5.3.1 Definición Proceso de Higiene Y Seguridad Industrial

 DEMADERA, Arte & Espiritu							
MACROPROCESO		Responsable de Proceso		N° Revisión			
Compensación, Bienestar y Salud de las personas.		Gerente-Propietario		001			
PROCESO				F-HSDAE			
Higiene y Seguridad Industrial				Fecha			
				Mayo/30/2012			
OBJETIVO		Establecer programas y actividades de acciones preventivas para la empresa con el fin de preservar y mejorar la calidad de vida y del trabajo y la salud de los empleados en el desarrollo de sus labores diarias.					
ALCANCE		Aplica para todo el personal que formar parte de la empresa		PERIODICIDAD	Anual		
ETAPA		ACTIVIDAD		RESPONSABLE		FORMATOS RELACIONADOS	
1. Diagnostico de riesgos		1.1 Identificar posibles factores de riesgos		Gerente-Propietario		Ninguno	
2. Diseño programa de prevención de riesgos		2.1. Identificar soluciones para los posibles riesgos 2.2 Establecer el programa de actividades de prevención de riesgos		Gerente-Propietario		Ninguno	
3. Ejecutar el programa		3.1 Puesta en marcha de las actividades de prevención de riesgos		Gerente-Propietario		Ninguno	
4. Evaluar los resultados		4.1. Evaluación de las actividades implementadas para la prevención de riesgos 4.2 Evaluación periodica de los factores de riesgo		Gerente-Propietario		Ninguno	
		REALIZO		REVISO		APROBO	
NOMBRE		Mayra A. Benítez y Jennifer Rodríguez		Fernando Rodríguez Barreneche		Fernando Rodríguez Barreneche	
CARGO		Estudiantes		Gerente-Propietario		Gerente-Propietario	

Fuente: Autores

3.2.5.4 Calidad de Vida Laboral. Este es un proceso que en la actualidad no se lleva a cabo dentro de la empresa, como se ha dicho es una pequeña empresa familiar que no tiene totalmente estructurado el departamento de talento humano, y aunque lleva a cabo algunos de sus procesos de manera informal, por decirlo de alguna manera los más importantes, este es uno de los cuales no se lleva cabo; sin embargo el gerente y propietario de la empresa es consciente de que la competitividad de esta se encuentra principalmente en las habilidades de sus empleados, a los cuales denomina artistas de la madera, pero las condiciones económicas, y estructurales sino permiten hoy por hoy a la empresa enfocarse aún en este tema.

3.2.6 Desarrollo de personal. Este Macro proceso incluye los procesos de: Capacitación y Entrenamiento, Desarrollo Profesional, Planes de Carrera, Evaluación del Desempeño, Monitoreo.

3.2.6.1. Capacitación y entrenamiento. Este proceso se encuentra a cargo del gerente de la organización es él quien identifica las necesidades de capacitación de su personal, debido al tamaño de la empresa y la capacidad económica no es un proceso que se implemente constantemente para la organización.

El objetivo de este proceso es brindar al colaborador más y mejores herramientas de conocimiento para el desarrollo de sus actividades aprovechando las capacidades de cada empleado.

Pero por el tamaño de la empresa y el costo que este proceso representa se define con el gerente que algunos temas de capacitación pueden ser abordados por él y en el manejo de insumos y herramienta nuevas que implementen para la empresa se llevará a cabo la capacitación por parte del o los proveedores que realizan suministros para la empresa.

Se deja establecido el proceso de capacitación y entrenamiento dado que las condiciones de desarrollo y económicas no le permiten implementar este proceso con el desarrollo de capacitadores, pero la proyección de crecimiento de la empresa requerirá a futuro la implementación de planes de capacitación para todos los integrantes del equipo de trabajo.

Es el gerente quien establece el tiempo y espacio en que se puede brindar capacitación a los empleados en el manejo de maderas y lo concerniente al proceso de esta materia prima, que él hace usualmente como retroalimentación a su equipo de trabajo cada vez que él como representante asiste a cursos, seminarios, talleres, capacitaciones y charlas cuando considera que el tema recibido es de interés general y puede contribuir a la eficiencia del empleado y asu vez de la empresa.

Este proceso se desarrolla en las instalaciones de la empresa donde se brinda el espacio, las condiciones y la herramienta necesaria para desarrollar los temas de capacitación que el gerente haya definido, aunque hasta el momento no se hace ninguna evaluación al empleado para valorar la calidad de la información recibida se propone realizar al finalizar cada capacitación hacer una evaluación del tema para conocer el interés, la apropiación y la importancia que determinaron los colaboradores para que sirva de guía en la toma de decisiones cuando se requiera y haya la capacidad de económica para pagar un instructor.

También se deja abierta la posibilidad de que los colaboradores sugieren temas de capacitación en los que ellos consideran requieren un refuerzo o es de importancia para el desarrollo de sus labores.

FEDCDAE 001. Formato de Evaluación de desarrollo Capacitación

DEMADERA Arte & Espíritu					
Evaluación Desarrollo de Capacitación					
Nombre del instructor	Duración	fecha		F-EDCDAE 001	
		Día	Mes	Año	
En busca de un mejoramiento continuo para el desarrollo de los temas de capacitación, agradecemos conteste en forma objetivo el siguiente cuestionario					
Nombre completo :					
Tema desarrollado:					
Favor marcar con una x la calificación dada a cada uno de los factores que se relacionan, dependiendo de la siguiente escala:					
1. no satisfactorio 2. satisfactorio 3. muy satisfactorio 4. no aplica					
CONTENIDO DEL CURSO					
1.	La utilidad de los temas de acuerdo con las funciones que desempeña fue	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> N.A
2.	El entendimiento de los temas recibidos fue	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> N.A
3.	La secuencia de los temas fue	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> N.A
4.	El cumplimiento del contenido del programa con respecto a las expectativas trazadas fue	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> N.A
FACILITADOR					
1.	El conocimiento del facilitador sobre los temas tratados en su concepto fue	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> N.A
2.	La forma en que el facilitador fomentó un ambiente agradable, respetuoso y abierto a sus inquietudes fue	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> N.A
3.	La forma de expresión fue	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> N.A
4.	El ritmo de trabajo fue	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> N.A
5.	La utilización de actividades y ejemplos prácticos para la comprensión del tema fue	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> N.A
OBSERVACIONES (Por favor escriba sus sugerencias o comentarios):					

Fuente: Autores

3.2.6.2 Definición Proceso de Capacitación y Entrenamiento

 DEMADERA, Arte & Espiritu				
MACROPROCESO		Responsable de Proceso	N° Revisión	
Desarrollo del Personal.		Gerente-Propietario	001	
PROCESO			Fecha	
Capacitación y Entrenamiento			Mayo/30/2012	
OBJETIVO	Brindar al colaborador más y mejores herramientas de conocimiento para el desarrollo de sus actividades aprovechando las capacidades de cada empleado.			
ALCANCE	Aplica para todo el personal que formar parte de la empresa	PERIODICIDAD	A consideración del gerente	
ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATOS RELACIONADOS	
1. Diagnostico	1.1 Identificar necesidades de capacitación	Gerente-Propietario	NINGUNO	
2. Definir el proceso de capacitación	2.1. Definir los temas de capacitación		NINGUNO	
	2.2 Definir las personas que deben capacitarse		NINGUNO	
3. Definir el método de capacitación	3.1 idetificar las fuentes de capacitación		NINGUNO	
	3.2 Definir variables de espacio y tiempo para la capacitación		NINGUNO	
4. Capacitación	4.1. Puesta en marcha proceso de capacitación		NINGUNO	
5. Evaluación	5.1. Evaluar el desarrollo de la capacitación		Formato de evaluación	
4. Evaluar los resultados	4.1. Evaluación de las actividades implementadas para la prevención de riesgos	NINGUNO		
	4.2 Evaluación periodica de los factores de riesgo			
		REALIZO	REVISO	APROBO
NOMBRE	Mayra A. Benítez y Jennifer Rodríguez	Fernando Rodríguez Barreneche	Fernando Rodríguez Barreneche	
	CARGO	Estudiantes	Gerente-Propietario	Gerente-Propietario

Fuente: Autores

3.2.6.3 Desarrollo Profesional, Planes de Carrera. Es evidente la importancia del desarrollo de este proceso para el crecimiento profesional de los colaboradores, pero en la organización DEMADERA Arte & Espíritu existen varias condiciones que no permiten que este proceso se pueda desarrollar. A continuación se nombran:

- La estructura de la empresa, no hay niveles donde se pueda escalar profesionalmente.
- número de empleados no justifica el desarrollo del proceso
- el cargo más alto no puede entrar en un proceso de ascenso, dado que el gerente es el propietario.

Las decisiones están centralizadas en el gerente de la empresa que a la vez es el propietario, al tener esta condición las decisiones ascenso que se puedan dar en la organización serán decisión directa de él y se hará en forma subjetiva y no bajo un programa de evaluación y desarrollo profesional.

3.2.6.4 Evaluación del Desempeño. El encargado de este proceso es el gerente propietario, quien establece como objetivo para este proceso tener un registro del desempeño de los empleados de la organización, con el fin de evaluar, medir e identificar oportunidades de mejoras para tomar acciones correctivas frente a la actividades, funciones y responsabilidades de desarrollo diario de las labores.

La evaluación del desempeño se debe realizar en el periodo de prueba del nuevo colaborador, al cumplirse 2 meses de estar laborando para la empresa y al cumplir un año de labores.

Esta evaluación la llevará a cabo el gerente en forma directa e individual de la empresa al cumplirse los dos meses de trabajo y al cumplir un año de trabajo, la evaluación se lleva a cabo con el formato de evaluación de periodo de prueba y el formato de evaluación de desempeño anual, se debe informar al empleado que la evaluación se va a llevar a cabo, cual es el objetivo de la evaluación y cual fue el resultado de la misma, para que ambos realicen un plan de trabajo para corregir las oportunidades de mejora que se hayan identificado en la evaluación.

Es importante hacer hincapié en que el desarrollo de la evaluación tiene un objetivo claro de mejorar, por ello se hace necesario hacer acompañamiento al colaborador y seguimiento al plan de acción cuando se haya identificado alguna oportunidad de mejora en el empleado.

Las competencias que se evalúan en el periodo de prueba son:

- Aprendizaje de labores: Capacidad para comprender las actividades y funciones propias del cargo y desarrollar las destrezas adecuadas para su desempeño.

- **Iniciativa:** Capacidad para resolver problemas, presentar sugerencias y desenvolverse en situaciones complejas de trabajo.
- **Colaboración:** Actitud para cooperar y ayudar con los jefes y compañeros de trabajo, disposición para ofrecer sus servicios.
- **Compañerismo:** Integración con los compañeros del área y con las demás personas de la empresa. Facilidad para ingresar a grupos nuevos.

Las competencias a evaluar en el desempeño anual son:

- **Conocimiento de trabajo:** se evalúa el nivel del conocimiento del colaborador respecto a lo que requiere para el desarrollo de su cargo y la eficacia que tiene en su aplicación.
- **Actitud:** se evalúa el nivel de cooperación del colaborador, la actitud hacia la empresa y la manera como asimila las órdenes
- **Compromiso:** se evalúa en el colaborador como él genera, asume y transmite el conjunto de valores de la organización, además si demuestra sentido de pertenencia hacia la empresa.
- **Responsabilidad:** Se evalúa el nivel de dedicación que muestra el colaborador, el compromiso frente al trabajo y el cumplimiento.

A continuación se presentan los formatos para evaluación periodo de prueba, evaluación anual y el formato del proceso.

FEPPDAE. Formato de Evaluación del Desempeño Anual

DEMADERA Arte & Espiritu								
Evaluación del Desempeño Anual								
Fecha			Nombre completo del colaborador					
Día	Mes	Año						
Nombre del evaluador			Periodo Comprendido Entre					
			Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Escala de Calificación								
A continuación encontrará una serie de factores y una escala de calificación en porcentaje. Usted deberá colocar en la casilla "puntaje" el valor de la calificación que considere corresponda al desempeño del nuevo trabajador.								
A (Más de 90%)			B (90 % - 60 %)			C (Menos del 60%)		
Factores			Puntaje			Observaciones		
Aprendizaje de labores: Capacidad para comprender las actividades y funciones propias del cargo y desarrollar las destrezas adecuadas para su desempeño.								
Iniciativa: Capacidad para resolver problemas, presentar sugerencias y desenvolverse en situaciones complejas de trabajo.								
Colaboración: Actitud para cooperar y ayudar con los jefes y compañeros de trabajo, disposición para ofrecer sus servicios.								
Compañerismo: Integración con los compañeros del área y con las demás personas de la empresa. Facilidad para ingresar a grupos nuevos.								
Si tiene una puntuación menor a 60% en alguna competencia								
Plan de acción			Responsable		Fecha de inicio		Fecha final	
_____				_____				
Firma del evaluador				Firma del colaborador				

Fuente: Autores

FEDADAE. Formato evaluación del desempeño Anual

DEMADERA Arte & Espiritu								
Evaluación del Desempeño Anual								
Fecha			Nombre completo del colaborador		F-EDADAE			
Día	Mes	Año						
Nombre del evaluador			Periodo Comprendido Entre					
			Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
Objetivo de la evaluación					Resultado de la Evaluación			
Evaluar, medir e identificar oportunidades de mejoras para tomar acciones correctivas frente a la actividades, funciones y responsabilidades de desarrollo diario de las labores.								
Escriba la calificación numérica obtenida por el colaborador en la columna de puntos								
Criterio	A		B		C		Puntos	
	10 - 8		7 - 5		4 - 1			
Conocimiento del trabajo: Evalúe el nivel de conocimiento del empleado respecto de lo requerido para el cargo y su eficacia en la aplicación.	Domina los conocimientos, habilidades y procedimientos requeridos en su cargo y los aplica con eficacia.		Conoce bien su trabajo, requiere orientación periódica para cumplir con lo esperado en el cargo.		Tiene un nivel bajo de conocimientos y procedimientos requeridos para el cargo, lo que no le permite obtener los resultados esperados			
Actitud: Evalúe la cooperación del colaborador, la actitud hacia la empresa y la manera en como asimila las ordenes.	Le entusiasma su trabajo, dá su máximo esfuerzo para los requerimientos de su área, está en armonía con su entorno.		Se muestra satisfecho con su trabajo, se desempeña bien es sus labores , es cortés.		Solo colabora cuando es necesario, a veces es difícil de tratar.			
Compromiso: Evalúe si su comportamiento evidencia sentido de pertenencia hacia la organización.	Muestra una enmarcada convicción y aceptación de los valores organizacionales, manifiesta su intención de permanecer en la empresa.		Muestra deseo por estar involucrado con la organización con todo su accionar y desarrollo, esta atento a nuevos retos y compromisos para alcanzarlos con optimismo y cooperación.		Muestra una actitud pasiva frente a los valores de la organización			
Responsabilidad: Evalúe la dedicación que muestra el colaborador y el compromiso frente a su trabajo y cumplimiento.	Siempre cumple con lo solicitado y en el tiempo establecido, asume su plena responsabilidad.		Muestra una dedicación constante y es oportuno en la entrega de su trabajo		No es constante casi siempre falta a los compromisos establecidos, tiende a desligarse de su responsabilidad.			
Cual es el logro más importante obtenido por el colaborador?								
Cual es la mayor oportunidad de mejora que usted identifica en el colaborador?								
Si el resultado del evaluador se encuentra por debajo del 80%, realicen un plan de acción								
Acciones	Responsables	Resultado	Fechas					
			Inicio	fin	Seguimiento			
_____ Firma del evaluador			_____ Firma del colaborador					

Fuente: Autores

3.2.6.4.1 Definición Proceso de Evaluación de Desempeño

 DEMADERA, Arte & Espiritu				
MACROPROCESO		Responsable de Proceso	N° Revisión	
Desarrollo del Personal.		Gerente-Propietario	001	
PROCESO			Fecha	
Evaluación del Desempeño			Mayo/30/2012	
OBJETIVO	Tener un registro del desempeño de los empleados de la organización, con el fin de evaluar, medir e identificar oportunidades de mejoras para tomar acciones correctivas frente a la actividades, funciones y responsabilidades de desarrollo diario de las labores.			
ALCANCE	Aplica para todo el personal que formar parte de la empresa	PERIODICIDAD	A los dos (2) meses de ingreso y al cumplir un (1) año	
ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATOS RELACIONADOS	
1. Identificar elementos a evaluar	1.1 Establecer habilidades y competencias a evaluar	Gerente-Propietario	NINGUNO	
2. Diseñar proceso de evaluación	2.1 Diseño y evaluación de los formatos de evaluación del desempeño		NINGUNO	
	2.2 Establecer fechas de evaluación			
	2.3 Comunicación al empleado sobre evaluación y resultados			
3. Evaluación	3.1 Aplicación de la evaluación		Formatos de evaluación periodo de prueba formato de evaluación del desempeño anual	
4. Acciones correctivas	4.1 Análisis de los resultados de la evaluación		NINGUNO	
	4.2 Diseño de plan de acción correctivo		NINGUNO	
			REALIZO	REVISO
NOMBRE	Mayra A. Benítez y Jennifer Rodríguez	Fernando Rodríguez Barreneche	Fernando Rodríguez Barreneche	
CARGO	Estudiantes	Gerente-Propietario	Gerente-Propietario	

Fuente: Autores

3.2.5.4 Monitoreo. Este procedimiento actualmente no se lleva a cabo en la empresa

Lo que el gerente monitorea son las operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación de la empresa se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

El gerente no consolida ni reúne información de cada empleado, dado su alta rotación, simplemente se limita a su contratación y como es poco el personal a su cargo, tiene presente algún tipo de información que el considere relevante sin recurrir a un archivo o base de datos que le indique sobre el proceso o evolución de cada empleado el tiempo que lleva dentro de la empresa.

3.2.6 Relaciones con el empleado.

3.2.6.1 Negociación colectiva y relación con los sindicatos. Aunque puede haber necesidades no cubiertas por la organización, los empleados de esta son conscientes de las condiciones bajo las cuales se contratan ,talvez por ello no se piensa en crear un ente que defienda sus intereses.

En este orden de ideas este proceso no se presenta en la empresa DEMADERA, Arte & Espíritu, principalmente por el tamaño de esta.

3.2.6.2 Cesación o ruptura laboral. Este proceso es uno de los que más se presenta en la empresa, debido a su volatilidad de los proyectos y la poca capacidad que la empresa tiene para mantener una nómina fija de trabajadores.

La responsabilidad de este proceso está en manos del gerente y propietario de la empresa, quien define hasta qué punto puede la empresa y determinado proyecto solventar el gasto de un trabajador más

El objetivo de este proceso es determinar o establecer las principales causas de despido renuncia en la empresa, para con ello crear medidas que mantengan los mejores empleados y disminuya la rotación de personal.

Debido a la estructura organizacional con la que cuenta DEMADERA, Arte & Espíritu, la periodicidad de este proceso se produce cada que hay una cesación de actividades y dependiendo del volumen de proyectos que deba atender y su regularidad.

.Para los casos en los que la ruptura es involuntaria por parte del trabajador y se da por decirlo de alguna manera recorte de personal, e igualmente en el caso en que la ruptura se de manera voluntaria, no existe como tal un conducto a seguir ni carta de información para ambas partes, todo se dá de manera verbal y sin previo

aviso, pues se dá por entendido que al iniciar el proyecto se informa al empleado cuánta será la duración de la misma, así pues se acuerda entre empleado y empleador para “liquidar” horas o semanas pendientes por cancelar.

A continuación se presenta el formato que describe el proceso en mención.

3.2.6.2.1 Definición Proceso Cesación o Ruptura Laboral

 DEMADERA, Arte & Espiritu			
MACROPROCESO	Responsable de Proceso		N° Revisión
Relaciones con el Empleado	Gerente-Propietario		001
PROCESO			F-CDAE
Cesación o Ruptura Laboral			Fecha Mayo/30/2012
OBJETIVO	Determinar o establecer las principales causas de despido renuncia en la empresa, para con ello crear medidas que mantengan los mejores empleados y disminuya la rotación de personal.		
ALCANCE	Aplica para todo el personal que formar parte de la empresa	PERIODICIDAD	Cada que hay una cesación de actividades y dependiendo del volumen de proyectos que deba atender y su regularidad.
ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATOS RELACIONADOS
1. Evaluar si continuar con el personal inicialmente contratado	1.1 Hacer un Análisis costo-Beneficio entre proyecto y mano de obra para atenderlo	Gerente-Propietario	NINGUNO
2. Notificar de manera verbal el despido al empleado	2.1 "Liquidar" y Definir si hay horas o semanas pendientes por cancelar		NINGUNO
	REALIZO	REVISO	APROBO
NOMBRE	Mayra A. Benítez y Jennifer Rodríguez	Fernando Rodríguez Barreneche	Fernando Rodríguez Barreneche
CARGO	Estudiantes	Gerente-Propietario	Gerente-Propietario

Fuente: Autores

Para efectos del desarrollo de este trabajo de grado, es importante aclarar que no se pretende desarrollar un área o departamento de gestión humana dentro de la organización, si no darle las herramientas mínimas a la organización para el buen manejo del talento humano.

Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones originadas en el desarrollo de todos los procesos de Gestión Humana de la organización.

CONCLUSIONES

- Trabajar con la pequeña empresa, particularmente con DEMADERA Arte & Espíritu permite observar que los procesos de gestión humana se llevan a cabo de manera muy empírica y cada proceso guiado por la experticia del gerente que como en este caso en la mayoría de las pequeñas empresa también es el propietario, los procesos no están definidos, ni documentados, no se lleva ningún registro, siendo esto muestra evidente de que no hay un claro conocimiento de cómo deben ser llevados a cabo.
- Con el diagnóstico para conocer el estado actual de los procesos de gestión humana de la empresa DEMADERA Arte & Espíritu, se validó e identificó las necesidades que requieren ser satisfechas con respecto al tema de estudio de la gestión humana y la perspectiva que tiene la empresa frente al tema.
- Desarrollar cada uno de los procesos contenidos en los macropocesos es complejo, dado el tamaño de la empresa, el número de empleados y la capacidad económica y de solvencia, para la empresa es de mayor prioridad suplir las cuentas, mantener la nómina, comprar insumos, que invertir en capacitación o tener un programa estructurado de incentivos o calidad de vida.
- El gerente y propietario de la empresa DEMADERA Arte & Espíritu es consciente de la necesidad latente de cubrir las necesidades de gestión humana, la importancia que este proceso tiene para los empleados y en especial para la calidad y el desarrollo de la empresa.
- Estructurar y documentar los procesos contenidos en los macroprocesos de gestión humana le permiten a la empresa desarrollar de manera más asertiva los procesos que se desarrollan en la empresa de manera informal y sin un criterio base de definición, ejemplo de ello es el proceso de selección, en el que no se solicita una hoja de vida, no se hace referencia ni una entrevista formal, este proceso le permitirá tener criterios de selección y atraer al mejor personal con el que pueda contar la organización.
- Documentar, estructurar y formalizar los procesos contenidos en los macroprocesos de gestión para la empresa DEMADERA Arte & Espíritu se pretende reducir a la mínima expresión los problemas e inconvenientes

latentes en la organización o los que se puedan presentar con el manejo de personal.

RECOMENDACIONES

Implementar en La empresa DEMADERA, Arte & Espíritu, los Macroprocesos de Gestión Humana diseñados específicamente en el presente documento, con el fin de que esta pueda aprovechar y administrar las habilidades del grupo humano que la compone además de mejorar las condiciones en que los empleados desempeñan sus actividades.

Actualizar cada vez que se haga necesario los formatos y definición de proceso planteados en el presente documento.

Distribuir las responsabilidades y funciones que competen a cada proceso entre el personal de la organización capacitado para ello, en la medida de lo posible; con el fin de que el gerente se pueda dedicar a su principal función, de Planear, Coordinar, ejecutar, controlar y evaluar las actividades administrativas y operacionales de la empresa.

Establecer un planeación estratégica de personal, cuyos pronósticos sean más cuantitativos que permitan tener una información más precisa sobre el personal a contratar en determinado momento.

Aunque en su momento se menciona que algunos de los procesos no aplican aun en la empresa por su tamaño y estructura, si resulta muy importante que formalice algunos de ellos como:

- ✓ La contratación, a fin de evitar futuras sanciones y/o demandas por parte del personal que labora en la empresa o por parte de la legislación que rige las relaciones laborales; para así actuar bajo el marco de las leyes que rigen a las empresas en Colombia
- ✓ La Higiene y la Seguridad Industrial, dado que por la razón de ser de la empresa este tema cobra aún más relevancia de la que por si sola ya posee, programar con los proveedores, o con entidades de la ARP capacitaciones en pro de garantizar una higiene y seguridad industrial acorde con la empresa, al mismo tiempo que este proceso sea formalizado al ingreso de cada colaborador para que cada cual se sienta comprometido con el tema desde el inicio de sus labores.
- ✓ Aplicar a todo el personal; independientemente de que sea alguien referido por una persona que labore en la empresa o un conocido, las pruebas

técnicas y demás presentadas en selección de Persona, de manera que la decisión sea más certera y objetiva

- ✓ Determinar algún tipo de beneficios e incentivos para los empleados sin que necesariamente sean económicos, sino acordes con el capital de la empresa, pero que de una u otra manera influyan sobre la motivación y percepción de los empleados con la empresa.
- ✓ Utilizar los formatos propuestos en este Proyecto de Grado para llevar un mejor control de la información de su personal y de los procesos aplicados a cada uno de los colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

BARNARD, Chester, the function of the executive. Citado por GEORGE, JR., Claude. Historia Del Pensamiento Administrativo, Segunda Edición. México: Pearson Educación, 2005.

BLANK, Bubis León, La Administración de organizaciones, Tercera Edición. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2002.

BONACHE, Jaime; CABRERA, Ángel. Dirección de Personas. Segunda Edición. España, Pearson Educación, S.A, 2005.

BOHLANDER George; SNELL, Scott. Administración de Recursos Humanos. Décimo Cuarta Edición. México, Thomson Learnings, 2007

CALDERA, Rodolfo. Planeación Estratégica de los Recursos Humanos: Conceptos y teoría.

CARMONA, Fernando. Gestión Del Recurso Humano En La Empresa. TecnoPress, Colombia, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill interamericana, 2002.p.2

Código Sustantivo del trabajo. Bogotá: TITULO V, SALARIOS. ELEMENTOS INTEGRANTES. Momo Ediciones. 2011.P.57

DE CENZO, David y ROBBINS, Stephen. Administración de Recursos. Primera Edición. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V, 2001.

DESSLER, Gary. Administración de Personal. Sexta Edición. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 2001.

DOLAN, Simón; VALLE, Jackson y SCHULLER. La gestión de los Recursos Humanos. 2003. Citado por: GARCÍA, Mónica. En: La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica. Santiago de Cali: Universidad de Valle, 2008.

GANTT Henry, Abonus System for rewarding Labor. Citado por GEORGE, JR., Claude. Historia Del Pensamiento Administrativo, Segunda Edición. México: Pearson Educación, 2005.p.92

GEORGE, JR., Claude. Historia Del Pensamiento Administrativo, Segunda Edición. México: Pearson Educación, 2005.

GARCIA, Mónica. "La Gestión Humana en las Organizaciones: Una Perspectiva Teórica" En M. García, K. Sánchez y A. Zapata, Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana, Editorial Universidad del Valle.2008.

GARCIA, Mónica; MURILLO Vargas Guillermo y GONZÁLEZ, Ocampo Carlos Hernán; Los Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Artes Gráficas Editores 2011.

GILGES, Gisela. Cómo Encontrar el Empleado Ideal. Primera edición. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.2007.

GÓMEZ-MEJÍA, Luis; BALKIN B., David & Cardy, Robert L. Gestión de Recursos Humanos. Tercera Edición. España: Prentice Hall. Pearson Educación. 2001.

IVANCEVICH John. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. México D.F. McGraw-Hill interamericana.2005.

LOUIS, Davis. The Design Jobs. Industrial Relations, Octubre de 1966, p.21-45

MENDEZ, Carlos Eduardo. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Edición. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill interamericana,1995.

MONDY, Wayne; NOE. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. México: Pearson Educación, 2005.

PEREZ M, José. Estrategia Gestión y Habilidades Directivas. Díaz de Santos. 1997.

PUCHOL, Luis. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Sexta Edición. España: Ediciones Díaz de Santos, 2003.

RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. 2002.

RUE, Leslie y Lord L. BYARS. Administración de Recursos Humanos. México: Interamericana. 1984.

SHELDON, Oliver, The Philosophy of Management. Citado por GEORGE, JR., Claude. Historia Del Pensamiento Administrativo, Segunda Edición. México: Pearson Educación,

WERTHER, William; DAVIS, Keith. Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de Las Empresas. Sexta Edición. México, McGraw- Hill Interamericana.2008.

ANEXOS

Guía de entrevista Aplicada

1. Cuenta Demadera Arte & Espiritu con área de talento humano?
2. Qué procesos de talento humano lleva a cabo la empresa Demadera Arte & Espiritu?
3. La empresa Demadera Arte & Espiritu tiene algún proceso de talento humano bajo una estructura formal?
4. Quien es el responsable de los procesos de talento humano en la empresa Demadera Arte y Espiritu?
5. Por favor explíquenos de qué manera se lleva a cabo el proceso de reclutamiento o atracción de las personas que esperan formar parte de su empresa?
6. Bajo que métodos, técnicas o herramientas atrae personal destinado a ocupar las vacantes de su empresa?
7. Aproximadamente cuánto tiempo lleva atraer personal para cubrir las vacantes de la empresa?
8. Quien se encarga del proceso de reclutamiento de personal para cubrir las vacantes de la empresa?
9. Con que frecuencia debe llevarse a cabo el proceso de reclutamiento en la empresa?
10. Como se lleva a cabo el proceso de selección de un candidato para formar parte de la empresa?
11. Quien es la persona que se encarga del proceso de selección?
12. Cuáles son las principales consideraciones que se tienen en cuenta a la hora de seleccionar un candidato para que ingrese a la empresa
13. Se tiene algún tipo de formato de evaluación para tomar esta decisión, o que técnicas y/o herramientas son utilizadas en este proceso?

- 14.Cuál es la demanda y oferta de fuerza laboral que percibe la empresa Demadera Arte y Espiritu?
15. Que procesos son tenidos en cuenta en el desarrollo del proceso de atracción y selección de personal, entrevistas, visitas, estudios de perfil, pruebas técnicas, etc.?
16. Como se lleva a cabo el proceso de contratación en Demadera Arte & Espiritu?
17. La contratación se hace de manera formal? si es así, que tipo de contrato es el que predomina esta empresa?
18. Quien es la persona encargada de este proceso de contratación?
19. A los empleados nuevos se les da algún tipo de inducción respecto al cargo y la empresa?
- 20.Cuál es el objetivo del proceso de inducción en la empresa y cuál o cuáles son los resultados esperados al cabo de la finalización de este proceso?
21. Quien es la persona encargada del proceso de inducción o familiarización en la empresa a los nuevos empleados?
22. Cuanta tarde este proceso?
23. Que herramientas son utilizadas para llevar a cabo el proceso de inducción?
24. La organización tiene definido los nombres de los cargos en la empresa, al igual que la definición y diseño específico de las tareas que en cada uno de ellos se hacen?
25. Como se determina las funciones que debe desempeñar cada cargo?
26. De qué manera se establece o se mide el cumplimiento o no de metas?
27. Quien es la persona encargada de establecer las funciones de cada cargo?
28. Bajo qué criterios se liquida el salario de cada uno de los empleados de la organización?
29. Bajo qué criterios se establece el monto a pagar como salario en cada cargo?

30. Que proceso se lleva a cabo en la empresa para establecer el salario para cada uno de los colaboradores de la empresa?
31. Que aspectos se tienen en cuenta para establecer el monto de remuneración de cada cargo.
32. Utiliza la empresa algún método de evaluación del desempeño y cumplimiento de metas.
33. Que técnicas, metodología o guía es utilizada para llevar a cabo la evaluación de los colaboradores en la empresa?
34. Qué criterios evalúa la empresa en la evaluación del desempeño de sus colaboradores.
35. Cuáles son los criterios de mayor importancia a la hora de llevar a cabo una evaluación de desempeño en los colaboradores.
36. Hay una persona encargada de dicho proceso?
37. Cada cuanto se lleva cabo el proceso de evaluación de desempeño?
38. Recibe el personal retroalimentación de la evaluación de su desempeño.
39. Tiene la empresa desarrollado o implementa un plan de carrera dentro de la organización que le permita a sus colaboradores crecer internamente.
40. La empresa cuenta con un programa de capacitación y entrenamiento para sus colaboradores.
41. Cuáles son los principales aspectos o temas que requiere la empresa fortalecer en el proceso de capacitación?
42. Como se encuentra establecido el programa de capacitación y entrenamiento.
43. Quien es la persona responsable de llevar a cabo este proceso en la organización.
44. Cuál es el tiempo que se ha establecido para llevar a cabo el plan de capacitación y entrenamiento de los colaboradores.

45. Cuál es el objetivo principal que se desarrolla a través del plan de capacitación y entrenamiento.
46. Que temas están dispuestos en el programa de capacitación y entrenamiento.
47. ¿A quién o quienes se dirigen los proceso de Capacitación en la Organización?
48. ¿Cuál es el tipo de Capacitación al que le apunta la empresa Demadera Arte & Espíritu para el fortalecimiento de habilidades y destrezas, y/o actualización de conocimientos en algún área particular?
49. Como está establecido el programa de higiene y seguridad industrial dentro de la empresa Demadera Arte & Espíritu para sus colaboradores?
50. Cuál es la importancia del programa de Higiene y seguridad industrial en el marco de desarrollo de la empresa Demadera Arte & Espíritu?
51. como se lleva a cabo en la organización un proceso de ruptura o cesación laboral.
52. ¿Cuál es la importancia de un adecuado proceso de Ruptura Laboral en la organización?
53. ¿Cuáles son los principales inconvenientes que se presentan al momento de terminación de contrato de un colaborador?
54. ¿Cuál es el procedimiento que se desarrolla al momento de darse un proceso de Ruptura Laboral?
55. ¿Cuál es el tipo de relación laboral con el que queda la organización y un colaborador que termina contrato con la misma?
56. ¿Se ha presentado en la empresa algún tipo de inconveniente por reclamos o inconformidades en cuanto al proceso de liquidación?

57. ¿Cuál es la relación existente entre el proceso de Ruptura Laboral y el clima organizacional de la empresa?
58. ¿Es para la organización como tal (Área Administrativa) traumático un proceso de Ruptura Laboral?
59. La empresa tiene un programa de incentivos y beneficios para los empleados?
60. Como se lleva a cabo este programa?
61. Existe en la organización un reglamento interno de trabajo y un código de ética laboral. La empresa impulsa su conocimiento y practica?