

**LAS COMPETENCIAS “DEL SER” DEL GERENTE DEL TALENTO HUMANO Y  
SU EVIDENCIA EN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO,  
SELECCIÓN Y CAPACITACION EN UN GRUPO DE EMPRESAS MANIZALEÑAS.**



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

**ANGELA MARIA CUERVO VALENCIA**

**MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
V COHORTE  
UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
MANIZALES 2011**

**LAS COMPETENCIAS “DEL SER” DEL GERENTE DEL TALENTO HUMANO Y  
SU EVIDENCIA EN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO,  
SELECCIÓN Y CAPACITACION EN UN GRUPO DE EMPRESAS MANIZALEÑAS.**

**ANGELA MARIA CUERVO VALENCIA**

**DIRECTORA DE INVESTIGACION  
GLORIA STELLA ARANGO GIRALDO**

**MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
V COHORTE  
UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
MANIZALES 2011**

## CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>1 ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 SURGIMIENTO DEL ESTUDIO.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>1.4 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
<b>1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>18</b>
<b>1.6 PREGUNTAS ORIENTADORAS.....</b>	<b>19</b>
<b>1.7 OBJETIVOS.....</b>	<b>19</b>
1.7.1 GENERAL .....	19
1.7.2 ESPECIFICOS .....	19
<b>1.8 IMPACTO ESPERADO .....</b>	<b>20</b>
<b>1.9 USUARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>1.10 PRECISIONES CONCEPTUALES .....</b>	<b>20</b>
1.10.1 Competencias .....	20
1.10.2 Gestión del talento humano .....	20
1.10.3 Potencial humano .....	21
1.10.4 Selección .....	21
1.10.5 Evaluación de desempeño.....	21
1.10.6 Capacitación .....	21
<b>2 MARCO TEORICO .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 SURGIMIENTO DEL CONCEPTO DE COMPETENCIAS.....</b>	<b>22</b>

<b>2.2</b>	<b>TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3</b>	<b>POTENCIAL HUMANO .....</b>	<b>31</b>
<b>2.4</b>	<b>GESTION DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>36</b>
<b>2.5</b>	<b>PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....</b>	<b>43</b>
2.5.1	Capacitación.....	44
2.5.2	Evaluación de desempeño .....	46
2.5.3	Selección de personal .....	48
<b>2.6</b>	<b>ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>49</b>
<b>3</b>	<b>ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....</b>	<b>52</b>
<b>3.1</b>	<b>TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2</b>	<b>VARIABLES DE ESTUDIO.....</b>	<b>55</b>
<b>3.3</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....</b>	<b>55</b>
3.3.1	Entrevista:.....	55
3.3.2	Encuesta:.....	56
3.3.3	Pruebas psicotécnicas.....	56
<b>3.4</b>	<b>INDICADORES DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD .....</b>	<b>58</b>
3.4.1	VALIDEZ DE CONTENIDO .....	58
3.4.2	FIABILIDAD O CONSISTENCIA INTERNA.....	58
<b>4</b>	<b>UNIDAD DE TRABAJO Y UNIDAD DE ANÁLISIS .....</b>	<b>60</b>
<b>5</b>	<b>PROCEDIMIENTO .....</b>	<b>60</b>
<b>6</b>	<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>61</b>
<b>6.1</b>	<b>PARALELO DE ANALISIS ENTRE LAS ENTREVISTAS Y LAS ENCUESTAS.....</b>	<b>62</b>
<b>6.2</b>	<b>RESULTADOS PRUEBAS PSICOLOGICAS.....</b>	<b>71</b>
<b>6.3</b>	<b>CUADROS COMPRENSIVOS.....</b>	<b>75</b>
6.3.1	“SER” DEL GERENTE DE TALENTO HUMANO .....	75
6.3.2	SELECCIÓN DE PERSONAL .....	79

6.3.3	EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	80
6.3.4	CAPACITACION INTEGRAL.....	81
<b>7</b>	<b>HALLAZGOS.....</b>	<b>82</b>
7.1	CATEGORIAS EMERGENTES.....	83
7.2	ANALISIS E INTERPRETACION.....	86
7.3	COMPETENCIAS DEL SER.....	96
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>99</b>
<b>9</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>103</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>106</b>
	<b>ANEXO A: ENTREVISTA ESTRUCTURADA.....</b>	<b>106</b>
	<b>ANEXO B: ENCUESTA A LOS COLABORADORES.....</b>	<b>108</b>
	<b>ANEXO C: ANALISIS ENTREVISTAS.....</b>	<b>110</b>
	<b>ANEXO D: MATRIZ ANALISIS ENTREVISTAS.....</b>	<b>135</b>
	<b>ANEXO E: ANALISIS ENCUESTAS.....</b>	<b>179</b>
	<b>ANEXO F: RESULTADOS PRUEBAS PSICOLOGICAS.....</b>	<b>245</b>
a.	INTERPRETACION WARTEGG.....	245
b.	INTERPRETACION 16PF.....	253
c.	INTERPRETACION VALANTI (CUESTIONARIO DE VALORES).....	262

## RESUMEN

La presente investigación se enmarcó en el enfoque empírico-analítico de corte cualitativo; se tomó la realidad del mundo empresarial, de los gerentes de talento humano de empresas de la ciudad de Manizales, que han participado en los diferentes procesos de gestión por competencias en una relación ínter comunicativa que se alimenta de percepciones, experiencias y creencias, tanto de los gerentes de talento humano como de sus colaboradores. La investigación se realizó bajo la lógica cualitativa en el marco de un diseño de estudio de caso múltiple.

Es de resaltar el hecho de que durante el desarrollo de la investigación emergieron dos categorías que, para interés de los investigadores, validan presupuestos e inquietudes antes, durante y después de la investigación; estas categorías corresponden a las **competencias** “del ser” del gerente de talento humano y las **prácticas** de gestión del talento humano (selección, evaluación de desempeño y capacitación), y se convierten en elementos clave para sustentar el diseño, desarrollo e implantación de sistemas modernos de gestión de talento humano en las empresas de Manizales.

**Palabras clave:** Gestión por competencias, gestión del talento humano, potencial humano, autorrealización, prácticas de gestión de talento humano

### **ABSTRACT**

The present research was framed within the empirical approach with qualitative analysis.; It was based on the reality of the business world, as it is to the managers of human talent in the city of Manizales, who participated in the different processes of management by competencies All the research work was configured in a communicative inter relationship that feeds on perceptions, experiences and beliefs, both managers of human talent and their collaborators. This research was carried out under the qualitative logic as part of a multiple case study design. It is pointed out that in the development of research emerged two categories of interest of researchers which validate presuppositions and concerns before, during and after the investigation. These categories are **competences** "of being" of the Manager in charge of human talent, and **practices** of management of the human talent (selection, assessment of performance and training); which become key elements to support the design, development and implementation of modern systems of management of human resources in enterprises of the city of Manizales

**Keywords:** competence management, talent management, human potential, self-management practices human talent

# 1 ASPECTOS GENERALES

## 1.1 INTRODUCCIÓN

Los procesos de selección, evaluación de desempeño y capacitación integral especialmente, deben ir más allá de la simple percepción, deben trascender la mirada desde el conocimiento, las habilidades y las capacidades, ya que los componentes poco visibles como los psicológicos, en especial, desde la personalidad y la motivación, pueden influir notoriamente el desarrollo tanto individual como organizacional, lo cual se ve reflejado en el desempeño y desarrollo de competencias de los colaboradores.

Las empresas viven en un entorno caracterizado por constantes, acelerados y complejos cambios de orden económico, tecnológico, político, social y cultural, los mismos que tornan obsoletas las respuestas del pasado frente a los problemas actuales vinculados a la gestión de personal. El colaborador forma parte del sistema empresarial y resulta susceptible a los cambios que en este se generan. Sin embargo, el potencial de desarrollo que el colaborador tiene en sí, muchas veces no se actualiza por falta de oportunidades que no son sino consecuencia de una concepción tradicionalista en la gestión de personal; donde los mismos colaboradores empiezan a perder el sentido de “ser- humano” dentro de la organización, considerando el trabajo como una acción forzada, una actividad necesaria y obligatoria para su supervivencia, supeditada al orden y el control; un escenario de monotonía, lleno de insensibilidad que coacciona y aprisiona; el cual a su vez reduce los espacios de creatividad y la capacidad innovadora, los cuales ayudan al desarrollo de su potencial.

La presente investigación se enmarcó dentro del enfoque empírico-analítico, de corte cualitativo, empírico porque se tomó la realidad del mundo empresarial, la referida a los gerentes de talento humano de empresas reconocidas en la ciudad de

Manizales que han participado y desarrollado los diferentes procesos de gestión por competencias; esta realidad fue susceptible de ser considerada en componentes específicos, con fines de control y predicción, para descubrir cómo las competencias del ser del gerente del talento humano se evidenciaban en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño.

De corte cualitativo, en el sentido de que su objeto fue analizar una experiencia humana, y el movimiento de análisis que va desde los diferentes actores del área de talento humano, así como la percepción de los colaboradores frente a su hacer en algunas prácticas que desde esta área se desarrollan. Todo configurado en una relación ínter comunicativa que se alimenta de percepciones, símbolos, experiencias y creencias.

Considerando que el propósito fundamental del estudio fue identificar las competencias del ser del gerente del talento humano y la forma como se evidencian en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, a partir de sus vivencias, testimonios, interacciones, y argumentaciones, la presente investigación se realizó bajo la lógica cualitativa en el marco de un diseño de estudio de caso múltiple.

El diseño de estudio de caso, es definido, según la teoría de Robert K. Yin (1984), como una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, especialmente, cuando los límites del fenómeno y el contexto no son claramente evidentes.

Dado lo anterior, la investigación se enmarcó en un estudio de caso múltiple, pues se estudiaron varias empresas y dentro de ellas están incorporados subunidades de análisis, como algunos de los colaboradores de dichas empresas.

Es de resaltar que en el desarrollo de la investigación emergieron dos categorías que para interés de los investigadores, validan presupuestos e inquietudes antes, durante



y después de la investigación; estas categorías corresponden a competencias “del ser” de los gerentes del talento humano y las prácticas de gestión del talento humano (selección, evaluación de desempeño y capacitación), las cuales se convierten en elementos clave para sustentar el diseño, desarrollo e implantación de sistemas modernos de gestión de talento humano en las empresas de la ciudad de Manizales.

## **1.2 SURGIMIENTO DEL ESTUDIO**

La investigación surgió como un interés como gerente de talento humano frente a las competencias, la forma como se establece la relación entre los valores, creencia, rasgos y motivos, y la forma como estos se evidencian al interior de las organizaciones en las prácticas e implementación de la gestión por competencias; pero más que una inquietud por este tema, es una preocupación por identificar el papel de la disciplina (psicología) frente al desarrollo de competencias personales, principalmente desde “el ser”, ya que se observa que muchas de nuestras prácticas dentro del área de talento humano se pueden ver limitadas únicamente por el desarrollo de ciertas aptitudes que en ocasiones no implican competencias.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La gestión del talento humano no solo debe ser de carácter técnico, puesto que parte de la problematización del ser humano en la organización, desde el reconocimiento de sus potencialidades a partir de la identificación y exploración de aquellos aspectos psicológicos que participan en el desarrollo de competencias, las cuales se evidencian desde el ser en los gerentes de talento humano y en las correspondientes prácticas de talento humano (selección, evaluación de desempeño y capacitación).

Las competencias se han convertido en tema obligado de reflexión y debate cuando se trata de incentivar políticas desde el área de talento humano. También se

mantiene como preocupación cuando se trata de definir criterios o estándares para el establecimiento de modelos de selección, inducción evaluación y capacitación en la organización como un todo, especialmente desde su pertinencia. Estamos lejos del consenso, pero cercanos de la convicción generalizada de que las competencias constituyen un referente necesario para definir políticas empresariales y postular el marco normativo de los sistemas de gestión humana en el presente y para los años venideros.

Cuando se habla del tema de competencias se fundamenta más en el actuar técnico desde la creación de conocimiento, pero poco se habla de las competencias personales necesarias para desarrollar dichas competencias; por lo tanto, esta investigación permitió identificar y describir aquellas competencias del ser de los gerentes del talento humano y mostrar cómo se evidencian en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño.

Esta investigación les posibilita a las organizaciones tener mejores procesos de selección, especialmente con respecto a los gerentes de talento humano, dado que dentro de estas, ellos se convierten en los mentores o en los *coaches* de los procesos para potenciar las competencias de los colaboradores que integran esa organización; por lo tanto, la investigación permitió definir un perfil psicológico de los gerentes de talento humano a partir de sus competencias personales y cómo estas se evidenciaron en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño.

La investigación apuntó a la responsabilidad social empresarial, ya que se ocupó de un factor fundamental, las competencias, no solo para las personas que ejecutan un determinado trabajo sino sobre la forma como estas influyeron en el desarrollo de las prácticas de talento humano y por consiguiente en el desarrollo del potencial con que cuenta cada persona, reflejado en el desarrollo de sus competencias.

Es de anotar que el desarrollo de las competencias aparte de proveer al mundo económico de personas calificadas, propende hacia el desarrollo integral de los seres humanos. Realizar plenamente las potencialidades y aptitudes que cada persona lleva en sí, responde a la vez a su misión fundamentalmente humanista, a la exigencia de equidad que debe guiar toda actuación de los gerentes de talento humano y a responder a las verdaderas necesidades de un desarrollo endógeno, respetando tanto el medio ambiente laboral como el medio ambiente humano, natural y social. La formación permanente sigue siendo una idea esencial, y es necesario inscribirla más allá de una simple adaptación al trabajo.

Es importante tener en cuenta que el Desarrollo Humano constituye un proceso orientado a la ampliación de las opciones de que disponen las personas. *“En principio esas opciones pueden ser infinitas y pueden cambiar a lo largo del tiempo. Pero a todos los niveles de desarrollo, las tres opciones esenciales para las personas son: poder tener una vida larga y saludable, poder adquirir conocimientos y poder tener acceso”* Delors, (1996, p.87). Dicho desarrollo permite construir para la existencia humana, un proyecto civilizado, sensibilizador, que articule como requisito de la diversidad y las particularidades culturales y que genere identidad y no desarraigo. Esto necesariamente exige un hombre y una mujer con capacidad de resolver problemas y con habilidades cognitivas, que tengan una nueva concepción de desarrollo, coherente en un mundo cada vez más integrado y competitivo.

La capacidad de generar imágenes mentales y proyectarlas en el futuro permite no solo identificar objetivos y propósitos, o desarrollar diseños y estrategias, sino también elegir entre diversas alternativas y, por ende, formular valores y normas sociales de comportamiento. Todos esos fenómenos sociales son producidos por la comunicación que genera continuamente nuevas imágenes mentales, pensamientos y significados, y a partir de los procesos, surge el sistema integrado de valores, creencias y conducta que se evidencia en la forma como se ejecutan sus prácticas.

Teniendo en cuenta el análisis sistémico de la realidad social, nos centraremos en el significado antropológico del término *competencia*, que la *Columbia Enciclopedia* define como “el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva”. Importa subrayar algunos componentes del concepto. Propone una visión global de las calificaciones, en contraposición a los análisis detallados, exhaustivamente desagregados, propios por ejemplo del análisis ocupacional. Tiene en cuenta el conjunto de elementos que necesita el colaborador en el desempeño en el medio laboral. Pero su referencia ya no es el puesto de trabajo, sino el colaborador trabajando. Por otra parte, las capacidades deben ser verificables, a través de procedimientos rigurosos de evaluación.

Las competencias se desarrollan a través de una interacción social que produce conocimientos compartidos, que comprende información, ideas y habilidades que, junto con sus valores y sus creencias, conforma el modo específico de vivirlas.

Al considerar la gestión por competencias como una propiedad inherente a cada práctica organizacional, esta debe ser un objetivo permanente de la organización y todas las acciones administrativas se deben encaminar a lograr que esta produzca los resultados esperados; pero si no se define como la estrategia central, no sólo las acciones se encaminarán en sentido contrario, sino que, además, las personas, los procesos, las acciones, los presupuestos, entre otros, se fundamentarán en aspectos muy diferentes al desarrollo del potencial de los colaboradores.

#### **1.4 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

Durante mucho tiempo se ha reconocido la importancia del fortalecimiento del talento humano dentro de las organizaciones, precisamente como medio para el desarrollo tanto individual como organizacional; motivo por el cual se crean las áreas de talento, que deben tener en cuenta los diferentes conocimientos y competencias

que los colaboradores de la organización tienen y ponen en acción dentro de su cotidianidad; sin embargo, en el momento de seleccionar los gerentes de dicha área, estos son seleccionados de la misma forma que se selecciona cualquier tipo de personal, descuidando por completo la importancia que demanda este tipo de cargos dentro de las organizaciones.

Por lo tanto, la gerencia del talento humano es la responsable de incrementar, a través de los seres humanos, el descubrimiento de competencias necesarias para el beneficio de la organización. Si un ser humano de la organización no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, que puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

Así mismo, por su rol de liderazgo dentro de las organizaciones, demandan ciertas competencias específicas para un adecuado desarrollo del mismo, en el cual recae gran responsabilidad de las acciones, actuaciones y decisiones de las organizaciones, y más aún cuando desde este rol de líder se puede ejercer gran influencia en el modelamiento de las conductas de los colaboradores, puesto que se convierte en la persona que se desea imitar y se actúa acorde con él. Este hecho se reafirma en lo plantea Bandura (1989) “hay varias formas de aprender, una de ellas es por modelado. Es un proceso de aprendizaje por observación en el que la conducta de un individuo que es el modelo actúa como estímulo de pensamientos, actitudes o conductas similares por parte de otro individuo que observa la actuación de dicho modelo”, por lo tanto, el gerente se convierte en el *coach* de los procesos que logran dentro de la organización, siendo el puente de comunicación entre las diferentes áreas y la dirección. Dado este hecho, es importante reconocer de qué manera sus competencias del “ser” se evidencian en ciertas prácticas de la gestión del talento humano, específicamente en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño.

Así mismo, el gerente, cualquiera que sea, deberá conseguir, hacer y mantener personas integrales, humanas y competentes, logrando el desarrollo en el nivel individual y social, a escala física, afectiva y psicológica, para obtener el mayor desempeño, resultado y valor agregado de cada persona.

Por lo tanto, si no se identifican las competencias del gerente de talento humano de acuerdo con las competencias organizacionales, difícilmente se podrán reconocer en los otros colaboradores que conforman la organización y por consiguiente, no se logrará un verdadero desarrollo de competencias que impliquen más que un actuar frente al cambio.

Actualmente existe un gran interés por la forma de desarrollar las competencias al interior de las organizaciones especialmente como medio para lograr una mayor productividad que se vea reflejada dentro del mercado laboral; pero en muchas ocasiones se desarrollan esas competencias sin ningún tipo de intencionalidad y sin tener en cuenta el “ser humano” que integra esa organización; desconociendo por completo todo lo que integra la personalidad de estos sujetos, sus aptitudes, actitudes y capacidades cognitivas; perdiéndose por completo la imagen que los colaboradores tienen de sí mismos y la forma como afrontan la realidad de su vida diaria. En otras palabras, existe una comprensión de carácter instrumental frente a la importancia de las competencias, puesto que hay una gran concentración por el conocimiento, las habilidades, capacidades y su forma de fortalecerlas para el beneficio aparentemente recíproco, pero se descuida en muchas ocasiones algunas competencias especialmente desde el ámbito personal, que al no ser tan visibles y fáciles de identificar pueden perder cierta importancia y relevancia dentro del contexto de la organización.

Por lo tanto, se desconoce que las competencias presentes en una persona son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, en comparación con otra persona. Corresponde a un rasgo individual en cuanto que cada persona tiene sus

propias competencias y son medibles e identificables. Dentro del ámbito laboral las competencias son algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer, se debe tener en cuenta el conjunto de comportamientos, aptitudes, actitudes, valores, creencias, motivos, etc. De acuerdo con lo anterior, las competencias son consideradas necesarias para el pleno desempeño de la ocupación, y en ocasiones solo existe una concentración por el desarrollo de las competencias organizacionales, que están constituidas por el conjunto de atributos que posee una organización para responder a los requerimientos de su entorno y poder así perdurar, en particular, cuando en el contexto del estudio de las organizaciones se ha vuelto un imperativo el lograr rápido el desarrollo de su capacidad de responder a un entorno que cambia aceleradamente.

Esto ha derivado el concepto de competencias entendida como “la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión y que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Levy-Leboyer, 1997).

Dicha situación se evidencia especialmente dentro de las prácticas de selección, evaluación de desempeño y capacitación integral; dado que a través del tiempo se han convertido en procesos meramente técnicos, que se fundamentan en el fortalecimiento e identificación de competencias basadas en los conocimientos y habilidades o simplemente en las competencias propias de la organización, que en realidad implican cambios, tal vez desde una óptica superficial, que posiblemente logren un crecimiento desde lo organizacional, pero ¿será que realmente se logra un verdadero desarrollo de competencias? Y por lo tanto, ¿lograría potenciar lo humano?

En tal sentido, los procesos de selección, evaluación de desempeño y capacitación integral especialmente, deben ir más allá de la simple percepción, deben trascender la mirada desde el conocimiento, las habilidades y las capacidades, ya que los componentes poco visibles como los psicológicos, en particular, desde la

personalidad y la motivación, pueden influir notoriamente el desarrollo tanto individual como organizacional, lo cual se ve reflejado en el desempeño y desarrollo de competencias de los colaboradores.

El colaborador forma parte del sistema empresarial y resulta susceptible a los cambios que en este se generan. Sin embargo, el potencial de desarrollo que el colaborador tiene en sí, muchas veces no se actualiza por falta de oportunidades, lo que no es sino consecuencia de una concepción tradicionalista en la gestión de personal, donde los mismos colaboradores empiezan a perder el sentido de “ser humano” dentro de la organización, considerando el trabajo como una acción forzada, una actividad necesaria y obligatoria para su supervivencia, supeditada al orden y el control; un escenario de monotonía, lleno de insensibilidad que coacciona y aprisiona; el cual a su vez reduce los espacios de creatividad y la capacidad innovadora, que ayudan al desarrollo de su potencial.

Por lo tanto, al reducirse la posibilidad de identificar lo humano, es decir, el reconocimiento de actitudes y características psicológicas propias de cada individuo para el desarrollo de competencias, los colaboradores pueden empezar a presentar frustración, anulación, sentimientos de incompletitud, sumisión, rebeldía, desmotivación, regresión, mecanismos de defensa, agresividad, ausentismo laboral, entre otros; dado que no pueden modificar el ambiente que les rodea y remodelarlo de manera tal que se pueda obtener lo que se quiere de acuerdo con sus capacidades y habilidades, originando así posibles dificultades de adaptación, de asimilación de su entorno, falta de pertenencia y compromiso, la persona se abstrae y se pierde en sí misma por su falta de reconocimiento como agente activo dentro de la organización.

En consecuencia, no se unifican las visiones de los sistemas que consolidan una organización, desde los dirigentes y los que son dirigidos, ya que según Bertalanffy (2000), estos, al ser sistemas, deben funcionar como un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, un todo organizado y complejo; unidos por alguna



forma de interacción o interdependencia, de lo contrario empieza a perderse el trabajo en equipo, dado que la gente trabaja aisladamente, su funcionamiento se basa en la suma de labores individuales y la gente solo se preocupa por ella misma, normalmente no va más allá de sus obligaciones cuando se trata de ayudar a los demás; perdiéndose así el verdadero sentido de la gestión del talento. El anterior análisis se reafirma en lo planteado por Jericó, Pilar. (2001), quien afirma que “Una de las leyes naturales del talento es que este obtiene los mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, actuará como un efecto multiplicador. Si, por el contrario, en vez de facilitar, la limita, no solo la organización no innovará, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentren motivaciones en su trabajo y disminuyen el compromiso y la acción”

Los planteamientos que se han hecho hasta ahora, cuestionan bastante el papel que juega la disciplina (psicología) dentro de este tipo de organizaciones, especialmente frente a las prácticas que se realizan desde la gerencia del talento humano, ya que en ocasiones lo que se hace es replicar ordenes , teorías y roles a veces basados en idealismos. Reducimos la GESTION DEL TALENTO HUMANO a un interés solo de carácter técnico-instrumental a través de la utilización única del método científico (solo aplicación de instrumentos) hasta el punto de llegar a convertirlo en un problema de instrumentalización (sirve o no sirve), basándonos solo en relaciones de causalidad y dejando de lado la comprensión del ser humano. Por tanto, surge la inquietud sobre la responsabilidad social propia de la disciplina, ¿será que realmente se está realizando una promoción del talento humano o simplemente continuamos viendo al ser humano dentro de las organizaciones como un recurso más que genera rentabilidad y productividad?, ¿Será que sí se cuenta con las competencias suficientes y necesarias acordes con el potencial que se tiene para una adecuada gerencia del talento humano?

Por consiguiente, se empiezan a dar ciertos problemas que afectan directamente el desarrollo de la organización como la ineffectividad en la utilización de los conocimientos para el diseño de la estrategia competitiva, el desaprovechamiento de

los conocimientos en áreas específicas al cambiar la dirección estratégica de la organización, el retiro temprano de colaboradores con conocimientos adquiridos en la organización y el desconocimiento del valor tangible e intangible del conocimiento por parte del personal de la organización.

Según González (2007), “Estas prácticas inadecuadas logran un rendimiento espiral descendente porque las respuestas equivocadas de los directivos a los problemas de la organización destruyen la motivación y contribuyen a la pérdida de talento, asegurando así un rendimiento pobre de forma continuada”

Entonces, es importante el buscar el desarrollo de competencias a partir de su reconocimiento de las mismas, en búsqueda de la autorrealización personal, que parte de necesidades que llevan a la persona al desarrollo de su potencial, y está estrechamente relacionada con la autonomía, la independencia y el autocontrol. Para Maslow, citado por Zuluaga (2007), “el desarrollo de dicho potencial, es un proceso tanto natural como inevitable en el ser humano, que comprende el desenvolvimiento de capacidades, talento, creatividad, conocimientos y carácter, determinando así la existente necesidad del individuo de ser un mejor prospecto de sí mismo y dirigirse hacia una más perfecta realización de su humanidad”. Por lo tanto, el desarrollo, el crecimiento y utilización de potencial constituye un importante aspecto de la teoría sobre la motivación humana.

## **1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿CUALES SON LAS COMPETENCIAS “DEL SER” DEL GERENTE DEL TALENTO HUMANO Y CÓMO SE EVIDENCIAN EN LOS PROCESOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO, SELECCIÓN Y CAPACITACION?

## **1.6 PREGUNTAS ORIENTADORAS**

- ¿Qué relación existe entre las competencias de gerente de talento humano y la selección?
- ¿Qué relación existe entre las competencias de gerente de talento humano y las mejoras en la evaluación del desempeño?
- ¿Qué relación existe entre las competencias de gerente de talento humano y el establecimiento de los programas de capacitación integral?
- ¿Son las competencias del gerente de talento humano las que permiten el desarrollo de los colaboradores?
- ¿Cuáles son las competencias de los gerentes de talento humano que contribuyen estratégicamente a la organización?

## **1.7 OBJETIVOS**

### **1.7.1 GENERAL**

Analizar las competencias “del ser” del gerente del talento humano y determinar cómo se evidencian en los procesos de evaluación de desempeño, selección y capacitación.

### **1.7.2 ESPECIFICOS**

- a. Describir las competencias del ser del gerente de talento humano
- b. Establecer la relación entre las competencias del ser percibidas por el gerente de talento humano y las observadas por los colaboradores en los procesos de la selección de personal, evaluación del desempeño y procesos capacitación
- c. Establecer las competencias “del ser” del gerente del talento humano en los procesos de evaluación de desempeño, selección y capacitación, en los valores, actitudes, rasgos y motivos

## **1.8 IMPACTO ESPERADO**

Se espera dar a conocer las competencias del ser de los gerentes del talento humano en las prácticas más cotidianas de selección evaluación y capacitación de forma tal que sean útiles en los procesos de selección de los mismos gerentes y a la vez que les permita a estos conocer sus propias competencias a la hora de realizar cada una de sus prácticas laborales.

## **1.9 USUARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los usuarios directos e indirectos de esta investigación, son los gerentes de talento humano y las personas involucradas en los procesos de selección de personal, evaluación del desempeño y capacitación integral.

## **1.10 PRECISIONES CONCEPTUALES**

Para esta investigación se tomaron los siguientes conceptos:

### **1.10.1 Competencias**

Conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que se manifiestan en conductas que llevan a un desempeño superior en la actuación de una persona.

### **1.10.2 Gestión del talento humano**

Busca la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

### **1.10.3 Potencial humano**

Relacionado con el desarrollo personal y la libre decisión de actualizarlo y permitirle una evolución. Evolución que tiene que ver con un proceso infinito de creación y re-creación de uno mismo.

### **1.10.4 Selección**

Actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil; es decir, buscar un equilibrio entre las competencias que demanda el cargo y el potencial de la persona.

### **1.10.5 Evaluación de desempeño**

Instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado del talento humano.

### **1.10.6 Capacitación**

Permite la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y los conocimientos del individuo, y su propósito se enmarca en: suscitar nuevos conocimientos, actualizar habilidades, rectificar las deficiencias de habilidades y conocimientos, mejorar las actitudes de los colaboradores hacia el trabajo y la organización, aumentar el nivel de compromiso de los colaboradores con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar.

## **2 MARCO TEORICO**

De acuerdo con el desarrollo de la investigación, en este capítulo se realiza una revisión bibliográfica sobre el concepto de competencias, relacionado desde la teoría organizacional que orienta la investigación, que se fundamenta en la teoría de recursos y capacidades, estableciendo así mismo un énfasis en el aspecto

psicológico desde el potencial humano y la relación con la gestión del talento humano para el papel del gerente. En la bibliografía revisada se incluyen los investigadores, tanto nacionales como internacionales, que se han preocupado por estudiar este tema.

A continuación se presenta el esquema orientador de la construcción del marco teórico:

## **2.1 SURGIMIENTO DEL CONCEPTO DE COMPETENCIAS**

El ámbito laboral ha tenido un cambio sustancial al pasar del modelo fordista-taylorista de producción, al modelo económico de la tecno-globalización, la economía informacional y la desregulación de los mercados. Esto lleva a las empresas al requerimiento de prepararse para un estado continuo de competencia en lo local, lo regional y lo global. Las empresas están cambiando para adaptarse a las dinámicas sociales y económicas. Esto les exige contar con personas que posean un alto grado de flexibilidad para adecuarse a los nuevos procesos laborales y ajustar su desempeño a las demandas del entorno.

Las empresas están abocadas a incorporar nuevas estrategias para ser competitivas y los colaboradores a tener los conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan mantenerse en el mercado de trabajo y a desenvolverse en forma competente en los actuales procesos productivos.

Estos procesos, cada vez más exigentes, se caracterizan por la búsqueda de la creatividad, son gestionados con inteligencia por redes de trabajo que se constituyen al interior de la empresa, se conforman de funciones polivalentes y apuntan a una producción diversificada. Ante esta realidad, la calificación del talento humano cobra una importancia fundamental y se transforma en una ventaja competitiva para el país, lo cual lleva a considerar que el aprendizaje debe ser asumido como un

proceso permanente que le permita a nuestras empresas y a nuestros colaboradores potenciar sus capacidades de innovación y de adecuación.

Lo anterior guarda relación con el planteamiento de Hyland (1994), quien argumenta que las competencias surgieron desde la década del 60, cuando se comenzaron a implementar nuevos procesos de organización del trabajo, Idea similar a la de Mertens (1996) quien expone como el enfoque de las competencias surgió a raíz del requerimiento en las empresas de promover el aprendizaje organizacional, la competencia y la movilidad laboral. (Pág. 27).

El concepto de competencias surgió como una manera de determinar las características que deben tener los colaboradores para que las empresas puedan alcanzar altos niveles de productividad y rentabilidad. El concepto fue implementado por David McClelland y Spencer, (1994) en los años setenta, a partir de una serie de estudios, donde se propuso tener más en cuenta las características de los colaboradores y sus comportamientos concretos ante situaciones de trabajo, en lugar de las tradicionales descripciones de atributos, los expedientes académicos y los coeficientes de inteligencia.

Según McClelland (1999), una competencia tiene tres componentes, y los describe de la siguiente manera: “Los *conocimientos* que se adquieren y sirven para desempeñar determinado puesto, es lo que se conoce con el nombre de Saber Hacer. Toda organización en el momento de seleccionar a una persona para ejercer una función específica evalúa este componente.- La *parte emocional* y motivacional de una persona es muy importante para que esta logre lo que se propone, este componente recibe el nombre de *Querer hacer*. Para una persona poder desempeñarse bien necesita de unas condiciones y recursos mínimo, los cuales son precisos para cumplir con su objetivo, estos factores se relacionan en el último componente que es el *poder hacer*, el cual tiene que ver con la situación y la estructura de la organización.

Por lo tanto, para identificar la *competencia* se parte de los resultados y los objetivos deseados de la organización en su conjunto, que derivan en tareas y estas en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas. En este caso las tareas son concebidas como un medio *cambiante* entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo.

Tanto los aspectos relacionados con el saber (habilidades de las personas, competencias, conocimientos, etc.), como los aspectos relacionados con el poder (condiciones de trabajo adecuadas, disponibilidad de tecnologías, etc.) permiten que el factor motivacional (el querer) se torne el factor clave, pero más desde la participación activa de las personas que desde la gestión de los recursos como tal.

Tobón (2004) plantea que las competencias parten de la autorrealización personal, buscando un diálogo y negociación con los requerimientos sociales y empresariales, con sentido crítico y de flexibilidad, dentro del marco de un interjuego complementario, proyecto ético de vida-sociedad- mercado, perspectiva que reivindica lo humanístico, pero sin desconocer el mundo de la producción. Esto confronta y cuestiona la concepción predominante en la actualidad de asumir las competencias como rivalidad u enfrentamiento, concepción explicable por la predominancia de la cultura del individualismo, el consumo y el tener.

Planteamiento que Jurado (2000), apoya al considerar que “no se trata del acto de competir con otros ni se trata de la competitividad en el ámbito del mercado; se trata de un saber-hacer que todo sujeto porta en un determinado campo, que siempre es diferente en cada sujeto y en cada momento y que sólo es posible identificar en la acción misma; se trata de un dominio y de un acumulado de experiencias de distinto tipo, que le ayuda al sujeto a desenvolverse en la vida práctica y a construir horizonte social, siempre en relación con el otro” (Pág. 95)

Las competencias desde una perspectiva compleja, se ubican en la categoría general del desarrollo humano en donde se tienen en cuenta las características



biopsicosociales propias de toda persona que se ponen en juego en la búsqueda del pleno bienestar y la autorrealización, acorde con las posibilidades y limitaciones personales y del contexto social, económico, político, ambiental y jurídico en el cual se vive.

De otra parte, Leboyer (1997) plantea que el análisis de competencias parte del estudio de la propia competencia personal de quienes ocupan determinados puestos de trabajo. En primer lugar, sale a relucir su grado de cualificación: es decir su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos. En pocas palabras, lo que saben. En segundo lugar aflora su talento para el quehacer; es decir, sus habilidades, destrezas, capacidades de índole genérica o específica. En tercer lugar asoman su talante ante sí mismo, ante los demás, antes las exigencias y retos laborales. Es decir, su voluntad, sus motivos, sus deseos, sus gustos, sus valores. En términos más genéricos:

- La cualificación pone de relieve que es lo que sabe el personal que es experto.
- El talento saca a relucir aquello que el personal puede comenzar a hacer ya mismo.
- El talante sitúa sobre el tapete si el personal quiere hacer lo que está previsto.

Inicialmente el análisis de las competencias personales adopta como punto de partida, el análisis psicológico de las competencias percibidas. Se captan las opiniones personales sobre la propia valía o la valía de una persona en el entorno laboral. En esta primera fase, las competencias son tratadas como una representación mental, como una atribución de índole cognitiva y social.

En este sentido las competencias tienen relación con capacidades innatas de tipo cognitivo propias de la especie, pero a la vez están determinadas por las interacciones sociales y el contexto en los que el individuo se halla inmerso; “además de un saber hacer, es un hacer sabiendo, soportado en múltiples conocimientos que vamos adquiriendo en el transcurso de la vida; es la utilización flexible de los

conocimientos que poseemos lo que nos hace competentes frente a tareas específicas.

Sin embargo, en contraposición, Alles (2005) plantea que las competencias no son cualidades innatas que la experiencia no hace más que desarrollar. Son el producto de una experiencia buscada y explorada activamente por aquel que participa de ella, experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos a fin de construir competencias inéditas

Por lo tanto, es importante también, el establecer la diferencia entre aptitudes y rasgos de personalidad por una parte y competencias por otra. Dado que los primeros permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas; las segundas afectan la puesta en práctica integrada en aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir una misión compleja en el marco de la empresa que la ha encargado al individuo y dentro del espíritu de las estrategias y de su cultura. Desde este punto de vista, no se puede decir pues que las competencias no estén en relación con las aptitudes y los rasgos de personalidad. Pero constituyen una categoría específica de características individuales que tienen también lazos estrechos con los valores y los conocimientos adquiridos. En otras palabras, las competencias no pueden desarrollarse si las aptitudes requeridas no están presentes. Leboyer. (1997- Pág. 39)

Así mismo, Tobon (2004) establece una distinción importante dentro del concepto de competencias, ya que estas generalmente se confunden con una gran cantidad de términos y conceptos, que si bien guardan relación con ellas, no son equivalentes; distinción que permite mayor claridad frente al tema de las competencias en general.

## Diferencias de las competencias con otros conceptos cercanos

Concepto	Definición	Diferencia con las competencias
Inteligencia	La inteligencia es la estructura general mediante la cual los seres vivos procesan la información con el fin de relacionarse con los entornos en los cuales se hallan inmersos, con base en procesos de percepción, atención, memoria e inferencia	Las competencias son propias de los seres humanos y constituyen una puesta en actuación de la inteligencia en procesos de desempeño específicos, ante actividades y problemas, buscando la idoneidad.
Conocimientos	Son representaciones mentales sobre diferentes hechos,	Las competencias se basan en el conocimiento, pero, además implican la puesta en acción de este con autonomía, autocrítica, creatividad y unos fines específicos.
Aptitudes	Se refieren a potencialidades innatas que los seres humanos poseen y que necesitan ser desarrolladas mediante la educación (Murillo 2003) son equiparables a las funciones cognitivas	Las competencias son actuaciones que se basan en el desarrollo efectivo de las aptitudes y su puesta en acción en situaciones concretas, con el fin de comprender y resolver los problemas
Capacidades	Son condiciones cognitivas, afectivas y psicomotrices fundamentales para aprender y denotan la dedicación a una tarea. Son el desarrollo de aptitudes	Las competencias implican capacidades con el fin de llevar a cabo una actividad desde una actuación idónea con un alto grado de probabilidad.
Destrezas	Significan habilidades motoras requeridas para realizar ciertas actividades con precisión	Las habilidades motoras integran el conocimiento, los procedimientos y las actitudes en la búsqueda de objetivos tanto a corto como a largo plazo
Habilidades	Consisten en procesos mediante los cuales se realizan tareas y actividades con eficacia y eficiencia.	Las competencias son procesos que se ponen en acción buscando la eficacia y la eficiencia, pero además integran responsabilidad por las acciones y desempeño basado en indicadores de calidad
Actitudes	Son disposiciones afectivas	Las competencias se componen

	a la acción. Constituyen el motor que impulsa el comportamiento en los seres humanos	de tres saberes; saber hacer, saber conocer y saber ser.
--	--	--

A partir de esto, se propone definir las competencias según Gallego (1999) “como procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades (de la vida cotidiana y del contexto laboral-profesional), aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual integran el saber ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros), el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) y el saber hacer (desempeño basado en procedimientos y estrategias), teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de los actos y buscando el bienestar humano. Las competencias en tal perspectiva están constituidas por procesos subyacentes (cognitivo-afectivos) así como también por procesos públicos y demostrables, en tanto implican elaborar algo de sí para los demás”.

## 2.2 TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

En la actualidad, La gerencia es un proceso complejo que incorpora el uso de conocimientos, creatividad, innovación y enfoques proactivos; estas exigencias requieren que las organizaciones desarrollen capacidades de aprendizaje, al igual que la realización de innovaciones en productos y procesos organizacionales que contemplen conocimientos sobre las necesidades de los consumidores, competidores, avances científicos y tecnológicos.

En estos términos, el estudio de los recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de las estrategias que ayudan a determinar la consecución de ventajas competitivas

sostenibles, las cuales se sustentan bajo la heterogeneidad entre las organizaciones en cuanto a sus recursos y bajo la inmovilidad de estos, es decir, que no pueden ser transferidos ni vendidos, por lo tanto, para que se cree una verdadera ventaja competitiva, los recursos deben ser valiosos, escasos, imperfectamente imitable y no sustituibles.

Por lo tanto, la gerencia del talento humano es la que debe incrementar a través de los seres humanos, el descubrimiento de competencias necesarias para el beneficio de la organización. Si un ser humano de la organización no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras competencias, que puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

Es así como se deben tener en cuenta todos sus recursos y capacidades para desarrollar a partir de allí, las competencias que le ayuden a actuar en determinado contexto, ya que como lo plantea Penrose (1959) “una empresa es una colección de recursos, un depósito de conocimientos en la medida en que los recursos poseen competencias individuales y son capaces de proporcionar servicios diversos. La forma de emplear y disponer de esa colección de recursos, entre diferentes usos y en el curso del tiempo, se determina por decisiones administrativas.

En el avance teórico, los planteamientos de los recursos, las capacidades y las competencias establecen que la estructura y los límites de la organización están asociados con la existencia de competencias individuales o colectivas que se generan mediante las habilidades y conocimiento tácito que de alguna forma propicia y conserva la organización.

Dado esto, la teoría de recursos y capacidades Wernerfelt, (1989), Barney, (1986), Grant, (1991) se centra en la generación de capacidades distintivas o competencias

funcionales a largo plazo, que se basan en recursos y capacidades de carácter intangible que ayudan a conseguir ventajas competitivas sostenibles y que a su vez le posibilitan a la organización definir una identidad.

Para que los recursos de una empresa, entre ellos, los recursos humanos, sean realmente útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una capacidad. Así, se considera que una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta (en grupo), el análisis de recursos y capacidades se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia de la empresa.

Desde el enfoque de recursos y capacidades, la fuente principal de ventaja competitiva para la empresa se encuentra en sus recursos, esto es, en los factores productivos que controla, y en la forma como estos se coordinan e interrelacionan, es decir, en sus capacidades. Aun así, no todos los recursos y capacidades son fuentes de ventaja competitiva, solo aquellos que cumplen unas condiciones, (activos estratégicos). Según Barney (1991), son necesarios dos supuestos para ello, heterogeneidad de recursos e inmovilidad de los mismos, es decir, que no puedan ser transferidos o vendidos, partiendo de ellos, los recursos deben cumplir cuatro condiciones, que sean valiosos, escasos (para que puedan constituir fuente de ventaja competitiva) y que sean difícilmente imitables y no sustituibles (para que dicha ventaja competitiva sea sostenible).

Además de ser elementos importantes para la consecución de una ventaja competitiva, Grant (1991,116), señala que los recursos y capacidades pueden ser el eje de dirección para el desarrollo de estrategias a largo plazo porque le dan a la organización un sentido de identidad; es decir, le ayudan a distinguir lo que es y lo que no es. Por lo tanto, la estrategia se puede definir en términos de lo que es capaz de hacer la empresa con esos recursos y capacidades, ser capaz de generar y apropiarse.

El conocimiento es uno de los principales recursos necesarios para realizar las actividades de la empresa; es un recurso intangible (individual-humano-organizativo) que es a su vez heterogéneo y esencial para el logro y el mantenimiento de las ventajas competitivas. Además, el conocimiento tiene gran capacidad de generar sinergias, no se deprecia con el uso y su réplica puede ser difícil a causa de su propia naturaleza tácita y compleja Fernández (1998)

“Desde una perspectiva estratégica, la acumulación de recursos únicos no es condición suficiente para la obtención de rentas superiores a la competencia. Para que sean útiles, es preciso combinarlos y gestionarlos de modo eficaz y eficiente, y esto viene dado por las capacidades de la empresa”, Benavides, (2003). Las capacidades esenciales son multifuncionales y derivadas del aprendizaje colectivo y están basadas en el conocimiento organizacional acumulado.

### **2.3 POTENCIAL HUMANO**

Dentro de las organizaciones es de vital importancia que el hombre identifique su potencial como ser humano, que es casi ilimitado. Precisamente, la concepción que se tiene de “qué podemos hacer”, es decir “lo que se piensa que podemos hacer”, es muy limitada y es en ese marco que determinamos lo “que queremos y debemos hacer”; lo “que realmente podemos hacer” constituye solo una fracción de este límite auto impuesto y es entonces cuando se puede decir que “sí existe convergencia en lo que “quiero, debo y puedo hacer””, a través de que se logra la real satisfacción laboral. Creamos una automotivación en la medida que evaluamos lo que hacemos en relación con los objetivos que nos hemos fijado porque nos parecen realistas, desde el punto de vista de nuestra propia imagen, y porque alcanzarlos posee un valor para nosotros.

Según lo expuesto, a la persona a quien le agrada su propio trabajo y lo considera digno, este le resulta una parte sumamente placentera la vida; tal observación se ajusta a la teoría de Maslow de las necesidades fundamentales, que establece que la

gente sana siente la urgencia de trabajar, de desarrollarse, de lograr o realizar algo, en fin, la necesidad de ganarse la estimación de los demás. Por lo tanto, Maslow reitera que la mayoría de buenos gerentes ha aprendido el más difícil de los caminos, aquel que enseña que la aprobación y el reconocimiento constituyen la autoestima del colaborador y lo estimulan a desplegar una más intensa productividad (Maslow 1977).

Los seres humanos son transformados por el entorno, pero, a la vez, ellos tienen la potencialidad de transformar dicho entorno, a partir de sus facultades activas y creadoras, ideales, sueños, deseos, inconformidades y problemas. La actividad creadora le permite al hombre poner el sello de su singularidad tanto al servicio de su bienestar como al servicio de la singularidad y bienestar de los demás seres humanos. Tobon (2004)

Esta imagen de sí mismo constituye un sistema cognitivo estructurado, estrechamente ligado a la autoestima y, en consecuencia, a los objetivos, a los proyectos, a las aspiraciones, en una palabra, a las motivaciones propias de cada individuo. De ahí su importancia y, por consiguiente, la del papel que puede desempeñar toda evaluación de las competencias como factor de evolución de la imagen de sí mismo y de la autoestima.

Imagen de sí mismo y autoestima no son fácilmente maleables y abiertas a nuevas experiencias y a informaciones inéditas. Los análisis cognitivos han contribuido a definir mejor las fuentes de información y a conocer mejor los mecanismos que nos permiten desarrollar y actualizar la imagen de nuestras competencias (Leboyer 1997).

Existen cuatro fuentes principales de información sobre sí mismo: la percepción directa de los resultados del propio comportamiento; el aprendizaje por medio de la observación de los resultados del comportamiento de los demás; la influencia social, que, sea por la comunicación verbal, sea por las expectativas implícitas de los demás, da una idea de cómo estos se imaginan nuestras competencias; y las



informaciones procedentes de uno mismo extraídas de nuestras reacciones psicológicas Bandura (1987).

La percepción directa de nuestros éxitos y de nuestros fracasos es la fuente más importante para construir una imagen de las propias competencias, resulta evidente que los éxitos acrecientan la autoestima y la convicción de ser eficaz, mientras que fracasos repetidos afectan la confianza en nosotros mismos. Así mismo, el hecho de observar el comportamiento de los demás, provoca una comparación entre uno mismo y los demás, ya que representa modelos que nos muestran cómo estrategias adaptadas nos permitirían emplear más eficientemente competencias que poseemos pero no sabemos utilizar. Leboyer, (1997).

Por lo tanto, las informaciones sobre nosotros mismos proceden de fuentes diversas y son objeto de tratamiento cognitivo. Para comprender los procesos psicológicos puestos en juego por la aportación de nuevas informaciones que van a confirmar o a invalidar, una imagen de sí mismo elaborada anteriormente, es importante saber cómo opera este tratamiento cognitivo, el cual consiste en seleccionar la información, ponderarla e integrarla a un esquema personal de competencias. De hecho tenemos tendencia a percibir nuestros esfuerzos en relación inversa con nuestras competencias; es decir, cuanto más trabajo nos tomamos para llegar a un resultado, menor es el sentimiento que tenemos de estar capacitados.

Acorde con estos conceptos, Frieze (1976) citado por Leboyer (1997) plantea que “el conjunto de estas consideraciones utiliza, de hecho un concepto psicológico importante, el de *atribución*. Atribuimos causas a los hechos que observamos y, particularmente, a los comportamientos y a las actitudes de otros. Así, el impacto de un resultado, sea éxito o fracaso, sobre la propia imagen está en función de la manera como nos atribuimos este resultado y, especialmente del hecho de que nos lo atribuyamos a nosotros mismos a causas externas”.

Esta indicación puede constituir una paradoja que es puesta de relieve por Gothals y Darley (1977); ya que al parecer utilizamos una imagen de nosotros mismos preexistente para decidir si nuestras capacidades son comparables a las de los

demás y, paralelamente, utilizamos esta comparación para modificar nuestra propia imagen; sin embargo, en contraposición Leboyer (1997) plantea que en realidad no existe tal paradoja, porque el observador del comportamiento de los demás está constantemente extrapolando a partir de una imagen de sí mismo basada en experiencias poco diferentes de aquella que observa, especialmente porque existen una serie de ideas preconcebidas sobre las competencias de los demás, lo que Bandura reafirma, subrayando que estas ideas resultan de la agregación compleja de estereotipos sociales y de experiencias personales.

La personalidad desempeña un papel importante entre la dinámica que teje los lazos entre imagen de sí mismo y conductas sociales, dado que nuestra personalidad influye en nuestros comportamientos de tal modo que su coherencia refleja los rasgos característicos de nuestra personalidad, al igual que nuestros comportamientos se ven fuertemente influidos por la naturaleza de las situaciones.

Desde este punto de vista, la riqueza, la flexibilidad, y la pluralidad de la imagen de sí mismo constituyen una base para la eficacia del trabajo en grupo en la medida en que las competencias clave de las empresas impliquen la integración de las competencias individuales en el seno de los equipos plurifuncionales,

Por tal razón, hay que pensar en un conocimiento haciendo énfasis en la necesidad de desarrollar habilidades y actitudes apropiadas teniendo en cuenta los valores como soporte todo lo que permite aprovechar las potencialidades del hombre, en función de lograr una conjugación entre objetivos organizacionales y personales.

Proponerse el llevar a cabo una estrategia de cambio organizacional presupone: preparación de la dirección de la organización con disposición a compartir objetivos y visión; lograr el aprendizaje y trabajar inteligentemente en la motivación de todo el personal.

El interés por el papel de los procesos cognitivos como determinantes de la motivación y, más específicamente, el análisis del papel de la imagen de sí mismo en la elaboración de los objetivos individuales y en el esfuerzo dedicado al trabajo, así

como en la perseverancia de este esfuerzo, adquieren un lugar cada vez más importante en la gestión del talento humano. Con relación a esto, Leboyer (1997), refiere que el resultado de una actividad, está en función de dos categorías de factores: por una parte las competencias, las cualificaciones y las aptitudes de aquel que ejecuta esta actividad y, por otra, su motivación, es decir, el esfuerzo que está dispuesto a dedicar a su trabajo. Por consiguiente, la imagen de sí mismo interviene en dos etapas de este proceso, a saber: la elaboración de los planes y de las intenciones y la orientación del esfuerzo y la perseverancia de la motivación.

La condición esencial de la motivación es exactamente lo que Bandura (1986) citado por Leboyer (1997) llama *Self. Efficacy*, convicción de poder ser eficaz, es decir, estar en función de la certeza de poseer las competencias concretas necesarias para la tarea comprendida, no de una autoestima general.

Ir a la búsqueda del uso máximo del potencial humano, es algo que no se debe descuidar en tal sentido, deberá experimentar un conocimiento especial, el cual ha de incluir, valores, habilidades, actitudes, experiencia e intuición.

Desde una perspectiva gestaltista, el desarrollo del potencial humano parte desde la restauración del proceso del darse cuenta. “Su meta última es la restauración de las funciones del organismo y de la personalidad, que harán del individuo una totalidad y liberaran sus potencialidades”. Se supone que darse cuenta por sí mismo producirá el desarrollo y el cambio. Dado esto, el énfasis no está en la explicación de la conducta, en entender *por qué*, sino en percibir el *cómo*. Este darse cuenta hace surgir por sí mismo una nueva experiencia y produce un nuevo desafío al proceso de darse cuenta.

La gestión humana centrada en las personas se enfoca en facilitar el desarrollo del personal, lo ayuda a esclarecer y alcanzar sus objetivos, a encontrar su realización individual y grupal, a ser independiente, a que como equipo pueda alcanzar un estado en el que sea capaz de utilizar su máximo potencial creativo. Una relación organizacional centrada en las personas acentúa las fuerzas de crecimiento positivas

que ya liberadas, resulta en una mayor armonía interna, en eficacia productiva y en una mejor adaptación al entorno laboral.

## **2.4 GESTION DEL TALENTO HUMANO**

Las organizaciones viven en un entorno caracterizado por constantes, acelerados y complejos cambios de orden económico, tecnológico, político, social y cultural, los mismos que tornan obsoletas las respuestas del pasado frente a los problemas actuales vinculados a la gestión humana. Por lo cual, surge la inquietud sobre el efecto que tiene el significado del trabajo sobre la identificación del potencial humano y el desarrollo de competencias en los colaboradores y más aún cuando las políticas organizacionales desde los estilos de gerencia, no orientan sus directrices para tal fin, sino que simplemente pueden ver estos elementos como amenaza, un interés meramente teórico que en la práctica implican gastos mas no inversiones.

De igual forma, este sentido y este significado que se le otorga al trabajo desde una racionalidad meramente económica, empieza a generar una limitación en la autonomía y la libertad que el colaborador pueda adquirir dentro de su espacio laboral, ya que no lo siente como un escenario de confianza donde pueda ser “él mismo”, su autenticidad se empieza a perder en la medida que “debe” actuar de acuerdo con lo que se le ordena o se le exige; se empieza a anular su capacidad creativa y de innovación, desconociendo así la principal herramienta para la competitividad, el capital humano, dado que son las personas son las que poseen el conocimiento no la organización; esta última es simplemente el vehículo de expresión del talento humano.

En este sentido, los dirigentes juegan un papel muy importante en el desarrollo mismo de la organización, ya que sus actuaciones, representaciones e interpretaciones de la realidad, influyen notoriamente en la construcción y desarrollo de las prácticas de creación y supervivencia desde las actuaciones productivas, culturales y organizacionales propias de cada uno de los individuos que integran

dicha organización; ya que como lo plantea Jurado (2006) “los dirigentes en los grupos sociales representan en general ideales de progreso social, superación personal, crecimiento económico y reconocimiento convertido en obras”, por lo tanto, sus actuaciones y decisiones, influyen en la forma como los seres humanos que integran la organización hacen la lectura de su realidad laboral.

El dirigente como actor social pone a disposición de la sociedad su potencial y sus prácticas están enmarcadas en sus conocimientos, valores y principios de vida, lo que determina la esencia del gobierno de las personas, por lo tanto, las actuaciones de los dirigentes se enmarcan en una serie de prácticas de creación, desarrollo y supervivencia de organizaciones, y responden a un esfuerzo mental y físico que se concreta en acciones manifestadas en productos, servicios y apoyo, entre otros. Este esfuerzo realizado que surge de una motivación y trasciende transformando el entorno, se llama trabajo. De La Garza (2000:32), en el Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo, manifiesta la importancia del trabajo en la construcción del mundo.

Sobre este mismo tema, Bruyne P. (1973:30) citado por Jurado (2003) sostiene que “los dirigentes actuales dan prueba de una mayor apertura al mundo y reconocen el papel de la empresa respecto a la comunidad en la que se establece. Se esfuerzan en proyectar en el público una imagen de la empresa que refleje su contribución al bien común, de manera que contribuya a crear una actitud favorable respecto a ella; en poner el medio de la empresa a la altura de las exigencias y de las necesidades cambiantes de la sociedad; en una palabra, en integrar socialmente la empresa”

Con lo expuesto hasta el momento se identifican claramente las funciones de los dirigentes en su medio social, las que se enmarcan en el gobierno de las personas, como eje que articula lo individual y lo colectivo. En esta perspectiva Chanlat (1991) afirma que la epistemología del “**gobierno de las personas**”, apunta dentro de las prácticas de la administración, a permitirle al dirigente desarrollar en cada situación

una comprensión precisa de las características específicas del contexto en el cual se encuentra, y de los rasgos únicos de las personas con las cuales debe interactuar. Y, Jurado (2003), para orientar el concepto de gobierno de las personas propone algunas condiciones:

“El Gobierno de las Personas encierra ideales humanos que se concretan diariamente en las tareas realizadas por cada uno de los integrantes de la organización. Asume al hombre y a la mujer como protagonistas de su vida, que buscan en las organizaciones espacios de desarrollo individual y social mediante actuaciones productivas. Cree en las personas y las acepta como seres en formación, que luchan por superar sus limitaciones y potenciar sus habilidades en escenarios productivos. Reconoce su responsabilidad formadora y genera espacios de capacitación dirigidos a mejorar los ambientes de vida individuales, empresariales y familiares. Se compromete con el entorno y origina respuestas de desarrollo y, al centrar su visión en el individuo construye redes comunicativas donde la confianza es un componente relacional fundamental en la convivencia y consolidación de las organizaciones”

Darle sentido a las actuaciones de los dirigentes implica articular tres variables- pautas universales trabajo, dirigente y organizaciones-, teniendo en cuenta que la capacidad de trabajo es la que permite la consolidación de la misión de los sujetos sociales y las organizaciones la concreción de las subjetividades en objetividades, en este caso productivas.

Por consiguiente, en muchas ocasiones las posibles prácticas inadecuadas que ejercen los dirigentes, pueden ir obstruyendo sistemáticamente la creatividad y la participación activa de los colaboradores, dado que se empieza a percibir sus acciones como recursos para el enriquecimiento de la organización, mas no como un talento que aporta para el crecimiento bidireccional de la misma, afectando cada vez más el sentido y el significado que las personas le otorgan a su trabajo, ya que el significado como tal parte de los sentimientos positivos o negativos que surgen de la

ejecución del mismo, siendo parte de un mapa subjetivo que surge a partir de las experiencias laborales, de la educación en la infancia y en la adolescencia la cual se mantendría estable a lo largo del tiempo.

Las organizaciones, como lo manifiesta Chanlat (1991) citado por González (2007), pueden representar la realidad de una manera muy abstracta, donde se le da más importancia a las facultades de análisis, a los razonamientos, a los aspectos tangibles que pueden generar cuantificación; en general son aspectos que cada vez más desvalorizan el contacto con la realidad y que poco dice de las singularidades de las personas. Son organizaciones que más resistencia presentan al cambio, dado que el aspecto humano, por no ser cuantificable, poco puede demostrar una rentabilidad, por lo que se deja a un lado, desconociendo que su fortalecimiento es el que más ingresos puede generar, ya que los deseos y aspiraciones individuales se equilibran con los objetivos de las organizaciones, es decir, se persigue un objetivo en común.

Por lo tanto, al reducirse la posibilidad de identificar el potencial y el desarrollo de competencias, los colaboradores pueden empezar a presentar frustración, anulación, desmotivación, regresión, mecanismos de defensa, agresividad, ausentismo laboral, entre otros; originando así posibles dificultades de adaptación, falta de pertenencia y compromiso; la persona se abstrae y se pierde en si misma por su falta de reconocimiento como agente activo dentro de la organización, dado que no pueden modificar el ambiente en el que se rodea y por consiguiente remodelarlo de manera tal que se pueda obtener lo que se quiere de acuerdo con sus capacidades y habilidades.

Todo esto genera una reducción de la gestión del talento humano a una administración del recurso humano, donde el ser humano se convierte en una víctima de los objetos, hasta el punto de llegar a perder su identidad dentro de la organización, dado que se construyen los objetos y se olvidan sobre cuáles procesos históricos fueron construidos dichos objetos, por lo tanto, estos se vuelven de

carácter natural porque se validan por sí mismos, adquieren principio de realidad y traen consecuencias en las acciones organizacionales y personales. Este tipo de relaciones de tipo instrumental sirven para la valoración del éxito o el fracaso constituyéndose en un catálogo de moralidad orientador de la acción y la actuación en situaciones de conflicto.

Por tanto, se requiere que en las organizaciones se generen ambientes de autonomía, donde los sujetos se movilicen dentro de los marcos de la creatividad y la innovación, para así poder transformar el orden de la realidad y la competitividad por medio de actuaciones colectivas como instrumentos para la lucha por el sujeto personal.

He aquí la importancia de la hipótesis que plantea Carl Rogers (1986), sobre cómo los gerentes, al establecer una relación basada en un “liderazgo distribuido”, donde las funciones deben ser llevadas a cabo por todos los que integran la organización, permiten establecer una relación con la persona en la que en forma real y vivencial empiezan a creer en la dignidad de los colaboradores y los respetan como individuos, dándoles la posibilidad de autodirigirse y autorrealizarse en sus propios términos a partir de la liberación de sus propias potencialidades

Así mismo, es importante que las organizaciones identifiquen y analicen el conocimiento disponible y requerido, planifiquen y controlen las acciones para generar activos que permitan alcanzar objetivos organizacionales, administrando adecuadamente el activo intangible que es el conocimiento, ya que en la actualidad el éxito empresarial depende en gran parte de este tipo de activos.

La gestión del conocimiento implica la fusión de personas, procesos y herramientas, tecnológicas o no, con el fin de lograr objetivos de organización; no se trata de aprender por aprender, se trata de aprender algo que nos ayude a conseguir un beneficio común. La idea es hacer que el conocimiento sea colectivo y sistemático y



que permita un real aprendizaje organizacional, ya que los recursos considerados aisladamente no generan valor.

Por lo tanto, una verdadera gestión del talento humano, implica no solo el desarrollo de procesos de mejora continua de los conocimientos, experiencias y habilidades en el desempeño de la actividad laboral sino que trasciende la administración de recursos y se involucra con la manera como se orienta la conducta de las personas, se potencian sus valores, actuaciones, comportamientos, habilidades, capacidades, motivaciones y destrezas. Por consiguiente, se debe aprovechar al máximo los recursos disponibles, dando prioridad al impacto de cada una de las actividades hacia el logro de una organización acorde con su proyección y su quehacer; planteando una estructuración de los procesos para dar mayor valor agregado a las actividades y satisfacer mejor las necesidades del cliente, tanto interno como externo.

Se vuelve de vital importancia que los dirigentes tengan en cuenta el talento humano de su organización, para que se extinga en su origen la incidencia directa y significativa de la subutilización de su potencial, lo que evitará notablemente el deterioro de los objetivos básicos de crecimiento, supervivencia, rentabilidad, proyección social y protección del ambiente, propios de la empresa evolucionada y madura. De igual forma posibilitaría extinguir el síndrome de frustración e incentivaría y canalizaría las fuerzas motivacionales responsables de la productividad humana y organizacional, ya que la eficiencia en el trabajo no es solo fruto del mayor o menor esfuerzo del individuo, sino también de sus capacidades, habilidades, sistemas de retribución, entre otros.

El sentido y razón de ser en la gestión del desarrollo humano consiste en orientar el potencial de los conocimientos de la inteligencia de la organización, de los valores y la comunicación a un propósito de entregar servicios de calidad a los clientes tanto internos como externos para contribuir con el mejoramiento y satisfacción de su vida,

a través de la toma de decisiones estratégicas, ya que la misión profesional de los gerentes de talento humano, se fundamenta en constituirse en un facilitador del desarrollo humano integral y en el dirección de políticas de desarrollo de la organización.

Dado esto y teniendo en cuenta las diversas perspectivas sobre el tema, el elemento unificador de cualquier definición lo distingue de manera singular la gestión estratégica, o sea, cómo se integran las personas en el sistema organizacional para vincularse directamente a la estrategia empresarial, con el fin de movilizar las capacidades y el talento hacia el logro de ventajas competitivas fundamentales para el desarrollo corporativo y social.

La estrategia representa una gama de acciones competitivas y una nueva misión organizacional que es necesario que los gerentes desarrollen. Así mismo, es necesario que dentro la formulación de la estrategia se considere los activos intangibles y las capacidades de la empresa, haciendo hincapié en el aprendizaje organizacional, la innovación y en los recursos disponibles, en especial el conocimiento Hamel y Prahalad (1999).

No obstante, debido a sus características, se tratan de activos de lenta y costosa acumulación, susceptibles de múltiples usos pero de difícil venta en el mercado. Sin embargo, una marca de calidad, unos conocimientos científicos y técnicos, un personal motivado y dotado de habilidades específicas, una cultura empresarial de honestidad en las relaciones intra e inter empresariales, ni se improvisan ni se pueden conseguir instantáneamente pagando el correspondiente precio; solo estos activos proporcionan a una empresa ventajas sostenibles durante periodos de tiempo relativamente largos.

## 2.5 PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En este apartado se hará mención al concepto prácticas de gestión de talento humano y luego se describirán las prácticas de selección y evaluación del desempeño y capacitación.

Según Ulrich y Lake(1998), las prácticas de gestión son “procesos más o menos formales que las organizaciones desarrollan para orientar la acción y la dirección empresarial e influir sobre el comportamiento de las personas, es decir pretenden gobernar el pensamiento y el comportamiento de las personas”, por ello son establecidas a partir de los objetivos trazados para la organización, así mismo, están determinadas por la naturaleza de la organización, el entorno en que se desarrollan y son influidas por el conocimiento y la información, incorporando el aprendizaje permanente.

De otro lado, Berg (1999), citado por Calderón (2004 b) clasifica las prácticas de talento humano en tres grandes grupos: “Prácticas destinadas a mejorar las oportunidades de intervenir en el puesto de trabajo, prácticas destinadas a motivar la discrecionalidad del colaborador y prácticas destinadas a mejorar las competencias”. De allí, se infiere que las prácticas de gestión de talento humano deben ser un medio para lograr los fines estratégicos de la organización, estar destinadas a crear capacidades organizacionales y a mejorar la competitividad de las organizaciones (Calderón, 2004b).

A continuación se presenta la definición que se tendrá en cuenta para efectos de esta investigación de las prácticas de formación y evaluación del desempeño: Formación: para Calderón, G., y Álvarez, C. (2006) la formación comprende tres conceptos: “la capacitación, el perfeccionamiento y el desarrollo” y la Evaluación del Desempeño: “es un proceso de valoración de los aportes de las personas al alcance de los objetivos organizacionales”. Para Gubman (2000) “la evaluación de desempeño favorece la creación de una cultura de alto desarrollo, aumenta la

productividad del colaborador” y estos factores se ven reflejados en “la satisfacción del cliente, incremento en las ventas y aumento de las utilidades”.

### **2.5.1 Capacitación**

Para Dolan, Shuler y Valle (1999) la práctica de capacitación proporciona al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento, y está en función de los conocimientos, habilidades, actitudes y situación. Es decir, se buscará la capacitación cuando “una deficiencia del rendimiento pueda atribuirse a los conocimientos, habilidades, actitudes del empleado, o bien cuando sea necesario incorporar nuevas capacidades como consecuencia del desarrollo o estrategia del negocio”.

El desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los colaboradores las habilidades que necesitarán en el futuro.

La formación tiene como objetivo la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y los conocimientos del individuo, y su propósito se enmarca en suscitar nuevos conocimientos, actualizar habilidades, preparar a la gente para cambios en su carrera, rectificar las deficiencias de habilidades y conocimientos, mejorar las actitudes de los colaboradores hacia el trabajo y la organización, aumentar el nivel de compromiso de los colaboradores con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar (Dolan, Shuler y Valle, 1999)

Así mismo, a través de esta práctica se busca desarrollar las habilidades mentales necesarias para la promoción humana dentro de la organización, mediante un modelo psicológico tendiente a perfeccionar la personalidad y alcanzar la evolución psíquica para generar cambios positivos en las actitudes indispensables para el desarrollo integral de los recursos del factor humano y el logro de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, cuando la concepción gerencial sobre la idoneidad para el trabajo está reducida a la exaltación de las habilidades y destrezas de carácter operativo, siendo así que la capacitación (acciones educativas), es enfocada exclusivamente a los aspectos mecánicos del desempeño laboral y a la corrección de deficiencias manifiestas en él, los programas de capacitación se fijan en objetivos de ejecución inmediata del trabajo y de perfeccionamiento del desempeño para ese fin, perdiendo la perspectiva de proyección del conocimiento para la adecuada ubicación y promoción humana y para el desarrollo organizacional en el mediano y largo plazo, con lo cual la planificación de la capacitación se convierte en un conjunto asistémico de actividades.

Por lo tanto, el propósito de estimular la idoneidad en el personal no se cumple en la medida que las acciones educativas no corresponden a un proceso integral de formación para el trabajo y en cambio se limitan a un acondicionamiento simple de habilidades básicas que incrementa la frustración en el personal que no encuentra en él una alternativa de solución a “su” problema de deficiencia o de promoción laboral.

El enfoque predominante individualista de la enseñanza para el trabajo permite que las personas la asuman con un sentido de competitividad, en virtud del cual opone su interés de superación personal a los de desarrollo grupal y organizacional, absteniéndose de compartir y de difundir los conocimientos adquiridos.

Frente a esta situación, lo que se propone es un modelo de formación integral donde el propósito es que las personas aprendan a ejecutar la tarea eficientemente (aprenda a hacer) y simultáneamente logre perfeccionar su potencial afectivo e intelectual - racional (llegue a ser) para que pueda responder en términos de eficiencia, idoneidad, responsabilidad y sentido ético, a las demandas del trabajo y de la organización.

La capacitación integral se convierte en el elemento fundamental de la ubicación adecuada de las personas en la medida que da cuenta de sus habilidades y del nivel de conocimientos que posee, no solo en materia de la tecnología del trabajo, sino de la cultura organizacional total, lo que confiere mayor objetividad y las decisiones relativas al ingreso a la promoción o rotación del personal.

La capacitación integral entendida y aplicada como mecanismo de perfeccionamiento y promoción humanos eliminan las barreras opuestas al aprendizaje elevando los motivos de logro y competencia en el personal con la consecuente mejora sustancial del desempeño individual y del trabajo grupal, así como de la eficiencia y la productividad totales. (Zuluaga, 2007).

### **2.5.2 Evaluación de desempeño**

La práctica de evaluación del desempeño se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de determinar en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (Dolan, Shuler y Valle, 1999)

Para Dolan, Shuler y Valle (1999), la evaluación del desempeño no solo repercute en la productividad, sino que también actúa como un contrato entre la organización y el empleado que tiene los siguientes fines: establecer el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayudar a evaluar los logros individuales, estructurar el dialogo entre superior y subordinado, proporcionar una idea general del rendimiento que se espera de los colaboradores.

Así mismo, permite calificar de manera válida y confiable la idoneidad manifiesta del colaborador en el desempeño, estructurando el mecanismo de retroalimentación de la autoestima, mediante el reconocimiento de los méritos individuales; proporcionando la satisfacción de las personas en el trabajo al tomar en cuenta su

aporte laboral y aumentar su competencia, responsabilidad y eficiencia, logrando reunir información para el sistema de premios e incentivos relacionados con los méritos individuales del desempeño.

No obstante, cuando existe una reducción severa del interés de las personas por fijarse metas y alcanzarlas, con pérdida de la iniciativa y la autonomía laborales, existe una frustración laboral frente al deseo de superación personal y/o profesional por el no reconocimiento social de la idoneidad manifiesta en el desempeño del cargo.

Por lo tanto, se bloquea en las personas la capacidad crítica de evaluación y auto-evaluación con parámetros objetivos, impidiendo la evolución hacia estados más elaborados de desarrollo y madurez afectivo - racional y reforzándose las conductas neuróticas de adaptación laboral, al igual que se evidencia una pérdida del respeto consciente y solidario del personal, incremento de la desconfianza hacia la organización y de la contradicción entre los intereses de desarrollo personal y de los de desarrollo organizacional, con la consiguiente imposibilidad de que se logren los objetivos básicos de supervivencia, crecimiento evolutivo, rentabilidad y proyección social. (Londoño 1996)

En tal sentido, es de vital importancia el establecimiento de un sistema válido y confiable de calificación del desempeño laboral, tanto en la ejecución del trabajo como el comportamiento inherente al logro de los objetivos personales y organizacionales, en el cual se determinen los factores esenciales y complementarios del desempeño, que permitan la objetividad, claridad y precisión en la evaluación de los resultados alcanzados en comparación con las demandas de eficiencia del trabajo y de la organización, lo que permite al individuo aceptar y poner en práctica las recomendaciones y los procedimientos necesarios para superar deficiencias y perfeccionarse, superando conductas de inadaptación laboral.

Con este criterio, el colaborador transforma así sus auto-percepciones negativas en auto-percepciones positivas, que permiten a las personas elevar su valoración, su estima y el sentido ético de responsabilidad y respeto consigo mismo, con el trabajo y con la organización; y llevan al perfeccionamiento de las habilidades mentales superiores, inherentes a la motivación de logro y competencia, que surge al eliminarse un componente importante de la frustración laboral. (Zuluaga 2007).

### **2.5.3 Selección de personal**

La tarea de selección de personal implica contar con conocimientos sobre dos campos: sobre la organización o empresa, y sobre el contexto social del que forma parte, con el fin de satisfacer la primera de acuerdo con las posibilidades existentes en el segundo.

Por lo tanto, el objetivo es seleccionar el candidato más adecuado para cubrir un puesto de trabajo, buscando un equilibrio entre las competencias que demanda el cargo y el potencial de la persona; proporcionando a la empresa un personal satisfactorio y satisfecho, mediante un adecuado diagnóstico de ubicación laboral que contribuya al logro de la eficiencia humana y organizacional, generando el proceso motivacional con la extinción de la ansiedad derivada de la inseguridad laboral. Así mismo, a través de esta práctica se busca el desarrollo integral del personal equilibrando en el trabajo el potencial humano en relación dinámica con las demandas del cargo (Ubicación - Promoción)

Sin embargo, cuando existe una ausencia de criterios objetivos para la ubicación del personal, existe un desaprovechamiento del potencial real de desempeño del individuo por descompensación entre lo que puede aportar y lo que le demanda el trabajo y la organización; con respuestas o comportamientos de inseguridad e inconformidad expresadas en exigencias de mejor retribución salarial y en la ejecución deficitaria de la tarea, asociadas al sentido de no pertenecía a la organización.



En consecuencia, se presenta inadaptabilidad, inestabilidad e insatisfacción de las personas por el desequilibrio entre su potencial, lo que el oficio y la organización le demandan o le permiten aportar y las compensaciones que percibe por su trabajo, surgiendo así mismo, un incremento significativo del costo de la mano de obra, un deterioro de la eficiencia organizacional por la proyección del conflicto individual de desubicación a toda la organización y por la subutilización de las capacidades del personal que conlleva una utilización inadecuada de los demás recursos.

En estos términos, es importante la implementación de un modelo válido, confiable y altamente predictivo de la eficiencia en el desempeño, para la selección de personal de ingreso (enganche) y para los movimientos del personal vinculado (rotación, ascenso y promoción), que garantice la elección del candidato más idóneo para cubrir el puesto de trabajo, proporcionando un equilibrio dinámico entre los requerimientos del trabajo y el potencial de la persona. Este método permite definir con alto grado de exactitud las características individuales, los intereses y las expectativas que hacen al candidato a ocupar un puesto la persona más indicada y confiable para ese fin; a la vez permite predecir cuales de las condiciones internas y externas del puesto contribuyen a la satisfacción personal y al rendimiento productivo del candidato. (Zuluaga, 2007).

## **2.6 ESTADO DEL ARTE**

El termino *competencias* no es reciente, se encontraron estudios desde Aristóteles, quien afirmaba que las personas son potencia y acto, haciendo referencia a que las personas tienen unas competencias que son latentes; posteriormente este término fue recogido por la lingüística en cabeza inicialmente de Ferdinand de Saussure en 1857, luego en 1957 aparecen estudios de Noam Chomsky quien habla de la competencia del ser humano como hablante-oyente ideal; más adelante, durante la década de los setenta y comienzos de los ochenta, se realizaron estudios con gerentes de empresas, dirigidos a identificar los factores de éxito en su gestión y

cuyo logro final fue un modelo genérico de competencia gerencial, del que surge una de las primeras aproximaciones al concepto de *Competencia Laboral*, en términos de los motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de auto imagen y de su rol social, y el conjunto de conocimientos que el individuo utiliza y le conducen a la obtención del éxito en el ejercicio laboral.

En los años 90 McClelland y quien le siguió en estos estudios, Richard Boyatzis, definen entonces “*Competencia Laboral* como las Características de fondo de un individuo que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en un puesto”.

En Colombia, aparecen estudios realizados por el Semillero de Investigación en Gestión Humana, dirigido por Gregorio Calderón Hernández y Julia Clemencia Naranjo Valencia, en *Competencias Laborales de los Gerentes de Talento Humano*, trabajo de investigación en el que se establecen las competencias de los gerentes de talento humano de las empresas de Manizales, a partir de una contrastación entre la teoría y la realidad local. Se ofrece a los gerentes de talento humano un referente teórico como base para mejorar su desempeño y ser más competitivo frente a las exigencias del medio. Este estudio fue realizado con empresas reconocidas en el medio, en las que el Área de Talento Humano tiene una estructura formal desarrollada. Este trabajo de grado está enmarcado dentro de la investigación realizada por el Semillero de Investigadores de Gestión Humana de la Universidad Nacional, financiado por Colciencias y apoyado por A.C.A.C. y ACRIP.

Asimismo surgen otros estudios dirigidos por Gregorio Calderón Hernández y Juan Muñoz Arias, con relación a la *Gerencia y Competencias Distintivas Dinámicas en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud*, a partir de una propuesta teórica fundamentada en la teoría de recursos y capacidades, buscando establecer el papel de la gerencia en el desarrollo de competencias dinámicas, sustentando a su vez, la importancia de las relaciones entre competencias dinámicas y la competitividad organizacional, las dimensiones y categorías que integran el concepto de

competencias dinámicas, por lo tanto, para la contrastación empírica de estudio, se diseñó una investigación descriptiva en la cual se combinaron estrategias cuantitativas y cualitativas para el abordaje de la realidad organizacional, siendo la fuente de análisis, sesenta directivos de ESE, EPS, hospitales y clínicas de la ciudad de Manizales, a los cuales se les aplicó un cuestionario debidamente validado y a una submuestra de ellos una entrevista a profundidad para confirmar resultados de la encuesta y complementar información de tipo cualitativo. Los resultados muestran desarrollos importantes en aspectos como innovación y aprendizaje, pero a la vez retos pendientes en tópicos de cultura y diseño organizacional.

Por otra parte, Aida Florencia Medina Lorza y Delio Ignacio Castañeda Zapata continúan fortaleciendo estos estudios enfocados a la identificación de *Competencias Requeridas en los Encargados de Recursos Humanos para el Desempeño Eficaz en Empresas Industriales de Cali*, Colombia, enmarcados dentro de una investigación de carácter cualitativo. Los participantes del estudio fueron 14 personas, de los cuales siete eran EGRH y siete sus jefes, con quienes se realizaron entrevistas en profundidad. De acuerdo con los resultados, los participantes coincidieron en que la competencia más requerida por los EGRH es el entendimiento del negocio. Estos hallazgos concuerdan con los resultados de estudios recientes como el de Brockbank y Ulrich (2006).

También aparecen artículos sobre *El Liderazgo Personal y el Coaching como Herramienta para Cerrar las Brechas de Competencias*. Philip Potdevin (Presidente del capítulo Región Andina y Centroamérica de la *International Coach Federation*.) En este artículo se establece la importancia del *coaching* y el liderazgo personal, ya que constituye una de las opciones más viables para cerrar las brechas de competencias en las organizaciones dado que apunta, más allá de la necesidad de otorgar habilidades específicas, directamente a que el individuo tenga los recursos internos para movilizarse a la acción y colocarse en el punto deseado de la competencia señalada. Bien sea que la competencia gerencial a desarrollar sea la

iniciativa personal, el liderazgo, el auto-desarrollo, la interdependencia o el pensamiento estratégico, el *coaching* ofrece un camino para que el gerente o directivo tome conciencia de qué lo puede estar frenando, inhibiendo o limitando para alcanzar los niveles de comportamiento esperado en determinadas competencias.

Es importante señalar que son innumerables los estudios realizados en los años 2000, no solo desde lo laboral sino en la educación, pero todos estos estudios están direccionados a competencias que garanticen el éxito en el trabajo, desde los conocimientos, las habilidades y las destrezas, pero no se encuentran estudios específicamente relacionados con los componentes del ser como los valores, las creencias, los motivos, las actitudes y los rasgos de personalidad que están en lo más profundo del ser humano y no se evidencian fácilmente, motivo por el cual se decide orientar esta investigación hacia este fin, de tal manera que se logre dar un análisis más integral del desarrollo de competencias dentro de las organizaciones.

### **3 ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

#### **3.1 TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO**

El presente estudio tiene un enfoque empírico-analítico, de nivel descriptivo relacional, de corte cualitativo.

El objetivo fue identificar y describir las competencias “del ser” del gerente de talento humano y como estas se evidencian en las prácticas de gestión de talento humano (la evaluación de desempeño, los procesos de selección y capacitación.); fundamentalmente se buscó llegar a conocer los valores, las creencias, las actitudes, los rasgos de personalidad y motivos predominantes del gerente de talento humano a través de la descripción de las actividades, objetos y procesos.

La investigación no se limitó solo a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dichas competencias y el desarrollo de los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño; implicó a su vez la recolección de los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exposición y resumen de la información de manera cuidadosa y luego se analizó minuciosamente los resultados, donde se establecieron relaciones significativas que contribuyen al conocimiento.

Es empírico porque se tomó la realidad del mundo empresarial, como es la referida a los gerentes de talento humano de empresas reconocidas en la ciudad de Manizales que han participado y desarrollado los diferentes procesos de gestión por competencias; esta realidad fue susceptible de ser considerada en componentes específicos, con fines de control y predicción, para descubrir como las competencias del ser del gerente del talento humano se evidenciaban en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño.

De corte cualitativo, en el sentido de que su objeto fue analizar una experiencia humana, y el movimiento de análisis que va desde los diferentes actores del área de talento humano, así como la percepción de los colaboradores frente a su hacer en algunas prácticas que desde esta área se desarrollan. Todo configurado en una relación ínter comunicativa que se alimenta de percepciones, símbolos, experiencias y creencias.

Considerando que el propósito fundamental del estudio fue identificar las competencias del ser del gerente del talento humano y como se evidencian en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, a partir de sus vivencias, testimonios, interacciones, y argumentaciones; la presente investigación se realizó bajo la lógica cualitativa en el marco de un diseño de estudio de caso múltiple.

El diseño de estudio de caso, es definido, según la teoría de Robert K. Yin (1984), como una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente, cuando los límites del fenómeno y el contexto no son claramente evidentes.

Es de resaltar como en el desarrollo de la investigación emergieron dos categorías que para interés de los investigadores validó presupuestos e inquietudes antes, durante y después de la investigación; estas categorías tienen que ver con competencias “del ser” del gerente del talento humano y las prácticas de gestión del talento humano (selección, evaluación de desempeño y capacitación); las cuales se convierten en elementos claves para sustentar el diseño, desarrollo e implementación de sistemas modernos de gestión de talento humano en las empresas de la ciudad de Manizales.

Esta investigación fue un diseño no experimental porque no se manipularon las variables (las competencias del ser del gerente de talento humano y su relación con las prácticas de talento humano), es decir, se evidenciaron las competencias del ser en las prácticas de selección, capacitación y evaluación del desempeño, se observó la situación existente, y como señala Hernández, et al. 2003, el investigador no tiene control sobre estas variables, ni puede influir sobre ellas.

El tipo de diseño no experimental es transeccional porque se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único, y su propósito fue describir las variables y analizar su relación en un momento dado (Hernández, et al. 2003).

El estudio de campo fue de tipo exploratorio- explicativo; el carácter exploratorio es debido a que fue la primera etapa del proceso investigativo, con éste se comenzó a conocer las variables de interés para esta investigación (las competencias del ser del gerente de talento humano). El carácter explicativo se dio al tratar de correlacionar las variables de interés. En esta investigación se hizo referencia a las prácticas de

selección, capacitación y evaluación del desempeño con la variable competencias del ser del gerente de talento humano.

### **3.2 VARIABLES DE ESTUDIO**

Competencias “del ser” de los gerentes de talento humano de empresas que han realizado procesos por competencias.

Evaluación de desempeño

Selección de personal

Capacitación

### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Como técnicas, se utilizaron la entrevista estructurada y la encuesta, y como instrumentos se usaron pruebas psicotécnicas de personalidad.

Se utilizaron tres instrumentos correspondientes a las técnicas enunciadas:

#### **3.3.1 Entrevista**

Permitió mantener focalizado el objetivo, de manera que no se presentara distorsión. Esta entrevista estructurada indagó sobre las competencias que poseen los gerentes de talento humano, desde una relación con sus rasgos de personalidad y características que ayudaron a definir su “ser” en el contexto de la organización.

Dentro de esta entrevista se tuvieron en cuenta los siguientes factores: extroversión, afabilidad, dependencia, sociabilidad, adaptabilidad, estabilidad emocional, cultura o inteligencia, imaginación, responsabilidad.

### **3.3.2 Encuesta**

Se aplicó a algunos colaboradores buscando conocer su percepción frente a los procesos de selección, evaluación de desempeño y capacitación. Se pretendió evidenciar las características propias del “ser” del gerente de talento humano en estas prácticas.

### **3.3.3 Pruebas psicotécnicas**

#### **16 PF**

El cuestionario de 16 Factores de la Personalidad (16 FP) es un instrumento diseñado para la investigación de la personalidad en un corto tiempo. El cuestionario 16 FP, se basa en la medición de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas.

Una primera propiedad importante del 16 FP es su comprensión de la amplitud de dimensiones de la personalidad (del fundamento de la esfera de la personalidad). Otra propiedad importante es la orientación de las escalas hacia una medición funcional. Es decir, las escalas no están diseñadas en términos o conceptos subjetivos, o *a priori*, sino que están dirigidas a localizar previamente las estructuras naturales de la personalidad relacionadas con la forma en que esta se desarrolla actualmente.

De este modo, el 16 FP consiste en escalas orientadas hacia conceptos básicos de la estructura de la personalidad humana, validado con respecto a los factores primarios de la personalidad tales como sociabilidad, solución de problemas, estabilidad emocional, dominancia, impetuosidad, responsabilidad, empuje, sensibilidad, suspicacia, imaginación, diplomacia, seguridad, rebeldía, individualismo, cumplimiento, tensión



## **VALANTI**

El **Cuestionario de Valores y Antivalores - VALANTI** es un instrumento psicológico sistematizado que ofrece la oportunidad de predecir la escala de valores de los colaboradores y de los candidatos a formar parte de la organización y, a partir de su diagnóstico, formar grupos de trabajo congruentes con los valores que gobiernan su empresa, potenciar la formación de los colaboradores, fomentar una cultura organizacional y mejorar la calidad del trabajo, así como el clima del mismo. El **Cuestionario de Valores y Antivalores - VALANTI** tiene como fundamento teórico el modelo de las cinco dimensiones de la personalidad, desarrollado por Gokak (1992).

1- Área Intelectual, cuya función es el Pensar, y según la cual el valor primordial es la Verdad.

2- Área Física, donde la función destacada es el Actuar y el valor principal es la Rectitud.

3- Área Emocional, donde priman la Función Tener Paz y el valor Paz.

4- Área Afectiva, tiene por función Relacionarse y donde se destaca el valor Amor.

5- Área Ética-Espiritual, cuya Función es Ser y el valor que se destaca es la No violencia.

Por cada área se analizan los valores y antivalores.

## **Test de Wartegg**

El test de Wartegg es un test proyectivo gráfico conformado por 16 cuadros impresos sobre un fondo negro, cada uno de estos cuadros activa una singular síntesis entre las representaciones y vivencias de su mundo interior y las que el estímulo despierta por su misma naturaleza. Quizás lo más importante es el que permite considerar la personalidad humana desde una doble óptica:

- La dinámica de la personalidad en sus aspectos básicos o esenciales, esto es quien así grafica es una persona naturalmente expansiva o no tiende a una actitud vital introvertida o extrovertida, enfrenta sus situaciones de vida con

afirmación personal, decisión o se evade o no afronta con energía los obstáculos, que lo motiva a actuar, la satisfacción de necesidades afectivas, instintivas, intelectuales, espirituales etc.

- La respuesta específica que da a ciertos hechos o situaciones puntuales propias de la vida y de la cotidianeidad,

El Test de Wartegg implica en sí mismo un universo de posibilidades. Y cada sujeto en función de su historia de vida, inteligencia, recursos y potencialidades resuelve con más decisión y positividad algunos cuadros y con más irresolución algún otro.

### **3.4 INDICADORES DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**

#### **3.4.1 VALIDEZ DE CONTENIDO**

La validez de contenido trata de establecer el grado de adecuación con que la magnitud analizada es descrita en forma de ítems (Álvarez, 2006), es decir, busca garantizar que los test constituyan una muestra adecuada y representativa de los contenidos que pretenden evaluar.

Dado que no existen métodos cuantitativos que permitan evaluar este tipo de validez “se utilizan los juicios con frecuencia consensuales, para determinar si el contenido de los ítems es apropiado o no lo es” (Álvarez, 2006). Para la presente investigación se realizaron dos actividades en busca de la validez de contenido: una revisión exhaustiva de la literatura especializada y un juicio de expertos integrado por la directora de la tesis y un profesor de la Universidad de Manizales, expertos en el campo de estudio.

#### **3.4.2 FIABILIDAD O CONSISTENCIA INTERNA**

A fin de agrupar y reducir la escala de medición para el análisis de las prácticas de selección, capacitación y evaluación de desempeño, se realizó un análisis factorial

de componentes principales con rotación *varimax* sobre el conjunto de los 33 ítems que componen dicha escala. Como criterio de selección de los nuevos factores se decidió tomar solo valores propios o mayores o iguales a la unidad (para efecto de representatividad) y el peso de los ítems dentro de cada factor con valores iguales o superiores a 0.5.

Con el criterio anterior se obtuvieron 29 factores, siete para explicar el proceso de capacitación (C01, C02, C03, C04, C05, C06 y C07), seis para explicar la práctica de evaluación de desempeño (ED01, ED02, ED03, ED04, ED05 y ED06), siete para explicar el proceso de selección (S01, S02, S03, S04, S05, S06 y S07), y nueve para explicar las características personales del gerente de talento humano (G01, G02, G03, G04, G05, G06, G07, G08, G09)

<b>FACTOR</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>
C01	Motivación – Expectativas
C02	Satisfacción
C03	Desempeño organizacional
C05	Actitud frente al cambio
C05	Resolución de problemas
C06	Participación activa
C07	Desarrollo del potencial-Capacidad de aprendizaje
ED01	Evaluación del desarrollo personal
ED02	Objetivos cuantificables
ED03	Desempeño individual
ED04	Comportamiento individual
ED05	Rendimiento individual
ED06	Participación diseño evaluación desempeño
S01	Adaptación
S02	Potencial de desarrollo- capacidad de aprendizaje
S03	Motivación
S04	Relaciones interpersonales
S05	Calidad- equilibrio (demanda del cargo-demanda del sujeto)
S06	Valores personales y organizacionales
S07	Satisfacción
G01	Equidad- equilibrio
G02	Aceptación
G03	Responsabilidad

G04	Relaciones interpersonales
G05	Resolución de los problemas
G06	Adaptación
G07	Actitud frente al cambio
G08	Toma de decisiones
G09	Participación dinámica

#### 4 UNIDAD DE TRABAJO Y UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de trabajo estuvo representada por cuatro gerentes de talento humano de empresas que hayan implementado gestión por competencias y una muestra del 5% de colaboradores de cada una de estas empresas seleccionadas

##### CRITERIOS DE INCLUSION

1. Que las empresas hayan implementado gestión por competencias
2. Que los gerentes lleven en el cargo más de 2 años
3. Que los gerentes realicen los procesos de selección, capacitación y evaluación
4. Que permitan la entrevista a los colaboradores

La unidad de análisis comprendió la generalización que puede hacerse a partir de los resultados que surgieron del procesamiento de la información recogida en las variables, selección, capacitación y evaluación de desempeño.

#### 5 PROCEDIMIENTO

Para la realización del estudio, se siguieron las siguientes fases:

**Primera Fase:** Elaboración del marco teórico y conceptual.

**Segunda Fase:** Elaboración de los instrumentos con su respectiva validez de contenido.

**Tercera Fase:** Realización de las entrevistas, aplicación de la encuesta y aplicación de las pruebas psicotécnicas, teniendo en cuenta las condiciones exigidas por el estudio. Las entrevistas se grabaron previo consentimiento de los entrevistados.

**Cuarta Fase.** Transcripción de las entrevistas en forma digital

**Quinta Fase:** Organización de las categorías y subcategorías previstas para el estudio, a partir de las entrevistas y las encuestas.

**Sexta Fase:** Descripción, análisis e interpretación de los datos obtenidos en las categorías y subcategorías. Consolidación de la información frente a la relación de las competencias del ser y las prácticas de selección, capacitación y evaluación y desempeño. Elaboración del informe final del proceso de investigación.

## 6 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El estudio se realizó en cuatro empresas de la ciudad de Manizales, donde participaron sus respectivos gerentes de talento humano con una formación profesional en las áreas de derecho y administración de empresas (1), psicología (2) e ingeniería industrial (1).

Adicionalmente, se aplicó la encuesta al 5% de la cantidad total de colaboradores de cada una de las empresas que participaron en la investigación, dando un total de 53 encuestas aplicadas.

A partir de la información brindada en las entrevistas realizadas a los gerentes de talento humano, los resultados de las encuestas desarrolladas por los colaboradores y de cada una de las pruebas psicotécnicas aplicadas a los gerentes de talento humano, surgieron los siguientes análisis e interpretaciones de cada una de las técnicas utilizadas y las relaciones que emergen a partir de ellas.

## 6.1 PARALELO DE ANALISIS ENTRE LAS ENTREVISTAS Y LAS ENCUESTAS.

(Ver anexo análisis de cada una de las preguntas realizadas en la entrevista y las encuestas)

LO QUE PIENSA EL GERENTE DE TALENTO HUMANO	LO QUE PIENSA LOS COLABORADORES
<b>CARACTERISTICAS PERSONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se evidencia la implementación de una verdadera gerencia del talento humano, se continua realizando solo gestión operativa y de apoyo a las otras áreas de la empresa, adicionalmente la gerencia se está resumiendo en acciones administrativas del personal, observándose limitación en la autonomía y pensamiento estratégico de los gerentes que les permita no solo gestionar, sino también gerenciar el talento humano, aun la concepción se basa en el ser humano como un recurso.</li> <li>La transmisión de objetivos de la GTH por parte de los gerentes de esta área, se evidencia más desde un ejercicio de carácter informativo y al parecer superficial, lo cual limita la posibilidad de garantizar que los colaboradores realmente se apropien y conozcan los campos de acción de la gerencia de talento humano, de tal manera que puedan sentirse realmente como agentes activos no solo frente a su desarrollo personal, sino también organizacional, así mismo, según la información brindada por los gerentes de talento humano, no se asume la transmisión de esta información como uno de los principales objetivos dentro de las acciones de una gerencia, ya que parte más del interés y motivación del colaborador por conocer dicha información, además poco se garantiza que exista una adecuada</li> </ul>	<p>El 86% de los colaboradores consideran que el gerente de talento humano es exitoso, puesto que con su ayuda los objetivos de la empresa son alcanzados plenamente (83%), y porque presenta capacidades para adaptarse rápidamente a los requerimientos del entorno (94%), dado que reacciona con rapidez a los cambios del entorno y toma decisiones proactivas e informadas (88%).</p> <p>Por lo tanto, todo esto le permite resolver de manera oportuna y eficaz los problemas que se presentan dentro de la organización (64%).</p> <p>El 96% manifiesta recibir un trato justo y equitativo por parte del gerente de talento humano, puesto que conoce las necesidades de los trabajadores (71%), tiene en cuenta las ideas de los mismos y hace reconocimientos frente a ellas (90%)</p> <p>El gerente de talento humano se relaciona fácil y constantemente con los trabajadores (94%) lo cual le permite ser respetado por todos los trabajadores (95%) es importante tener en cuenta la pregunta que se hacen varios informantes</p> <p>¿Será que realmente se está realizando una promoción del talento humano o simplemente continuamos viendo al ser humano dentro de las organizaciones como un recurso más que genera rentabilidad y productividad?, ¿Será que sí se cuenta con las competencias</p>

<p>asimilación e interpretación de la información.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las principales competencias personales se fundamentan en los valores humanos haciendo énfasis en la seguridad, responsabilidad, solidaridad, habilidades sociales, comunicativas, gerenciales.</li> <li>• Los principales valores de deben promoverse son el respeto, la ética, la responsabilidad, la tolerancia, la honestidad, el compromiso, honradez. Son valores fundamentados desde la misma organización.</li> <li>• Se logra evidenciar una proyección en busca de un ideal, un deber ser en las actuaciones de los colaboradores. No obstante, se observa cierta limitación para evidenciar estos valores en función y en relación con el desarrollo de los colaboradores en cumplimiento de su real plan de vida, puesto que no se identifican análisis previos que ayuden a determinar la relación de aquellos valores que priman en los colaboradores con lo que ellos en algún momento enfocaron en sus planes de vida al menos no desde el ámbito personal</li> <li>• Se observa limitación para definirse a sí mismo, limitación para identificar sus fortalezas y debilidades especialmente desde su rol como gerentes, puesto que constantemente las proyectan en un deber ser, en un ideal, al parecer porque no hay una imagen clara que los defina como gerentes, esta se orienta más desde una figura de apoyo, asesoría, facilitador o en</li> </ul>	<p>suficientes y necesarias acorde con el potencial que se tiene para una adecuada gerencia del talento humano?</p>
--	---

algunos casos consejero.

- La flexibilidad ante las situaciones personales de los colaboradores según la referencian los gerentes de talento humano, depende de las situaciones y el contexto en el cual se busca ser flexible, influye el hecho que de dichas situaciones personales no afecten el cumplimiento de las normas y de las actividades que se le son asignadas, por lo tanto, para los gerentes de talento humano la flexibilidad es relativa y en muchas ocasiones está enmarcada según la necesidad
- La flexibilidad se demuestra a través de actuaciones que parten de la búsqueda de alternativas que se analizan acorde a las situaciones y según el impacto que estas generen en la organización, de acuerdo a estas se toman o se cambian las decisiones
- La imagen que los gerentes de talento humano tienen de sí mismos se ve muchas veces influenciada por agentes y situaciones externas que en ocasiones limitan sus competencias del ser, ese ideal de gerente que le interesa el poder promover el talento humano de la organización, puesto que en cierta medida se delimitan las actuaciones o se enmarcan simplemente en ejecuciones operativas o administrativas que ocupan gran cantidad de tiempo que imposibilitan concentrarse en acciones estratégicas y gerenciales que potencialicen el talento de los colaboradores y del mismo gerente de talento humano



- La actuación bajo situaciones de presión, es planteada desde una visión ideal de actuación, a partir de la planeación, análisis de situaciones, de soluciones y la búsqueda constante de apoyo, lo cual puede hacer evidenciar cierta limitación para tomar decisiones al menos de una manera inmediata y autónoma, puesto que estas en muchas ocasiones dependen de otros agentes de la organización, y más aún cuando estas continúan siendo centralizadas, posiblemente por procesos jerárquicos visualizados en las actuaciones.
- Aplican los reglamentos desde el uso del conducto regular y con la implementación de una comunicación basada en la claridad, la oportunidad y el espacio indicado, esto con el fin de lograr el cumplimiento de las normas, y el poder corregir errores, no obstante, se continúan observando acciones basadas en la sanción como medio para mantener la disciplina, la asimilación de normas y adecuadas pautas de comportamiento en la organización
- El éxito de la gerencia está determinado a partir de las evaluaciones que los colaboradores hacen de su labor, de la lectura que la organización hace de sus acciones y si realmente generan el impacto que se espera. No obstante, se observa limitación para determinar el éxito a partir de la autoevaluación de sus propias actuaciones, a partir de procesos autorreferenciales y de autoanálisis con relación a sus competencias como tal; por lo tanto, la definición de

<p>gerente de talento humano exitoso surge más desde una proyección, un ideal, un deber ser no solo frente al entorno que los rodea, sino también en relación a sí mismos.</p>	
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las características que deben poseer los colaboradores dependen más de los perfiles que están establecidos para cada cargo, complementándose a la vez con algunos valores indispensables que dependen de las características propias de cada organización. Se identifican de manera más notoria los intereses enfocados en los conocimientos, habilidades y experiencias que logren visualizarse de manera más evidente y concreta.</li> <li>• La gerencia de talento humano es quien hace los “filtros” dentro de la organización, pero no tienen la última decisión dentro de este proceso</li> <li>• Se utilizan técnicas tradicionales dentro del proceso de selección, entrevistas y aplicación de pruebas psicotécnicas. Aun no se evidencia una apropiación e implementación adecuada de la selección por competencias al menos no desde su práctica.</li> <li>• La información que se le brinda a los colaboradores sobre lo que la organización espera de ellos, está fundamentada más en lo que es realmente la organización, con el fin de que los colaboradores ajusten sus pautas de comportamiento o valores acorde con lo que la organización demanda, de tal manera que puedan</li> </ul>	<p>La media de los colaboradores (54%) considera que el gerente de talento humano en los procesos de selección solo tiene en cuenta los conocimientos, habilidades y capacidades, los informantes uno y dos dicen que “en cierta medida también se tiene en cuenta las expectativas y motivaciones de los trabajadores en este momento (65%), aunque no es muy significativa</p> <p>De igual forma el 79% manifiestan que dentro de este proceso se busca que los valores con los que cuenta el trabajador contribuyan a los valores de la organización, puesto que tienen en cuenta el clima organizacional para un adecuado proceso de selección (79%).</p> <p>Dado esto, los colaboradores están generalmente satisfechos y felices de trabajar en estas organizaciones (78%), puesto que el cargo contribuye a la satisfacción de sus necesidades de crecimiento personal y profesional (83%), además logran evidenciar un equilibrio entre lo que el cargo exige y lo que está desempeñando (80%).</p> <p>El encuestado 7, “se continua realizando dicha integración de una manera superficial, aun no se evidencia una real visión del ser humano dentro de la organización, las actividades dentro del proceso siguen siendo tradicionales lo cual limita la identificación de aquellos aspectos poco visibles,</p>

<p>“encajar” en la empresa y se acomoden a lo ya existente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evidencia un principal interés por asignarle tareas al colaborador según las funciones operativas que debe realizar de acuerdo para lo cual fue seleccionado, sin embargo, no se observa claramente el desarrollo de actividades que le permitan potencializar sus capacidades y habilidades o que puedan garantizar que realmente hay un equilibrio entre la real demanda del cargo y la real demanda del colaborador al menos desde una visión integral del ser humano en la organización. Así mismo, al parecer en cada uno de los cargos se tienen en cuenta las competencias para realizar las funciones asignadas, pero la selección de personal no es por competencias.</li> <li>• Se identifica que los valores son considerados dentro de las organizaciones como los pilares fundamentales a través de los cuales se determinan las actuaciones de los colaboradores, especialmente los valores que parten y se fomentaron dentro del núcleo familiar, ya que estos son los que mejor muestran como puede ser la personalidad de un individuo.</li> </ul>	<p>También surge por la concepción que se tiene del área de talento humano dentro de las organizaciones frente a este tipo de procesos, puesto que como lo manifiesta</p> <p>Para el encuestado 3, se asume la gerencia de talento humano como el “filtrador” del personal, lo cual limita su poder de decisión y autonomía de criterio de una manera integral.</p>
<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante el realizar la evaluación de desempeño con la integración de varios actores que de una u otra forma se involucran en el actuar de cada uno de los colaboradores, de tal manera que la</li> </ul>	<p>Los colaboradores consideran que su evaluación personal está orientada por la gerencia de talento humano (85%) y es retroalimentada por la misma (71%), pero ellos no participan en el diseño de los sistemas de evaluación (56%) y no</p>

<p>decisión que surja a partir de esta, refleje en realidad la objetividad del proceso, buscando la consecución de evaluaciones objetivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos de los gerentes de talento humano no se involucran de manera directa con la práctica de evaluación de desempeño al menos desde el proceso de retroalimentación a las personas evaluadas, puesto que se otorga este ejercicio a los jefes inmediatos, principalmente porque en varias ocasiones la evaluación se fundamenta más en una evaluación dentro del campo técnico u operativo.</li> <li>• Dentro de las evaluaciones se valora únicamente el desempeño de los colaboradores, mas no frente al desarrollo de la organización, al parecer se evidencia una evaluación unidireccional y se continúa analizando más los aspectos por mejorar que los aspectos para potencializar, pero más desde una evaluación unidireccional que involucra solo al colaborador con el fin de garantizar su adecuado desempeño en pro de la organización, pero no se evalúa la organización con el fin de garantizar un mayor desarrollo</li> <li>• Se evidencia una adecuada recepción de las sugerencias que realizan los trabajadores, pero al parecer no siempre pueden ejecutarse por factores externos al área o por los límites que tiene la misma, puesto que en general las decisiones no siempre dependen del área de talento humano y más aún cuando este ejercicio de retroalimentación de doble vía no es</li> </ul>	<p>siempre participan con el gerente de talento humano en el proceso mismo de evaluación (36% falso y cierto )</p> <p>La gerencia de talento humano es quien diseña los sistemas formales de valoración del desempeño (92%), el cual es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables (76%), determinando como criterios predominantes en la evaluación del desempeño el comportamiento individual (75%) y el rendimiento individual (65%)</p> <p>A pesar que la organización viene desarrollando el procesos de gestión humana por competencia se “continua realizando dicha integración de una manera superficial, aun no se evidencia una real visión del ser humano dentro de la organización, como ellos mismos lo dicen</p> <p>Las actividades dentro del proceso siguen siendo tradicionales lo cual limita la identificación de aquellos aspectos poco visibles,</p> <p>La concepción que se tiene del área de talento humano dentro de las organizaciones frente a este tipo de procesos, puesto que como lo manifiesta el informante 3, se asume la gerencia de talento humano como el “filtrador” del personal, lo cual limita su poder de decisión y autonomía de criterio de una manera integral.</p> <p>Dado esto, aun se asume la evaluación de desempeño como instrumento sancionatorio y de coerción, según lo confirma el informante 2, que se limita al cumplimiento de objetivos cuantificables y no de crecimiento personal de carácter cualitativo</p>
--	---

<p>generado desde la misma</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A pesar de que se identifica la importancia de realizar reconocimientos a los trabajadores que proponen buenas ideas para el desarrollo de la organización, aun se evidencia como un ideal y una proyección dentro de esta área, puesto que faltan mayores acciones y la vinculación de las altas gerencias que permitan este objetivo.</li> <li>• Falta fortalecer el reconocimiento al trabajo y esfuerzo de los colaboradores y más cuando este se da de manera despersonalizada, por lo tanto, sigue siendo superficial o enfocado más hacia lo material.</li> </ul>	
--	--

**CAPACITACION**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reconoce la importancia de tener en cuenta los intereses de los demás y de sus puntos de vista para definir las necesidades de capacitación, sin embargo, dicha definición parte principalmente de las áreas en general y en varias ocasiones se determinan una vez al año. Se observan diagnósticos de necesidades pero desde el área donde los colaboradores ejercen su labor, descuidando en cierta medida las necesidades desde el ámbito personal</li> <li>• Al parecer el tiempo que se le dedica a los trabajadores para asesorar, guiar y orientar es determinado según la necesidad y cuando así se requiera, aunque no siempre es personalizado por las</li> </ul>	<p>El 88% de los colaboradores consideran que los programas de capacitación son planificados con antelación por el gerente de talento humano y con perspectivas acerca de las necesidades futuras, respondiendo a sus expectativas y necesidades las cuales surgen de la evaluación de desempeño (74%).</p> <p>Dado esto, el 76% de los colaboradores consideran que se tiene en cuenta sus ideas para establecer los planes de capacitación, así mismo porque estos planes responden a las exigencias del cargo y los objetivos de la organización (90%), ya que tratan de lograr desarrollo de diferentes capacidades de acuerdo a las necesidades de la empresa y las necesidades de cambio (94%).</p> <p>Sin embargo el 56 % de los</p>
--	---

<p>múltiples funciones o porque dicha orientación la realizan personas distintas al gerente de talento humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La transmisión de la información en ocasiones sigue siendo despersonalizada y poco se garantiza la asimilación e interiorización de la misma, solo se realiza seguimiento cuando se determina una alta importancia de lo que fue transmitido. El seguimiento se limita solo al nivel de importancia que tenga la capacitación ofrecida, si su nivel no es muy alto no se considera relevante su impacto tanto en el colaborador como en la organización, solo su desarrollo logístico en el espacio y tiempo en el cual se realizó sin tener en cuenta su asimilación y aplicación dentro de su cotidianidad.</li> <li>• Básicamente se observa la eficacia de las capacitaciones a través de evaluaciones de conocimiento y de valoración logística del desarrollo de la capacitación, dependiendo el tipo de capacitación se determina la necesidad de seguimiento la cual se visualiza a través del desempeño, por lo tanto solo se da un interés por capacitaciones técnicas y al parecer por suplir una necesidad inmediata, aun no se observa el desarrollo personal como uno de los principales objetivos dentro la capacitación.</li> <li>• Dentro de las organizaciones se está empezando a desarrollar metodologías para intervenir el desarrollo personal, aunque no se evidencia claramente la promoción de sugerencias frente a las necesidades de desarrollo personal,</li> </ul>	<p>colaboradores piensan que los planes de capacitación se orientan más a lograr un aumento de la productividad que a un desarrollo personal</p> <p>No obstante el 89% manifiestan que estos procesos de cierta forma les ayuda al desarrollo de su potencial</p>
---	---

<p>ya que se continua observando un interés por la adquisición de conocimientos y de habilidades y el desarrollo personal de los colaboradores se identifica como un ideal, un debe ser en el desarrollo de esta práctica dentro de la gestión del talento humano, pero que aún se maneja desde la teoría y no en la práctica, se busca un crecimiento pero más desde el reflejo de un adecuado desempeño.</p>	
--	--

## 6.2 RESULTADOS RUEBAS PSICOLOGICAS

ASPECTOS SIMILARES	ASPECTOS OPUESTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tendencia a ser emocionalmente expresivos, dispuestos a cooperar, bondadosos, amables y adaptables. Les gusta las ocupaciones que les exijan contacto con la gente y la situaciones de relación social, fácilmente forman parte de grupos activos, son generosos en sus relaciones personales, poco temerosos de las críticas.</li> <li>•Tendencia a presentar poca tolerancia a la frustración; cuando las condiciones no son satisfactorias es voluble, evade las necesidades y llamadas de la realidad</li> <li>•Se observa tendencia a ceder ante a los demás, a ser dócil, y a conformarse. A menudo, dependiente, aceptación de las ideas de los otros y se muestra ansiosa por una exactitud obsesiva.</li> <li>•Personas joviales, activas, francas, expresivas. Frecuentemente se les escoge como líder electo. Se observa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•A veces se puede presentar ajustes conformistas en el caso de problemas no resueltos.</li> <li>•Tendencia a la introspección, al pesimismo, a la evasión.</li> <li>•A veces es inamovible, duro, posibilidad de mantener el grupo trabajando sobre unas bases prácticas, realistas y acertadas.</li> <li>• Intranquilidad o impaciencia. No permanecer inactivo, de lo contrario puede sentir frustración.</li> <li>• Confianza en sí para solucionar los problemas, capacidad para buscar múltiples soluciones.</li> <li>• Deseo de poder, de dominio.</li> <li>• Tendencia hacia la bondad, la sensibilidad y dulzura.</li> <li>• Hábito de crítica, necesidad de</li> </ul>

<p>impulsividad y actividad imprevisible o cambiante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible inestabilidad en sus propósitos. Sus acciones son casuales y faltas de atención a los compromisos del grupo. Su alejamiento de la influencia del grupo puede llevarle a actos fuera de la norma, lo cual le hace más efectiva y le permite tener menos conflictos somáticos en situaciones de tensión</li> <li>• Cierta timidez, que permanece al margen de la actividad social, puede presentarse sentimientos de inferioridad. Dificultad pertenecer a grupos amplios y no mantenerse en contacto con todo lo que está ocurriendo a su alrededor.</li> <li>• Prácticos, cuidadosos regulados por realidades externas, formal y correcta, se evidencia ansiedad por hacer las cosas correctamente, atención a los problemas prácticos. Preocupación por los detalles, capaz de serenidad en situaciones de emergencia.</li> <li>• Confianza en lo que les han enseñado a creer aceptación de lo desconocido y lo verdadero, a pesar de sus inconsistencias. Precavidos con las nuevas ideas.</li> <li>• Temperamentalmente independiente, acostumbrados a seguir su propio camino; tomar decisiones y actuar por su cuenta.</li> <li>• Personas tranquilas, satisfechas. En algunas situaciones, su estado de mucha satisfacción le puede llevar a un bajo rendimiento, en el sentido de no tener motivación para intentar algo.</li> </ul>	<p>dialogar con el medio, concentración e interés objetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Óptimo rendimiento del intelecto, enriquecimiento con la crítica. Seguridad aparente que le permite ordenar y equilibrar todo lo que se encuentra dentro de los límites de su mundo.</li> <li>• Cierta inhibición social desde un posible aislamiento, restricción e inseguridad.</li> <li>• Dificultades para adaptarse anímicamente a lo social, refleja cierto aislamiento desde un deseo de paz.</li> <li>• Preferencia por lo afectivo lo cual puede afectar la objetividad en la solución de sus problemas.</li> <li>• Falta de afinidad en lo instintivo, integración frente a la coincidencia de sus gustos y sentimientos de manera empática y creativa</li> <li>• Tendencia a ser extrovertido.</li> </ul>
--	---



• Su actitud frente a los problemas refleja que hay cierta preocupación sentimental, poca iniciativa.

• Buena imaginación estética, y una fina sensibilidad. Orientación vocacional humanística.

• Demuestran esfuerzo personal, deseos de perfeccionamiento desde un alto nivel de ambición, se observa cierta preocupación por querer liberarse de la rutina en su modalidad laboral, hay cierta carencia de originalidad pero hay un deseo de superación, perseverancia e independencia.

• Evidencia de sentimientos de expansión en sus actividades dado que pueden sentirse limitados, cuadro de ansiedad encauzada hacia múltiples actividades que puede originar dispersión atencional, activos en su ámbito laboral.

• Demasiado análisis de las posibilidades y temor al fracaso, demostrando cierta inhibición de la voluntad. Falta concentración para determinar una actuación.

• Inteligencia bien integrada esencialmente práctica y concreta, deseos de cambio, dinamismo, pensamiento sintético.

• Inmadurez afectiva notable.

• Tendencia hacia la rebelión contra las pautas sociales; se observa reserva y prudencia. Autonomía de criterio, espíritu crítico, independencia.

• Ideal que se limita a lo concreto, al sentido común, se observa una

búsqueda de equilibrio buscando formas de protección, deseo de unión de los ideales, deseo de cambio, demuestra un pensamiento analítico.

- Dificultad para la objetividad por interferencia de sus subjetividades, se puede observar objetivamente mientras no esté unido a una gran carga afectiva
- Sociabilidad, creatividad, empatía.
- Su vida interior se adapta al medio desde el intelecto, adaptación por etapas.
- Preferencia por la teoría para solucionar los problemas que se le presenten.
- Reflejo de temor, inseguridad frente a situaciones agresivas o conflictivas.
- Tendencia a integrarse afectivamente en sus vínculos actuales.
- Personalidad con tendencia a ser introvertida

### 6.3 CUADROS COMPRENSIVOS

#### 6.3.1 “SER” DEL GERENTE DE TALENTO HUMANO

	<b>PERCEPCION PROPIA DEL GERENTE DE TALENTO HUMANO</b>	<b>PERCEPCION DE LOS COLABORADORES</b>	<b>RASGOS DE PERSONALIDAD</b> (son los causantes de que el individuo piense, sienta y actúe de una forma determinada haciéndole diferente al resto de individuos) <b>Y MOTIVOS</b> (Lo que dirige el comportamiento de una persona en un área particular (logro, afiliación, poder).
<p><b>VALORES</b></p> <p>Son el resultado de la interpretación que hace la persona de la utilidad, deseo, importancia e interés. Es decir, la valía en cierta medida, atribuida por el sujeto, en acuerdo con sus propios criterios e interpretación, producto de un aprendizaje, de una experiencia, la existencia de un ideal, e incluso de la noción de un orden que trasciende al sujeto en todo su ámbito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Solidaridad</li> <li>•Ética</li> <li>•Equidad</li> <li>•Rectitud</li> <li>•Responsabilidad</li> <li>•Tolerancia</li> <li>•Honestidad</li> <li>•Respeto</li> <li>•Sensibilidad</li> <li>•Sinceridad</li> <li>•Cooperación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Equidad</li> <li>•Justicia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación</li> <li>• Franqueza</li> <li>• Prudencia</li> <li>• Rectitud</li> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Justicia social</li> </ul>

<p><b>CREENCIAS</b></p> <p>Es el estado de la mente en el que la persona tiene como verdadero el conocimiento o la experiencia que tiene acerca de un suceso o cosa; cuando se objetiva el contenido de la creencia contiene una proposición lógica, y puede expresarse mediante un enunciado lingüístico como afirmación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega</li> <li>• Facilitador</li> <li>• Enfoque humanista.</li> <li>• Generación de resultados en función de la gente.</li> <li>• Desarrollo del talento de los colaboradores</li> <li>• Mantener un ambiente amigable.</li> <li>• Lograr la mayor calidad de vida.</li> <li>• Completa disponibilidad.</li> <li>• Trabajar por y con la gente</li> <li>• Adaptabilidad fácil a los cambios.</li> <li>• Ejecutar las nuevas ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reacciona con rapidez a los cambios del entorno</li> <li>• Conocimiento de las necesidades de los colaboradores</li> <li>• Entre más relación hay más respeto</li> <li>• Tiene en cuenta las ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco temor de las críticas</li> <li>• Evasión de las necesidades y llamadas de la realidad.</li> <li>• Tendencia a ceder ante los demás</li> <li>• Aceptación de las ideas de los demás.</li> <li>• Actos fuera de la norma, permite tener menos conflictos somáticos en situaciones de tensión.</li> <li>• Regulados por realidades externas</li> <li>• Preocupación por los detalles</li> <li>• Capaz de serenidad en situaciones de emergencia.</li> <li>• Aceptación de lo desconocido y lo verdadero</li> <li>• Precavidos con las nuevas ideas.</li> <li>• Tomar decisiones y actuar por su cuenta.</li> <li>• Orientación vocacional humanística.</li> <li>• Independencia.</li> <li>• Temor al fracaso, demostrando cierta inhibición de la voluntad.</li> <li>• Deseos de cambio.</li> <li>• Ideal que se limita a lo concreto, al sentido común,</li> <li>• Deseo de unión de los ideales.</li> <li>• Se puede observar objetivamente mientras no esté unido a una gran carga afectiva</li> <li>• Su vida interior se adapta al medio desde el intelecto.</li> </ul>
---	---	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia a integrarse afectivamente en sus vínculos actuales.</li> <li>• Aprecio por las demás culturas y creencias</li> </ul>
<p><b>ACTITUDES</b></p> <p>Es una forma de respuesta, a alguien o a algo aprendida y relativamente permanente y estable con el tiempo. Estas son dirigidas siempre hacia un objeto o idea particular.</p> <p>Otros autores la describen como "<i>reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado</i>".</p> <p>Las actitudes se componen de 3 elementos:</p> <p><i>lo que piensa</i> (componente cognitivo),  <i>lo que siente</i> (componente emocional)  Y su <i>tendencia a</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de las emociones</li> <li>• Apoyo a la organización.</li> <li>• Administrar</li> <li>• Gestión</li> <li>• Planeación</li> <li>• Velar por los objetivos del área</li> <li>• Asesorar</li> <li>• Escuchar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilita el cumplimiento de los objetivos de la organización.</li> <li>• Realiza reconocimiento de las ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gusto por el contacto con la gente</li> <li>• Emocionalmente expresivos</li> <li>• Poca tolerancia a la frustración</li> <li>• Dependencia</li> <li>• Ansiedad</li> <li>• Activo</li> <li>• Acostumbrados a seguir su propio camino.</li> <li>• Actividad imprevisible o cambiante.</li> <li>• Sentimientos de inferioridad</li> <li>• Practicidad</li> <li>• Ansiedad por hacer las cosas bien</li> <li>• Su actitud frente a los problemas refleja que hay cierta preocupación sentimental.</li> <li>• Poca iniciativa.</li> <li>• Esfuerzo personal.</li> <li>• Necesidad de liberarse de la rutina en su modalidad laboral.</li> <li>• Deseo de superación, expansión.</li> <li>• Deseos de perfeccionamiento desde un alto nivel de ambición</li> <li>• Demasiado análisis de las posibilidades.</li> <li>• Inteligencia bien integrada esencialmente practica y concreta.</li> </ul>

<p><i>manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual).</i></p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamismo</li> <li>• Pensamiento sintético.</li> <li>• Autonomía de criterio, espíritu crítico.</li> <li>• Búsqueda de equilibrio buscando formas de protección,</li> <li>• Dificultad para la objetividad por interferencia de sus subjetividades</li> <li>• Preferencia por la teoría para solucionar los problemas que se le presenten.</li> <li>• Inseguridad frente a situaciones agresivas o conflictivas.</li> </ul>
--	--	--	--

Fuente: Resultados de la Investigación

### 6.3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

	<b>PERCEPCION PROPIA DEL GERENTE DE TALENTO HUMANO</b>	<b>PERCEPCION DE LOS COLABORADORES</b>
<b>VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Equidad</li> <li>• Confidencialidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrio</li> </ul>
<b>CREENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del perfil</li> <li>• Ganas de trabajar</li> <li>• fortalezas acordes con las políticas de la organización</li> <li>• El colaborador debe encajar en la organización.</li> <li>• Relación del nivel de capacidad de la persona con la nominación de objetivos a cumplir.</li> <li>• Ubicación en el cargo de manera idónea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener en cuenta el clima organizacional garantiza un proceso exitoso</li> <li>• Estar satisfecho y feliz.</li> <li>• El cargo contribuye a la satisfacción de sus necesidades de crecimiento personal y profesional.</li> <li>• Los valores con los que cuenta el colaborador contribuyen a los valores de la organización</li> </ul>
<b>ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis</li> <li>• Acompañamiento</li> <li>• Filtrador de personal</li> <li>• Actitud positiva</li> <li>• Brindar información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener en cuenta los conocimientos, las habilidades y las capacidades</li> <li>• Tener en cuenta las motivaciones y las expectativas.</li> </ul>

Fuente: Resultados de la Investigación

### 6.3.3 EVALUACION DE DESEMPEÑO

	<b>PERCEPCION PROPIA DEL GERENTE DE TALENTO HUMANO</b>	<b>PERCEPCION DE LOS COLABORADORES</b>
<b>VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto</li> </ul>	
<b>CREENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración integral</li> <li>• Consenso</li> <li>• Evitar conceptos y comunicaciones sesgadas</li> <li>• Retroalimentación de los jefes</li> <li>• Potencializar</li> <li>• Observaciones realizadas se convierten en metas</li> <li>• Reconocimiento económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los criterios predominantes en la evaluación del desempeño es el comportamiento y rendimiento individual.</li> <li>• Es orientada por el gerente de talento humano.</li> <li>• Solo medición de objetivos cuantificables</li> </ul>
<b>ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisión</li> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Mejorar el desempeño</li> <li>• Escucha</li> <li>• Resaltar cualidades y valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Poca participación frente al proceso</li> </ul>

Fuente: Resultados de la Investigación



### 6.3.4 CAPACITACION INTEGRAL

	<b>PERCEPCION PROPIA DEL GERENTE DE TALENTO HUMANO</b>	<b>PERCEPCION DE LOS COLABORADORES</b>
<b>VALORES</b>		
<b>CREENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las necesidades de capacitación surgen de la motivación individual</li> <li>• Tener en cuenta siempre al colaborador</li> <li>• Pretender que la gente crezca y produzca</li> <li>• dependiendo el tipo de capacitación se determina la necesidad de seguimiento,</li> <li>• reflejo positivo en el desempeño de los colaboradores.</li> <li>• Crecimiento bidireccional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificados con antelación por el gerente de talento humano</li> <li>• Responde a expectativas y exigencias del cargo</li> <li>• Se tiene en cuenta las ideas</li> <li>• Logra desarrollo de diferentes capacidades</li> <li>• Se orientan mas a lograr un aumento de la productividad que a un desarrollo personal</li> </ul>
<b>ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis</li> <li>• Flexible ante las necesidades</li> <li>• Planeación</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Intermediario</li> <li>• Apoyo</li> </ul>	

Fuente: Resultados de la Investigación

## 7 HALLAZGOS

A partir del análisis de las entrevistas, el análisis psicológico realizado de cada uno de los gerentes de talento humano, y las encuestas aplicadas a los colaboradores de cada una de las organizaciones, se establecen los siguientes hallazgos que definen las siguientes competencias del ser y su evidencia en los procesos de selección de personal, evaluación de desempeño y capacitación integral.

Las competencias del “ser” surgen a partir del análisis de aquellos aspectos que no son visibles en el ser humano, aquellos aspectos intangibles que determinan formas de pensamiento y de actuación de los individuos dentro de la organización, por lo tanto, la identificación y definición de dichas competencias surgen desde el análisis de los componentes axiológicos de los gerentes de talento humano, fundamentados en los valores, las creencias, las actitudes, los motivos y los rasgos de personalidad, que surgen de la cultura de la organización y todos sus componentes, conductas específicas, expectativas, motivaciones, frustraciones, ideales y sueños, comunicación informal, relaciones interpersonales, entre otros.

Inicialmente, se identifican las siguientes categorías que emergen de los análisis realizados en los resultados de la investigación con relación a la percepción que tienen los GTH de sí mismos y la percepción que tienen los colaboradores de sus gerentes en el ámbito personal y cómo estas características del ser se evidencian en sus prácticas desde los procesos de selección de personal, evaluación de desempeño y capacitación.

## 7.1 CATEGORIAS EMERGENTES

	EL SER	SELECCIÓN DE PERSONAL	EVALUACION DE DESEMPEÑO	CAPACITACION
<p><b>VALORES</b> Es el resultado de la interpretación que hace el ser humano de la utilidad, deseo, importancia e interés. Es decir, la valía en cierta medida, atribuida por la persona, en acuerdo con sus propios criterios e interpretación, producto de un aprendizaje, de una experiencia, la existencia de un ideal, e incluso de la noción de un orden que trasciende al ser humano en todo su ámbito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Confianza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> </ul>
<p><b>CREENCIAS</b> Es el estado de la mente en el que la persona tiene como verdadero el conocimiento o la experiencia que tiene acerca de un suceso o cosa; cuando se objetiva el contenido de la creencia contiene una proposición lógica, y puede expresarse mediante un enunciado lingüístico como</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Preocupación por el ser humano aunque a la hora de tomar decisiones piensan más en la organización</li> <li>•Coherencia entre la teoría y la práctica pero cuando se toma decisiones, a lo último que recurren es a la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetividad aunque la manifiestan desde un ideal, un deber ser dentro del proceso</li> <li>• Análisis integral del ser humano aunque se basan más en el estudio de los conocimientos, habilidades y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencializar a las personas pero se evalúa más su desempeño desde los aspectos a mejorar.</li> <li>• Visión integral del colaborador, aunque no siempre se tiene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación de nuevas ideas aunque los colaboradores manifiestan que las formaciones son para el puesto y no de forma integral.</li> <li>• Formación integral-desarrollo humano aunque para ellos hay capacitaciones de</li> </ul>

afirmación	<p>teoría.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseos de cambio aunque siguen haciendo los procesos en forma tradicional.</li> <li>• Es buen colaborador el que no tiene horario</li> <li>• Orientación vocacional humanística pero sus decisiones son administrativistas.</li> <li>• Adaptabilidad fácil y rápida a los cambios del entorno aunque manifiestan la dificultad para implementar algunos cambios.</li> <li>• Dice ser socio estratégico de la organización aunque las prácticas que manifiestan son muy operativas</li> <li>• Conocimiento de los motivos de los colaboradores.</li> <li>• Potencializar a las personas aunque manifiestan que el día a día los absorbe y no</li> </ul>	capacidades, puesto que son aspectos más visibles.	en cuenta sus necesidades personales.	<p>diferente categoría en las cuales prima el interés técnico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr calidad de vida.</li> <li>• Al parecer permite un crecimiento bidireccional</li> </ul>
------------	--	--	---------------------------------------	--

	deja, tiempo para hacerlo			
<p><b>ACTITUDES</b></p> <p>Es una forma de respuesta, a alguien o a algo aprendida y relativamente permanente y estable con el tiempo. Estas son dirigidas siempre hacia un objeto o idea particular. Las actitudes se componen de 3 elementos:  <i>lo que piensa</i> (componente cognitivo),  <i>lo que siente</i> (componente emocional)  <i>Y su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones</i> (componente conductual).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Apoyo constante a la gestión</li> <li>•Coherencia entre el pensar y el actuar.</li> <li>•Pensamiento analítico.</li> <li>•Establecimiento de buenas relaciones interpersonales</li> <li>•Control de sus emociones y conducta en general.</li> <li>•Capacidad para tomar decisiones.</li> <li>•Autonomía de criterio</li> <li>•Deseo de superación, expansión</li> <li>•Apertura a nuevos conocimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Toma de decisiones objetivas para la escogencia de alguien</li> <li>•Autonomía de criterio en las decisiones</li> <li>•Disponibilidad al aprendizaje permanente</li> <li>•Adecuado autoconcepto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se piensa que sirve para la resolución de conflictos</li> <li>•Se dice que se hace con autonomía de criterio</li> <li>•Se dice que se desarrolla capacidad crítica</li> <li>•Reconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Comunicación asertiva</li> <li>•Proactividad</li> <li>•Se dice que sirve para desarrollo del potencial de los colaboradores.</li> <li>•Manifiestan que sirve como motivación</li> <li>•Siente que tiene un Apoyo constante</li> </ul>

## 7.2 ANALISIS E INTERPRETACION

Al indagar las *competencias del ser* en las empresas estudiadas, desde sus creencias, demuestran un alto interés e ideal por realizar actuaciones orientadas hacia la gerencia del talento humano; sin embargo, sus acciones y pensamientos según lo confirma el informante 1, siguen orientados hacia procesos administrativos en busca de procesos de gestión humana que se reducen a la ejecución operativa de las prácticas del área, puesto que en ocasiones lo que se hace es replicar órdenes, teorías y roles a veces basados en idealismos; se reduce la Gerencia del Talento Humano a un interés solo de carácter técnico-instrumental a través de la utilización única del método científico (solo aplicación de instrumentos) hasta el punto de llegar a convertirlo en un problema de instrumentalización (sirve o no sirve), basado en relaciones de causalidad dejando de lado la comprensión del ser humano; los colaboradores se hacen esta pregunta: ¿Será que realmente se está realizando una promoción del talento humano o simplemente continuamos viendo al ser humano dentro de las organizaciones como un recurso más que genera rentabilidad y productividad?, ¿Será que sí se cuenta con las competencias suficientes y necesarias acorde con el potencial que se tiene para una adecuada gerencia del talento humano?.

Estos cuestionamientos nos llevan a afirmar que los dirigentes juegan un papel muy importante en el desarrollo mismo de la organización, ya que sus actuaciones, representaciones e interpretaciones de la realidad, influyen notoriamente en la construcción y desarrollo de las prácticas de creación y supervivencia desde las actuaciones productivas, culturales y organizacionales propias de cada uno de los individuos que integran dicha organización; ya que como lo plantea Jurado (2006) “los dirigentes en los grupos sociales representan en general ideales de progreso social, superación personal, crecimiento económico y reconocimiento convertido en obras”, por lo tanto, sus actuaciones y decisiones, influyen en la forma como los seres humanos que integran la organización hacen la lectura de su realidad laboral.

Al determinar el modelo de gestión humana para las organizaciones, la gran mayoría de los casos son pensadas para las personas de nivel jerárquico inferior, pero como

afirman Jurado y Calderón (2006) “Ser dirigente implica un compromiso decidido con los planteamientos del gobierno de las personas en la dirección de las empresas. Se trata de trascender el objetivo económico de las organizaciones para involucrar en su desarrollo objetivos políticos, sociales y culturales. La percepción que tienen los dirigentes de la realidad organizacional-social implica, según Villavicencio (1998, 5), poner en cuestión las convicciones y prácticas productivas e incluso los saberes y competencias de los miembros de la organización. No se trata en efecto de una cuestión de adaptación de rutinas a estímulos del entorno, sino que implica un proceso de ajustes y negociaciones, donde la variable social juega un papel esencial”

Así mismo, desde las creencias de los informantes entrevistados y las de los colaboradores, se manifiesta la importancia de tener en cuenta a los colaboradores de la organización desde el conocimiento de sus necesidades, la relación e interacción constante con el GTH y la organización de tal forma que pueda ser un socio estratégico a partir del aporte e implementación de nuevas ideas para el desarrollo tanto personal como organizacional, sin embargo esto al parecer se puede quedar en un área superficial puesto que no se observa coherencia entre el pensar y el actuar, dado que para los colaboradores, en muchas ocasiones esto depende más de las decisiones que toman las altas gerencias y muchas de las acciones no siempre aportan a su desarrollo del potencial. No se observa una verdadera preocupación por “el ser” humano en su esencia ya que se evidencia más una preocupación desde el desempeño como tal.

Por lo tanto, se está desconociendo lo que Maslow (1977) plantea desde su teoría de las necesidades, donde se manifiesta que los individuos no se limitan solo a buscar con el trabajo la satisfacción de sus necesidades económicas básicas, sino también necesidades de autoestima, autorrealización, y auto-actualización, es decir, buscan crecer, madurar y desarrollar sus potencialidades (TALENTO HUMANO).

Reafirmando este punto de vista, Chiavenato plantea la importancia de considerar los seres humanos son impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y

competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuentes de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

Son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, etc. De ahí la reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones, así como la autonomía de las personas, que no son pasivas ni inertes. Las personas son socias activas de la organización y no meros sujetos pasivos

No obstante, esta concepción de ser humano dentro de la organización que poseen los GTH puede ser clara desde una perspectiva de ideal, de proyección, pero se evidencia limitación en la puesta en práctica de lo que la teoría manifiesta, situación que puede emerger por la definición e imagen que los gerentes de talento humano tienen de sí mismos, no solo desde el ámbito personal, sino también en su contexto laboral, puesto que se identificó cierta limitación para definir sus fortalezas y debilidades y en determinar qué aspectos les permite tener éxito dentro de su rol como gerente, al parecer, porque no hay una imagen clara que los defina como gerentes, pues su posición dentro de la organización se orienta más desde una figura de apoyo, asesoría, facilitador o en algunos casos, consejero, según lo confirman los encuestados 1 y 4.

Precisamente, la concepción de “qué podemos hacer”, es decir “lo que se piensa que podemos hacer”, es muy limitada y es precisamente en ese marco que determinamos lo “que queremos y debemos hacer” y lo “que realmente podemos hacer” constituye solo una fracción de este límite auto impuesto y es precisamente entonces que se puede decir que “si existe convergencia en lo que quiero, debo y puedo hacer”, a través del cual se logra la real satisfacción laboral. Creamos una automotivación en la medida que evaluamos lo que hacemos con relación a los objetivos que nos hemos fijado porque nos parecen realistas, desde el punto de vista de nuestra propia imagen, y porque alcanzarlos posee un valor para nosotros.



Esta imagen de sí mismo constituye un sistema cognitivo estructurado, estrechamente ligado a la autoestima y, en consecuencia, a los objetivos, a los proyectos, a las aspiraciones, en una palabra, a las motivaciones propias de cada individuo. De ahí su importancia y, por consiguiente, la del papel que puede desempeñar toda evaluación de las competencias como factor de evolución de la imagen de sí mismo y de la autoestima.

La percepción directa de nuestros éxitos y de nuestros fracasos es la fuente más importante para construir una imagen de las propias competencias, resulta evidente que los éxitos acrecientan la autoestima y la convicción de ser eficaz, mientras que fracasos repetidos afectan nuestra confianza en nosotros mismos. Así mismo, el hecho de observar el comportamiento de los demás, provoca una comparación entre uno mismo y los demás, ya que representa modelos que nos muestran cómo las estrategias adaptadas nos permitirían emplear más eficientemente competencias que poseemos pero no sabemos utilizar. Leboyer, (1997)

Así mismo, la personalidad desempeña un papel importante entre la dinámica que teje los lazos entre imagen de sí mismo y conductas sociales, dado que nuestra personalidad influye en nuestros comportamientos de tal modo que su coherencia refleja los rasgos característicos de nuestra personalidad, al igual que nuestros comportamientos se ven fuertemente influidos por la naturaleza de las situaciones.

Ante esto, Frieze (1976) citado por Leboyer plantea que “el conjunto de estas consideraciones utiliza, de hecho un concepto psicológico importante, el de *atribución*. Atribuimos causas a los hechos que observamos y, particularmente, a los comportamientos y a las actitudes de otros. Así, el impacto de un resultado, sea éxito o fracaso, sobre la propia imagen está en función de la manera como nos atribuimos este resultado y, especialmente del hecho de que nos lo atribuyamos a nosotros mismos a causas externas”.

Con base en lo anterior, al parecer la definición de imagen que los GTH entrevistados tienen de sí mismos, se ve muchas veces influenciada por agentes y situaciones externas que en ocasiones limitan sus competencias del ser, ese ideal de gerente que le interesa el poder promover el talento humano de la organización,

puesto que en cierta medida se limitan las actuaciones o se enmarcan simplemente en ejecuciones operativas o administrativas que ocupan gran cantidad de tiempo e imposibilitan concentrarse en acciones estratégicas y gerenciales que potencialicen el talento de los colaboradores y del mismo GTH

Desde este punto de vista, la riqueza, la flexibilidad, y la pluralidad de la imagen de sí mismo constituyen una base para la eficacia del trabajo en grupo. En la medida en que las competencias clave de las empresas impliquen la integración de las competencias individuales en el seno de los equipos plurifuncionales,

He aquí la importancia de la hipótesis que plantea Carl Rogers (1986), sobre como los gerentes al establecer una relación basada en un “liderazgo distribuido” ,donde las funciones deben ser llevadas a cabo por todo los que integran la organización, dándoles la posibilidad de autodirigirse y autorrealizarse en sus propios términos a partir de la liberación de sus propias potencialidades, permitiéndoles así, establecer una relación con la persona en la que en forma real y vivencial empieza a creer en la dignidad de los colaboradores y los respetan como individuos.

Desde una perspectiva gestaltista, el desarrollo del potencial humano parte desde la restauración del proceso del darse cuenta, haciendo surgir por sí mismo una nueva experiencia y produciendo un nuevo desafío, lo cual no se logra evidenciar fácilmente ante la limitación que presentan los GTH para definirse a sí mismo, sin necesidad de proyectarse en el otro o en una visión de ideal, lo cual a su vez limitaría esa visión integral que tendría de sus colaboradores en el momento de su selección.

Situación que a su vez se evidencia principalmente cuando no se ve como necesidad el conocer las competencias relacionadas con la persona encargada de la gestión de lo humano, puesto que integradas podrían generar efectos importantes en la organización

Es importante señalar que en la mayoría de los casos, las competencias del GTH se ven ajenas a su propio desarrollo, pues como afirman los colaboradores: “los jefes

no van a capacitarse ¿será que ellos ya tiene todo el conocimiento? Se asume que solo se necesitar gestionar el talento de los otros para garantizar el desarrollo de la organización

Por otra parte, podría afirmarse que en las empresas estudiadas existen programas o acciones intencionales para el desarrollo de las competencias en las organizaciones y su evidencia en las distintas prácticas de la gestión de talento humano; no obstante, se siguen considerando cómo modas administrativas puesto que se conservan en la teoría pero poco se desarrollan en la práctica, dado que se continúan implementando acciones tradicionales en dichas prácticas. Se esperar desarrollar competencias en las organizaciones, cuando en sus procesos de selección no se identificaron competencias como tal, por lo tanto esto afecta tanto su evaluación de desempeño como el establecimiento de procesos de capacitación integral.

Dentro de los procesos de selección, según lo confirman los gerentes de talento humano entrevistados, se reconoce la importancia de identificar aquellos aspectos visibles como los conocimientos, las habilidades y las capacidades y aquellos aspectos no tan visibles como son los rasgos de personalidad, valores, motivos, creencias y actitudes de los aspirantes, buscando un equilibrio entre las competencias que demanda el cargo y el potencial de la persona. No obstante, lo confirma uno de los encuestados, se continua realizando dicha integración de una manera superficial, aun no se evidencia una real visión del ser humano dentro de la organización, las actividades dentro del proceso siguen siendo tradicionales lo cual limita la identificación de aquellos aspectos poco visibles. Adicionalmente, esto también surge por la concepción del área de talento humano dentro de las organizaciones frente a este tipo de procesos, puesto que como lo manifiesta el informante 3, se asume la gerencia de talento humano como el “filtrador” del personal, lo cual limita su poder de decisión y autonomía de criterio de una manera integral.

En esto términos, poco se garantiza el desarrollo integral del personal equilibrando en el trabajo el potencial humano en relación dinámica con las demandas del cargo

(Ubicación - Promoción) (Zuluaga, 2007).

Con relación a la práctica de evaluación del desempeño, dentro de las empresas se asume este proceso como un medio para tener contacto con los colaboradores con el fin de conocer sus necesidades, resolver conflictos y medir su desempeño. No obstante, existe un gran énfasis en aspectos a mejorar más que en aspectos que merezcan reconocimiento, ya que, según lo manifiestan los gerentes de talento humano de las empresas estudiadas, este aspecto es el que consideran deben fortalecer. Este punto de vista indica que aún presentan grandes falencias con relación del desarrollo del potencial de los colaboradores, el reconocimiento diferente al económico o a través de incentivos. Todavía se asume la evaluación de desempeño como instrumento sancionatorio y de coerción, según lo confirma el informante 2, que se limita al cumplimiento de objetivos cuantificables y no de crecimiento personal de carácter cualitativo

Se hace evidente que en las organizaciones estudiadas no se tiene en cuenta lo que Dolan, Shuler y Valle (1999) manifiestan con relación a la evaluación del desempeño, la cual no solo repercute en la productividad, sino, que también actúa como un contrato entre la organización y el empleado que tiene los siguientes fines: establecer el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa, ayudar a evaluar los logros individuales, proporcionando una idea general del rendimiento que se espera de los colaboradores, estructura el mecanismo de retroalimentación de la autoestima, mediante el reconocimiento de los méritos individuales, logrando reunir información para el sistema de premios e incentivos relacionados con los méritos individuales del desempeño, de igual forma, permite estructurar el dialogo entre superior y subordinado, proporcionando la satisfacción de las personas en el trabajo al tomar en cuenta su aporte laboral y aumentar su competencia, responsabilidad y eficiencia.

Por lo tanto se bloquea en las personas la capacidad crítica de evaluación y auto-evaluación con parámetros objetivos, impidiendo la evolución hacia estados más elaborados de desarrollo y madurez afectivo - racional y reforzándose las conductas neuróticas de adaptación laboral.

Además, según lo manifiestan los colaboradores de las empresas estudiadas, se realiza más evaluaciones unidireccionales que implican solo al colaborador con el fin de garantizar su adecuado desempeño en pro de la organización, pero no se evalúa la organización con el fin de garantizar un mayor desarrollo

Lo anterior indica que es de vital importancia el establecimiento de un sistema válido y confiable de calificación del desempeño laboral, tanto en la ejecución del trabajo como el comportamiento inherente al logro de los objetivos personales y organizacionales, en donde se determinen los factores esenciales y complementarios del desempeño, que permitan la objetividad, claridad y precisión en la evaluación de los resultados alcanzados en comparación con las demandas de eficiencia del trabajo y de la organización. (Zuluaga 2007).

En relación con las competencias del ser y su evidencia en las prácticas de gestión humana, en las empresas estudiadas, se evidencia interés por establecer acciones coherentes entre la teoría y la práctica, al menos desde el potencializar al ser humano y su visión como ser integral; no obstante, aún se siguen quedando en manifestaciones de ideales y proyecciones, como sucede también en los procesos de capacitación dado que no se estructuran formaciones integrales, puesto que en palabras de los colaboradores de las empresas estudiadas, se da más prioridad a la capacitación técnica dado que genera mayor productividad y rentabilidad, pero poco se tiene en cuenta el desarrollo personal de los colaboradores. El grado de crecimiento se da más desde el cumplimiento de las exigencias y necesidades propias del cargo, generando dentro de la organización una mayor apropiación de los puestos de trabajo, como parte de lo que la persona es, posibilitándoles el conocimiento y el control suficiente de lo que hacen y generando el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.

Pese a lo anterior, es importante diseñar un plan de capacitación integral, que además del entrenamiento en habilidades técnicas de acuerdo con cada puesto de trabajo, desarrolle habilidades propias del ser. La capacitación no se refiere solamente a un "curso", es algo más. Un curso para empezar está bien, pero los

líderes a todos los niveles tienen la responsabilidad de dar seguimiento a lo aprendido, de permitir que se aplique, y deben buscar que se desarrolle día a día a su gente. Sin embargo, dentro de las empresas estudiadas, se observa que el seguimiento se limita solo al nivel de importancia que tenga la capacitación ofrecida, si su nivel no es muy alto no se considera relevante su impacto tanto en el colaborador como en la organización, solo su desarrollo logístico en el espacio y tiempo en el cual se realizó sin tener en cuenta su asimilación y aplicación dentro de su cotidianidad.

"La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los colaboradores actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del colaborador y los requisitos del empleo".

En la actualidad, lo ideal es que las organizaciones consideren la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubiquen como un componente vital en la construcción de la competitividad. Sin embargo, hasta el momento se asume como un *deber ser* que se está quedando solo en el campo de la capacitación que en ocasiones se fundamenta en la estimación de las necesidades desde el análisis de las metas en los niveles de la organización, el trabajo, la tarea, el conocimiento-habilidad-capacidad (CHC), pero se descuidan las necesidades de la persona- individuo.

La capacitación no es suficiente si solo se transmiten conocimientos relacionados con una competencia, se necesita lograr que la persona modifique comportamientos, lo cual implica cambios en sus competencias (características profundas de su personalidad), no obstante, el conocimiento en las organizaciones es mucho más complejo que el aprendizaje individual y depende de otros factores, entre ellos la política interna, los juegos de poder y las comunicaciones al interior de la organización.

Al indagar por las competencias del ser se encontró que en cuanto a los valores de los GTH entrevistados, existe una relación directa con la precepción de los colaboradores en cuanto a respeto, solidaridad y justicia, aunque es más la auto

percepción puesto que lo asumen como principios fundamentales, los cuales contribuyen a la autorrealización de las personas que laboran en la organización, por lo tanto la función del dirigente es la movilización de la voluntad de los sujetos hacia aquello que es correcto hacer y que consecuentemente traerá beneficios individuales, organizacionales y sociales. Así mismo su tarea implica un gran autoconocimiento y el conocimiento de los demás, incluso intuir lo que es bueno para los demás, para la organización y para la sociedad,

Por consiguiente, el dirigente como actor social, pone a disposición de la sociedad su potencial y sus prácticas enmarcadas en sus conocimientos, sus valores y sus principios de vida, lo que determina la esencia del gobierno de las personas, por lo tanto, las actuaciones de los dirigentes se enmarcan en una serie de prácticas de creación, desarrollo y supervivencia de organizaciones, y responden a un esfuerzo mental y físico que se concreta en acciones manifestadas en productos, servicios y apoyo, entre otras.

Según lo manifestado por el informante 3, se identificó la necesidad de imponer en los colaboradores pautas de comportamiento o valores según como la organización lo desee, con el fin de que ellos sean los que “encajen” en la empresa y se acomoden a lo ya existente, lo cual puede limitar las actuaciones de los colaboradores y el despliegue de sus talentos en pro del desarrollo de la organización.

Finalmente, con base en este análisis y en interpretación de las categorías emergentes con relación al ser y su evidencia en los procesos de selección de personal, evaluación de desempeño y capacitación, se proponen las siguientes *competencias del ser*, de tal manera que se proyecten de manera exitosa en los procesos de gestión humana de las organizaciones con el fin de fortalecer y consolidar reales GERENCIAS DE TALENTO HUMANO.

7.3 COMPETENCIAS DEL SER.				
Características		Competencias		
		Selección	Capacitación	Evaluación
<b>VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza</li> <li>• Ética</li> <li>• Equidad</li> <li>• Sentido moral (Respeto, lealtad, responsabilidad)</li> </ul>	Toma de decisiones	Orientación a resultados	Capacidad crítica
<b>CREENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés y preocupación por el ser humano (motivos, intereses, actitudes, aptitudes)</li> <li>• Adaptabilidad fácil y rápida a los cambios del entorno. (aceptación de riesgos)</li> <li>• Pensar estratégicamente (visión estratégica, planeación y organización)</li> <li>• Aprender rápidamente</li> <li>• Potencializar a las personas (Atraer colaboradores con talento)</li> <li>• Equilibrar el trabajo y la vida personal</li> </ul>	Independencia	Pensamiento estratégico	Pensamiento sistémico
<b>ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo</li> <li>• Coherencia entre el pensar y el actuar.</li> <li>• Establecimiento de buenas relaciones interpersonales (Apertura a las ideas de los demás, estar orientado hacia el trabajo en equipo, receptividad)</li> <li>• Control de sí mismo (Capaz de mantener serenidad en situaciones de emergencia, control de las emociones y la conducta en general).</li> </ul>	Capacidad de análisis	Flexibilidad	Control de sí mismo



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad (Apertura a nuevos conocimientos, adopción de conductas flexibles de resolución de problemas).</li> <li>• Ser “humano” y sensible</li> <li>• Autoconocimiento</li> <li>• Actitud abierta (disponibilidad, receptividad)</li> <li>• Capacidad de acción (capacidad de analizar, de decidir)</li> </ul>			
<b>RASGOS DE PERSONALIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico.</li> <li>• Autonomía de criterio (Tomar decisiones y actuar por su cuenta, independencia, espíritu crítico)</li> <li>• Domino de sí mismo (estabilidad emocional, confianza en sí mismo)</li> <li>• Activo (energía, Dinamismo)</li> <li>• Inteligencia bien integrada esencialmente practica y concreta (Practicidad)</li> <li>• Creatividad (iniciativa)</li> <li>• Jovial</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Empatía</li> <li>•</li> </ul>	Pensamiento analítico	Toma de decisiones	Domino de sí mismo
<b>MOTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseo de superación, expansión (Esfuerzo personal, orientación hacia los resultados)</li> <li>• Integración de ideales.</li> <li>• Sensibilidad interpersonal (Necesidad de dialogar con el</li> </ul>	Orientación a resultados	Desarrollo de sus colaboradores	Sensibilidad

	<p>medio)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación al medio desde el intelecto.</li> <li>• Gusto por el contacto con la gente (Aprecio por las demás culturas y creencias)</li> <li>• Búsqueda de equilibrio</li> <li>• Concentración e interés objetivo.</li> <li>• Ordenar y equilibrar todo lo que se encuentra dentro de los límites de su mundo.</li> </ul>			
--	---	--	--	--

## 8 CONCLUSIONES

A partir de los resultados de la investigación, se puede concluir principalmente que las competencias del ser y su evidencia en los procesos de selección de personal, evaluación de desempeño y capacitación integral, se determinan a partir de aquellos aspectos intangibles que determinan formas de pensamiento y de actuación de los individuos dentro de la organización, por lo tanto, la identificación y definición de dichas competencias surgen desde el análisis de los componentes axiológicos de los gerentes de talento humano, fundamentados en los valores, las creencias, las actitudes, los motivos y los rasgos de personalidad, que surgen de la cultura de la organización y todos sus componentes, conductas específicas, expectativas, motivaciones, frustraciones, ideales y sueños, comunicación informal, relaciones interpersonales, entre otros.

Por lo tanto, desde estos componentes axiológicos surgen además las siguientes conclusiones:

- Desde el componente de los valores, las competencias del ser se evidencian en los procesos de gestión de talento humano (selección, evaluación de desempeño y capacitación), a partir de la responsabilidad, la confianza y la ética.
- Las creencias desde el ser frente a los procesos de selección se orientan a la preocupación por el ser humano, pero más desde el ideal puesto que se manifiesta un interés por el análisis integral de los aspirantes, sin embargo se basan más en el estudio de los conocimientos, habilidades y capacidades, dado que son aspectos más visibles y aquellos aspectos no tan visibles (valores, creencias, actitudes, rasgos de personalidad y motivos) siguen teniendo un análisis superficial.
- Se busca desarrollar prácticas de selección, adelantando procesos coherentes entre la teoría y la práctica, aunque se evidencia que corresponden al “deber ser”

dentro del proceso, puesto que cuando se toman decisiones, lo último a lo que recurren es la teoría.

- Las actitudes desde el ser se evidencian en la selección de personal en la consecución de actuaciones coherentes entre el pensar y el actuar a partir de una toma de decisiones objetiva que permitan una posible autonomía de criterio, de tal manera que se logre encontrar en aquellas personas idóneas y competentes para la organización; sin embargo, a la hora de tomar decisiones piensan más en la organización, convirtiéndose así en decisiones más administrativas y no tan humanistas.

- Desde el ser se evidencian prácticas de evaluación de desempeño que parten de la creencia de potenciar a los colaboradores de las organizaciones con una visión integral, pero no siempre se tienen en cuenta sus necesidades personales, dado que se evalúa más su desempeño y por lo general se orienta más en los aspectos a mejorar que en aspectos que merezcan reconocimiento, evidenciándose así posibles falencias con relación del desarrollo del potencial de los colaboradores y más aún cuando se delega esta labor a otras áreas diferentes a la de la gerencia del talento humano.

- En busca de la coherencia entre el pensar y el actuar que parte del ser de los Gerentes de talento Humano, dentro de las prácticas de evaluación de desempeño, se piensa que puede posibilitar la resolución de conflictos, que se hace con autonomía de criterio y que permite el desarrollo de la capacidad crítica.

- Desde el ser, se evidencia en los procesos de capacitación un interés por la formación integral y el desarrollo humano de los colaboradores para lograr una mejor calidad de vida y un crecimiento bidireccional; aunque en la práctica estas necesidades siguen dirigiéndose más desde el campo técnico y no tanto en el campo personal, puesto que las formaciones son para el puesto y no se dan buscando el desarrollo del potencial humano, como se pretende.

- Desde el ser, se busca en los procesos de capacitación el desarrollo de pensamientos analíticos de tal manera que genere actuaciones de proactividad y que a su vez permita procesos de motivación; no obstante, no se observa claramente la implementación de acciones que partan de las necesidades y de las ideas propuestas por los colaboradores, por lo tanto, difícilmente se podrán tener en cuenta sus necesidades de autoestima, autorrealización, y auto-actualización, es decir, que los dejen crecer, madurar y desarrollar sus potencialidades.

En relación con el desarrollo de la Gerencia del Talento Humano, a partir de los análisis realizados en las organizaciones objeto de estudio, surgen las siguientes conclusiones:

- La concepción de “ser humano” en la organización se determina según la definición ontológica que hace cada uno de los gerentes de talento humano de las empresas estudiadas.
- La gerencia de talento humano aun no es vista como un área gerencial, sino como una parte sustancial de otras gerencias que sirven de apoyo, asesoría y gestión, que realiza filtros dentro de la organización, pero al final no tiene la última decisión. Se puede considerar que dentro de las organizaciones no se evidencia una real trascendencia de la gestión a la gerencia del talento humano.
- En general, la GTH tiene más creencias que competencias del ser. Cabe decir, creen que su función es estratégica, pero a la hora de la actuación es operativa y administrativa.
- Las actuaciones y decisiones del Gerente de talento humano, influyen en la forma como los colaboradores que integran la organización hacen la lectura de su realidad laboral.
- La relación e interacción constante con el GTH debe ser más sistemática y no simplemente operativa.

- En general a los gerentes de talento humano se les dificulta definirse a sí mismos, puesto que lo hacen más desde una proyección y un ideal de actuación, que desde un proceso autorreferencial y de autoanálisis
- Las gerencias de talento humano son constituidas por modas administrativas de acuerdo con las exigencias del medio, pero no hay una real apropiación de este rol.

## 9 BIBLIOGRAFIA

1. Alles, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Ed Granica. 2000.
2. Álvarez, C., (2006) Asociación de las Prácticas de Gerencia de Recursos Humanos con la Estrategia Empresarial. Un Análisis de las grandes empresas del sector industrial colombiano. Universidad de Manizales, Maestría en Gerencia del Talento Humano
3. Álvarez, C., Calderón, G. (2006) Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. En: Revista Universidad Eafit. Vol. 42. N° 142
4. Barney, J. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol. 17 99-120.
5. Barney, J. B. (1995): "Looking inside for competitive advantage", Academy of Management Executive, vol. 9(4), pp. 49-61.
6. Barney J. and Wright P.M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. Human Resource Management, Vol. 37 No. 1, 31-46.
7. Benavides, C, Quintana, C .Gestión del conocimiento y Calidad total. Ed Díaz de Santa.2003.
8. Calderón, G., (2004). Gerencia del Talento Humano en el Sector Público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Armenia y Pereira. En: Cuadernos de Administración (Bogotá) 17 (28): 71 -90
9. Calderón, G., (2004 b). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. En: Revista pensamiento & gestión (Barranquilla)
10. Calderón, G., (2005). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. En: Cuadernos de Administración V.19 N° 31, p. 9-55
11. Capra, F, (2003). Las conexiones ocultas. Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo. Nueva York: Anagrama.
12. Cardona, J., Calderón, G., (2006). El impacto del aprendizaje en las organizaciones de alto rendimiento. En: Cuadernos de administración (Bogotá) 19 (32) Pág. 11 – 43. Julio- Diciembre Bogotá

13. Calderón, G., Naranjo, J., Álvarez, C., (2007) La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. En: Estudios gerenciales. Vol. 23 N° 103 Pág. 39 – 64 Abril – Junio
14. Calderón, G., (1998). Trabajo de Grado: Una alternativa de investigación en administración. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.
15. Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Madrid: Santillana Ediciones-UNESCO
16. Dolan S., Schuler R. y Valle R. (1999). La gestión de los Recursos Humanos. Madrid, McGraw Hill.
17. Fernández. E Montes. J.M Vásquez. Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. Dirección y organización. En. Teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento. Carrion, J. Fundación Iberoamericana del conocimiento.
18. Gallego (1999). Competencias cognoscitivas. Un enfoque epistemológico, pedagógico y didáctico. Santafé de Bogotá. Cooperativa Editorial Magisterio.
19. Goble, F. La tercera fuerza: la psicología propuesta por Abraham Maslow. Ed Trillas. México. 1977.
20. GONZALEZ, Luís. La cara humana de la Psicología III. Fundamentos organizacionales y del trabajo de la psicología humanista. Ed Universidad de Manizales. Febrero 2007.
21. Hamel y Prahalad, (1999), citado por Calderón, Gregorio y Otros. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, Tendencias y perspectivas de investigación. Cuad. Adm. Bogotá – Colombia
22. Hyland (1994), Tomado de Tobon, S. Formación basada por competencias. Ed Ecoe ediciones. Bogotá. 2004
23. Jeréz, P. (2001). La gestión de recursos humanos y el aprendizaje organizativo: Incidencia e implicaciones. Tesis doctoral en Dirección y Gestión de Empresas. Almería (España), Universidad de Almería. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
24. Jerez, P., Céspedes, J., Valle, R. (2004). Training practices and organisational learning capability: Relationship and implications: Journal of European Industrial Training. Bradford: 2004. Tomo 28, N° 2-4; pg. 234



25. Jurado, F (2000). Competencias y proyecto pedagógico. Citado por: Tobon, S. Formación basada por competencias. Ed Ecoe ediciones. 2004
26. Jurado, J. Calderón, G. Los Dirigentes y el gobierno de las personas. Argumentos productivos, organizacionales y culturales. En: Revista Universidad EAFIT. Vol. 42. Medellín. 2006.
27. Leboyer, L. Gestión de las competencias. Ed Gestión 2000. Barcelona 1997
28. Londoño, H. Teoría de la sinergia motivacional y su dinámica vectorial en la productividad. Manizales, Universidad de Manizales, 1996.
29. Mertens, L. (1996). Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y Modelos. Montevideo, Cinterfor.
30. McClelland, D. Human motivation. Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Citado Por: ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. 2 ed. Buenos Aires: Garnica, 2006, 68
31. Nunally, J.C. (1978) Psychometric Theory. McGraw-Hill, New York.
32. Penrose. E. T. La teoría del crecimiento de la empresa. Madrid: Aguilar. 1962
33. Rogers, C. Desarrollo del potencial humano. Aportes de una psicología humanista. Ed Trillas. México 1986
34. Tobon, S. Formación basada por competencias. Ed Ecoe ediciones. Bogotá. 2004
35. Ulrich, D., Losey, M. R. y Lake G. (1998). El Futuro de la dirección de recursos humanos. Barcelona, Gestión 2000 y Aedipe
36. Zuluaga, J. Documento: "Sistema de desarrollo organizacional basado en el desarrollo humano para el logro de la productividad y la calidad totales". Universidad de Manizales, Facultad de Psicología, 2007.

## ANEXOS

### ANEXO A: ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Inicialmente se presentan los entrevistadores, se explica en qué consiste la investigación y se plantean los objetivos de la entrevista.

#### Información general

- ¿Qué es para usted la gerencia del talento humano?
- ¿Cómo transmite a los colaboradores los objetivos de la gerencia del talento humano?
- ¿Qué objetivos tiene su rol de gerente de talento humano dentro de la organización?
- ¿Qué competencias a nivel personal considera que debe tener un gerente de talento humano?
- ¿Qué tipo de valores considera usted deben promoverse en su organización?
- ¿Qué valores priman en sus colaboradores en este momento de acuerdo con su plan de vida?

#### Características personales

- ¿Cómo se define como persona y como gerente de talento humano?
- Mencione sus fortalezas y sus debilidades más notorias como persona y desde su rol como gerente de talento humano
- ¿Considera usted que es flexible ante situaciones personales de los colaboradores?
- ¿Como demuestra regularmente su grado de flexibilidad en las situaciones personales de los colaboradores?
- ¿Está empleando usted plenamente sus capacidades y cualidades personales con total seguridad? ¿De qué manera?
- ¿Cómo actúa bajo situaciones de mucha presión y que le demandan una respuesta inmediata?
- ¿Como hace para aplicar los reglamentos cuando la situación lo amerita?
- ¿Porque se considera un gerente de talento humano exitoso?

#### Selección Personal

- ¿Qué características considera usted como gerente de talento humano deben poseer los colaboradores?
- ¿En el momento de seleccionar una persona para ingresar a la organización, que es lo más importante que tiene en cuenta?
- ¿Qué técnicas utiliza para identificar en los colaboradores sus capacidades y habilidades?
- ¿Explica a los colaboradores lo que la organización espera de ellos?

- ¿Se asegura de que el trabajo que van a desempeñar las personas sea de un modo equitativo, basándose en las tareas que cada individuo sabe hacer mejor y que son más desafiantes para él?
- Cuando en su empresa se llevan a cabo procesos de selección de personal, ¿qué importancia le da a los valores que poseen los aspirantes? ¿Qué valores busca encontrar en ellos?

### **Evaluación desempeño**

- ¿En el momento de tomar una decisión luego de la evaluación de desempeño, busca la opinión de todos los implicados garantizando que dicha decisión sea el resultado de un debate equilibrado?
- ¿Dentro de la evaluación de desempeño intenta incluir a las personas afectadas por una decisión en los resultados presentados?
- ¿Cómo aplica las opiniones u observaciones que los colaboradores hacen dentro de la evaluación de desempeño con relación al desarrollo de la organización o a nivel personal?
- ¿Escucha a los colaboradores y tiene en cuenta las sugerencias que presentan?
- ¿Se asegura de que cualquier miembro de su equipo que propone una buena idea, recibe reconocimiento por su parte y por la de la alta dirección?
- ¿Qué hace para mostrarle a los colaboradores que reconoce la importancia de su trabajo y que aprecia sus esfuerzos?

### **Capacitación**

- ¿En el momento de definir las necesidades de capacitación, muestra preocupación por los intereses de los demás y sus puntos de vista intentando ser lo más flexible posible?
- ¿Dedica tiempo a asesorar, guiar y orientar a los colaboradores?
- ¿De qué manera transmite la información a los colaboradores y que mecanismos o estrategias utiliza para una adecuada asimilación de la misma?
- ¿Lleva a cabo investigación y desarrollo de ideas con las personas de la organización para definir las necesidades de capacitación?
- ¿Dentro de los procesos de capacitación como evalúa la eficacia de este, y que evaluaría en las personas desde su desarrollo personal?
- ¿De qué manera promueve usted las sugerencias de los colaboradores frente a las necesidades de desarrollo personal?

## ANEXOB: ENCUESTA A LOS COLABORADORES

### Escala de valores

Falso: 1

Algunas Veces: 2

Cierto: 3

No aplica para la institución: 4

### Información sobre el sistema de capacitación.

1. Los programas de capacitación son planificados con antelación por el gerente de talento humano y con perspectivas acerca de las necesidades futuras	1	2	3	4
2. Puede afirmarse que las capacitaciones que son planteadas por el gerente de talento humano responden a sus expectativas y necesidades	1	2	3	4
3. Los planes de capacitación se orientan mas a lograr un aumento de la productividad que a un desarrollo personal	1	2	3	4
4. El gerente de talento humano tiene en cuenta sus ideas para establecer los planes de capacitación	1	2	3	4
5. Los planes de capacitación que establece el gerente de talento humano responden a las exigencias del cargo y los objetivos de la organización	1	2	3	4
6. El proceso de capacitación que se establece desde la gerencia del talento humano, ayuda al desarrollo de su potencial	1	2	3	4
7. Los planes de capacitación tratan de lograr desarrollo de diferentes capacidades de acuerdo a las necesidades de la EMPRESA y las necesidades de cambio.	1	2	3	4
8. Los planes de capacitación responden a las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño	1	2	3	4

### Información sobre la evaluación de desempeño.

9. La GTH tiene sistemas formales de valoración del desempeño	1	2	3	4
10. Su evaluación desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables	1	2	3	4
11. Su evaluación personal está orientada por la GTH	1	2	3	4
12. Su evaluación del personal es retroalimentada por la GTH	1	2	3	4
13. El criterio predominante en la evaluación del desempeño es el comportamiento individual	1	2	3	4
14. El criterio predominante en la evaluación del desempeño es el rendimiento individual	1	2	3	4
15. Usted participa con la GTH en el diseño de los sistemas de evaluación	1	2	3	4
16. Usted participa con el GTH en el proceso mismo de evaluación	1	2	3	4

### Información sobre selección de personal

17. El gerente de talento humano tiene en cuenta las expectativas y	1	2	3	4
---	---	---	---	---

motivaciones de los colaboradores en el momento de selección				
18. El gerente de talento humano en los procesos de selección solo tienen en cuenta los conocimientos, habilidades y capacidades	1	2	3	4
19. Los individuos están generalmente satisfechos y felices de trabajar aquí.	1	2	3	4
20. Existe un equilibrio entre lo que el cargo exige y lo que usted está desempeñando	1	2	3	4
21. En los procesos de selección se tienen en cuenta que los valores con los que cuenta el colaborador contribuyan a los valores de la organización	1	2	3	4
22. El cargo si contribuye a la satisfacción de sus necesidades de crecimiento personal y profesional	1	2	3	4
23. Para los procesos de selección de personal se tiene en cuenta el clima organizacional	1	2	3	4

### Información sobre las características del Gerente de talento Humano

24. El gerente de talento humano es exitoso.	1	2	3	4
25. Los objetivos de la empresa son alcanzados plenamente con la ayuda del gerente de talento humano	1	2	3	4
26. Recibe un trato justo y equitativo por parte del gerente de talento humano	1	2	3	4
27. El gerente de talento humano es respetado por todos los colaboradores.	1	2	3	4
28. El Gerente de talento humano conoce las necesidades de los colaboradores.	1	2	3	4
29. El gerente de talento humano resuelve de manera oportuna y eficaz los problemas que se presentan dentro de la organización	1	2	3	4
30. Nuestro gerente de talento humano es capaz de adaptarse rápidamente a los requerimientos del entorno.	1	2	3	4
31. Nuestra gerente de talento humano reacciona con rapidez a los cambios del entorno y toma decisiones proactivas e informadas	1	2	3	4
32. El gerente de talento humano se relaciona fácil y constantemente con los colaboradores	1	2	3	4
33. Nuestro gerente de talento humano tiene en cuenta las ideas de los colaboradores y hace reconocimientos frente a ellas	1	2	3	4

NOMBRE DE QUIEN RESPONDE LA ENCUESTA:

CARGO: \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración

## ANEXO C: ANALISIS ENTREVISTAS

### INFORMACIÓN GENERAL

PREGUNTA 1
¿Qué es para usted la gerencia del talento humano?

INFORMANTE	DESCRIPTORES
INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)	Apoyo, Planeación
INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL)	Administrar, Gestión laboral
INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)	Parte sustancial de las principales gerencias
INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)	Administrar

INTERPRETACION
<p>En las respuestas de los gerentes de talento humano, no se evidencia la implementación de una verdadera gerencia del talento humano, se continua realizando solo gestión operativa y de apoyo a las otras áreas de la empresa, adicionalmente la gerencia se está resumiendo en acciones administrativas del personal, observándose limitación en la autonomía y pensamiento estratégico de los gerentes, el cual les permita no solo gestionar, sino también gerenciar el talento humano. Dado esto, lo que se hace es replicar órdenes, teorías y roles a veces basados en idealismos; lo cual reduce la GERENCIA DEL TALENTO HUMANO a un interés solo de carácter técnico-instrumental a través de la utilización única del método científico (solo aplicación de instrumentos) hasta el punto de llegar a convertirlo en un problema de instrumentalización (sirve o no sirve), basado en relaciones de causalidad dejando de lado la comprensión del ser humano.</p>

PREGUNTA 2
¿Cómo transmite a los colaboradores los objetivos de la gerencia del talento humano?

INFORMANTE	DESCRIPTORES
INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)	Diferentes actividades, el informante no brinda una respuesta clara
INFORMANTE 2 ( INGENIERO	Despliegue de objetivos a través de

<b>INDUSTRIAL</b>	reuniones
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Según las iniciativas de los colaboradores, depende del tipo de objetivos
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Información visual, despersonalizado

<b>INTERPRETACION</b>
<p>La transmisión de los objetivos de la gerencia de talento humano , por parte de los gerentes de esta área se evidencia más desde un ejercicio de carácter informativo y al parecer superficial, lo cual limita la posibilidad de garantizar que los colaboradores realmente se apropien y conozcan los campos de acción de la gerencia de talento humano, de tal manera que puedan sentirse realmente como agentes activos no solo frente a su desarrollo personal, sino también organizacional, así mismo, según la información brindada por los gerentes de talento humano, no se asume la transmisión de esta información como uno de los principales objetivos dentro de las acciones de una gerencia, ya que parte más del interés y motivación del colaborador por conocer dicha información, además poco se garantiza que exista una adecuada asimilación e interpretación de la información; dado esto, se restringe la posibilidad de involucrar a los colaboradores en las actuaciones de las organizaciones principalmente desde la visión de socios estratégicos.</p>

<b>PREGUNTA 3</b>
<b>¿Qué objetivos tiene su rol de gerente de talento humano dentro de la organización?</b>

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Velar por todos los objetivos y por las notas que tiene el área de gestión humana. Apoyo, asesorar
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL</b>	Mantener el ambiente de trabajo lo más amigable posible
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Lograr la mayor calidad de vida y bienestar social, familiar, cultural de los colaboradores
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Desarrollar mucho el talento humano a través de capacitaciones

<b>INTERPRETACION</b>
<p>Se observa el rol del gerente de talento humano basado más en la implementación de las prácticas desde la gestión humana, desde una ejecución operativa y de apoyo de otras áreas de la organización, lo que se hace es una réplica constante de órdenes, actividades teorías y roles a veces basados en idealismos; lo cual limita las posibilidades de desarrollo mismo de la organización,</p>

puesto que las actuaciones, representaciones e interpretaciones de la realidad de los gerentes, influyen notoriamente en la construcción y desarrollo de las prácticas de creación y supervivencia desde las actuaciones productivas, culturales y organizacionales propias de cada uno de los individuos que integran dicha organización.

#### PREGUNTA 4

**¿Qué competencias a nivel personal considera que debe tener un gerente de talento humano?**

INFORMANTE	DESCRITORES
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Persona equitativa, segura, recta, organizada, responsable, no tener en cuenta horarios, facilitador de temas
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL</b>	Tener enfoque humanista, formación profesional administrativa
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Comunicación asertiva, trabajo en equipo, la cooperación, trabajar con la motivación y el potencial
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Excelente comunicación, ser líder, trabajar en equipo, sentido muy alto de la solidaridad

#### INTERPRETACION

De acuerdo con los resultados de la entrevista, para el gerentes del talento humano se debe tomar en cuenta los valores humanos haciendo énfasis en la seguridad, responsabilidad, solidaridad, sin embargo, es importante señalar que siendo la competencia cognitiva una de las principales competencias que deben tener los gerentes de talento humano no aparece como importante para los mismos, así mismo no se destacan claramente todas aquellas cualidades, actitudes, conductas, principios, estilos de gestión y de liderazgo relacionados con desempeños superiores deseados (gestión de equipos, iniciativa, liderazgo, innovación). Dado esto, las competencias personales, representan una integración y una coordinación de conocimientos y cualidades individuales, de ahí la importancia para la organización de administrar bien el conjunto de competencias individuales de los gerentes de talento humano, tanto actuales como potenciales, puesto que estas se verán reflejadas en el desarrollo de la organización, dado esto para los gerentes las principales competencias personales, se fundamentan más en la implementación de valores, pero falta evidenciarse de manera más explícita las habilidades sociales, comunicativas, y la adecuada gestión gerencial que los ayude en su definición de líderes y gestores de procesos dentro de la organización



**PREGUNTA 5**

**¿Qué tipo de valores considera usted deben promoverse en su organización?**

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Respeto, tolerancia, responsabilidad, compromiso, honestidad
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL)</b>	Honradez, honestidad, el trabajo en equipo, liderazgo, servicio al cliente
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Valores de la organización, ética, confidencialidad, creatividad, innovación
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Responsabilidad, tolerancia, respeto, honestidad

**INTERPRETACION**

Para los gerentes de talento humano los principales valores que deben promoverse son el respeto, la ética, la responsabilidad, la tolerancia, la honestidad, el compromiso, honradez. Los valores tienen una especial potencia para dar sentido y encausar los esfuerzos humanos tanto a nivel personal como a nivel organizacional, dado esto, los valores que referencian los gerentes de talento humano, son valores fundamentados principalmente desde la misma organización específicamente desde el concepto del ideal y deber ser, sin embargo, no se evidencia claramente como estos se relacionan o emergen de la cultura e identidad propia de cada organización, específicamente desde los colaboradores quienes son finalmente los que la conforman y la estructuran como tal.

**PREGUNTA 6**

**¿Qué valores priman en sus colaboradores en este momento de acuerdo con su plan de vida?**

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Buenas relaciones, responsabilidad, compromiso
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL)</b>	Trabajo en equipo
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Transparencia, compromiso, cooperación, claridad, paz, empoderamiento,
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Responsabilidad, tolerancia, valores desde un ideal, un deber ser

## INTERPRETACION

Según los gerentes de talento humano, los valores que priman en los colaboradores son el compromiso, la responsabilidad y la cooperación, sin embargo se logra evidenciar una proyección en busca de un ideal, un deber ser en las actuaciones de los colaboradores. Así mismo, se observa cierta limitación para evidenciar estos valores en función y en relación con el desarrollo de los colaboradores en cumplimiento de su real plan de vida, puesto que no se identifican análisis previos que ayuden a determinar la relación de aquellos valores que priman en los colaboradores con lo que ellos en algún momento enfocaron en sus planes de vida al menos no desde el ámbito personal. Por lo tanto, es importante reconocer que los valores brindan una estrecha relación con las competencias al ser evidenciados a través de comportamientos, al proveer una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones, además forman parte integral de la proposición de valor de una organización y motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía.

## CARACTERÍSTICAS PERSONALES

### PREGUNTA 7

**¿Cómo se define como persona y como gerente de talento humano?**

INFORMANTE	DESCRIPTORES
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Como gerente trata de parecerse a un ideal, a veces no es fácil tomar decisiones, es alegre, familiar y le encanta trabajar
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL)</b>	Persona bien organizada que administra muy bien el tiempo
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Persona apasionada, don de gente, entrega total por el servicio, por la colaboración, una gestión del cambio, flexibilidad y adaptabilidad de los procesos
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Persona muy abierta, respetuosa, tolerante. Como gerente se define desde un ideal

## INTERPRETACION

La imagen de sí mismo constituye un sistema cognitivo estructurado, estrechamente ligado a la autoestima y, en consecuencia, a los objetivos, a los proyectos, a las aspiraciones, en una palabra, a las motivaciones propias de cada individuo. Dado esto, en los gerentes de talento humano se observa limitación

para definirse a sí mismo, limitación para identificar sus fortalezas y debilidades especialmente desde su rol como gerentes, puesto que constantemente las proyectan en un deber ser, en un ideal, al parecer porque no hay una imagen clara que los defina como gerentes, esta se orienta mas desde una figura de apoyo, asesoría, facilitador o en algunos casos consejero. Imagen que al parecer se constituye en algunas ocasiones desde el rol que se les otorga dentro de la organización, posiblemente desde la limitación que se establece en su actuación especialmente frente a sus niveles de autonomía e independencia que puede partir de la misma organización o de sí mismos, sin embargo, también puede depender de la réplica de actuaciones acorde a lo que el entorno exige en determinadas situaciones o según las necesidades.

### PREGUNTA 8

**Mencione sus fortalezas y sus debilidades más notorias como persona y desde su rol como gerente de talento humano**

INFORMANTE	DESCRIPTORES
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Como debilidad el estrés y la angustia, su fortaleza es la calidad humana, respeto por el otro, la equidad, compromiso
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL)</b>	Calidez en el trato con las personas, un poquito acelerado, inmediatista
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	No refiere fortalezas y debilidades personales, manifiesta mas el ideal
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Esa pregunta es la más difícil de contestar, persona calmada, con facilidad para escuchar, comunicarse e intercambiar ideas, a veces no administra bien el tiempo

### INTERPRETACION

En los gerentes de talento humano se observa facilidad para reconocer sus fortalezas pero limitación para reconocer sus debilidades, aunque esto se evidencia más en el campo de lo personal, ya que al intentar definirse en su actividad como gerentes de talento humano, lo hacen desde una perspectiva de proyección en el deber ser, en un ideal de gerente, según la definición que le dan a este cargo desde el mercado laboral. La percepción directa de nuestros éxitos y de nuestros fracasos es la fuente más importante para construir una imagen de las propias competencias, resulta evidente que los éxitos acrecientan la autoestima y la convicción de ser eficaz, mientras que fracasos repetidos afectan nuestra confianza en nosotros mismos.

**PREGUNTA 9**

**¿Considera usted que es flexible ante situaciones personales de los colaboradores?**

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Flexibilidad dependiendo de la urgencia, de lo que es la situación.
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL)</b>	Refiere un ideal de actuación dentro de un organización
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Flexibilidad dependiendo de la situación, a la gente se le permite demasiado, se le escucha
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	La flexibilidad es relativa, a veces no puede existir flexibilidad

**INTERPRETACION**

La flexibilidad ante las situaciones personales de los colaboradores según la referencian los gerentes de talento humano, depende de las situaciones y el contexto en el cual se busca ser flexible, influye el hecho que de dichas situaciones personales no afecten el cumplimiento de las normas y de las actividades que se le son asignadas, por lo tanto, para los GTH la flexibilidad es relativa y en muchas ocasiones está enmarcada según la necesidad. Dado esto, es importante reconocer que los gerentes deben poseer cierta flexibilidad en todos los aspectos de su desenvolvimiento, especialmente en el trato con los colaboradores, puesto que las organizaciones están formadas por seres humanos, y los seres humanos deben ser flexibles.

**PREGUNTA 10**

**¿Como demuestra regularmente su grado de flexibilidad en las situaciones personales de los colaboradores?**

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Acciones
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL)</b>	Echar atrás decisiones al ver que no son las correctas
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Escuchar atentamente, visión proactiva de las probabilidades, de los pro y los contra
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Búsqueda de alternativas, dependiendo de la situación

### INTERPRETACION

Los gerentes de talento humano demuestran la flexibilidad a través de actuaciones que parten de la búsqueda de alternativas que se analizan acorde a las situaciones y según el impacto que estas generen en la organización, de acuerdo a estas se toman o se cambian las decisiones, por lo tanto, se sigue percibiendo la flexibilidad de manera muy superficial solo a través de características situacionales, no se ha trascendido aun el concepto de flexibilidad al menos no desde el nivel de centralización y formalización de la toma de decisiones, la exploración del entorno y, finalmente, el análisis detallado de aquellas situaciones personales que demandan actuaciones flexibles por parte de los gerentes de talento humano.

### PREGUNTA 11

**¿Está empleando usted plenamente sus capacidades y cualidades personales con total seguridad? ¿De qué manera?**

INFORMANTE	DESCRIPTORES
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Trata de encontrarle el mayor gusto al trabajo, sus capacidades están acordes con el trabajo, quisiera dar mas pero no puede por el nivel del cargo.
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL)</b>	No da respuesta a la pregunta
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Altos niveles de autonomía, un campo para hacer tantas cosas le permite moverse ampliamente.
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	No da respuesta a la pregunta. En esencia se es muy similar en el ámbito personal y laboral”.

### INTERPRETACION

La imagen que los gerentes de talento humano tienen de sí mismos se ve muchas veces influenciada por agentes y situaciones externas que en ocasiones limitan sus competencias del ser, ese ideal de gerente que le interesa el poder promover el talento humano de la organización, puesto que en cierta medida se delimitan las actuaciones o se enmarcan simplemente en ejecuciones operativas o administrativas que ocupan gran cantidad de tiempo que imposibilitan concentrarse en acciones estratégicas y gerenciales que potencialicen el talento de los colaboradores y del mismo gerente de talento humano. Dado esto, es importante reconocer que la posibilidad de emplear plenamente las capacidades y cualidades depende de los niveles de autonomía que se tiene en el cargo como

gerente, las posibilidades que le brinda la organización de tomar decisiones y a partir de allí establecer actuaciones estratégicas y gerenciales en la organización.

**PREGUNTA 12**

**¿Cómo actúa bajo situaciones de mucha presión y que le demandan una respuesta inmediata?**

INFORMANTE	DESCRIPTORES
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Trata de tomar decisiones pensando en la empresa, limitación para tomar decisiones de manera inmediata
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL)</b>	Manifiesta el deber ser ante esta situación
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Trabaja tranquila, busca apoyo de compañeros, plantea el deber ser de la actuación
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Tratando de organizar las ideas, analizando soluciones

**INTERPRETACION**

Para los gerentes de talento humano la actuación bajo situaciones de presión, es planteada desde una visión ideal de actuación, a partir de la planeación, análisis de situaciones, de soluciones y la búsqueda constante de apoyo, lo cual puede hacer evidenciar cierta limitación para tomar decisiones al menos de una manera inmediata y autónoma, puesto que estas en muchas ocasiones dependen de otros agentes de la organización, y más aun cuando estas continúan siendo centralizadas, posiblemente por procesos jerárquicos visualizados en las actuaciones. Por lo tanto, se limita el sentido y razón de ser en la gestión del talento humano a través de la toma de decisiones estratégicas y oportunas, ya que la misión profesional de los gerentes de talento humano, se fundamenta principalmente en constituirse en un facilitador del desarrollo humano integral y en el dirección de políticas de desarrollo que permitan el crecimiento bidireccional de los miembros de la organización.

**PREGUNTA 13**

**¿Como hace para aplicar los reglamentos cuando la situación lo amerita?**

INFORMANTE	DESCRIPTORES
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Sancionando y corrigiendo en el momento pero en privado
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO)</b>	La disciplina parte de un buen ejemplo

<b>INDUSTRIAL</b>	
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	A través de un conducto regular con sensibilidad y respeto
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Comunicación clara y directa, procedimiento dialogado

<b>INTERPRETACION</b>
Los gerentes de talento humano aplican los reglamentos desde el uso del conducto regular y con la implementación de una comunicación basada en la claridad, la oportunidad y el espacio indicado, esto con el fin de lograr el cumplimiento de las normas, y el poder corregir errores, no obstante, se continuando observando acciones basadas en la sanción como medio para mantener la disciplina, la asimilación de normas y adecuadas pautas de comportamiento en la organización, lo cual mantiene de cierta manera una concepción tradicionalista basada en una administración de personal; donde lo humano cada vez más se vuelve invisible, hasta el punto que los mismos colaboradores empiezan a perder el sentido de “ser- humano” dentro de la organización, considerando el trabajo como una acción forzada, una actividad necesaria y obligatoria para su supervivencia, supeditada al orden y el control.

<b>PREGUNTA 14</b>
<b>¿Porque se considera un gerente de talento humano exitoso?</b>

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Valores, trata de buscar un equilibrio de las necesidades, entender a las personas
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL</b>	El éxito lo mide el personal que está a su cargo
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	El éxito se da de acuerdo a la lectura organizacional más que personal, se han logrado los resultados esperados
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	No es considerarse exitoso, el estar trabajando por y con la gente da garantías a la organización

<b>INTERPRETACION</b>
La percepción directa de los éxitos y fracasos es la fuente más importante para construir una imagen de las propias competencias, resulta evidente que los éxitos acrecientan la autoestima y la convicción de ser eficaz, mientras que fracasos repetidos afectan nuestra confianza en nosotros mismos. Así mismo, el hecho de observar el comportamiento de los demás, provoca una comparación entre uno mismo y los demás, ya que representa modelos que

nos muestran cómo las estrategias adaptadas nos permitirían emplear más eficientemente competencias que poseemos pero no sabemos utilizar. Dado esto, los gerentes de talento humano consideran que el éxito de la gerencia está determinado a partir de las evaluaciones que los colaboradores hacen de su labor, de la lectura que la organización hace de sus acciones y si realmente generan el impacto que se espera. No obstante, se observa limitación para determinar el éxito a partir de la autoevaluación de sus propias actuaciones, a partir de procesos autorrefenciales y de autoanálisis con relación a sus competencias como tal; por lo tanto, la definición de gerente de talento humano exitoso surge más desde una proyección, un ideal, un deber ser no solo frente al entorno que los rodea, sino también en relación a sí mismos.

### SELECCIÓN DE PERSONAL

#### **PREGUNTA 15**

**¿Qué características considera usted como gerente de talento humano deben poseer los colaboradores?**

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Cumplan con el perfil del cargo, valores indispensables como instrumento para la empresa
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL</b>	Valores, ganas de trabajar, estar dispuestos a aprender, capacidad de aprendizaje
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Depende de un cargo, tener los conocimientos, las habilidades y la experiencia. Manifiesta el ideal del proceso
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA- ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Según el perfil del cargo, promoción interna

#### **INTERPRETACION**

Según los gerentes de talento humano, las características que deben poseer los colaboradores dependen más de los perfiles que están establecidos para cada cargo, complementándose a la vez con algunos valores indispensables que dependen de las características propias de cada organización. Sin embargo, no se evidencia claramente un interés por aquellas características personales de los colaboradores, por todos aquellos aspectos no tan visibles que complementan el actuar del colaborador en un contexto organizacional, se identifican de manera más notoria los intereses enfocados en los conocimientos, habilidades y experiencias que logren visualizarse de manera más evidente y concreta, no se observa el reconocimiento por un equilibrio entre las competencias que demanda el cargo y el real potencial de la persona;



lo cual puede limitar la incorporación de colaboradores idóneos y satisfechos en la organización. Por lo tanto, se puede perder el objetivo de seleccionar el candidato más adecuado desde una visión integral, de tal manera que logre cumplir con el diagnóstico de ubicación laboral que contribuya al logro de la eficiencia humana y organizacional.

#### PREGUNTA 16

**¿En el momento de seleccionar una persona para ingresar a la organización, que es lo más importante que tiene en cuenta?**

INFORMANTE	DESCRIPTORES
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Valores
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL)</b>	Partir del perfil del cargo. Las fortalezas acordes con las políticas de la empresa
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Se intenta abarcar todas las áreas del ser humano. Un nivel de acompañamiento de otras áreas
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Cumpla con la experiencia y la actitud positiva frente al trabajo

#### INTERPRETACION

Según los gerentes de talento humano, lo más importante que se tiene en cuenta dentro del proceso de selección es el cumplimiento del perfil establecido para cada cargo y las características personales desde los valores y las fortalezas acorde con las políticas de la empresa, sin embargo, a pesar de que los gerentes de talento humano manifiestan constantemente en sus discursos el interés por la gestión de competencias en las prácticas de gestión de talento humano, estas no se visualizan claramente dentro de los procesos de selección, puesto que no se le da la importancia que estas demandan, principalmente porque a partir de esta práctica se determinan mucho el desarrollo de otras prácticas que permite el crecimiento tanto de la organización como del individuo. Por otra parte, se logra identificar que la gerencia de talento humano es quien hace los “filtros” dentro de la organización, pero no tienen la última decisión dentro de este proceso, lo cual limita su poder de decisión y autonomía de criterio de una manera integral en búsqueda del equilibrio de la real demanda del cargo y la real demanda del colaborador. Adicionalmente, no se observa una real preocupación por el ser humano, la concepción de ser humano que poseen los gerentes de talento humano puede ser clara desde una perspectiva de ideal, de proyección, pero se evidencia limitación de la puesta en práctica de lo que la teoría manifiesta.

**PREGUNTA 17**

**¿Qué técnicas utiliza para identificar en los colaboradores sus capacidades y habilidades?**

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Entrevista psicológica por competencias, pruebas psicotécnicas
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL)</b>	Gerente de área identifica mediante seguimiento constante las debilidades y las fortalezas
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Fuentes de reclutamiento, pruebas psicotécnicas
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Entrevista, evaluaciones, pruebas psicotécnicas

**INTERPRETACION**

Se logra identificar que los gerentes de talento humano aun utilizan técnicas tradicionales dentro del proceso de selección, empleando principalmente las entrevistas y aplicación de pruebas psicotécnicas. Aun no se evidencia una apropiación e implementación adecuada de la selección por competencias al menos no desde su práctica, por lo tanto las actividades al seguir en el marco tradicional, limita la identificación de aquellos aspectos poco visibles como los son sus motivos, sus rasgos de personalidad, sus valores, sus actitudes y sus creencias, continua siendo un ejercicio superficial e instrumental, no obstante, esto también surge por la concepción que se tiene del área de talento humano frente a este tipo de prácticas, puesto que se asume como el “filtrador” del personal. Por consiguiente, poco se puede garantizar el desarrollo integral del colaborador, equilibrando en el trabajo el potencial humano en relación dinámica con las demandas del cargo (Ubicación - Promoción).

**PREGUNTA 18**

**¿Explica a los colaboradores lo que la organización espera de ellos?**

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Explicando cómo es el cargo y como son las personas en la organización
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL)</b>	Desde el momento de la inducción
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	En el momento de ingreso se da la información. Se informa lo que la empresa tiene para que pueda encajar

<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Permanentemente
--	-----------------

<b>INTERPRETACION</b>
<p>Según los gerentes de talento humano, la información que se le brinda a los colaboradores sobre lo que la organización espera de ellos, está fundamentada más en lo que es realmente la organización, con el fin de que los colaboradores ajusten sus pautas de comportamiento o valores acorde con lo que la organización demanda, de tal manera que puedan “encajar” en la empresa y se acomoden a lo ya existente, lo cual puede limitar las actuaciones de los colaboradores y el despliegue de sus talentos en pro del desarrollo de la organización, se limita el desarrollo del potencial desde las perspectivas de la creatividad e innovación, puesto que se establecen modos de actuar, de pensar, de sentir de una manera predeterminada y preestablecida posiblemente desde un ideal y una proyección.</p>

<b>PREGUNTA 19</b>
<p><b>¿Se asegura de que el trabajo que van a desempeñar las personas sea de un modo equitativo, basándose en las tareas que cada individuo sabe hacer mejor y que son mas desafiantes para él?</b></p>

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	No da respuesta a la pregunta realizada
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL</b>	Las tareas están divididas por competencias y así se asignan
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Es adecuado al nivel de capacidad de la persona, con la nominación de objetivos a cumplir
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Es otra de las metas

<b>INTERPRETACION</b>
<p>En los gerentes de talento humano se evidencia un principal interés por asignarle tareas al colaborador según las funciones operativas que debe realizar de acuerdo para lo cual fue seleccionado, sin embargo, no se observa claramente el desarrollo de actividades que le permitan potencializar sus capacidades y habilidades o que puedan garantizar que realmente hay un equilibrio entre la real demanda del cargo y la real demanda del colaborador al menos desde una visión integral del ser humano en la organización. Así mismo, al parecer en cada uno de los cargos se tienen en cuenta las competencias para realizar las funciones asignadas, pero la selección de personal no es por competencias, por lo tanto, difícilmente se puede tener en cuenta la forma de</p>

potencializar a los colaboradores desde sus competencias laborales y personales de tal manera que pueda sentir que las actividades que desarrolla si le permiten vivenciar el equilibrio que desde la teoría se plantea, en busca del crecimiento bidireccional que desde la gestión del talento humano se fundamenta.

#### **PREGUNTA 20**

**Cuando en su empresa se llevan a cabo procesos de selección de personal, ¿Qué importancia le da a los valores que poseen los aspirantes? ¿Qué valores busca encontrar en ellos?**

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Es fundamental, es lo primero que busca, valores familiares
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL)</b>	Valores tienen igual peso para cada cargo
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Se logra de forma superficial identificar valores
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Uno de los pilares fundamentales, respeto

#### **INTERPRETACION**

Para los gerentes de talento humano los valores son considerados como los pilares fundamentales a través de los cuales se determinan las actuaciones de los colaboradores, especialmente los valores que parten y se fomentaron dentro del núcleo familiar, ya que estos son los que mejor muestran como puede ser la personalidad de un individuo; no obstante, a pesar de considerar los valores como aspectos primordiales, la forma de identificarlos dentro del proceso de selección siguen siendo de manera superficial, limitada algunas veces por cuestión de tiempo o se utilizan estrategias que poca información brinda sobre las pautas de comportamiento que puede tener un colaborador para aportar a la organización.

### **EVALUACION DE DESEMPEÑO**

#### **PREGUNTA 21**

**¿En el momento de tomar una decisión luego de la evaluación de desempeño, busca la opinión de todos los implicados garantizando que dicha decisión sea el resultado de un debate equilibrado?**

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Valoración de desempeño 360 grados por competencias
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL)</b>	Cruzar la percepción que tiene el jefe inmediato y la autoevaluación del empleado
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Evaluación de desempeño, consenso con los lideres
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Participan varias personas que interactúan con el colaborador evitando conceptos sesgados

<b>INTERPRETACION</b>
<p>Para los gerentes de talento humano es importante el realizar la evaluación de desempeño con la integración de varios actores que de una u otra forma se involucran en el actuar de cada uno de los colaboradores, de tal manera que la decisión que surja a partir de esta, refleje en realidad la objetividad del proceso, buscando la consecución de evaluaciones objetivas. No obstante, no en todas las acciones que desarrollan los gerentes de talento humano con relación a esta práctica se permite evidenciar una evaluación integral que posibilite calificar de manera válida y confiable la idoneidad manifiesta del colaborador en el desempeño, específicamente desde su relación y desarrollo de las competencias que se requieren dentro del cargo y la evaluación de los logros individuales, por lo tanto, esto puede afectar el establecimiento del valor relativo de la contribución del sujeto a la organización, puesto que las evaluaciones en ocasiones se puede limitar a análisis unidireccionales que identifique únicamente un desempeño en busca de la productividad y rentabilidad de la organización, dado esto se observa que la participación en esas decisiones en cierta medida se ve restringida y delimitada a ciertos actores y no siempre involucra al individuo que es evaluado desde su propia percepción y la de su entorno.</p>

<b>PREGUNTA 22</b>
<b>¿Dentro de la evaluación de desempeño intenta incluir a las personas afectadas por una decisión en los resultados presentados?</b>

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Retroalimentación de doble vía, gestión humana nada tiene que ver
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL)</b>	La empresa está obligada a informales en que se desempeñan mal
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Los resultados deben ser mostrados, manifiesta un ideal frente a los

	resultados del procedimiento
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Retroalimentación al colaborador, ayudando a potenciar y desarrollar capacidades

<b>INTERPRETACION</b>
<p>Se evidencia que algunos de los gerentes de talento humano no se involucran de manera directa con la práctica de evaluación de desempeño al menos desde el proceso de retroalimentación a las personas evaluadas, puesto que se otorga este ejercicio a los jefes inmediatos, principalmente porque en varias ocasiones la evaluación se fundamenta mas en una evaluación dentro del campo técnico u operativo. No obstante, uno de los principales objetivos de la evaluación es permitirle al colaborador a partir de la retroalimentación, la forma de potencializar sus capacidades y mejorar sus debilidades en todas las diferentes esferas de su desarrollo humano, pero este se queda en manifestaciones teóricas y aun no son llevadas a la práctica, dado que se percibe como un ideal, una proyección; así mismo, se observa que en cierta medida la evaluación de desempeño es vista como una actividad sancionatoria y de coerción, donde constantemente se evalúan mas los aspectos a mejorar y no aquellos aspectos que son importante continuar potencializando, por lo tanto, se limita mas al cumplimiento de objetivos cuantificables y no de crecimiento personal de carácter cualitativo.</p>

<b>PREGUNTA 23</b>
<p><b>¿Cómo aplica las opiniones u observaciones que los colaboradores hacen dentro de la evaluación de desempeño con relación al desarrollo de la organización o a nivel personal?</b></p>

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	No tenemos ese espacio de opinión en la valoración de desempeño frente a la organización solo del individuo
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL</b>	Planes de acción conjunta derivado de los resultados
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Plan de desarrollo individual
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Retroalimentación

<b>INTERPRETACION</b>
<p>Según los gerentes de talento humano dentro de las evaluaciones se valora principalmente el desempeño de los colaboradores mas no frente al desarrollo de la organización, por lo tanto, se continua analizando mas los aspectos por mejorar que los aspectos para potencializar, pero más desde una evaluación unidireccional que involucra solo al colaborador con el fin de garantizar su</p>

adecuado desempeño en pro de la organización, pero no se evalúa la organización con el fin de garantizar un mayor desarrollo. Dado esto, no se evidencian sistemas validos y confiables de calificación del desempeño laboral, que integren tanto la ejecución del trabajo como el comportamiento inherente al logro de los objetivos personales y organizacionales, en donde se determinen los factores esenciales y complementarios del desempeño, que permitan la objetividad, claridad y precisión en la evaluación de los resultados alcanzados en comparación con las demandas de eficiencia del trabajo y de la organización.

#### **PREGUNTA 24**

**¿Escucha a los colaboradores y tiene en cuenta las sugerencias que presentan?**

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Se tienen en cuenta para evaluarlas, pero no siempre se ejecutan por presupuesto
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL</b>	Se generan planes de acción
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Debe ser coherente para hacer caer en cuenta y asumir responsabilidades
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA- ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Se hace mas en las capacitaciones, a través de reuniones periódicas se analizan situaciones y se asumen compromisos

#### **INTERPRETACION**

Los gerentes de talento humano manifiestan una adecuada recepción de las sugerencias que realizan los colaboradores, pero al parecer no siempre pueden ejecutarse por factores externos a la gerencia o por los límites que tiene la misma, puesto que en general las decisiones no siempre dependen del área de talento humano y más aun cuando este ejercicio de retroalimentación de doble vía no es generado desde la misma, dado esto, de cierta manera no hay un involucramiento directo del colaborador con relación al proceso de evaluación, al menos desde el análisis y ejecución de sus sugerencias, ya que en muchas ocasiones se quedan en el campo verbal y no siempre son llevadas a la acción, posiblemente por los niveles de autonomía que tiene el cargo con relación a la organización en general. Por lo tanto la poca efectividad de esta actividad para guiar a procesos altamente efectivos de desempeño, genera un bajo impacto en el desarrollo de sus colaboradores, limitando la satisfacción de las personas en el trabajo al no tomar en cuenta su aporte laboral, lo cual no les posibilita aumentar su competencia, responsabilidad y eficiencia dentro de la organización y en general dentro de su plan de vida.

**PREGUNTA 25**

**¿Se asegura de que cualquier miembro de su equipo que propone una buena idea, reciba reconocimiento por su parte y por la de la alta dirección?**

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Tenemos falencias, falta trabajar en la parte de reconocimiento
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL)</b>	Se hace reconocimiento publico
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	En este aspecto se tiene falencia, es un proyecto que se está desarrollando, es un ideal, una proyección
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Incentivos a través de premios y bonos

**INTERPRETACION**

Establecer el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayudar a evaluar los logros individuales estructura el mecanismo de retroalimentación de la autoestima, mediante el reconocimiento de los méritos individuales; proporcionando la satisfacción de las personas en el trabajo al tomar en cuenta su aporte laboral y aumentar su competencia, responsabilidad y eficiencia, logrando reunir información para el sistema de premios e incentivos relacionados con los méritos individuales del desempeño. No obstante, a pesar de que los gerentes de talento humano identifican la importancia de realizar reconocimientos a los colaboradores que proponen buenas ideas para el desarrollo de la organización, aun se evidencia como un ideal y una proyección dentro de esta área, puesto que faltan mayores acciones y la vinculación de las altas gerencias que permitan este objetivo. Por lo tanto esto bloquea en las personas la capacidad crítica de evaluación y auto-evaluación con parámetros objetivos, impidiendo la evolución hacia estados más elaborados de desarrollo y madurez afectivo - racional.

**PREGUNTA 26**

**¿Qué hace para mostrarles a los colaboradores que reconoce la importancia de su trabajo y que aprecia sus esfuerzos?**

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Poco conocimiento del personal por la cantidad, reconocimiento



	despersonalizado solo se da a través de medios de información
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL</b>	Premios mensuales de desempeño en especie
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Falta trabajarlo en la organización
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Resaltando cualidades y valores

### **INTERPRETACION**

Según lo que manifiestan los gerentes de talento humano, falta fortalecer el reconocimiento al trabajo y esfuerzo de los colaboradores y más aun cuando este se da de manera despersonalizada, por lo tanto, sigue siendo superficial o enfocado más hacia lo material, lo cual poco trasciende la motivación y el compromiso del colaborador dentro de la empresa, ya que su factor motivacional es mas extrínseco que intrínseco, puesto que no logra sentirse como socio estratégico de la organización que le permita un crecimiento bidireccional, dado esto, los mismos colaboradores empiezan a perder el sentido de “ser- humano” dentro de la organización, considerando el trabajo como una acción forzada, una actividad necesaria y obligatoria para su supervivencia, supeditada al orden y el control; un escenario de monotonía, el cual a su vez reduce los espacios de creatividad y la capacidad innovadora, los cuales ayudan al desarrollo de su potencial.

### **CAPACITACION**

#### **PREGUNTA 27**

**¿En el momento de definir las necesidades de capacitación, muestra preocupación por los intereses de los demás y sus puntos de vista intentando ser lo más flexible posible?**

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Hacemos unos diagnósticos y necesidades que las diferentes áreas pasan. El comité de gestión de conocimiento elige
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL</b>	La fabrica general es la que genera la capacitación según el cargo y dependiendo de lo que se detecte
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Las necesidades de capacitación surgen de la motivación individual y de las necesidades del área
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	La evaluación de desempeño como fuente principal para definir necesidades

### INTERPRETACION

Los gerentes de talento humano reconocen la importancia de tener en cuenta los intereses de los demás y sus puntos de vista para definir las necesidades de capacitación, sin embargo, dicha definición parte principalmente de las áreas en general y en varias ocasiones se determinan una vez al año, adicionalmente no se evidencia una participación muy directa de la gerencia de talento humano para definir y decidir las capacitaciones que le aportarían más al desempeño del colaborador, se observan diagnósticos de necesidades pero desde el área donde los colaboradores ejercen su labor, descuidando en cierta medida las necesidades desde el ámbito personal; así mismo, se evidencia la importancia y relevancia por las necesidades de carácter técnico más no las que permitan mayor desarrollo personal, continúa primando el interés por las competencias laborales que impliquen el conocimiento, las capacidades y las habilidades olvidando que estas tienen más impacto cuando son integradas con las competencias no tan visibles como son las del ser.

### PREGUNTA 28

**¿Dedica tiempo a asesorar, guiar y orientar a los colaboradores?**

INFORMANTE	DESCRIPTORES
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Es algo del día a día
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL)</b>	Por múltiples funciones no puedo dedicarle tiempo a cada empleado y analizar
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Constantemente en reuniones de seguimiento de monitoreo
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Cuando así se requiere

### INTERPRETACION

Al parecer el tiempo que los gerentes de talento humano dedican a los colaboradores para asesorar, guiar y orientar es determinado según la necesidad y cuando así se requiera, aunque no siempre es personalizado por las múltiples funciones o porque dicha orientación la realizan personas distintas al gerente de talento humano, puesto que también depende de la situación. Dado esto, no se observa una gran preocupación por el Ser Humano en la organización, olvidando así, que las organizaciones se estructuran y se consolidan a partir de las personas, por lo tanto son quienes tienen el capital más importante de las organizaciones y son quienes le aportan de manera directa al desarrollo y crecimiento de la organización.

**PREGUNTA 29**

**¿De qué manera transmite la información a los colaboradores y que mecanismos o estrategias utiliza para una adecuada asimilación de la misma?**

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Dependiendo el tipo de información se utilizan los medios de comunicación, seguimiento de la información cuando es importante
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL</b>	Publicación de información, reuniones, retroalimentación presencial
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Herramientas sistematizadas, capacitaciones presenciales, virtual
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	A través de carteleras, comunicación permanente por los medios posibles

**INTERPRETACION**

La transmisión de la información por parte de los gerentes de talento humano en ocasiones sigue siendo despersonalizada y poco se garantiza la asimilación e interiorización de la misma, solo se realiza seguimiento cuando se determina una alta importancia de lo que fue transmitido, no obstante, los líderes a todos los niveles tienen la responsabilidad de dar seguimiento a lo aprendido, de permitir que se aplique, y se desarrolle día a día a su gente. Sin embargo, se observa que el seguimiento se limita solo al nivel de importancia que tenga la capacitación ofrecida, si su nivel no es muy alto no se considera relevante su impacto tanto en el colaborador como en la organización, solo su desarrollo logístico en el espacio y tiempo en el cual se realizó sin tener en cuenta su asimilación y aplicación dentro de su cotidianidad. El objetivo no se cumple si solo se transmiten conocimientos relacionados con una competencia, ello no es suficiente, se necesita lograr que la persona modifique comportamientos, interiorice conocimientos y aprendizajes lo cual implica cambios en sus competencias (características profundas de su personalidad.)

**PREGUNTA 30**

**¿Lleva a cabo investigación y desarrollo de ideas con las personas de la organización para definir las necesidades de capacitación?**

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Diagnostico que surge de cada una de

	las áreas
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL)</b>	Se definen a partir de la evaluación de desempeño
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Diagnostico de necesidades que busca desarrollar las ideas de la gente
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Con el comité de calidad y los lideres se determinan las necesidades

<b>INTERPRETACION</b>
<p>Los gerentes de talento humano manifiestan que se realizan diagnósticos de necesidades pero desde las áreas que estructuran la organización, en cierta medida la estimación de las necesidades es desde el análisis de las metas en los niveles de la organización, el trabajo, la tarea, el conocimiento-habilidad-capacidad (CHC), pero se descuida las necesidades de la persona- individuo. Por lo tanto, se observa poca integración de las ideas de las personas de la organización para definir las necesidades de capacitación, ya que se asumen más las necesidades generales de cada área y aun se observa más en una proyección y un ideal el hecho de tener en cuenta las necesidades propias de las personas. De cierta forma los análisis de las necesidades se basan mas en las ejecuciones y en las acciones, es decir en los aspectos que son visibles dentro del desempeño y que puedan ser intervenidos a través de técnicas operativas. Dado esto, aun falta integrar en el pensar y en el actuar de los gerentes de talento humano, el concepto de capacitación integral, mas desde una visión de formación que realmente posibilite el desarrollo y la gestión de competencias.</p>

<b>PREGUNTA 31</b>
<p><b>¿Dentro de los procesos de capacitación como evalúa la eficacia de este, y que evaluaría en las personas desde su desarrollo personal?</b></p>

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Evaluación de asimilación de conocimiento por tipo de capacitación, valoración de desempeño
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL)</b>	No da respuesta a la pregunta realizada
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Evaluación acorde al nivel jerárquico y a las funciones. Mide la eficacia, eficiencia y efectividad de la capacitación
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA-ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Como eficacia de la capacitación se aplica una evaluación y se mide en la

	vida practica
--	---------------

<b>INTERPRETACION</b>
<p>Los gerentes de talento humano evalúan la eficacia de las capacitaciones a través de evaluaciones de conocimiento y de valoración logística del desarrollo de la capacitación, dependiendo el tipo de capacitación se determina la necesidad de seguimiento, por lo tanto solo se da un interés por capacitaciones técnicas y al parecer por suplir una necesidad inmediata, aun no se observa el desarrollo personal como uno de los principales objetivos y complemento dentro las capacitaciones. No se observa como un espacio de formación integral, solo se pretende un espacio de fortalecimiento técnico que se demuestre su eficacia más adelante en el desempeño operativo. Sin embargo, el nivel de crecimiento se da más desde el cumplimiento a las exigencias y necesidades propias del cargo, generando dentro de la organización una mayor apropiación de los puestos de trabajo, como parte de lo que la persona es, posibilitándoles el conocimiento y el control suficiente de lo que hacen, generando el poder sobre la forma en que se hacen las cosas. No obstante es importante diseñar un plan de capacitación integral, que además del entrenamiento en habilidades técnicas de acuerdo a cada puesto de trabajo, desarrollen habilidades propias del ser.</p>

<b>PREGUNTA 32</b>
<p><b>¿De qué manera promueve usted las sugerencias de los colaboradores frente a las necesidades de desarrollo personal?</b></p>

<b>INFORMANTE</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>INFORMANTE 1- (PSICOLOGA)</b>	Estamos empezando con la metodología de desarrollo de competencia. Se tiene como ideal como proyección
<b>INFORMANTE 2 ( INGENIERO INDUSTRIAL</b>	Transmitiendo a la parte administrativa y gerencial las necesidades de capacitación
<b>INFORMANTE 3 (PSICOLOGA)</b>	Plan acceso como plan de carrera. Técnica gana- gana
<b>INFORMANTE 4 (ABOGADA- ADMINISTRADORA DE EMPRESAS)</b>	Una meta es montar un programa de desarrollo y bienestar social para los colaboradores

## INTERPRETACION

Los gerentes de talento humano están empezando a desarrollar metodologías para intervenir el desarrollo personal, aunque no se evidencia claramente la promoción de sugerencias frente a las necesidades de desarrollo personal, ya que se continua observando un interés por la adquisición de conocimientos y de habilidades y el desarrollo personal de los colaboradores se identifica como un ideal, un debe ser en el desarrollo de esta práctica dentro de la gestión del talento humano, pero que aun se maneja desde la teoría y no en la práctica, se busca un crecimiento pero más desde el reflejo de un adecuado desempeño. La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los colaboradores actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del colaborador y los requisitos del empleo.

En la actualidad, lo ideal es que las organizaciones consideren la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubiquen como un componente vital en la construcción de la competitividad. Sin embargo hasta el momento se asume como un deber ser que se está quedando solo en el campo de la capacitación que en ocasiones se fundamentan a partir de la estimación de las necesidades desde el análisis de las metas en los niveles de la organización, el trabajo, la tarea, el conocimiento-habilidad-capacidad (CHC), pero se descuida las necesidades de la persona-individuo.

**ANEXO D: MATRIZ ANALISIS ENTREVISTAS**

<b>INFORMACION GENERAL</b>					
	<b>PREGUNTA</b>	<b>INFORMANTE 1</b>	<b>DESCRIPTORES</b>	<b>INFORMANTE 2</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>1</b>	<b>¿Qué es para usted la gerencia del talento humano?</b>	R/ Es una área de apoyo para una organización, pero no solamente a la que voy y le llevo los problemas y ya, sino también, la que tiene en cuenta a la organización para tomar decisiones, para planear estrategias, para planear de alguna u otra manera como se van a llevar las cosas a cabo, no solamente puede ser una área receptora de apaga incendios sino también, una área que ayude a lograr las metas y las perspectivas de la organización, porque provee el recurso más importante que es el recurso humano	<b>APOYO, PLANEACION</b>	R/ Es como la administración del personal de toda la gran empresa, referente tanto a las gestiones laborales como personales, es todo lo que tenga que ver con el desempeño que se vea reflejado en la empresa.	<b>ADMINISTRAR, GESTION LABORAL,</b>
<b>2</b>	<b>¿Cómo transmite a los colaboradores los objetivos de la gerencia</b>	R/ A través de las diferentes actividades que llevamos a cabo, por ejemplo si vamos a llevar un proceso de selección, uno de los objetivos del talento humano es contar con un personal calificado	<b>DIFERENTES ACTIVIDADES</b>	R/ Pues acá tenemos planes mensuales, se hace despliegue de objetivos y hay objetivos generales, tantos financieros, de talento humano se hacen reuniones gerenciales y todo el	<b>DESPLIEGUE DE OBJETIVOS, A TRAVES DE REUNIONES</b>

	<b>del talento humano?</b>	para el puesto, entonces a la hora de realizar este proceso buscamos que los objetivos se cumplan de acuerdo al perfil, al manual, los derivados y responsabilidades y así para todos los ámbitos en los que la división de gestión humana tiene injerencia, constantemente estamos aplicando nuestras políticas y buscando que esos objetivos se cumplan en el día a día.		personal está involucrado en las reuniones.	
3	<b>¿Qué objetivos tiene su rol de gerente de talento humano dentro de la organización?</b>	R/ Yo diría que el cargo que desempeño actualmente, es velar por todos objetivos y por las notas que tiene el área de gestión humana, tales como: La selección adecuada de personal, la capacitación de acuerdo pues a un plan y a un programa que se hace anualmente, que los programas de bienestar se cumplan y se ejecuten como deben ser, que estén alineados con las necesidades y expectativas de los colaboradores, que el proceso de nomina y contratación se cumpla a cabalidad, eso como líder del área. Pero también a nivel organizacional, apoyo mucho el	VELAR POR TODOS LOS OBJETIVOS Y POR LAS NOTAS QUE TIENE EL AREA DE GESTION HUMANA. APOYO, ASESORAR	R/ Yo diría que el objetivo general es lograr mantener el ambiente de trabajo lo más amigable posible, para que los agentes externos no afecten negativamente el trabajo interno de la compañía.	MANTENER EL AMBIENTE DE TRABAJO LO MAS AMIGABLE POSIBLE



		diseño de proyectos, en cuanto a que personal van a requerir, como podemos suplir esas vacantes de la mejor manera, cual es la mejor forma de contratarlos, ósea como todo ese proceso de asesoría en la construcción de proyectos, porque nosotros trabajamos por proyectos. Entonces es asesorar el cómo se van a llevar a cabo desde el punto de vista del personal.			
4	<b>¿Qué competencias a nivel personal considera que debe tener un gerente de talento humano?</b>	R/ Un gerente de talento humano, debe ser una persona equitativa, que logre equilibrar los intereses de la empresa con los intereses de los colaboradores, yo creo que no puede estar cargada para ninguno de los dos lados siempre tiene que estar buscando el equilibrio, debe ser una persona amable, pero también cuando debe tomar decisiones debe ser recta y estar segura de sí misma, a la hora de tomar una decisión como puede ser un despido, debe ser organizada, responsable y tener en cuenta que tampoco puede tener horarios, porque los seres humanos tenemos necesidades	PERSONA EQUITATIVA SEGURA, RECTA, ORGANIZADA, RESPONSABILE, NO TENER EN CUENTA HORARIOS, FACILITADOR DE TEMAS	R/ Un gerente de talento humano, debe ser alguien con un enfoque muy humanista también que tengan una formación profesional administrativa o una carrera social.	TENER ENFOQUE HUMANISTA, FORMACION PROFESIONAL ADMINISTRATIVA

		todo el tiempo y de alguna u otra manera el área de gestión humana es un facilitador de temas en la organización.			
5	<b>¿Qué tipo de valores considera usted deben promoverse en su organización?</b>	R/ Yo creo que el respeto, es fundamental, la tolerancia, la responsabilidad, el compromiso con el trabajo, con las labores que se deben desempeñar, la honestidad porque nosotros somos una empresa del estado manejamos capital público, digamos que respondemos por la plática de todos los colombianos.	RESPECTO, TOLERANCIA, RESPONSABILIDAD, COMPROMISO, HONESTIDAD	R/ Sobre todo la honradez, la honestidad, el trabajo en equipo, liderazgo, fundamental servicio al cliente.	HONRADEZ, HONESTIDAD, EL TRABAJO EN EQUIPO, LIDERAZGO, SERVICIO AL CLIENTE
6	<b>¿Qué valores priman en sus colaboradores en este momento de acuerdo con su plan de vida?</b>	R/ Diría yo que la gente se caracteriza por tener muy buenas relaciones, así que acá hay un buen ambiente laboral, un clima organizacional muy chévere, en ese sentido se pueden lograr cosas porque a veces cuando uno encuentra barreras y gente mala clase las cosas no se llevan a feliz término. Esa es una de las características, la gente es muy responsable y comprometida con lo que hace y en ese sentido, eso es una de las mayores fortalezas de la empresa y ahí voy a la parte de como se puede sacar provecho de los mismos, porque ese es uno de nuestros valores	BUENAS RELACIONES, RESPONSABILIDAD, COMPROMISO	R/ Diría que como básico trabajo en equipo, porque eso somos, un equipo de trabajo comprometidos con el servicio al cliente en un cien por ciento.	TRABAJO EN EQUIPO

		agregados, con lo que nosotros llegamos pisando fuerte a la hora de presentarnos ante una licitación, o ante un proyecto, ósea hablamos de gente con mucha experiencia, pero también con mucho compromiso a la hora de sacar adelante cualquier proyecto.			
<b>INFORMACION GENERAL</b>					
	<b>PREGUNTA</b>	<b>INFORMANTE 3</b>	<b>DESCRIPTORES</b>	<b>INFORMANTE 4</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>1</b>	<b>¿Qué es para usted la gerencia del talento humano?</b>	R/ Es la disposición y la disponibilidad de los recursos no tangibles en esencia, por los requerimientos que tenemos para poder ejecutar tareas, hacia la gestión de todas las áreas de todo el talento humano, es decir todo lo que se genere en la parte de gerencia del talento humano, debe propender a llevar un alto nivel de impacto en toda la organización. Aunque es un área que consume bastantes recursos también es muy practica en otros, pero es una área que genera bastantes resultados en función de la gente. En algunas ocasiones es bastante difícil encontrar la medida de lo que a nivel financiero se puede	<b>PARTE SUSTANCIAL DE LAS PRINCIPALES GERENCIAS</b>	R/ Es la parte que administra todo lo relacionado con el personal que está vinculado a la empresa, es esa parte administrativa que incluye desde la selección de acuerdo a las necesidades organizacionales, la permanencia de este personal al interior de la empresa. Lógicamente promoviendo en ellos capacidades y condiciones que la empresa requiere para cumplir con los objetivos y todo lo que implique desarrollar ese talento, es saber administrar todo ese proceso.	<b>ADMINISTRAR-</b>

		recuperar de esa inversión, sin embargo se ven altos resultados Entonces la gerencia del talento humano es una parte sustancial de las principales gerencias que hay en una organización y debe tener una alto compromiso de la alta dirección.		
2	<b>¿Cómo transmite a los colaboradores los objetivos de la gerencia del talento humano?</b>	R/ Depende de las iniciativas, ya que todas estas son encaminadas a diferentes logros de objetivos, los cuales pueden ser a corto, mediano o largo plazo, entonces si los objetivos son del área, por ejemplo administrativa y quienes están implicados son los colaboradores de esta como tal, hay un rigor diferente, si es hacia los demás colaboradores y el resto de la organización, dependiendo del área, en algunas ocasiones hay que adoptar estrategias bastante dinámicas, u otras muy concretas, bien sea por el tiempo, por el espacio de los colaboradores. Es decir uno tiene que ser muy dinámica cuando quiere impactar con un objetivo claro, o se tiene una iniciativa, tiene que elaborar la estrategia más apropiada, mas en un tipo	SEGÚN LAS INICIATIVAS DE LOS COLABORADORES, DEPENDE DEL TIPO DE OBJETIVOS	R/ Nosotros manejamos sistema de cartelera por el tipo de empresa y tipo de actividades que tenemos, el personal es muy disperso mensualmente emitimos mensajes a través de carteleras con temas muy variados, publicando las políticas de la empresa también se hace a través de las capacitaciones y más que todo utilizamos las carteleras porque la inmediatez con los colaboradores es muy limitada.
				INFORMACION VISUAL, DESPERSONALIZADO

		de empresa como esta.			
3	<b>¿Qué objetivos tiene su rol de gerente de talento humano dentro de la organización?</b>	R/ Digamos que cada uno de los subprocesos que están dentro del área, tienen diferentes objetivos y de cada uno de ellos digamos que se logran cosas distintas, entonces en general es lograr la mayor calidad de vida y bienestar social, familiar, cultural de los colaboradores, otro es todos los programas de promoción y prevención porque en alta medida o grado nos preocupamos por la salud de nuestros colaboradores, procurando cero accidentes y incidentes, es decir son metas muy claras, a nivel de formación, gestión del conocimiento. Es decir la formación, capacitación y gestión del conocimiento todas son metas muy ambiciosas que pretenden que haya una excelente información, que no haya fuga de capital intelectual.	LOGRAR LA MAYOR CALIDAD DE VIDA Y BIENESTAR SOCIAL, FAMILIAR, CULTURAL DE LOS COLABORADORES	R/ El objetivo principal y que más nos ha preocupado es desarrollar mucho el talento humano que tenemos. Es decir por el tipo de actividad que desempeñamos venimos con un gremio que tiene muy mala fama donde se cataloga de manera despectiva al conductor diciéndole chofer, y que esta actividad la desempeña cualquier persona porque no supo hacer mas nada en la vida, nosotros venimos desde hace muchos años quitando como ese marco a través de capacitaciones, donde el objetivo principal o la filosofía es decirles que estamos profesionalizando su labor, dejándoles saber que quien está al volante no es una persona sin más opciones, sino alguien profesional que debe tener ciertas condiciones que permiten que las personas, sea la empresa los usuarios o la ciudadanía en general, sepa que no se va a generar un peligro porque al volante va una persona responsable y profesional. Y las capacitaciones al personal de	DESARROLLAR MUCHO EL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE CAPACITACIONES

				despachadores y administrativo están prácticamente orientadas al aporte hacia estos objetivos que les ayuden a mentalizar que el rol que desempeñan es profesional.	
4	<b>¿Qué competencias a nivel personal considera que debe tener un gerente de talento humano?</b>	R/ Se debe tener como competencias: comunicación asertiva, trabajo en equipo, la cooperación. También como competencia muy importante debe tener el desarrollo de personas como tal, es decir todo el tiempo se debe estar pendiente de trabajar con el potencial y la motivación, no solamente del trabajo en equipo del área de gerencia de talento humano, sino con el potencial y el desarrollo de toda la gente de la organización, lo que uno pretende es un desempeño superior de las personas, sea porque hay falencias o cosas por mejorar, entonces simplemente se requiere desarrollo de competencias en todos los niveles: Capacitación, formación, calidad humana...	COMUNICACIÓN ASERTIVA, TRABAJO EN EQUIPO, LA COOPERACION, TRABAJAR CON LA MOTIVACION Y EL POTENCIAL	R/ Un gerente de talento humano tiene que tener primero que todo como competencia, excelente comunicación, porque de ello parte el entendimiento con los colaboradores, con la gente que va a interactuar. Un GTH tiene que saber ser líder, saber trabajar en equipo, además debe ser una persona con un sentido muy alto de la solidaridad, para poder llegarle a la gente porque cuando se maneja personal, uno se encuentra con muchas cosas o situaciones de tipo humano, que requieren ese sentido de la solidaridad, de lo contrario no se lograría ayudar en un momento dado y aquí en esta empresa es bastante usual que los colaboradores pidan ayuda y colaboración hasta en asuntos personales cuando ya sienten que pueden confiar.	EXCELENTE COMUNICACIÓN, SER LIDER, TRABAJAR EN EQUIPO, SENTIDO MUY ALTO DE LA SOLIDARIDAD
5	<b>¿Qué tipo de valores considera</b>	R/ Los valores que se trabajan y tenemos muy claros dentro de la organización, con los que todos	ETICA, CONFIDENCIALIDAD, CREATIVIDAD,	R/ Sobre todo los valores de la responsabilidad, de la tolerancia, del respeto, la honestidad. Son	RESPONSABILIDAD, TOLERANCIA,

	<b>usted deben promoverse en su organización?</b>	tenemos una directa relación son: la ética y confidencialidad, la creatividad y la innovación, esos son considerados algunos principios o valores rectores, por ser bien relevantes dentro de la empresa.	INNOVACION	valores fundamentales.	RESPECTO, HONESTIDAD
6	<b>¿Qué valores priman en sus colaboradores en este momento de acuerdo con su plan de vida?</b>	R/ Aquí hay algo que como valor, como característica, bueno un montón de varias cosas mezcladas, que como valores como tal sería difícil describirlos, pero digamos que esta es una empresa relativamente joven. Joven en la trayectoria que tiene en el mercado, pero con grandes conocimientos digamos en un gran bagaje, de acuerdo a las bases que tiene para arrancar. Es una empresa joven y todos aquí tienen muchísimas expectativas de vida, aquí hay un promedio de edad de 24, 25, 30 años, de acuerdo a las áreas, y vemos que los chicos o la gente acá tiene un compromiso, empoderamiento, un nivel de cooperación, aquí la gente es clara, transparente con las cosas, también se evidencia la paz que se define como un valor dentro de las pruebas que se les aplica,	TRANSPARENCIA, EMPODERAMIENTO, COMPROMISO, COOPERACION, CLARIDAD, PAZ	R/ Yo diría que la responsabilidad y la tolerancia. hemos promovido mucho mediante capacitaciones este tema, tratando de enfocar a la gente hacia la responsabilidad en la tolerancia ,la comunicación el trabajo en equipo, desde la familia misma y su propio proceso personal desde el reflejo de todos estos valores en su vida personal y familiar haciéndoles reflexionar sobre el modelo que pueden llegar a ser para los hijos y demás personas del núcleo familiar, y como de ahí se parte con valores importantes hacia los demás contextos, de modo que los colaboradores integren su modo de proceder y los valores sean una permanente a nivel general.	RESPONSABILIDAD, TOLERANCIA, VALORES DESDE UN IDEAL, UN DEBER SER

		no hay egoísmo a nivel de entrega de conocimiento.			
<b>CARACTERISTICAS PERSONALES</b>					
	<b>PREGUNTA</b>	<b>INFORMANTE 1</b>	<b>DESCRIPTORES</b>	<b>INFORMANTE 2</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
7	<b>¿Cómo se define como persona y como gerente de talento humano?</b>	R/ Como persona me defino alegre, familiar, responsable, me gusta mucho trabajar, me propongo metas y trato de cumplirlas. Aspectos por mejorar, el estrés, me agobia me produce angustia, sobre todo no estar como a la medida de lo que se me valla presentando. Ya como gerente de talento humano, trato de parecerme a ese ideal que ya le describí, a veces no es fácil, no es fácil tomar una decisión, decir que no, y buscar la equidad entre la empresa y el empleado es difícil, busco ser equitativa, ser muy consciente de la responsabilidad que existe ante cualquier decisión que se tome, y trato de hacerlo con cabeza fría, pensando a corto, mediano y largo plazo, pienso que las personas que vienen a mi no siempre buscan hablar de cosas laborales, sino también vienen a contar historias de sus problemas familiares, personales. Entonces	TRATA DE PARCERSE A UN IDEAL , A VECES NO ES FACIL TOMAR DECISIONES, EQUITATIVA	R/ Como persona bien organizada que administra muy bien el tiempo, enfocado en asuntos personales y de la organización.	BIEN ORGANIZADA QUE ADMINISTRA MUY BIEN EL TIEMPO



		en ese sentido tiendo a la escucha, no a los consejos, pero si como a enrrutar un poquito a la gente en sus decisiones, con mucha sensibilidad y énfasis en esa calidad humana. Para entender la situación del otro y de ayudar en un momento dado.			
8	<b>Mencione sus fortalezas y sus debilidades más notorias como persona y desde su rol como gerente de talento humano</b>	R/ Como debilidades ya las nombre, pienso que el estrés y la angustia porque me hacen ver como si estuviera de mal genio y la verdad yo pocas veces estoy en ese estado, sin embargo cada día me propongo mas y trato de diferenciar una cosa de la otra, por lo que sea que esté pasando, porque tengo que dar prioridad a la gente y a la empresa pero si es algo por mejorar. Mi fortaleza, la calidad humana, el respeto por el otro, por la personalidad y la esencia de las personas, la equidad con la que trato desde la señora de los tintos hasta el presidente, dándole el verdadero lugar y verdadero sentido al ser humano por encima de el rol que desempeñe. También es fortaleza el compromiso que siento por mi trabajo el que me sienta a gusto con lo que hago.	COMO DEBILIDAD EL ESTRÉS Y LA ANGUSTIA, SU FORTALEZA ES LA CALIDAD HUMANA, RESPETO POR EL OTRO, LA EQUIDAD, COMPROMISO	R/ Como fortaleza, yo creo que la calidez en el trato con las personas soy amigable. Debilidades soy un poquito acelerado me gusta que las cosas se hagan ya.	CALIDEZ EN EL TRATO CON LAS PERSONAS, UN POQUITO ACELERADO, INMEDIATISTA

9	<p><b>¿Considera usted que es flexible ante situaciones personales de los colaboradores ?</b></p>	<p>R/ Si, flexible mas no permisiva, hay cosas, ósea yo defiendo mucho el estar entre la empresa y el colaborador, en ningún momento inclinarme más por el uno o por el otro, mientras las cosas se estén cumpliendo y un reglamento interno de trabajo como las normas de convivencia, la legalidad de todo, se esté cumpliendo, puedo llegar a ser flexible, incluso aplazar que me entreguen un informe cuando hay tiempo, pero hay cosas en las que definitivamente no lo soy, como faltar a la honradez, entonces flexibilidad dependiendo de la urgencia, de lo que es la situación.</p>	<p>FLEXIBILIDAD DEPENDIENDO DE LA URGENICA , DE LO QUE ES LA SITUACION</p>	<p>R/ Si, creo que en toda organización no puede estar uno cerrado, al contrario muy abierto a escuchar a las personas.</p>	<p>REFIERE UN IDEAL DE ACTUACION EN LA ORGANIZACIÓN</p>
10	<p><b>¿Como demuestra regularmente su grado de flexibilidad en las situaciones personales de los colaboradores ?</b></p>	<p>R/ A través del actuar y con el ejemplo.</p>	<p>ACCIONES</p>	<p>R/ Creo que la manera más fácil de demostrarlo es echando atrás decisiones al ver que no son las correctas, si le demuestran y le sustentan que hay cosa que cambiar se hacen.</p>	<p>ECHAR ATRÁS DECISIONES AL VER QUE NO SON LAS CORRECTAS</p>
11	<p><b>¿Está empleando</b></p>	<p>R/ Yo le voy a ser muy sincera, trato de encontrarle el mayor</p>	<p>TRATA DE ENCONTRARLE EL</p>	<p>R/ Yo creo que la seguridad es básica en este cargo dirigiendo</p>	<p>NO DA RESPUESTA A LA</p>

	<p><b>usted plenamente sus capacidades y cualidades personales con total seguridad? ¿De qué manera?</b></p>	<p>gusto a mi trabajo el día que yo no me sienta contenta ese día buscare trabajo, porque no me parece que uno se esté ocho y más horas diarias, laborando, perdiéndose de estar con los hijos, la familia, haciendo ese tipo de sacrificios para estar trabajando maluco, en ese sentido yo siempre estoy dando al máximo de mis capacidades, pienso que son acordes con el trabajo que desempeño, en algunas cosas quisiera dar más, pero no puedo desconocer el nivel en el que esta mi cargo, pero en general aquí me siento muy bien y contenta.</p>	<p>MAYOR GUSTO AL TRABAJO CAPACIDADES ACORDES CON EL TRABAJO, QUISIERA DAR MAS PERO NO PUEDE POR EL NIVEL DEL CARGO</p>	<p>personas, si uno actúa con seguridad y demuestra confianza eso es lo que va a transmitir, creo que es lo que hay que hacer siempre al tomar una decisión, que sea la correcta y basado en hechos reales.</p>	<p>PREGUNTA</p>
<p>12</p>	<p><b>¿Cómo actúa bajo situaciones de mucha presión y que le demandan una respuesta inmediata?</b></p>	<p>R/ Respiro profundo, tomo aire y como le dije antes trato de tomar una decisión pensando en la empresa, pensando en los beneficios de la empresa y el empleado, que no vaya a interferir con ninguno de los dos y pensando a corto, mediano y largo plazo. A veces en la empresa se presentan situaciones muy difíciles, trato de hacerlo lo mejor posible, cuando veo que el tema, me angustia y no le veo la salida trato de buscar</p>	<p>TRATA DE TOMAR DECISIONES PENSANDO EN LA EMPRESA, LIMITACION PARA TOMAR DECISIONES DE MANERA INMEDIATA</p>	<p>R/ Yo creo que por más presión que tenga uno hay que pensar bien las cosas y no tomar como todo a la ligera, si hay que hacer las cosas rápido, de todos modos toca hacerlas bien hechas.</p>	<p>MANIFIESTA EL DEBER SER ANTE ESTA SITUACION</p>

		ayuda, cuento con unas personas que me pueden dar criterios técnicos, jurídicos, o inclusive con mi jefe, cuando la decisión es difícil de tomar e implica muchas cosas trato de oír otros puntos de vista de la situación y ahí si tomo una decisión.			
13	<b>¿Como hace para aplicar los reglamentos cuando la situación lo amerita?</b>	R/ Pienso que cuando alguien comete algún acto indisciplinado tiene que ser sancionado, y corregido en el momento, en privado sí, me parece que uno debe felicitar en público y regañar en privado, me gusta ser muy clara y hablar las cosas con sinceridad, trato de decir las cosas de una manera muy efectiva, pero que el otro sepa claramente que le estoy diciendo, porque le estoy llamando la atención y que implicaciones tiene.	SANCIONANDO Y CORRIENDO EN EL MOMENTO EN PRIVADO	R/ Yo creo que la disciplina parte del buen ejemplo, si uno está exigiendo algo tiene uno que cumplir antes de exigir. Cuando hay que hacer un llamado de atención se llama a la persona en privado y el reconocimiento se hace en público, pero si se trata de algo malo no se hace delante del personal.	LA DISCIPLINA PARTE DE UN BUEN EJEMPLO
14	<b>¿Porque se considera un gerente de talento humano exitoso?</b>	R/ Cada día trato de ser una gerente de talento humano exitosa, por las características que le he nombrado, además la responsabilidad y el buen manejo de las relaciones interpersonales las oriento al beneficio de la empresa y los colaboradores, tratando de buscar un equilibrio	VALORES, TRATA DE BUSCAR UN EQUILIBRIO DE LAS NECESIDADES, ENTENDER A LAS PERSONAS	R/ Creo que el éxito no lo mide uno mismo, eso lo mide el personal que está a cargo de uno, observando las actividades que realiza, si ellos están satisfechos y consideran que uno es exitoso, ahí es cuando uno se da cuenta que en verdad está haciendo bien el trabajo.	EL ÉXITO LO MIDE EL PERSONAL QUE ESTA A SU CARGO

		de las necesidades de ambos. Mas consciente de que tengo que entender a las personas.			
<b>CARACTERISTICAS PERSONALES</b>					
	<b>PREGUNTA</b>	<b>INFORMANTE 3</b>	<b>DESCRIPTORES</b>	<b>INFORMANTE 4</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
7	<b>¿Cómo se define como persona y como gerente de talento humano?</b>	R/ Soy una persona apasionada, con bastante don de gente, una entrega total por el servicio, por la colaboración, una gestión del cambio, flexibilidad y adaptabilidad de los procesos inmensa, porque considero una característica muy clara que debe tener un gerente de recursos humanos y un coordinador de gestión del talento humano, porque en la medida en que uno se adapte a los cambios, o que estemos en constante conocimiento de lo que necesita la gente,( los seres humanos son absolutamente dinámicos), entonces no solamente la gente sino el mercado y la misma organización, debo impartir iniciativas de motivación que impulsen a las personas. Digamos esa es la tarea de gestión humana, considero que la flexibilidad, la gestión del cambio, el don de gente el don de	PERSONA APASIONADA, DON DE GENTE, ENTREGA TOTAL POR EL SERVICIO, POR LA COLABORACIÓN, UNA GESTIÓN DEL CAMBIO, FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD DE LOS PROCESOS	R/ Como persona me considero calmada, me gusta escuchar a la gente, confié mucho en la gente con la que trabajo. Y todas mis actividades laborales cuando las hago en conjunto trato de que sean en armonía, que no se imponga nada, que todo sea dialogado, soy una persona muy abierta, respetuosa, tolerante y pienso que el puesto se gana con respeto. Como GTH se debe tener la esencia como persona, sobre todo saber escuchar, creo que en lo personal y en lo laboral la condición es la misma, tener esa sensibilidad para entender a los seres humanos.	PERSONA MUY ABIERTA, RESPETUOSA, TOLERANTE. COMO GERENTE SE DEFINE DESDE UN IDEAL

		servicio, la constancia. Esta es un área que es de todos los días, no es ni repetitivo, tiene que ser así.			
8	<b>Mencione sus fortalezas y sus debilidades más notorias como persona y desde su rol como gerente de talento humano</b>	R/ Como dije esta es una empresa emergente, y es una industria, o un tipo de sector que amerita estar actualizándose demasiado, entonces la experiencia que yo traigo, realmente fue muy similar a lo que se requería en este rol. Sin embargo no era precisamente del sector, y al ser un sector que está creciendo a pasos tan agigantados, a veces no permite mucho unas actualizaciones o aprendizajes lentos, sino aplicabilidades inmediatas, o generación de ideas, o elaboración de proyectos con alto impacto inmediato. Entonces el no tener de pronto mucha trayectoria en el sector telecomunicaciones y de computo como tal, de pronto puede llegar a ser una falencia en mi experiencia como tal en el ramo, sin llamarlo inconveniente. La fortaleza, digamos que la mentalidad de joven, porque al ser una empresa tan nueva y con	NO REFIERE FORTALEZAS Y DEBILIDADES PERSONALES MANIFESTACION DEL IDEAL	R/ Esa pregunta es la más difícil de contestar, fortalezas, pues que soy una persona de buen genio, calmada, que como ya lo dije, con facilidad para escuchar, comunicarme e intercambiar ideas. Debilidades, a veces no administro bien el tiempo y no soy muy cumplida en mis cosas, en mi jornadas. En el sentido de que aplazo labores y cuando llega el momento de ejecutarlas, ya estoy sobre el tiempo.	ESA PREGUNTA ES LA MAS DIFÍCIL DE CONTESTAR, PERSONA CALMADA, CON FACILIDAD PARA ESCUCHAR, COMUNICARSE E INTERCAMBIAR IDEAS, AVECES NO ADMINISTRA BIEN EL TIEMPO

		tanto personal tan joven, amerita y digamos que también exige en el cargo a una persona con una mentalidad muy abierta, joven, con amplia condición de conocimiento, de establecimiento de nuevas estrategias, de trabajar con lo último, de conocimiento de punta, entonces esa es una de las fortalezas trabajar siempre sobre lo que hay en conocimiento y la empresa como tal, al ser de tecnología necesita que sea así.		
9	<b>¿Considera usted que es flexible ante situaciones personales de los colaboradores ?</b>	R/ Dependiendo, si es a nivel de un proceso disciplinario hay un rigor a nivel de procedimientos que el mismo proceso lo indica, entonces digamos que flexibilidad en ese aspecto no. Si, en cuanto a la gente se le permite demasiado y se le escucha, generar nuevas ideas, plantear nuevas estrategias desarrollar, no solamente ser escuchado, sino llevarlo a cabo y se le colabora, se le ayuda y se saca adelante. Entonces somos muy flexibles frente a todo lo nuevo que los colaboradores tienen para nosotros, flexibilidad también en el sentido de que	FLEXIBILIDAD DEPENDIENDO DE LA SITUACION, A LA GENTE SE LE PERMITE DEMASIADO, SE LE ESCUCHA	R/ Yo pienso que sí, pero la flexibilidad es relativa, porque hay situaciones en que no se puede competir, pero cuando la lógica presenta una situación en la que se puede manejar de forma flexible claro que sí, siempre y cuando no vaya en contra de las normas. Pero en este gremio hay situaciones en las a veces no puede haber flexibilidad.

		somos una empresa nueva y no discriminamos, hay flexibilidad en turnos, horarios, para el estudio, a nivel administrativo, humano, todo en general.			
10	<b>¿Como demuestra regularmente su grado de flexibilidad en las situaciones personales de los colaboradores ?</b>	R/ A través del escuchar atentamente y con una visión muy proactiva de las probabilidades de los pros y los contras. Entonces es tener el consenso de los colaboradores, evaluar nuevas ideas creativas, o pararnos en lecciones aprendidas que nos hayan generado altos conocimientos al respecto, podemos simplemente decidir si abrimos a una nueva oportunidad, o posibilidad, y teniendo en cuenta las opiniones de los colaboradores, tenemos muchos espacios de escucha, de oportunidad de que la gente se acerque a nosotros para mejorar.	<b>ESCUCHAR ATENTAMENTE, VISION PROACTIVA DE LAS PROBABILIDADES, DE LOS PRO Y LOS CONTRA</b>	R/ El grado de flexibilidad puede demostrarse cuando uno anticipa situaciones en la búsqueda de alternativas, y ver que lo que está sucediendo no es eso y ya no puede ser de otra manera, es cuando dependiendo la situación, uno alcanza a definir y darse cuenta que hay cosas que no son definitivas y que llevan analizar los pro y contra de las situaciones a ver si se puede o no ser flexible.	<b>BUSQUEDA DE ALTERNATIVAS, DEPENDIENDO DE LA SITUACION</b>
11	<b>¿Está empleando usted plenamente sus capacidades y cualidades personales con total</b>	R/ Si porque de acuerdo a los altos niveles de autonomía, de lograr proponer proyectos tan fuertes digamos que demuestra un deseo de avanzar y de proponerse metas cada día más ambiciosas frente a resultados que se quieran lograr y también porque al ser una industria en la	<b>ALTOS NIVELES DE AUTONOMIA, CAMPO PARA HACER TANTAS COSAS LE PERMITE A UNO MOVERSE AMPLIAMENTE.</b>	R/ Como lo decía antes uno en esencia es muy similar en el ámbito personal y laboral, porque en este ultimo uno es el reflejo de lo que hace en la casa, yo pienso que permanentemente si, ósea se combina la parte laboral con la personal, no pues que uno se traiga los problemas de la casa o	<b>NO DA RESPUESTA A LA PREGUNTA. EN ESENCIA SE ES MUY SIMILAR EN EL ÁMBITO PERSONAL Y LABORAL.</b>



	<b>seguridad? ¿De qué manera?</b>	que hay un campo para hacer tantas cosas le permite a uno moverse ampliamente.		viceversa, me refiero a las condiciones de uno, a los valores y actitudes que uno combina en los dos ámbitos.	
12	<b>¿Cómo actúa bajo situaciones de mucha presión y que le demandan una respuesta inmediata?</b>	R/ Yo pienso que cuando se tiene las cosas planeadas, con un procedimiento establecido, no tiene porque existir de pronto una situación en la que no se pueda dar, ni rápida, ni efectiva, ni eficazmente una respuesta. Es decir, no se permitiría, entonces digamos que la presión se maneja en el sentido en que si esta la información, la gente, el recurso, el procedimiento, ósea todas esas situaciones, la respuesta se puede dar con excelente diligencia, no hay ningún inconveniente con eso, y la presión es simplemente a veces por características situacionales, frente a tiempo o algo por el estilo, pero no es siempre, es decir yo trabajo tranquila porque sé que cuento con un excelente equipo de trabajo, consolidado, fuerte, que da resultados.	TRABAJA TRANQUILA, BUSCA APOYO DE COMPAÑEROS, PLANTEA DEL DEBER SER DE LA ACTUACION	R/ Aquí se trabaja bajo mucha presión a veces, y actuó tratando primero de organizar las ideas de forma calmada, analizando las posibles soluciones que se presentan ante una situación de presión y casi siempre busco soluciones, siempre pongo de presente a las asistentes que eviten como respuesta un "no sé", les he inculcado mucho que busquen soluciones y alternativas a las cosas que se presente y puedan resolver y si estamos en un momento de presión con mayor razón.	TRATANDO DE ORGANIZAR LAS IDEAS, ANALIZANDO SOLUCIONES
13	<b>¿Como hace para aplicar los</b>	R/ A través de un conducto regular se actúa con sensibilidad y respeto frente a la situación	A TRAVÉS DE UN CONDUCTO REGULAR CON	R/ A través de la comunicación clara y directa, es un procedimiento dialogado, siempre	COMUNICACIÓN CLARA Y DIRECTA,

	<b>reglamentos cuando la situación lo amerita?</b>	que se necesita discutir. Simplemente es cuestión de acercarse a la persona llevarlo a relación, trabajar el problema y buscar un tipo de solución, si se hace necesario recurrir a un tercero se sigue el conducto regular, consientes de que la comunicación asertiva es la principal herramienta para dirigirse a una persona de la mejor manera.	<b>SENSIBILIDAD Y RESPETO</b>	en privado y cuando se debe hacer públicamente se hace en términos muy respetuosos, donde se le hace ver al empleado los errores en los que ha incurrido, o la forma como ha faltado al reglamento de la empresa. Cuando uno ve que la indisciplina es permanente y reincidente en una persona y ya se ha superado la etapa del dialogo, definitivamente tiene que ser a través de tramites disciplinarios.	<b>PROCEDIMIENTO DIALOGADO</b>
<b>14</b>	<b>¿Porque se considera un gerente de talento humano exitoso?</b>	R/ De acuerdo a una lectura organizacional, más que personal, considero que, porque se han logrado los resultados esperados, porque se cumplen expectativas, se generan nuevas y muy ambiciosas oportunidades de opciones a nivel organizacional y porque es una área que genera alto impacto, hacia afuera y al interior de la empresa y es muy estable.	<b>DE ACUERDO A LA LECTURA ORGANIZACIONAL MAS QUE PERSONAL, SE HAN LOGRADO LOS RESULTADOS ESPERADOS</b>	R/ No es tanto considerarse uno exitoso, sino que al estar trabajando por y con la gente, se está dando garantías, no tanto a la empresa, sino a la organización, pero más a las personas, uno no puede perder de vista eso, yo no puedo ser un GTH exitosa si cumplo con las políticas de la empresa, pero no respeto al personal, o sea hago cumplir los objetivos de la empresa sin pasar por encima del bienestar de los colaboradores, es decir creo que el éxito consiste en combinar los objetivos de la empresa y el bienestar de los colaboradores	<b>NO ES CONSIDERARSE EXITOSO, EL ESTAR TRABAJANDO POR Y CON LA GENTE DA GARANTIAS A LA ORGANIZACIÓN</b>

				pensando en ellos como personas.	
SELECCIÓN DE PERSONAL					
	PREGUNTA	INFORMANTE 1	DESCRIPTORES	INFORMANTE 2	DESCRIPTORES
15	<p><b>¿Qué características considera usted como gerente de talento humano deben poseer los colaboradores ?</b></p>	<p>R/ Que busco en un candidato desde el punto de vista de selección. Primero que todo, que me cumpla con el perfil, después debo mirar cosas que no están en el perfil, pero que van más acordes a cada cargo. Para algunos cargos necesitamos gente muy atenta, para otros muy servicial, delicada o de mucho contacto social, es decir diferentes características, eso sí me parece que un perfil es la guía y la ruta para seleccionar la persona adecuada. Valores indispensables, la honestidad, la responsabilidad y el respeto, ya después que venga lo que sea, porque el perfil de alguna u otra manera se puede ajustar, mediante la adquisición de conocimientos, habilidades, pero los valores no se adquieren de un día para otro, estos se adquieren desde muy niños y si la persona los tiene son un instrumento para la empresa, una carta de</p>	<p>CUMPLA CON EL PERFIL DEL CARGO, VALORES INDISPENSABLES COMO INSTRUMENTO PARA LA EMPRESA</p>	<p>R/ Honradez y honestidad, como básico ganas de trabajar, saber hacer las cosas y siempre estar dispuestos a aprender.</p>	<p>VALORES, GANAS DE TRABAJAR, ESTAR DISPUESTOS A APRENDER, CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</p>

		presentación que dice mucho del empleado y le da tranquilidad a la empresa.			
16	<b>¿En el momento de seleccionar una persona para ingresar a la organización, que es lo más importante que tiene en cuenta?</b>	R/ Para mí es fundamental que la persona tenga valores, porque ya he dicho, el conocimiento, la experiencia se adquiere, ósea todo eso se desarrolla, pero los valores son primordiales, si yo veo falencias en este aspecto, podrá tener el mejor perfil en cuanto experiencia, los mejores cartones, pero para mí eso no es suficiente condición. Por eso en la entrevista yo hago preguntas que me hablen de los valores de esa persona.	VALORES	R/ Tenemos varios puntos : partimos del perfil que tenemos creado para cada tipo de cargo, pues para cada uno se requiere una persona diferente, se mira tanto el conocimiento intelectual dependiendo del cargo para el cual postula y miramos aspectos personales como las fortalezas que estén acordes con las políticas de la empresa.	PARTIR DEL PERFIL DEL CARGO, LAS FORTALEZAS ACORDES CON LAS POLITICAS DE LA EMPRESA
17	<b>¿Qué técnicas utiliza para identificar en los colaboradores sus capacidades y habilidades?</b>	R/ Nosotros aquí hacemos una entrevista psicológica por competencias, tenemos un modelo de gestión de competencias y bajo ese modelo nos basamos, utilizamos el wartege 16 campos, pruebas grafológicas y acabamos de comprar dos pruebas nuevas que identifican capacidades y habilidades.	ENTREVISTA PSICOLOGICA, POR COMPETENCIAS, PRUEBAS PSICOTECNICAS	R/ Cada gerente de área identifica mediante seguimiento constante debilidades y fortalezas de cada empleado y tenemos herramientas como evaluaciones de desempeño para medir el trabajo de ellos.	GERENTE DE AREA IDENTIFICA MEDIANTE SEGUIMIENTO CONSTANTE LAS DEBILIDADES Y LAS FORTALEZAS
18	<b>¿Explica a los colaboradores lo que la</b>	R/ En el momento de la selección me gusta ser muy clara, con la gente explicarle	EXPLICANDO COMO ES EL CARGO Y COMO	R/ Si claro, desde el momento que se hace inducción a los colaboradores nuevos, se les	DESDE EL MOMENTO DE LA INDUCCION

	<b>organización espera de ellos?</b>	cuales son las características principales del cargo que vienen a ocupar y como nos gusta que las personas sean en la organización.	<b>SON LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACION</b>	incluye mucho en las políticas de la empresa.	
<b>19</b>	<b>¿Se asegura de que el trabajo que van a desempeñar las personas sea de un modo equitativo, basándose en las tareas que cada individuo sabe hacer mejor y que son mas desafiantes para él?</b>	R/ Si, por ejemplo nos ha pasado que vamos a seleccionar a alguien y vemos que cumple el perfil, pero que por factores de su personalidad no la llevaría bien con su jefe, entonces la persona no nos sirve, un ejemplo exagerado la persona es homofóbica y va a tener un jefe que es homosexual, entonces yo se que esos dos no van a casar, eso no lo puedo poner en un perfil, pero a la hora de hacer una selección no me sirve, además hay personas que tienen unas hojas de vida espectaculares pero la experiencia no les da, o al contrario, entonces si tratamos como de que sea el perfil adecuado para la persona adecuada, se hacen pruebas de conocimiento y se hacen unas pruebas de capacidad también.	<b>NO DA RESPUESTA A LA PREGUNTA REALIZADA</b>	R/ Si claro, todas las tareas están divididas por competencias y así se asignan a cada empleado, de acuerdo al cargo que están ocupando, a las competencias que tengan, debilidades y fortalezas se trata de tener cada cargo de acuerdo a esto.	<b>LAS TAREAS ESTAN DIVIDIDAS POR COMPETENCIAS Y ASI SE ASIGNAN</b>
<b>20</b>	<b>Cuando en su empresa se llevan a cabo procesos de</b>	R/ Es fundamental, es lo primero que busco, me doy cuenta si los tienen o no, haciendo preguntas propias de sus relaciones	<b>ES FUNDAMENTAL, ES LO PRIMERO QUE BUSCA, VALORES</b>	R/ Los ya mencionados, honradez, honestidad, compromiso, ganas de aprender porque siempre estamos en un	<b>VALORES TIENEN IGUAL PESO PARA CADA CARGO</b>

	<b>selección de personal, ¿qué importancia le da a los valores que poseen los aspirantes? ¿Qué valores busca encontrar en ellos?</b>	familiares, con la gente, de cuáles son los valores que les inculcaron con más fuerza cuando eran pequeños, que espera de un colaborador a cargo ósea de una u otra manera hay muchas preguntas que me llevan a identificar esos valores.	FAMILIARES	ciclo de conocimiento, en mejora continua y el enfoque pues, todos los valores tiene igual peso para cada cargo.	
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>					
	<b>PREGUNTA</b>	<b>INFORMANTE 3</b>	<b>DESCRIPTORES</b>	<b>INFORMANTE 4</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
15	<b>¿Qué características considera usted como gerente de talento humano deben poseer los colaboradores ?</b>	R/ En esencia todo depende de un cargo. Digamos que para trabajar en acá, lo que uno pretende en selección, o cuando uno dice necesito a la persona idónea para tal cargo. Se espera que tenga los conocimientos, las habilidades, la experiencia, digamos a simple vista. Pero en el fondo, uno proyecta que cuando selecciona personal, tiene un gran potencial para identificar y moverse dentro de la organización, se observan rasgos de personalidad que se ajusten y se acomoden al clima en general de la organización, la cultura,	DEPENDE DE UN CARGO, TENGA LOS CONOCIMIENTOS, LAS HABILIDADES Y LA EXPERIENCIA. MANIFIESTA EL IDEAL DEL PROCESO	R/ Aquí tenemos definidos los perfiles de los colaboradores y cada cargo tiene un perfil y unas condiciones, pero en esencia, buscamos que las personas que ingresen con nosotros pasen por un buen proceso de selección, más que todo los conductores, porque con el personal administrativo se maneja mucho la promoción, si vemos que las personas tienen la responsabilidad para asumir los cargos administrativamente. El tema de los conductores nos interesa mucho la experiencia en esta actividad, es algo	PERFIL DEL CARGO, PROMOCION INTERNA

		porque son características de personas que voy a evaluar el desempeño en los próximos seis meses y es una persona que digamos no me va a fallar, que me va a cumplir con los niveles que requiero, porque demuestra un cierto potencial que se requiere para ocupar el cargo		primordial por la responsabilidad tan alta que exige el cargo.	
16	<b>¿En el momento de seleccionar una persona para ingresar a la organización, que es lo más importante que tiene en cuenta?</b>	R/ Los procesos de selección deben ser y son específicamente en la organización demasiado rigurosos, porque se intenta abarcar todas las áreas del ser humano, para identificar la idoneidad del mismo frente al cargo que va a desempeñar. Hay un nivel de acompañamiento total, porque no es solamente el área de gestión del talento humano quien hace los filtros, quien identifica lo que se necesita, sino de las otras áreas implicadas, sea cual sea. El área que tenga que acompañar comparte la responsabilidad, frente a aquellas personas que se vinculan a la compañía.	SE INTENTA ABARCAR TODAS LAS AREAS DEL SER HUMANO, UN NIVEL DE ACOMPAÑAMIENTO DE OTRAS AREAS	R/ Que la persona cumpla con los requisitos mínimos del cargo, la experiencia, la actitud positiva frente al trabajo.	CUMPLA CON LA EXPERIENCIA Y LA ACTITUD POSITIVA FRENTE AL TRABAJO
17	<b>¿Qué técnicas utiliza para identificar en los</b>	R/ Utilizamos unas excelentes fuentes de reclutamiento, hacemos unos procesos de selección en los que se incluyen	FUENTES DE RECLUTAMIENTO, PRUEBAS PSICOTECNICAS	R/ En el momento de ingreso se realiza entrevista se aplican unas evaluaciones pruebas psicotécnicas, ya de ahí se	ENTREVISTA, EVALUACIONES, PRUEBAS PSICOTECNICAS

	<p><b>colaboradores sus capacidades y habilidades?</b></p>	<p>por el tipo de empresa, una valorización de dicción, o utilización de la vocalización y demás pruebas de sistemas básicos, pruebas de personalidad, pruebas de habilidad comercial y numérica si se necesita.</p>		<p>observa un conocimiento inicial de lo que son las capacidades del aspirante, posteriormente tenemos una evaluación de desempeño, esa evaluación la realizamos a través de gestión humana y los jefes inmediatos, y de esa evaluación hay una retroalimentación, de esta última, y los resultados de la evaluación, es que se programa el plan de capacitación de la empresa, entonces a través de este mecanismo es que nosotros nos damos cuenta, podemos reconocer la aptitudes y las acciones de los colaboradores, por la actividad que desarrollamos tenemos muchos referendos de control y una evaluación de desempeño de ese tipo tiene muchos aspectos, que van, desde la forma del colaborador operar su máquina hasta la forma como atiende a su usuario, atiende al cliente le responde a la empresa. Entonces yo pienso que todos los componentes que tienen la evaluación de desempeño nos permite mantener actualizados.</p>	
--	--	--	--	---	--



18	<p><b>¿Explica a los colaboradores lo que la organización espera de ellos?</b></p>	<p>R/ En el momento del ingreso sí, siempre, porque tanto tiene expectativas la organización como la persona al vincularse, entonces cuando estamos hablando de un proceso de selección, obvio que la persona quiere simplemente, en el momento es trabajar y a veces es difícil encontrar en esencia que es lo que quiere, pero la organización si tiene claridad frente a lo que pretende, entonces en ese sentido es absolutamente claro el acercamiento que se tiene que tener hacia la persona al darle la información y decirle, esto es lo que la empresa tiene para usted, cree que encaje?</p>	<p>EN EL MOMENTO DE INGRESO SE DA LA INFORMACION. SE INFORMA LO QUE LA EMPRESA TIENE PARA QUE PUEDA ENCAJAR</p>	<p>R/ Permanentemente, en el momento del ingreso y durante su tiempo laboral, siempre se está reforzando.</p>	<p>PERMANENTEMENTE</p>
19	<p><b>¿Se asegura de que el trabajo que van a desempeñar las personas sea de un modo equitativo, basándose en las tareas que cada individuo</b></p>	<p>R/ Si, el caso es que tenemos no solamente los objetivos claros establecidos, sino también unas metas retadoras, entonces no significa que por el nivel de experiencias por las labores que tienen y al nivel de expectativas frente a otras cosas que se necesitan, las responsabilidades que recojan no es carga laboral, todo está absolutamente adecuado al nivel de capacidad</p>	<p>ES ADECUADO AL NIVEL DE CAPACIDAD DE LA PERSONA, CON LA NOMINACION DE OBJETIVOS A CUMPLIR</p>	<p>R/ Si, esa es otra de nuestras metas, que las personas que se ubiquen en un cargo sean idóneas, o sea que cumplan con las condiciones para poder responder a la empresa y al usuario</p>	<p>ES OTRA DE LAS METAS</p>

	<b>sabe hacer mejor y que son mas desafiantes para él?</b>	de la persona, con la nominación de objetivos a cumplir.			
<b>20</b>	<b>Cuando en su empresa se llevan a cabo procesos de selección de personal, ¿qué importancia le da a los valores que poseen los aspirantes? ¿Qué valores busca encontrar en ellos?</b>	R/ Es difícil identificar los valores a profundidad en un proceso de selección, lo que uno identifica son rasgos de personalidad, conocimientos, etc. Se logra de forma muy superficial identificar valores. Sin embargo si pretendemos, que en el rigor del proceso de selección, las personas nos demuestren una total seguridad, de los conocimientos, una responsabilidad total, ética, confidencialidad y prudencia. De todos modos en la entrevista, seguimos un proceso, donde la lectura que se pretende es precisamente la de identificar valores.	<b>SE LOGRA DE FORMA SUPERFICIAL IDENTIFICAR VALORES</b>	R/ Mucha, en la entrevista inicial se les pregunta a los aspirantes, sobre su vida personal, les pedimos que definan los valores que identifican como personas y de aquellos otros parientes cercanos a su contexto, sobre qué valores les inculcarían a sus hijos. Para nosotros es muy importante la percepción que ellos tengan, porque uno de los pilares fundamentales que tenemos nosotros es trabajar con valores. Se busca sobre todo el valor del el respeto, ese lleva a muchos más.	<b>UNO DE LOS PILARES FUNDAMENTALES, RESPETO</b>

**EVALUACION DE DESEMPEÑO**

	<b>PREGUNTA</b>	<b>INFORMANTE 1</b>	<b>DESCRIPTORES</b>	<b>INFORMANTE 2</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
<b>21</b>	<b>¿En el momento de tomar una decisión luego de la</b>	R/ Pues eso de poner en debate a mi no me parece, porque estamos hablando de personas, nosotros utilizamos la metodología de valoración de	<b>VALORACION DE DESEMPEÑO 360 GRADOS POR COMPETENCIAS</b>	R/ Si, la evaluación de desempeño está diseñada desde ese punto de vista, esta como el punto de vista del jefe directo, el que tiene más contacto con ellos	<b>CRUZAR LA PERCEPCION QUE TIENE EL JEFE INMEDIATO Y LA</b>

	<b>evaluación de desempeño, busca la opinión de todos los implicados garantizando que dicha decisión sea el resultado de un debate equilibrado?</b>	desempeño a 360 grados por competencias, esa metodología, lo que busca es diferentes visiones de un colaborador porque tiene en cuenta la opinión del jefe, de los clientes, de los pares y de los colaboradores a cargo y de ellos su autovaloración, pero no pongo a discutir a la gente porque creo que es más fácil llegar a un consenso, porque todos tenemos deferentes percepciones de la gente. La metodología de evaluación de desempeño me evita el debate y me da una visión de varias personas de un individuo.		y tenemos una autoevaluación, entonces la idea es cruzar la percepción que tiene el jefe inmediato de la persona y la percepción que tiene el empleado de sí mismo, entonces ahí se detecta lo que hay para mejorar, que se puede seguir fortaleciendo y que es parte ya de la excelencia.	<b>AUTOEVALUACION DEL EMPLEADO</b>
<b>22</b>	<b>¿Dentro de la evaluación de desempeño intenta incluir a las personas afectadas por una decisión en los resultados presentados?</b>	R/ No decimos que no alcanzó, porque no tenemos un rango en que si usted no pasa esto se va, hay unos requeridos y la idea es que la persona cumpla con ellos, pero digamos que todavía no se toman decisiones fundamentales. Los informes obtenidos de la valoración de desempeño, se le entregan al jefe inmediato, quien debe dar la retroalimentación del mismo, ¿porque a ellos ?, porque consideramos que es él quien más criterios tiene para	<b>RETROALIMENTACION DE DOBLE VIA , GESTION HUMANA NADA TIENE QUE VER</b>	R/ Las personas que no califican positivamente en evaluación de desempeño, simplemente es porque no presentan el perfil requerido para ocupar la vacante, sin embargo al pasar por un filtro de selección y ocupar la vacante, la empresa está obligada a informarles en que se están desempeñando inadecuadamente, bien sea que se tomen decisiones donde se desista del empleado, o se refuerce el potencial que la	<b>LA EMPRESA ESTA OBLIGADA A INFORMALES EN QUE SE DESEMPEÑAN MAL</b>

		hablar con su empleado de forma privada, gestión humana ahí nada tiene que ver, y en ese sentido invitamos al jefe para que establezca compromiso en aquellos aspectos en los que a su colaborador no le fue tan bien, es una retroalimentación de doble vía, porque también el empleado retroalimenta al jefe como tal y entre ambos establecen compromisos.		persona pueda tener para cumplir acertadamente con su cargo. De modo que si se les tiene en cuenta.	
23	<b>¿Cómo aplica las opiniones u observaciones que los colaboradores hacen dentro de la evaluación de desempeño con relación al desarrollo de la organización o a nivel personal?</b>	R/ Cuando yo realizo una valoración de desempeño, puntuó aspectos por mejorar y aquellos en los que el empleado está bien. Esos aspectos por mejorar, van en el informe de valoración de desempeño que yo entrego al jefe inmediato de ese empleado, que es también, una herramienta, que ese jefe inmediato va a tener para discutir cuales son los aspectos por mejorar que los demás ven en ese colaborador. Entonces en ese orden de ideas establecen compromisos. Y desde gestión humana también participamos en procesos, aquí ya estamos haciendo trabajos personalizados con algunos colaboradores que	<b>NO TENEMOS ESE ESPACIO DE OPINION EN LA VALORACION DE DESEMPEÑO FRENTE A LA ORGANIZACIÓN SOLO DEL INDIVIDUO</b>	R/ Yo creo que lo más importante de las evaluaciones de desempeño son los planes de acción que se generan a partir de esta. Les podemos hacer miles de evaluaciones de desempeño pero si no tomamos opciones y realizamos un plan de acción derivado de los resultados no hacemos nada, siempre con los resultados se toman planes de acción conjunta involucrando jefes de área, gerentes y con el operario mismo.	<b>PLANES DE ACCION CONJUNTA DERIVADO DE LOS RESULTADOS</b>

		<p>quieren desarrollar un poquito más ciertas competencias, entonces los vamos llevando, les ponemos tareas, compromisos que apunten a ese objetivo. Pero nosotros no tenemos como ese espacio de opinión en la valoración de desempeño, con relación al desarrollo de la organización en general, solo es la valoración del individuo. Que si tenemos, una encuesta de satisfacción del cliente interna ya como área de gestión humana, y en ese sentido todas esas observaciones que nos hacen las convertimos en metas.</p>			
24	<p><b>¿Escucha a los colaboradores y tiene en cuenta las sugerencias que presentan?</b></p>	<p>R/ Si, las tengo en cuenta para evaluarlas, pero no necesariamente eso quiere decir que se lleven a cabo, se ejecuten o se conviertan en realidad, porque hay cosas que se salen del presupuesto, o por cualquier otra cosa no se pueden hacer, pero trato de ser buena escucha.</p>	<p>SE TIENEN EN CUENTA PARA EVALUARLAS</p>	<p>R/ Si claro, como los colaboradores son evaluados ellos también evalúan todo su ambiente de trabajo, y a sus jefes, en base a eso se generan planes de acción igual que el que hace para ellos y con los resultados y opiniones que presenten los colaboradores se generan planes de acción en pro de la organización.</p>	<p>SE GENERAN PLANES DE ACCION</p>
25	<p><b>¿Se asegura de que cualquier miembro de</b></p>	<p>R/ En ese caso yo creo que tenemos falencias, la idea este año es, meternos un poquito más con eso y aprovechar las ideas y</p>	<p>TENEMOS FALENCIAS, FALTA TRABAJAR EN LA PARTE DE</p>	<p>R/ Si claro, siempre estamos abiertos para que así sea y las gerencias son de puertas abiertas siempre, ellos son como</p>	<p>SE HACE RECONOCIMIENTO PUBLICO</p>

	<b>su equipo que propone una buena idea, reciba reconocimiento o por su parte y por la de la alta dirección?</b>	buenos propósitos que tienen las personas, todavía no tenemos un modelo montado como de reconocimiento de ideas, ni de nada de esas cosas nos falta trabajar esa parte.	RECONOCIMIENTO	la parte estratégica y los que pueden tomar decisiones, entonces en base a eso toda persona que puede aportar, que demuestre que está aportando como al proceso, al procedimiento, al ambiente de trabajo, se le hace un reconocimiento público.	
26	<b>¿Qué hace para mostrarles a los colaboradores que reconoce la importancia de su trabajo y que aprecia sus esfuerzos?</b>	R/ Eso tampoco es tan fácil, porque aquí somos muchos, porque uno no se da cuenta a veces de todo. Tratamos de que si algún proyecto que tiene la organización sale y es exitoso, tratamos de mandar una cartica, una tarjeta de agradecimiento o de reconocimiento, o hacemos reconocimiento distintos por los medios de información, de comunicación que tenemos interno. El reconocimiento es importante y motiva a que la gente se rete, pero creo que en ese sentido nos falta mejorar.	POCO CONOCIMIENTO DEL PERSONAL, RECONOCIMIENTO DESPERSONALIZADO, SOLO SE DA A TRVÉS DE MEDIOS DE INFORMACION	R/ Tenemos premios mensuales de desempeño, estos se dan en especie no en efectivo y se hace público, siempre que hay un reconocimiento para alguien de las diferentes áreas que sobresalen este sale de los compañeros de trabajo, de los jefes y del jefe inmediato del empleado que recibe el premio, como reconocimiento por su buena labor.	PREMIOS MENSUALES DE DESEMPEÑO EN ESPECIE
<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>					
	<b>PREGUNTA</b>	<b>INFORMANTE 3</b>	<b>DESCRIPTORES</b>	<b>INFORMANTE 4</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
21	<b>¿En el momento de tomar una decisión luego</b>	R/ Si, claro debe ser basados en evaluación de desempeño, a través de consensos con los líderes, también con la persona	EVALUACION DE DESEMPEÑO, CONSENSO CON LOS LIDERES	R/ Si, como le decía, en la evaluación desempeño de cada uno de los cargos participamos varias personas, y las personas	PARTICIPAN VARIAS PERSONAS QUE INTERACTUAN

	<b>de la evaluación de desempeño, busca la opinión de todos los implicados garantizando que dicha decisión sea el resultado de un debate equilibrado?</b>	implicada.		que participamos en esa labor somos los que interactuamos con ese colaborador, entonces siempre buscamos que no haya conceptos y comunicaciones sesgadas por situaciones esporádicas y espontaneas que se presenten con un colaborador, sino que miremos en conjunto como ha sido el desempeño de ese colaborador durante un periodo de tiempo largo y que no vayamos a tener una información sesgada frente a Él.	<b>CON EL COLABORADOR EVITANDO CONCEPTOS SESGADOS</b>
<b>22</b>	<b>¿Dentro de la evaluación de desempeño intenta incluir a las personas afectadas por una decisión en los resultados presentados?</b>	R/ Siempre, digamos que todos los resultados de una evaluación de desempeño, primero tienen un alto impacto y estos resultados deben ser mostrados. Entonces la idea de este procedimiento es potenciar las debilidades y no discriminar, sino trabajar en pro de que desarrollen las capacidades resaltando más en como tienen que mejorar las personas.	<b>LOS RESULTADOS DEBEN SER MOSTRADOS, MANIFIESTA UN IDEAL FRENTE A LOS RESULTADOS DEL PROCEDIMIENTO</b>	R/ Si, pues como le decía antes en la labor participamos muchas personas y hay retroalimentación al colaborador, y cuando el colaborador se siente afectado por una calificación, nos reunimos con él, escuchamos sus opiniones, dejándole ver el compromiso adquirido frente a las tareas donde hay que dar un cien por ciento de calidad. Ayudándole a potenciar y desarrollar las capacidades que tiene.	<b>RETROALIMENTACION AL COLABORADOR, AYUDANDO A POTENCIAR Y DESARROLLAR CAPACIDADES</b>
<b>23</b>	<b>¿Cómo aplica las opiniones u observaciones</b>	R/ Todo lo que tenga que decir un colaborador frente a su evaluación del desempeño, se incluye dentro del programa o se	<b>PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL</b>	R/ Los colaboradores tienen un espacio de opinión en la evaluación de desempeño donde ellos la firman y pueden poner	<b>RETROALIMENTACION</b>

	<p><b>que los colaboradores hacen dentro de la evaluación de desempeño con relación al desarrollo de la organización o a nivel personal?</b></p>	<p>incluye dentro del plan del desarrollo individual.</p>		<p>una observación con respecto a algo en lo que no estén de acuerdo, de esa manera a través de la retroalimentación se hace. Y si la persona dice yo no quiero firmar esta evaluación porque considero que no es acertada, pues sencillamente ya se hace una reunión con las personas afectadas en los resultados y se trata de conciliar esa parte, demostrándole a la persona con argumentos y hechos. Si definitivamente con los argumentos que ellos nos dan, se desvirtúa la opinión que se tuvo con respecto a la calificación de esa persona, la empresa no tiene ningún problema en corregir, esa es nuestra filosofía. La verdad eso nunca nos ha pasado, pero si llegara a ocurrir ese sería el conducto regular. Cuando una persona tiene una calificación deficiente, respecto a la evaluación de desempeño es una persona que pasa a ocupar un espacio como crítico, que se llama intervención inmediata, quiere decir que cogemos a ese grupo de personas y las tenemos que trabajar aparte del resto, la</p>	
--	--	---	--	--	--



				idea es, arrancar con ellos con un proceso de re inducción del cargo y de la empresa, que vuelva y la conozca, y ya se aplica para ellos un plan de acción, si resulta que todas esas personas califican deficiente por lo mismo, por ejemplo no van a capacitación, no hacen tal o cual cosa, a esas personas se les inicia el mismo procedimiento.	
24	<p><b>¿Escucha a los colaboradores y tiene en cuenta las sugerencias que presentan?</b></p>	<p>R/ Si, y debe ser coherente, porque habrá alguna ocasión en que el empleado no siempre tenga la razón, pero simplemente por ello no se deja solo, o deja de hacersele acompañamiento, es simplemente hacer caer en cuenta y de asumir responsabilidades.</p>	<p><b>DEBE SER COHERENTE PARA HACER CAER EN CUENTA Y ASUMIR RESPONSABILIDADES</b></p>	<p>R/ Si, siempre. Se hace más que todo durante las capacitaciones, donde los colaboradores están reunidos y aprovechan el espacio porque hay contacto más directo con nosotros, aunque esta es una oficina de puertas abiertas pero como ellos no están aquí, pues hablo de la mayoría los conductores, entonces en las capacitaciones se les escucha, se les trata de explicar claramente, de acoger las solicitudes, inquietudes, recomendaciones y las analizamos. De hecho, nosotros nos reunimos periódicamente con la junta directiva, esporádicamente piden reunión conmigo y nos sentamos a analizar ciertos puntos de</p>	<p><b>SE HACE MAS EN LAS CAPACITACIONES, A TRAVÉS DE REUNIONES PERIODICAS SE ANALIZAN SITUACIONES Y SE ASUMEN COMPROMISOS</b></p>

				inconformidades que tienen los colaboradores respecto a ciertas situaciones y escribimos acta y se asumen compromisos de otras reuniones bastante periódicas, cada dos o tres meses, yo pienso que es un buen espacio, un ejercicio positivo, el escuchar y debatir, porque ellos actúan como representantes del grupo de conductores.	
25	<b>¿Se asegura de que cualquier miembro de su equipo que propone una buena idea, reciba reconocimiento o por su parte y por la de la alta dirección?</b>	R/ Ese es un proyecto que estamos desarrollando en este momento, y es digamos que un premio o reconocimiento simbólico al desempeño porque es necesario que todo lo que se haga, aparte de ser remunerado, si se hace bien se reconozca para incentivar mas al empleado, pero en ese aspecto aun tenemos falencias.	<b>EN ESTE ASPECTO SE TIENE FALENCIA, ES UN PROYECTO QUE SE ESTA DESARROLLANDO, ES UN IDEAL, UNA PROYECCION</b>	R/ Si se recibe reconocimiento, y pienso que participarle de reconocimiento es atenderle la sugerencia de las personas y si sabemos que es una persona que está aportando algo a la empresa inmediatamente se le acoge, y una forma de hacerlo es incentivarlo con premios familiares a la rochela, bonos de compras.	<b>INCENTIVOS A TRAVES DE PREMIOS Y BONOS</b>
26	<b>¿Qué hace para mostrarles a los colaboradores que reconoce la importancia de su trabajo</b>	R/ Creo que eso también nos falta trabajarlo en la organización, igual que en la parte del reconocimiento hay falencias.	<b>FALTA TRABAJARLO EN LA ORGANIZACIÓN</b>	R/ Diciéndoles en el momento oportuno las gracias, o resaltándoles lo bien que salió cierto proceso por el buen trabajo individual o en equipo. Resaltando cualidades y valores.	<b>RESALTANDO CUALIDADES Y VALORES</b>

	y que aprecia sus esfuerzos?				
<b>CAPACITACION</b>					
	<b>PREGUNTA</b>	<b>INFORMANTE 1</b>	<b>DESCRIPTORES</b>	<b>INFORMANTE 2</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
27	<p><b>¿En el momento de definir las necesidades de capacitación, muestra preocupación por los intereses de los demás y sus puntos de vista intentando ser lo más flexible posible?</b></p>	<p>R/ Nosotros tenemos algo limitado que es el rubro, el monto de dinero que nos dan anualmente para capacitar. Lamentablemente muchas de las capacitaciones que se requieren están en Bogotá, Medellín y eso aumenta los costos, nosotros hacemos unos diagnósticos y necesidades de capacitación a principio de año, que las diferentes áreas pasan, eso va a un comité de gestión de conocimiento, conformado por integrantes de cada área y el comité, es quien se encarga de decir que se acepta y que no, ósea la decisión no la tomo solo yo, la tomamos un grupo de personas, en donde se buscan los pro, los contra, la pertinencia, el costo, donde se tienen en cuenta muchos aspectos y con base en eso se trata de tomar la mejor decisión, tanto para el empleado como para la empresa.</p>	<p>HACEMOS UNOS DIAGNOSTICO Y NECESIDADES QUE LAS DIFERENTES AREAS PASAN. EL COMITÉ DE GESTION DE CONOCIMIENTO ELIGE</p>	<p>R/ Acá en la parte de capacitación si tenemos como un trato especial, porque nosotros dependemos de un concesionario y dependemos de fabrica General, ellos en la parte operativa tienen los perfiles de cada puesto, y dependiendo de cada perfil generan una capacitación para ese tipo de puesto, en la parte administrativa también se hace pero en menor medida, entonces dependiendo de lo que se detecte se les brinda capacitación, igualmente para lo que detectemos internamente también se brinda capacitación. La política es tener siempre en cuenta al empleado, es decir lo que el también detecte como necesidades de capacitación.</p>	<p>LA FABRICA GENERAL ES LA QUE GENERA LA CAPACITACION SEGÚN EL CARGO DEPENDIENDO DE LO QUE SE DETECTE</p>

28	<p><b>¿Dedica tiempo a asesorar, guiar y orientar a los colaboradores ?</b></p>	<p>R/ Si, es algo del día a día.</p>	<p>CONTINUAMENTE</p>	<p>R/ Es complicado para mí. Por mis múltiples funciones no puedo dedicarle tiempo a cada empleado y analizar. Esa labor la asumen los diferentes jefes de área, no al cien por ciento, pero si tratan de suplir la necesidad del momento.</p>	<p>POR MULTIPLES FUNCIONES NO PUEDO DEDICARLE TIEMPO A CADA EMPLEADO Y ANALIZAR</p>
29	<p><b>¿De qué manera transmite la información a los colaboradores y que mecanismos o estrategias utiliza para una adecuada asimilación de la misma?</b></p>	<p>R/ Aquí tenemos varios medios de comunicación: boletín virtual, las carteleras, los procesos internos y externos, los memorandos. Dependiendo del tipo de información que sea se utilizará alguno de estos, buscando que la información llegue a tiempo, al que debe ser y lo hacemos de la mejor manera posible. En algunos casos, cuando es información muy importante tratamos de hacerle seguimiento a ese tema, si se entendió, si se requiere ampliación del tema, si hay dudas etc.</p>	<p>DEPENDIENDO EL TIPO DE INFORMACION SE UTILIZAN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN, SEGUIMIENTO DE LA INFORMACION CUANDO ES IMPORTANTE</p>	<p>R/ Publicamos información en carteleras y también tenemos reuniones con todas las áreas comercial, operativa y administrativa, estas se realizan una semanal, dos quincenal o una mensualmente. Se utiliza la retroalimentación, presencial para informar, despejar dudas y a debatir asuntos que fueron poco claros.</p>	<p>PUBLICACION DE INFORMACION, REUNIONES, RETROALIMENTACION PRESENCIAL</p>
30	<p><b>¿Lleva a cabo investigación y desarrollo de ideas con las personas de la organización</b></p>	<p>R/ Si, como le dije, nosotros hacemos un diagnóstico de necesidades de capacitación, tratamos de cumplir la mayoría, a veces no es fácil, sobre todo por los recursos y porque el mercado no esté ofertando esa</p>	<p>DIAGNOSTICO QUE SURGE DE CADA UNA DE LAS AREAS</p>	<p>R/ Las necesidades de capacitación, las definimos a partir de la evaluación de desempeño, ahí se detectan necesidades, yo realizo con cada gerente de área o jefe inmediato, un plan anual de</p>	<p>SE DEFINEN A PARTIR DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO</p>

	<b>para definir las necesidades de capacitación?</b>	capacitación en el momento, pero lo trabajamos en un diagnostico que surge de cada una de las áreas.		capacitación para cada empleado y yo soy encargado de darle seguimiento con el empleado, es decir plantearle el plan y estar pendiente trimestralmente de que este se cumpla.	
31	<b>¿Dentro de los procesos de capacitación como evalúa la eficacia de este, y que evaluaría en las personas desde su desarrollo personal?</b>	R/ Ese es un tema en el que nos han surgido muchas dudas. Nosotros hacemos evaluación de asimilación del conocimiento, en capacitaciones mayores de ocho horas, porque consideramos que una capacitación de más tiempo es muy importante el tema y porque la asimilación del mismo conocimiento debe ser mayor. En capacitaciones de menor tiempo, no hacemos seguimiento al conocimiento como tal, pero si hacemos una evaluación a la capacitación, en términos de la logística y valoración del capacitador, de allí se toman decisiones para en futuras capacitaciones hacer los respectivos cambios y mejoras. Cómo nos damos cuenta si la capacitación está funcionando o no, yo diría que con la valoración de desempeño, porque finalmente lo que buscamos con la capacitación que damos es	EVALUACION DE ASIMILACION DE CONOCIMIENTO POR TIPO DE CAPACITACION, VALORACION DE DESEMPEÑO	R/ siempre intentamos darle a cada persona de acuerdo a su cargo la capacitación que requiera y también se incluyen con entes externos capacitaciones a nivel personal que impacten y mejoren el desempeño en la organización.	NO DA RESPUESTA A LA PREGUNTA

		que eso se refleje positivamente en el desempeño de los colaboradores.			
32	<b>¿De qué manera promueve usted las sugerencias de los colaboradores frente a las necesidades de desarrollo personal?</b>	R/ Este año como le dije, estamos empezando con esa metodología de desarrollo de competencias, hay personas que me dicen vea, yo quiero tener mejores habilidades para esto, o quiero mejorar estas competencias, y de esa manera, desde uno, ver el cambio en desarrollo humano en la calidad de vida de las personas a cargo, por eso se busca desarrollar esas habilidades o competencias que el empleado desea mejorar.	ESTAMOS EMPEZANDO CON LA METODOLOGIA DE DESARROLLO DE COMPETENCIA. SE TIENE COMO IDEAL COMO PROYECCION	R/ yo soy el encargado de transmitir a la parte administrativa y gerencial las necesidades de capacitación, también problemas de los colaboradores entre otros. Muestro interés en hacer escuchar esas necesidades de los colaboradores a nivel más alto en la compañía y que se logren tomar decisiones.	TRANSMITIENDO A LA PARTE ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL LAS NECESIDADES DE CAPACITACION
<b>CAPACITACION</b>					
	<b>PREGUNTA</b>	<b>INFORMANTE 3</b>	<b>DESCRIPTORES</b>	<b>INFORMANTE 4</b>	<b>DESCRIPTORES</b>
27	<b>¿En el momento de definir las necesidades de capacitación, muestra preocupación por los intereses de los demás y sus puntos de</b>	R/ Si, porque si nosotros pretendemos como organización que la gente crezca, produzca, pues tiene que ser en gran parte por sus intereses personales, no solamente por lo que se les imponga. Entonces las necesidades de la capacitación surgen primero de la motivación individual, segundo de una necesidad identificada de capacitación en cualquier área,	LAS NECESIDADES DE CAPACITACION SURGEN DE LA MOTIVACION INDIVIDUAL Y DE LAS NECESIDADES DEL AREA	R/ Si, nosotros cuando vamos a definir un plan de capacitación como le decía antes, primero nos basamos en la evaluación de desempeño como fuente principal para definir necesidades con respecto a capacitación, y a través del comité de calidad que se realiza en la empresa, se definió con todos los líderes del proceso que cada quien conoce a las personas que trabajan con	LA EVALUACION DE DESEMPEÑO COMO FUENTE PRINCIPAL PARA DEFINIR NECESIDADES

	<b>vista intentando ser lo más flexible posible?</b>	entonces digamos que, nos interesamos demasiado por los intereses de los colaboradores, por sus puntos de vista, y somos flexibles en el sentido que si es pertinente la formación o capacitación que las personas necesitan nos aseguramos que estén alineadas como a las competencias y a lo que realmente la persona necesita tanto a nivel personal como técnico.		ellos y cada quien sabe cuáles son las necesidades puntuales de capacitación que se requieren, entonces esas capacitaciones que no surgen del resultado de la evaluación de desempeño, se hacen atendiendo las necesidades de los colaboradores en cada una de sus áreas.	
28	<b>¿Dedica tiempo a asesorar, guiar y orientar a los colaboradores ?</b>	R/ Si nosotros constantemente estamos en reuniones de seguimiento de monitoreo, hacemos mantenimiento de los procesos, llamados mantenimientos preventivos y correctivos de los mismos procesos de área, ósea que constantemente estamos haciendo como un análisis de las situaciones, de cuál es la mejor manera, de mirar otras oportunidades, y es muy enriquecedor porque participamos todos.	CONSTANTEMENTE EN REUNIONES DE SEGUIMIENTO DE MONITOREO	R/ Si. Cuando así se requiere	CUANDO ASI SE REQUIERE
29	<b>¿De qué manera transmite la información a</b>	R/ Depende, pues tenemos riqueza en herramientas, podemos utilizar herramientas sistematizadas porque tenemos	HERRAMIENTAS SISTEMATIZAS, CAPACITACIONES PRESENCIALES,	R/ Primero las puertas abiertas, segundo a través de carteleras y de ahí la comunicación permanente por los medios que	A TRAVÉS DE CARTELERAS, COMUNICACIÓN PERMANENTE

	<b>los colaboradores y que mecanismos o estrategias utiliza para una adecuada asimilación de la misma?</b>	los cursos, utilizamos capacitaciones en nuestras aulas de formación presenciales, CDS cuando se hace por medio de manuales, puede ser por correo también, o personalmente.	VIRTUAL	sean posibles.	POR LOS MEDIOS POSIBLES
30	<b>¿Lleva a cabo investigación y desarrollo de ideas con las personas de la organización para definir las necesidades de capacitación?</b>	R/ Digamos que eso es lo que actualmente estamos haciendo, es un diagnostico de necesidades de capacitación que parte de investigar y pretender desarrollar las ideas que tenga la gente en relación a las necesidades o falencias que tenga para desarrollar con éxito su función o su rol.	DIAGNOSTICO DE NECESIDADES QUE BUSCA DESARROLLAR LAS IDEAS DE LA GENTE	R/ Si, como le decía, con el comité de calidad se ha hecho un trabajo bastante amplio y nosotros como líderes miramos cuáles son esas necesidades propias de cada área de capacitación acogiéndolas para poderlas inscribir en el plan de acciones.	CON EL COMITÉ DE CALIDAD Y LOS LIDERES SE DETERMINAN LAS NECESIDADES
31	<b>¿Dentro de los procesos de capacitación como evalúa la eficacia de este, y que evaluaría en las personas desde su desarrollo personal?</b>	R/ Nosotros contamos en el área, digamos que a nivel de procesos, procedimientos, con cinco indicadores solamente en el área de formación y desarrollo personal, que nos miden la eficiencia, eficacia, efectividad de la capacitación, hay un rigor absolutamente exhaustivo cuando nos enfrentamos a cualquier tipo de capacitación de	EVALUACION ACORDE AL NIVEL JERARQUICO Y A LAS FUNCIONES. MIDE LA EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACION	R/ Como eficacia de eso se aplica una evaluación, digamos si se trata de capacitaciones donde se dan conocimientos teóricos o algo así, al final de esta, se aplica una evaluación que el capacitador nos entrega, para mirar si las personas entendieron y captaron bien el mensaje, también se evalúa la capacitación desde el punto de vista de su	COMO EFICACIA DE LA CAPACITACION SE APLICA UNA EVALUACION Y SE MIDE EN LA VIDA PRACTICA



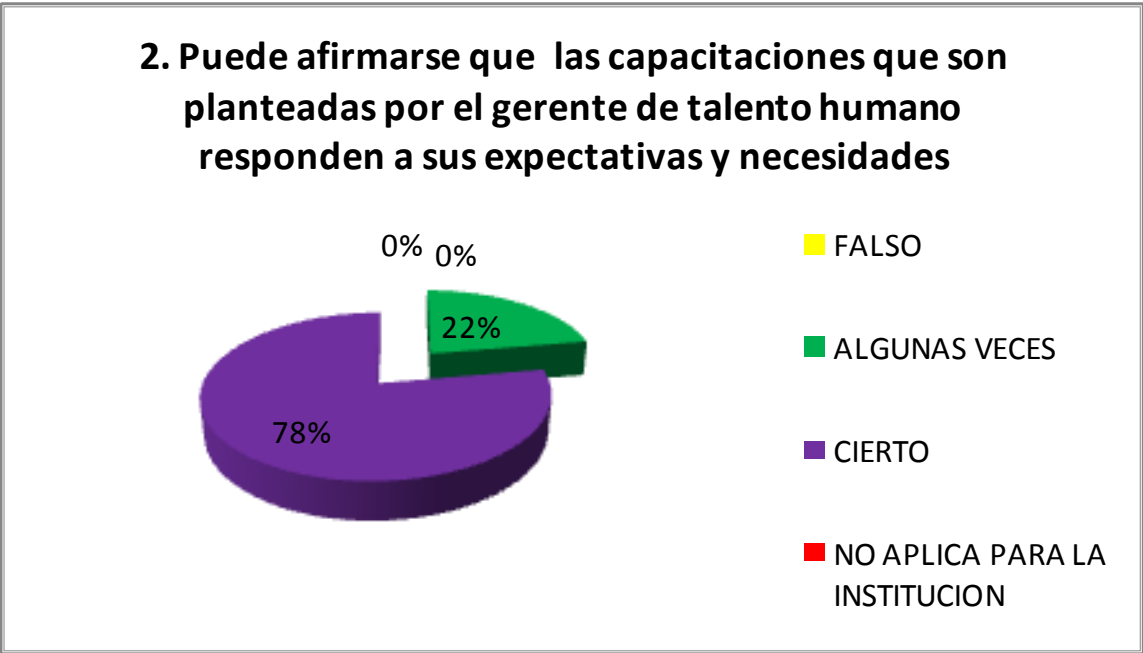
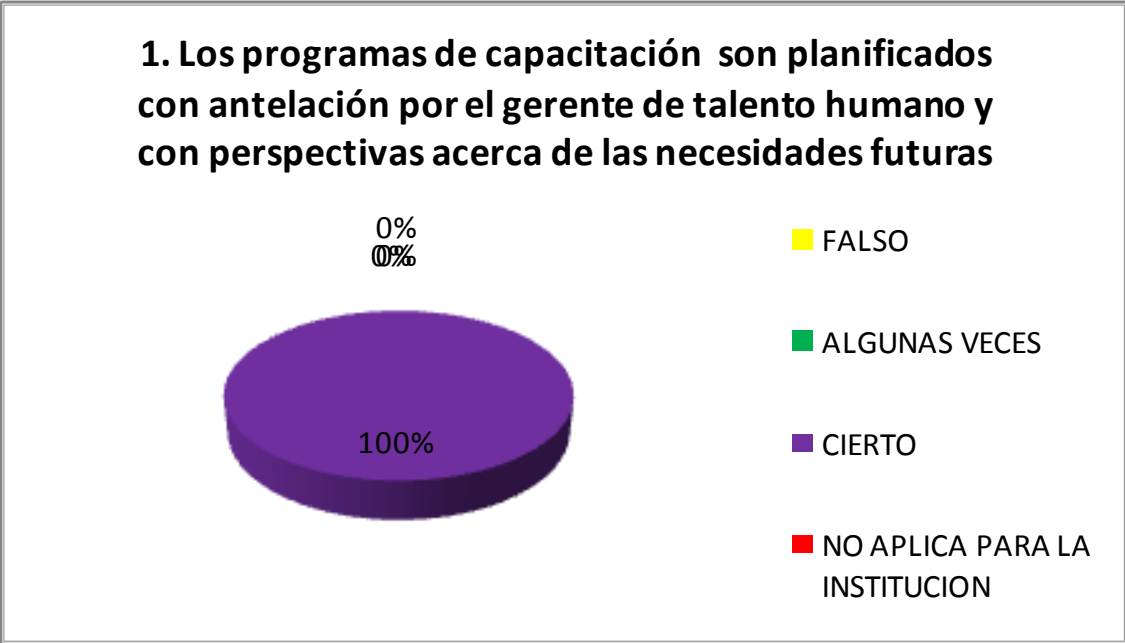
		una persona. Se evalúa de acuerdo al nivel, al nivel jerárquico, a las funciones, a todo se le da importancia.		logística pues el tiempo los materiales, etc. Y dependiendo la capacitación, también se puede medir la eficacia de otras maneras, por decir algo, la última capacitación fue sobre seguridad vial, sobre las normas de tránsito mostrando índices de accidentalidad y eso, entonces al medir la eficacia en la vida práctica, nosotros al estudiar las infracciones de tránsito y el índice de accidentalidad por ese sistema lo evaluamos y observamos como disminuyen.	
32	<b>¿De qué manera promueve usted las sugerencias de los colaboradores frente a las necesidades de desarrollo personal?</b>	R/ Aquí tenemos algo que se llama el plan acceso. Es como un plan de carrera, simplemente es que si usted se motiva a capacitarse y tiene un interés personal de hacerlo, a nivel de la organización primero se apoya, y segundo usted mismo puede ver a qué nivel de motivación personal puede crecer en la organización, entonces es simplemente una técnica ganadora. Nosotros vamos a obtener personal más capacitado y la gente puede evolucionar a nivel profesional.	PLAN ACCESO COMO PLAN DE CARRERA. TECNICA GANADORA	R/ Al tener una gerencia de talento humano de puertas abiertas, somos permanentes escuchas de las necesidades de los colaboradores y cuando ellos lo manifiestan nosotros inmediatamente se entra a proceder ante eso y a brindar el apoyo necesario que requiera la persona. Hay otra forma y es pues muy reciente, nosotros hicimos un estudio socio demográfico y una encuesta de bienestar social, tratando que se dé en conjunto con los familiares, para responder las necesidades de tipo personal que puedan	UNA META ES MONTAR UN PROGRAMA DE DESARROLLO Y BIENESTAR SOCIAL PARA LOS COLABORADORES

				tener las personas y su entorno familiar, entonces en el momento que nos lleguen los resultados de esa encuesta y ese análisis bien, pues va a ser una forma de poder llegar más directamente al total de la población. Porque dentro de las metas que tenemos este año, es poder montar un programa de desarrollo y bienestar social para los colaboradores, ya lo teníamos pero estaba muy precario y con información muy limitada, entonces es de esta forma que queremos cumplir con eso.	
--	--	--	--	---	--

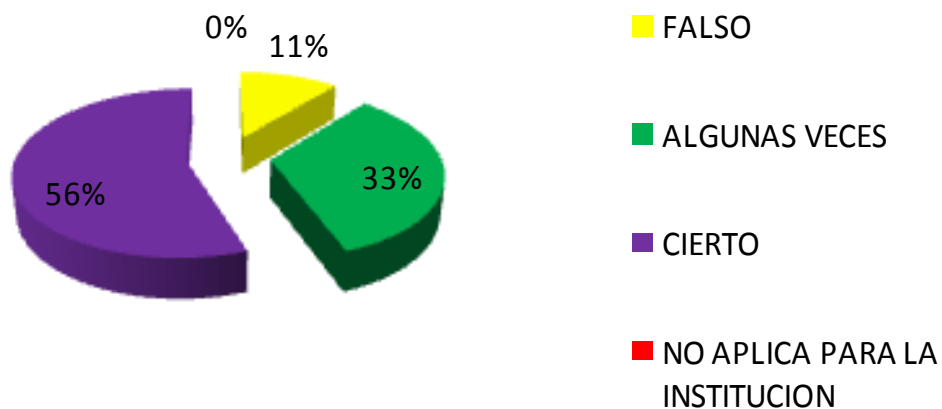
**ANEXO E: ANALISIS ENCUESTAS**

**EMPRESA 1**

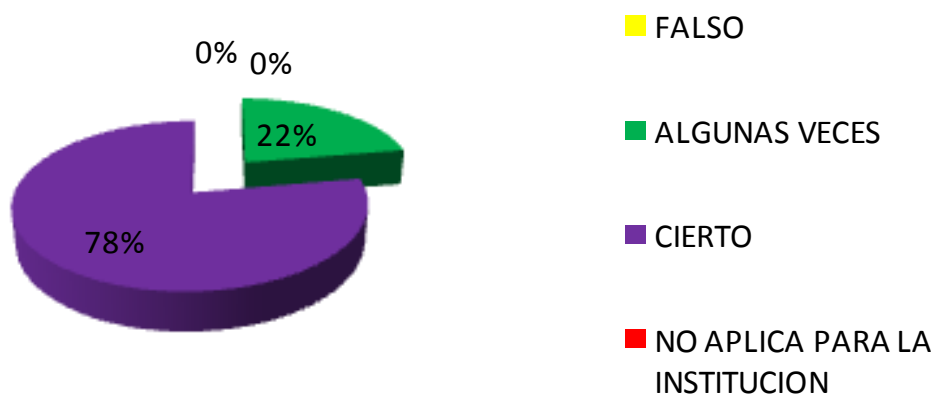
**Información sobre el sistema de capacitación.**



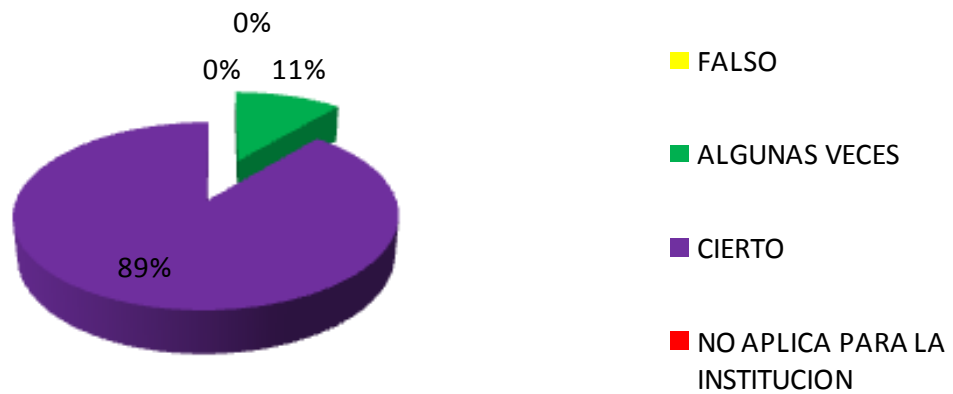
**3. Los planes de capacitación se orientan mas a lograr un aumento de la productividad que a un desarrollo personal**



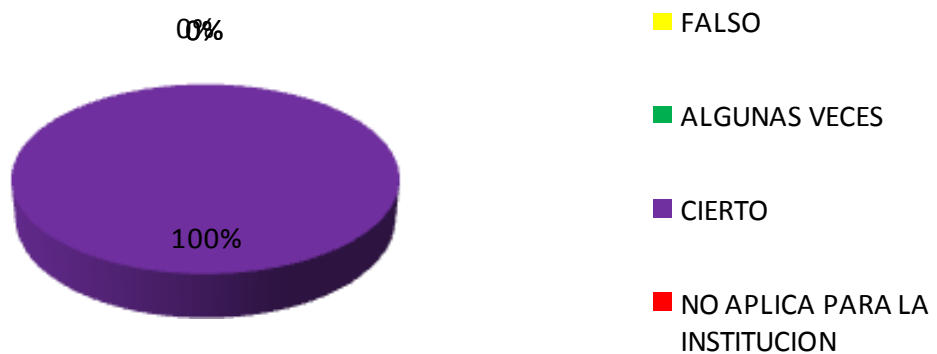
**4. el gerente de talento humano tiene en cuenta sus ideas para establecer los planes de capacitación**



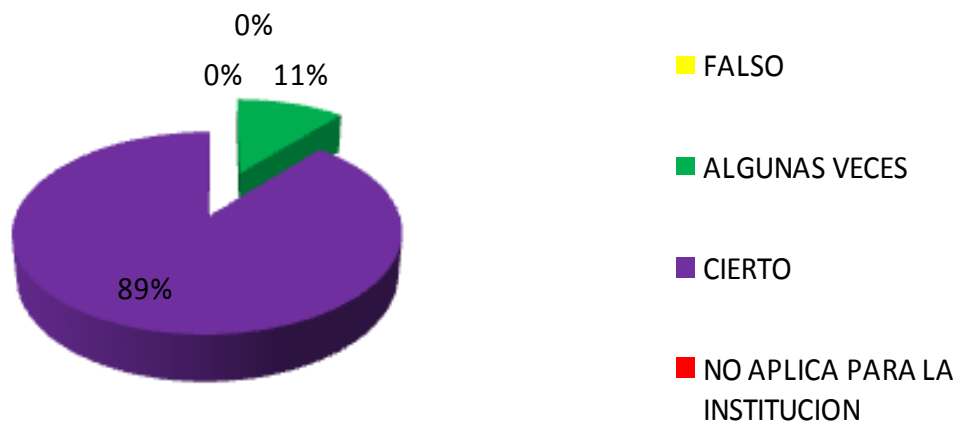
**5. los planes de capacitación que establece el gerente de talento humano responden a las exigencias del cargo y los objetivos de la organización**



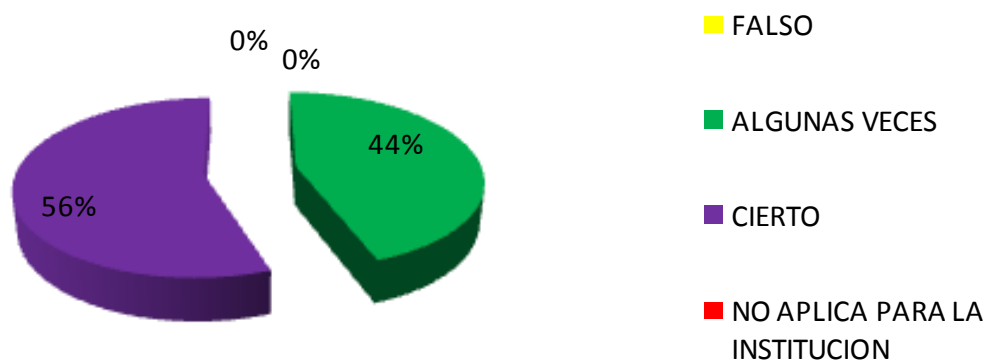
**6. El proceso de capacitación que se establece desde la gerencia del talento humano, ayuda al desarrollo de su potencial**



**7. Los planes de capacitación tratan de lograr desarrollo de diferentes capacidades de acuerdo a las necesidades de la EMPRESA y las necesidades de cambio.**

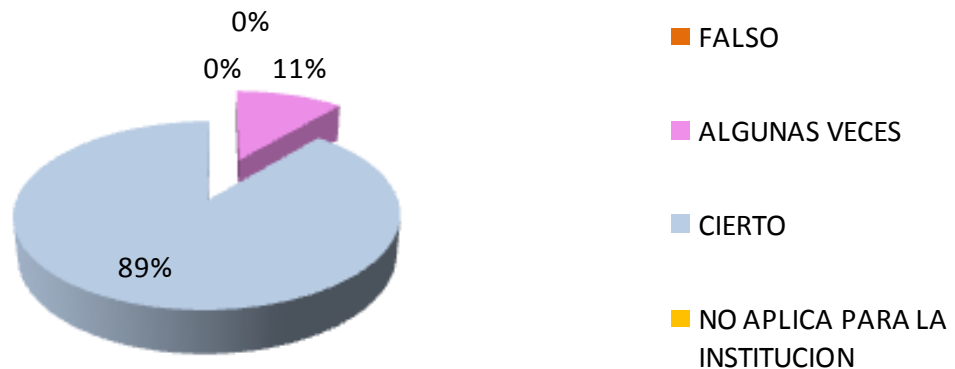


**8. Los planes de capacitación responden a las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño**

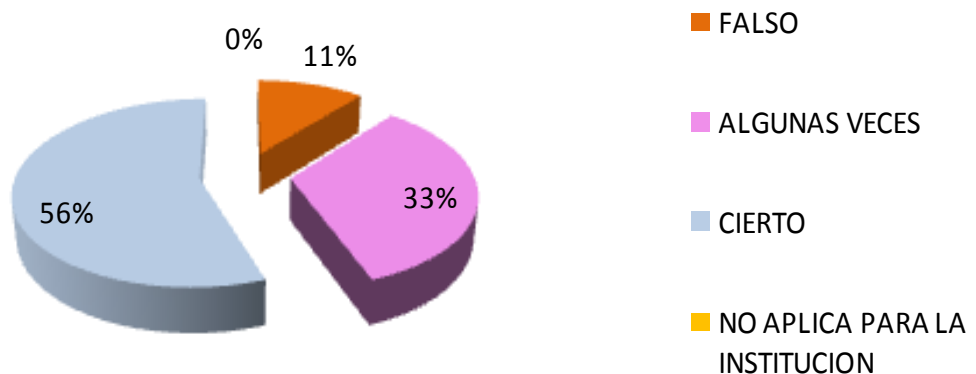


## Información sobre la evaluación de desempeño.

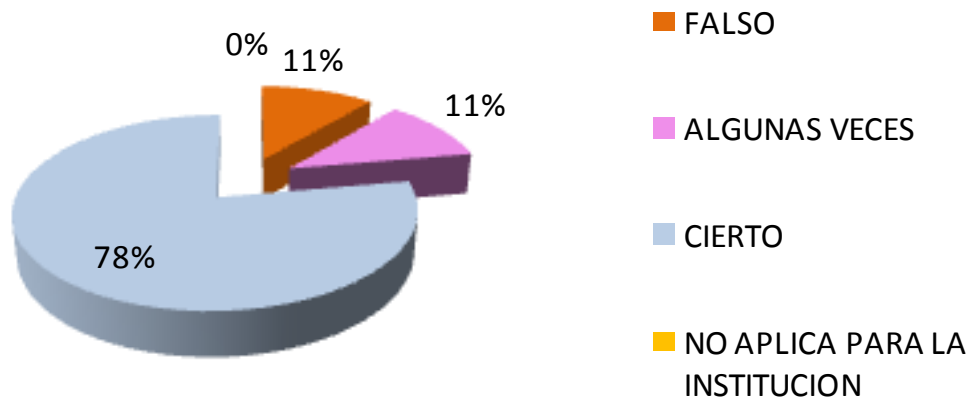
### 9. La GTH tiene sistemas formales de valoración del desempeño



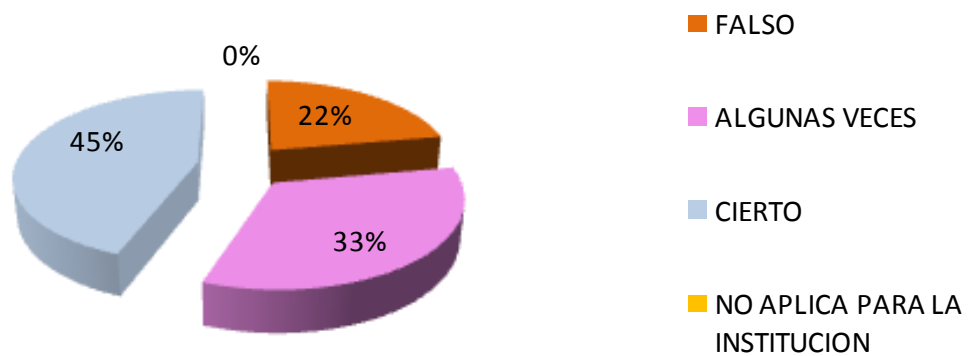
### 10. Su evaluación desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables



**11. Su evaluación personal está orientada por la GTH**

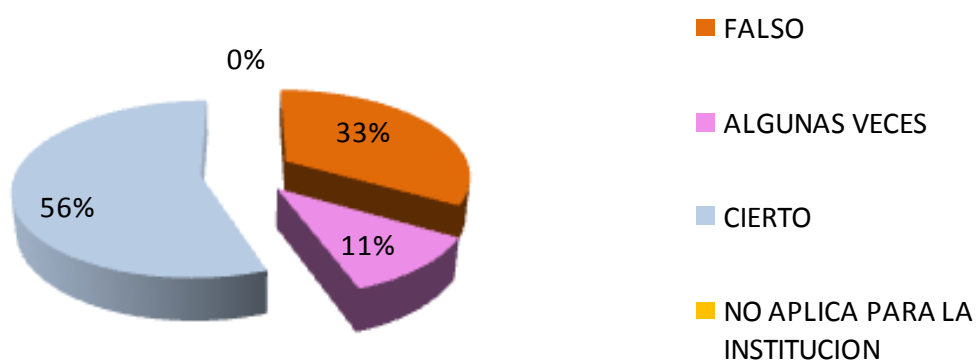


**12. Su evaluación del personal es retroalimentada por la GTH**

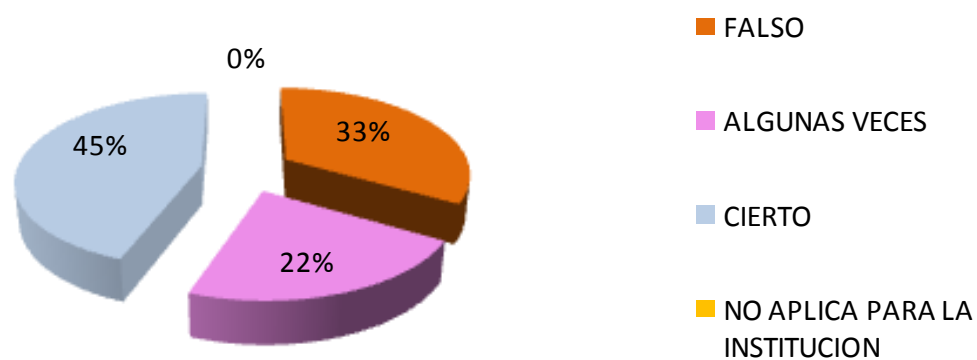




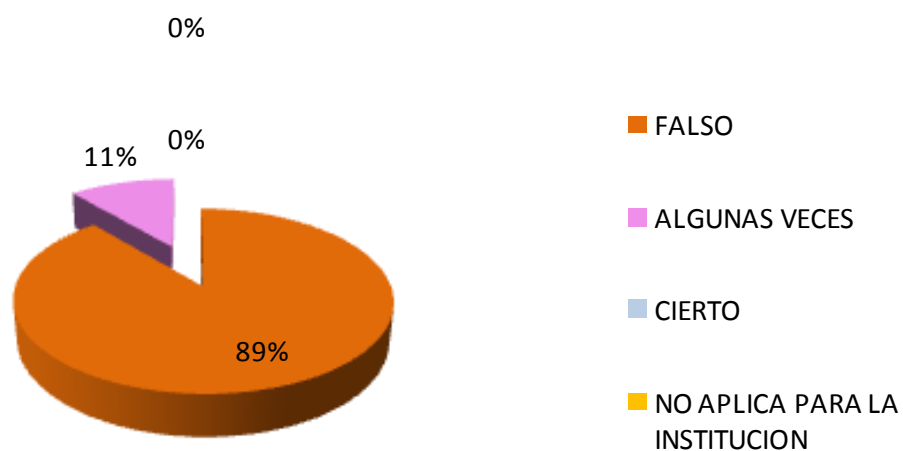
### 13. El criterio predominante en la evaluación del desempeño es el comportamiento individual



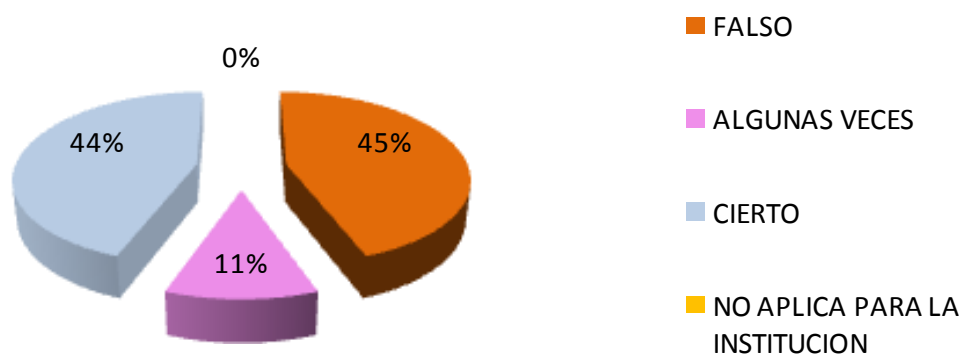
### 14. El criterio predominante en la evaluación del desempeño es el rendimiento individual



**15. Usted participa con la GTH en el diseño de los sistemas de evaluación**

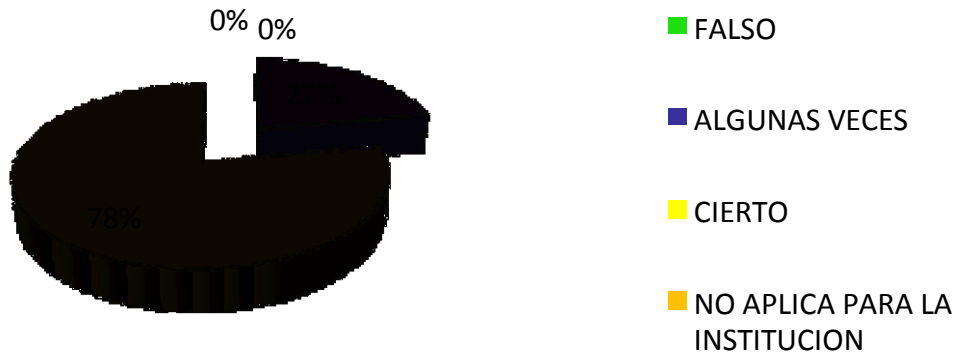


**16. Usted participa con el GTH en el proceso mismo de evaluación**

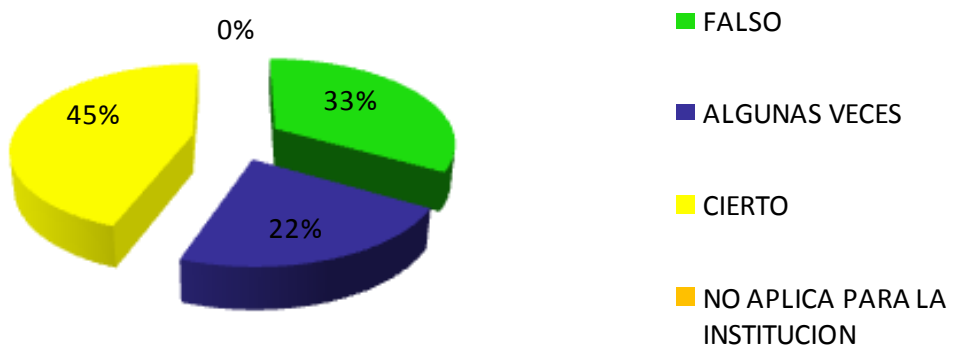


## Información sobre selección de personal

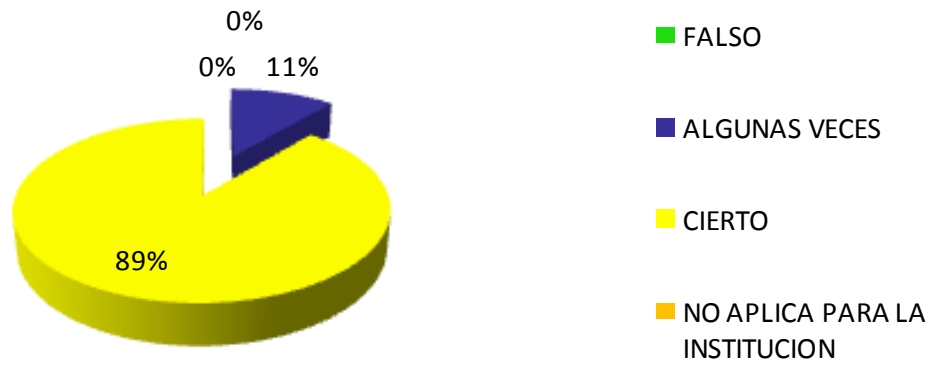
**17. El gerente de talento humano tiene en cuenta las expectativas y motivaciones de los colaboradores en el momento de selección**



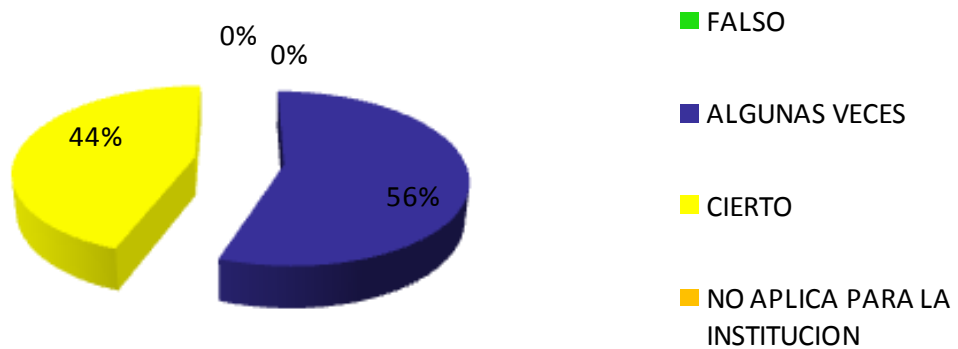
**18. El gerente de talento humano en los procesos de selección solo tienen en cuenta los conocimientos, habilidades y capacidades**



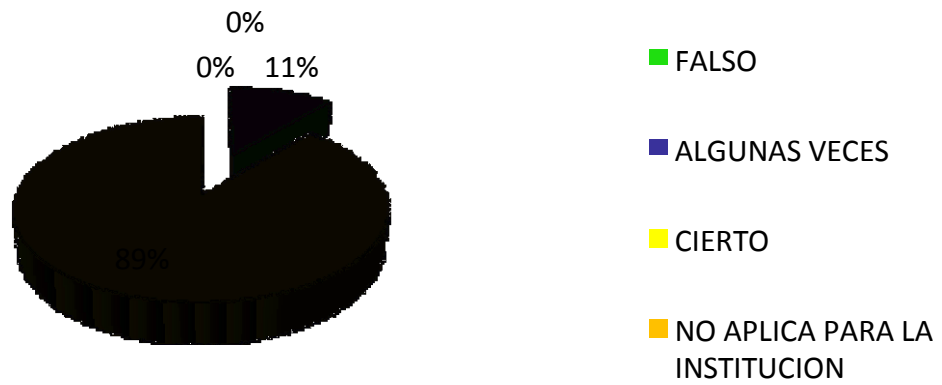
**19. Los individuos están generalmente satisfechos y felices de trabajar aquí.**



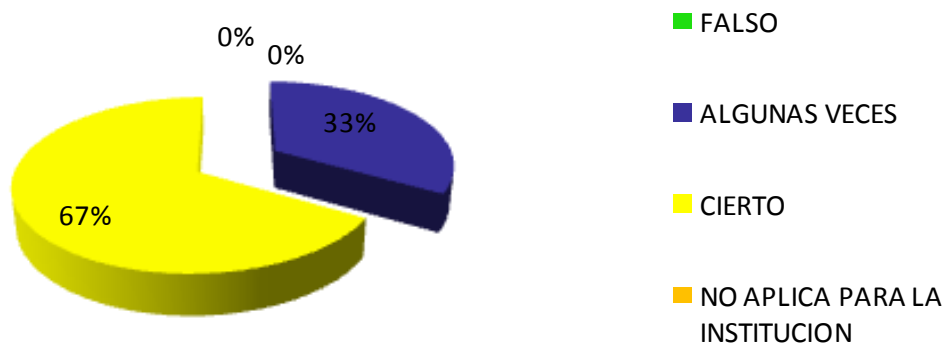
**20. existe un equilibrio entre lo que el cargo exige y lo que usted esta desempeñando**



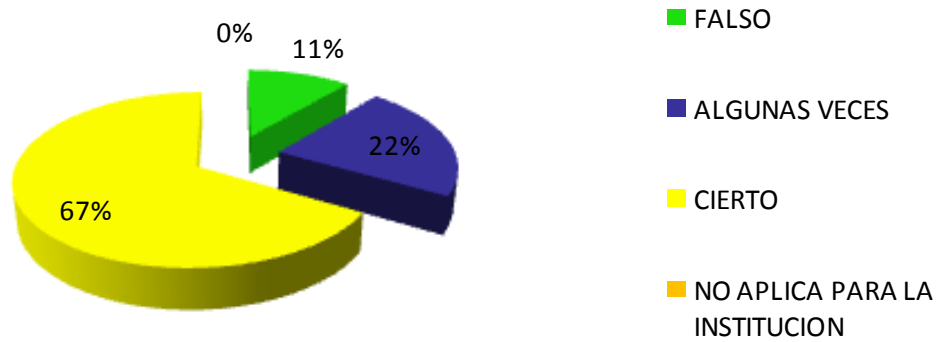
**21. En los procesos de selección se tienen en cuenta que los valores con los que cuenta el colaborador contribuyan a los valores de la organización**



**22. El cargo si contribuye a la satisfacción de sus necesidades de crecimiento personal y profesional**

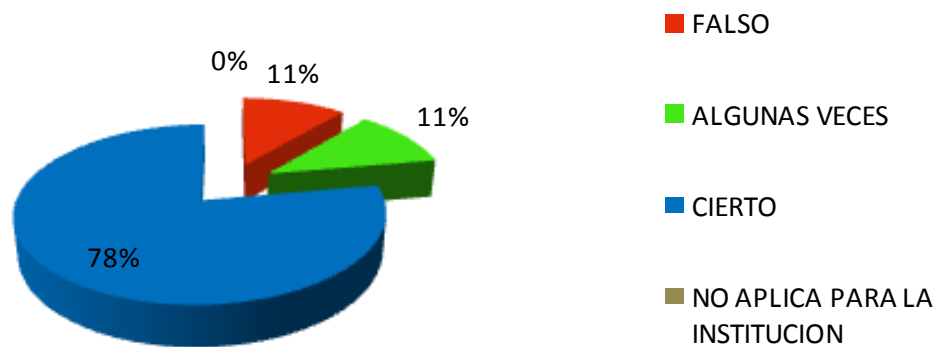


**23. Para los procesos de selección de personal se tiene en cuenta el clima organizacional**

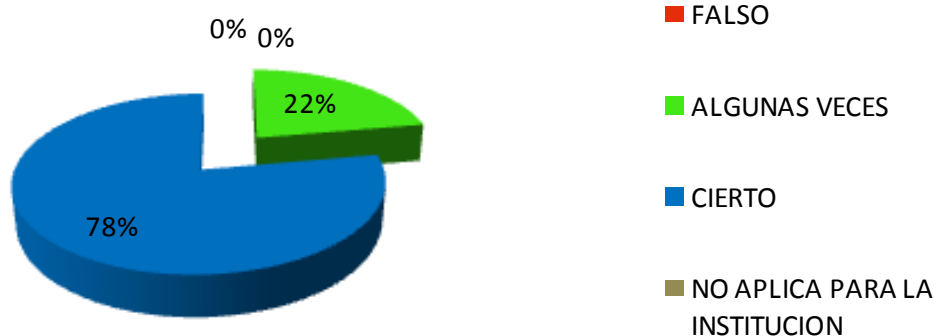


**Información sobre las características del Gerente de talento Humano**

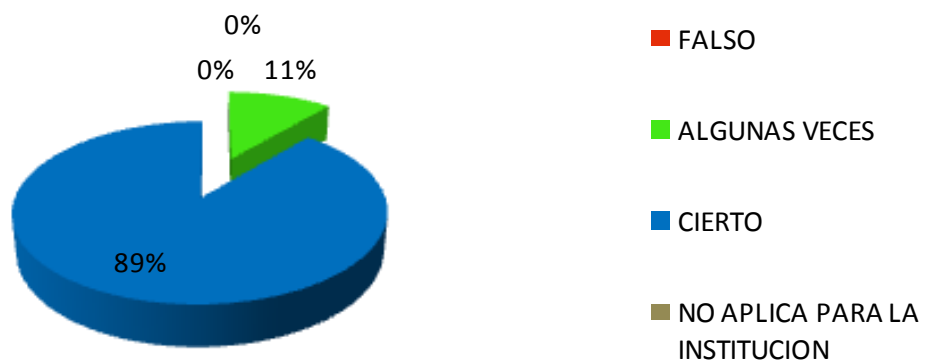
**24. El gerente de talento humano es exitoso.**



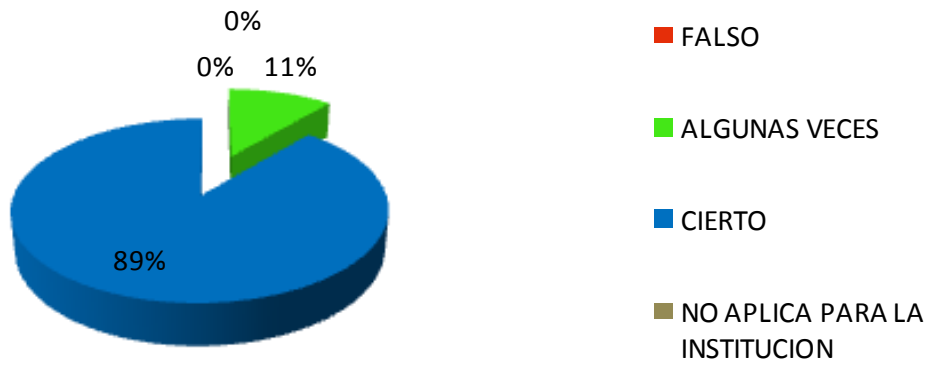
**25. Los objetivos de la empresa son alcanzados plenamente con la ayuda del gerente de talento humano**



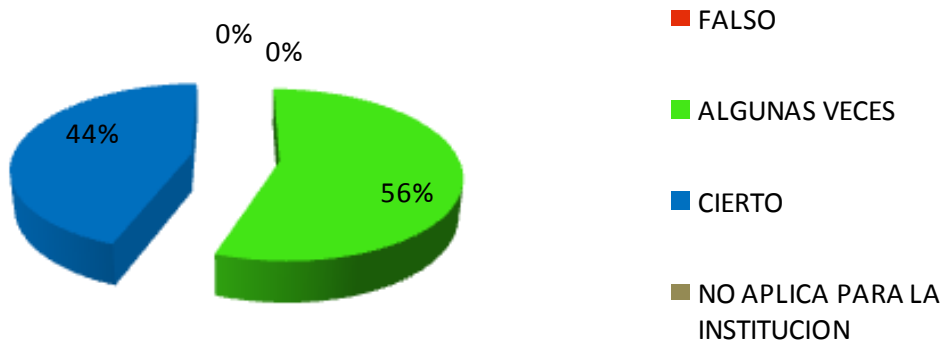
**26. Recibe un trato justo y equitativo por parte del gerente de talento humano**



**27. El gerente de talento humano es respetado por todos los trabajadores.**

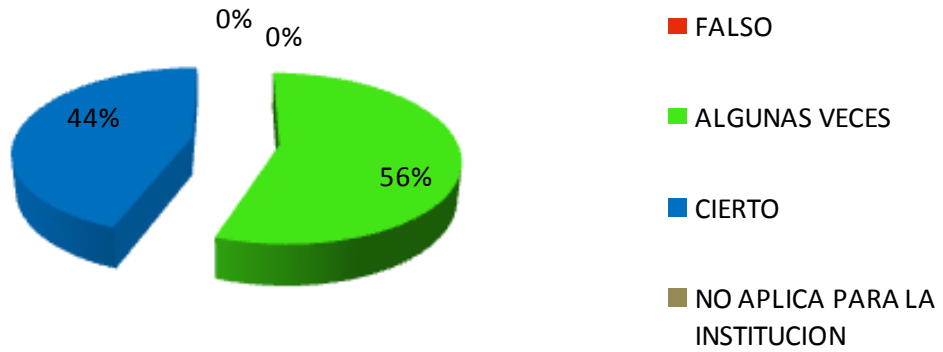


**28. el Gerente de talento humano conoce las necesidades de los trabajadores.**

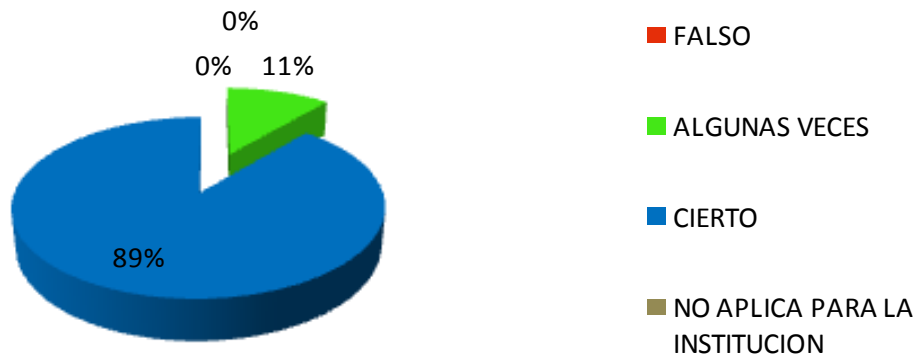




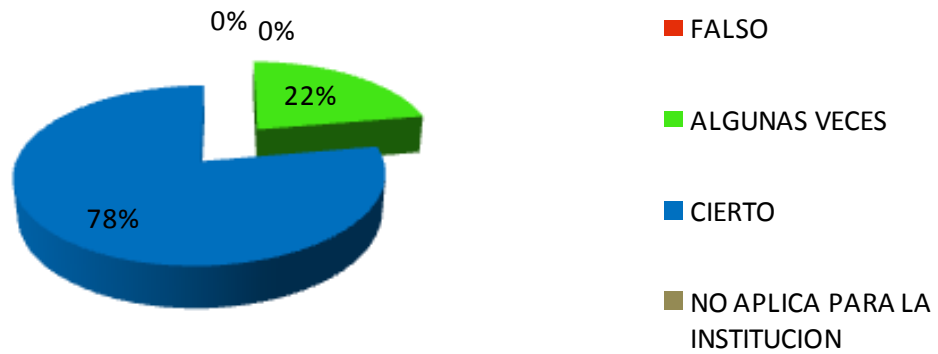
**29. El gerente de talento humano resuelve de manera oportuna y eficaz los problemas que se presentan dentro de la organización**



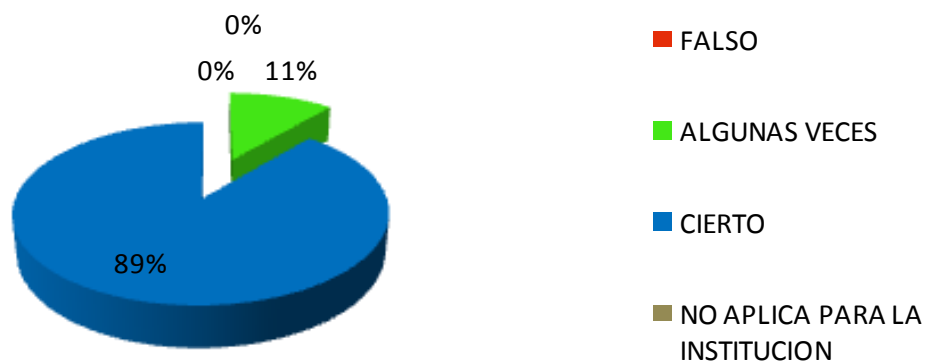
**30. Nuestro gerente de talento humano es capaz de adaptarse rápidamente a los requerimientos del entorno.**



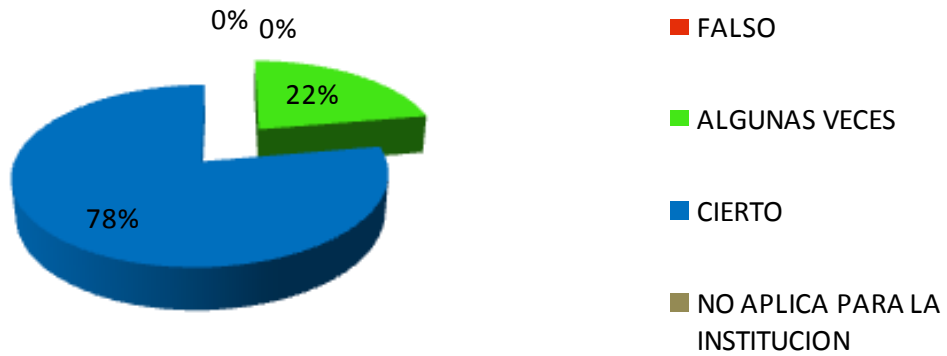
**31. Nuestra gerente de talento humano reacciona con rapidez a los cambios del entorno y toma decisiones proactivas e informadas**



**32. el gerente de talento humano se relaciona fácil y constantemente con los trabajadores**



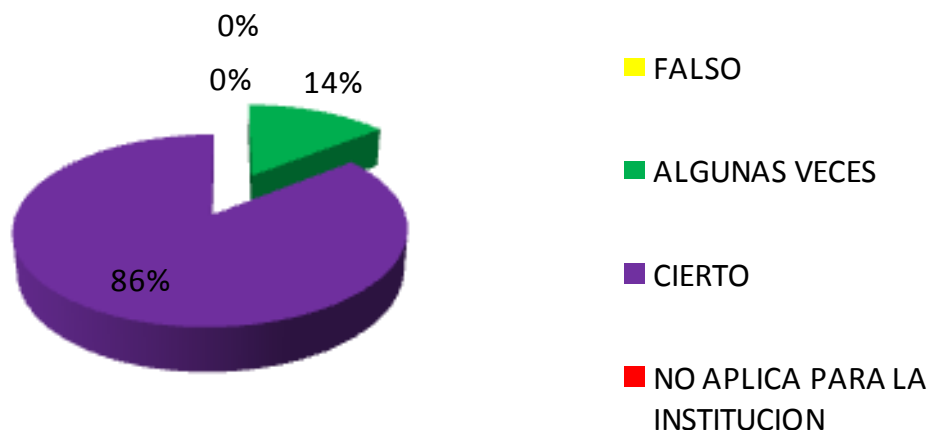
**33. nuestro gerente de talento humano tiene en cuenta las ideas de los trabajadores y hace reconocimientos frente a ellas**



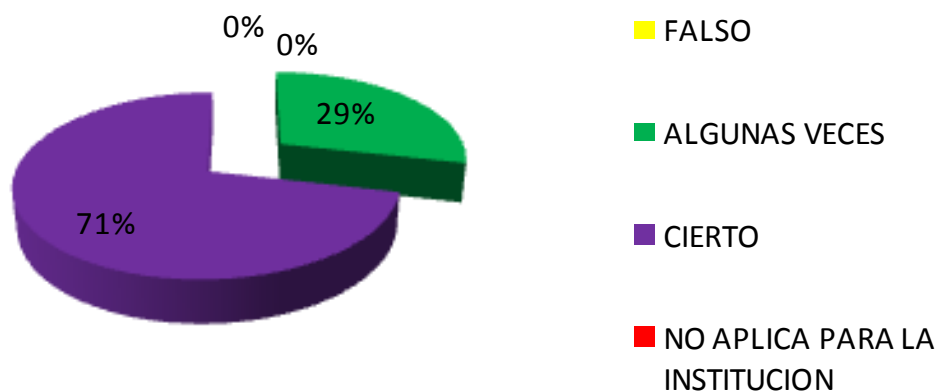
**EMPRESA 2**

**Información sobre el sistema de capacitación.**

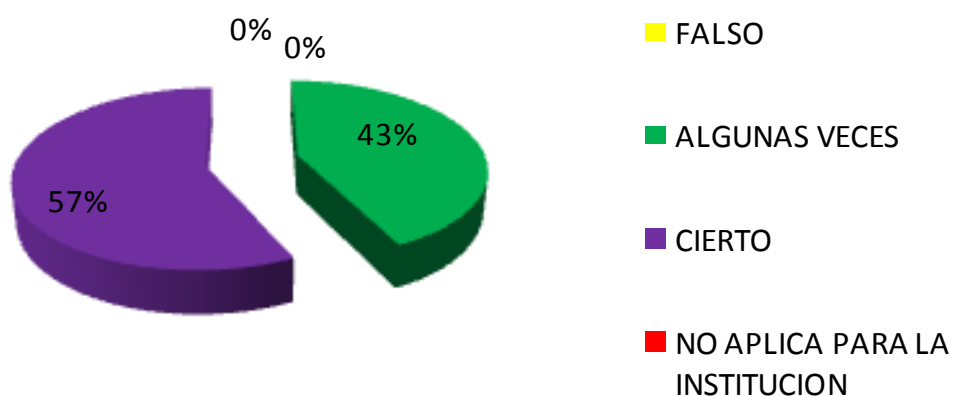
**1. Los programas de capacitación son planificados con antelación por el gerente de talento humano y con perspectivas acerca de las necesidades futuras**



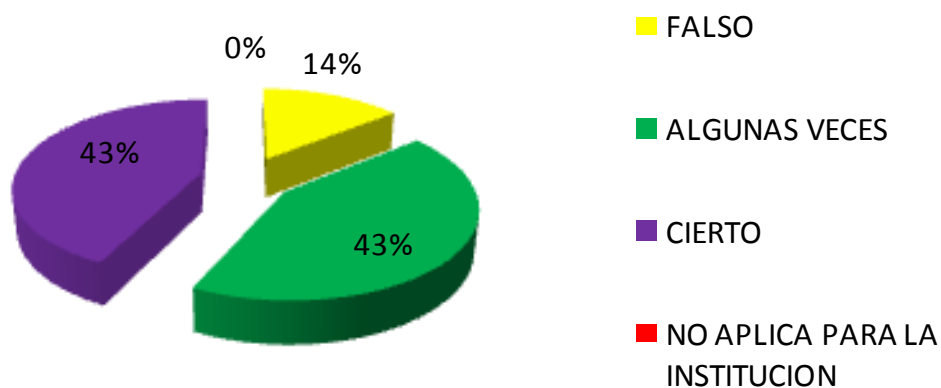
**2. Puede afirmarse que las capacitaciones que son planteadas por el gerente de talento humano responden a sus expectativas y necesidades**



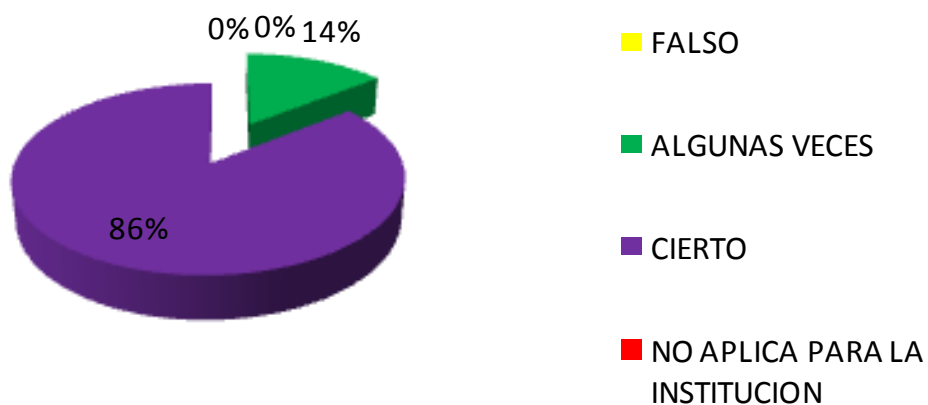
**3. Los planes de capacitación se orientan mas a lograr un aumento de la productividad que a un desarrollo personal**



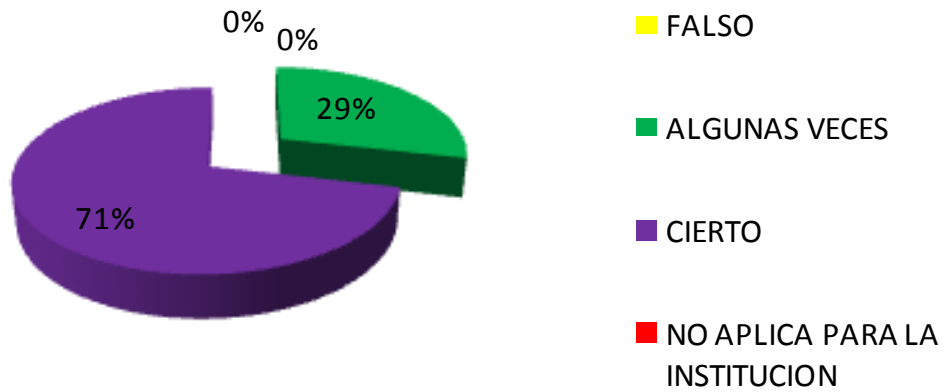
**4. el gerente de talento humano tiene en cuenta sus ideas para establecer los planes de capacitación**



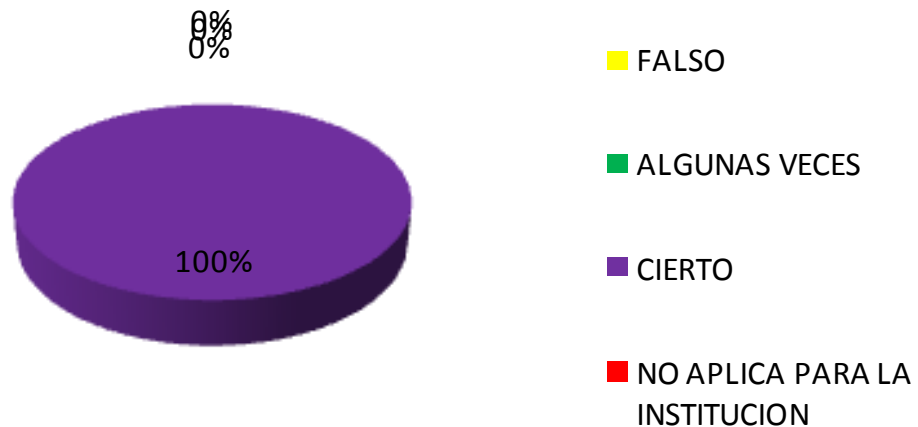
**5. los planes de capacitación que establece el gerente de talento humano responden a las exigencias del cargo y los objetivos de la organización**



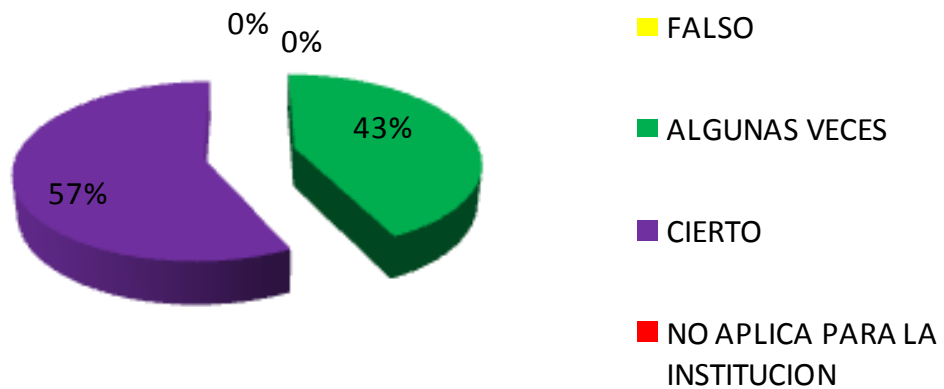
**6. El proceso de capacitación que se establece desde la gerencia del talento humano, ayuda al desarrollo de su potencial**



**7. Los planes de capacitación tratan de lograr desarrollo de diferentes capacidades de acuerdo a las necesidades de la EMPRESA y las necesidades de cambio.**

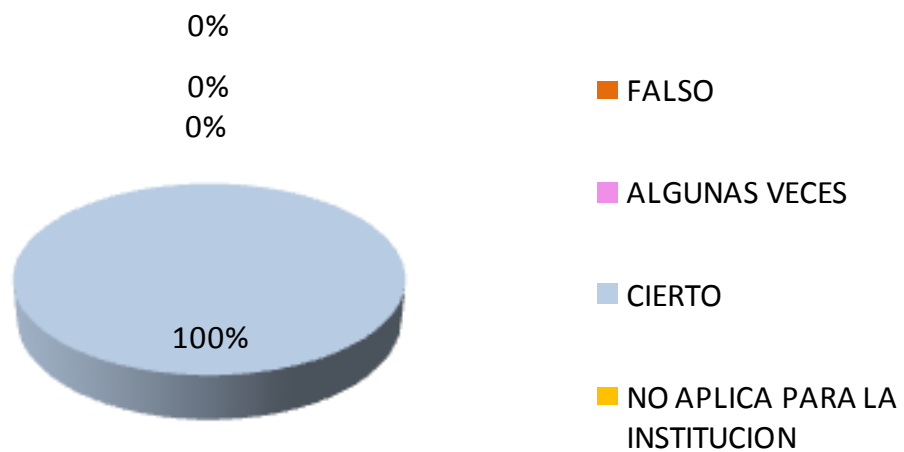


### 8. Los planes de capacitación responden a las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño

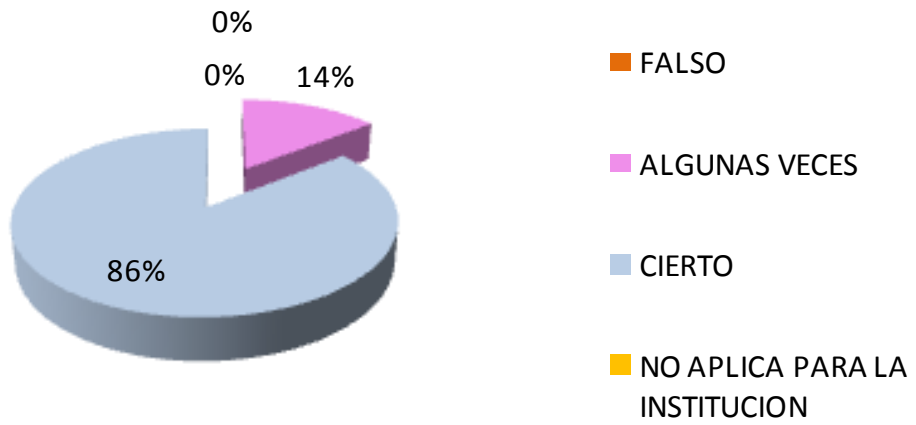


### Información sobre la evaluación de desempeño.

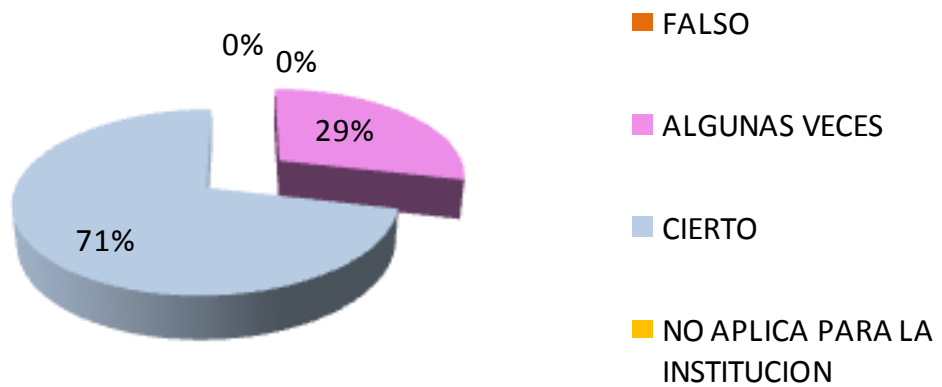
### 9. La GTH tiene sistemas formales de valoración del desempeño



**10. Su evaluación desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables**

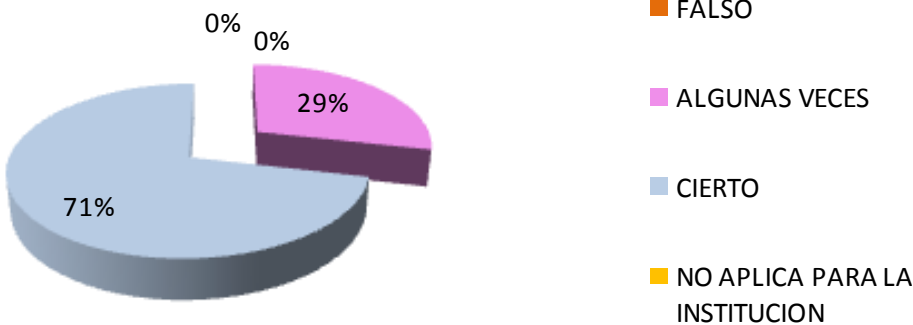


**11. Su evaluación personal está orientada por la GTH**





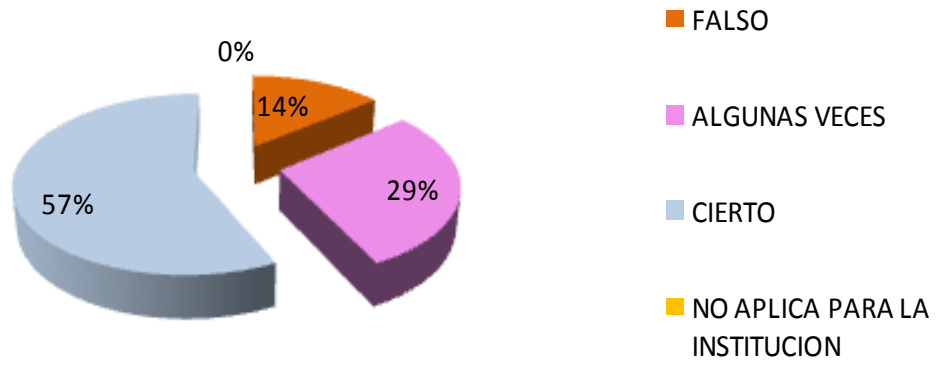
**12. Su evaluación del personal es retroalimentada por la GTH**



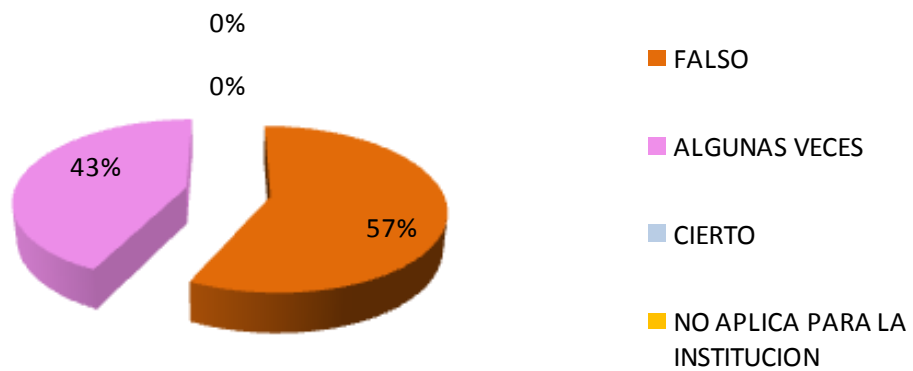
**13. El criterio predominante en la evaluación del desempeño es el comportamiento individual**



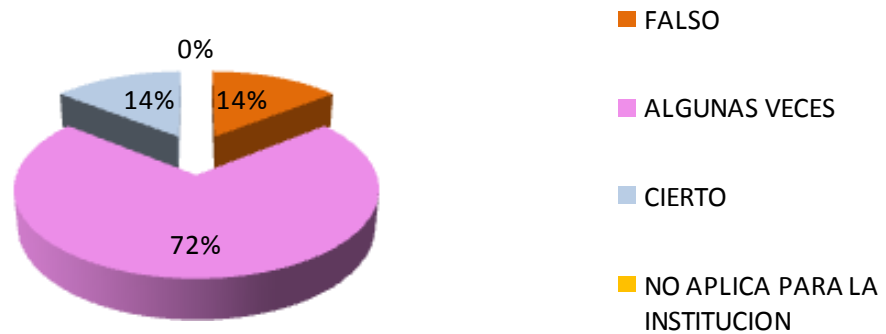
**14. El criterio predominante en la evaluación del desempeño es el rendimiento individual**



**15. Usted participa con la GTH en el diseño de los sistemas de evaluación**

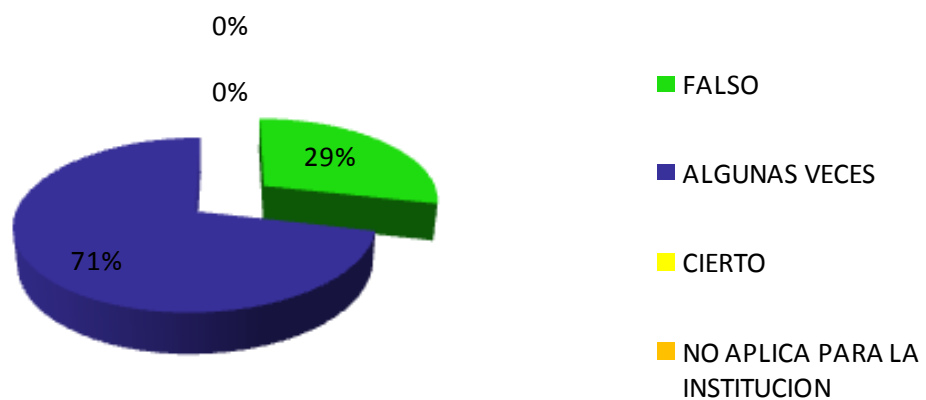


**16. Usted participa con el GTH en el proceso mismo de evaluación**

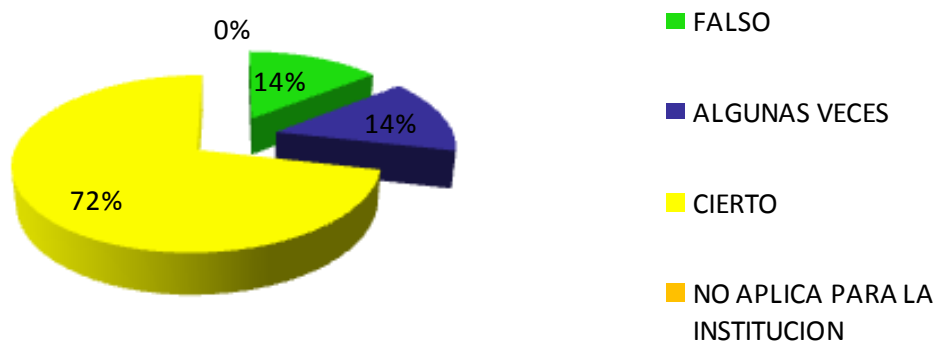


**Información sobre selección de personal**

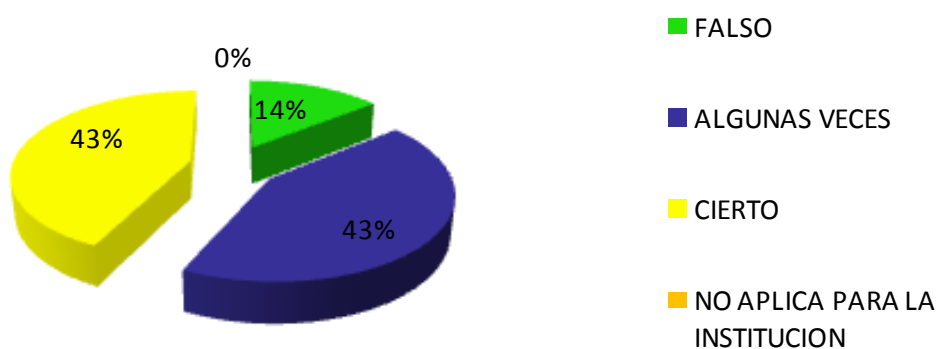
**17. El gerente de talento humano tiene en cuenta las expectativas y motivaciones de los trabajadores en el momento de selección**



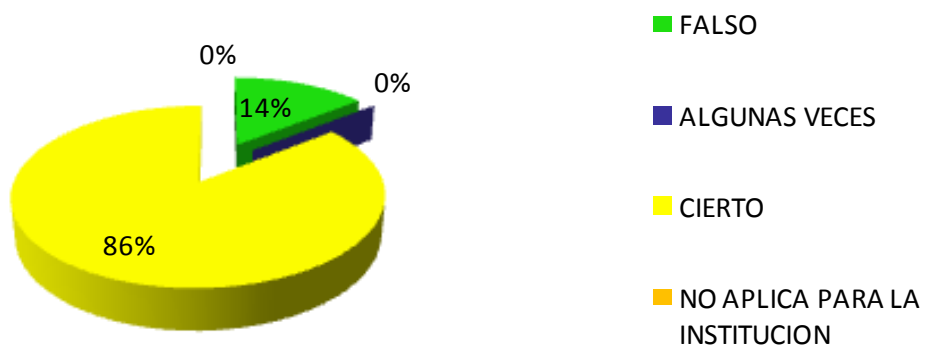
**18. El gerente de talento humano en los procesos de selección solo tienen en cuenta los conocimientos, habilidades y capacidades**



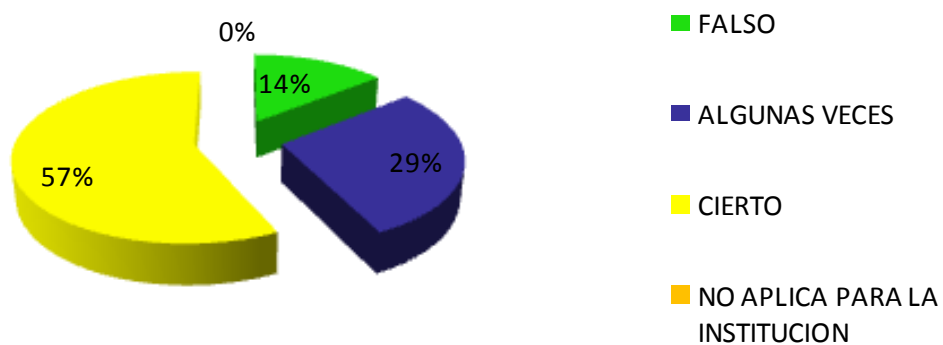
**19. Los individuos están generalmente satisfechos y felices de trabajar aquí.**



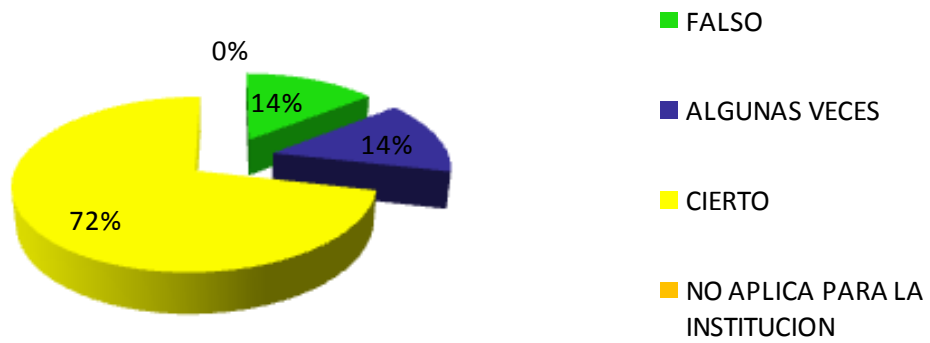
**20. existe un equilibrio entre lo que el cargo exige y lo que usted esta desempeñando**



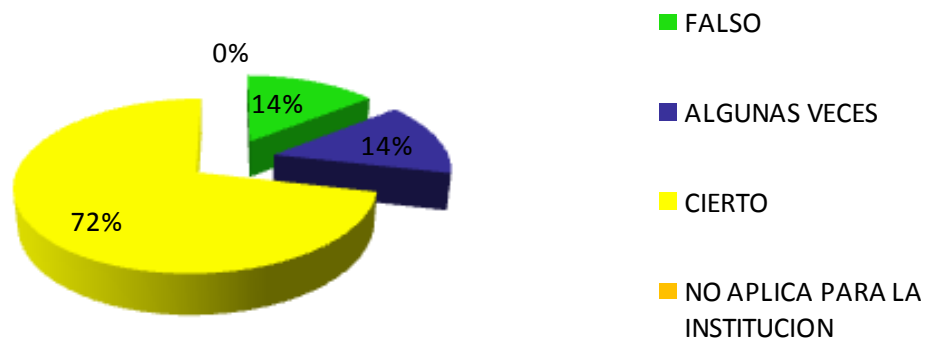
**21. en los procesos de selección se tienen en cuenta que los valores con los que cuenta el trabajador contribuyan a los valores de la organización**



**22. El cargo si contribuye a la satisfacción de sus necesidades de crecimiento personal y profesional**

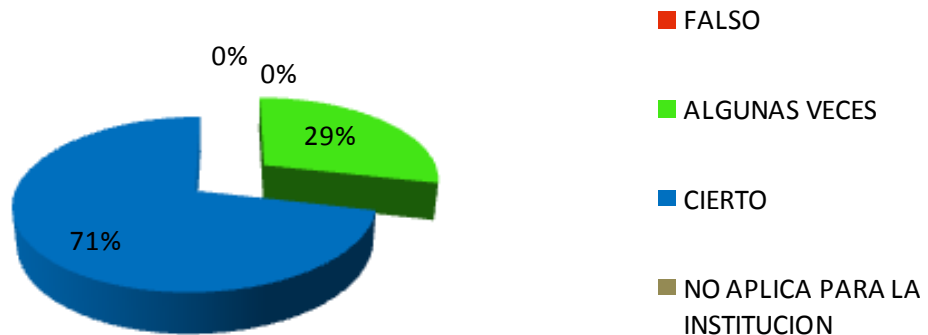


**23. Para los procesos de selección de personal se tiene en cuenta el clima organizacional**

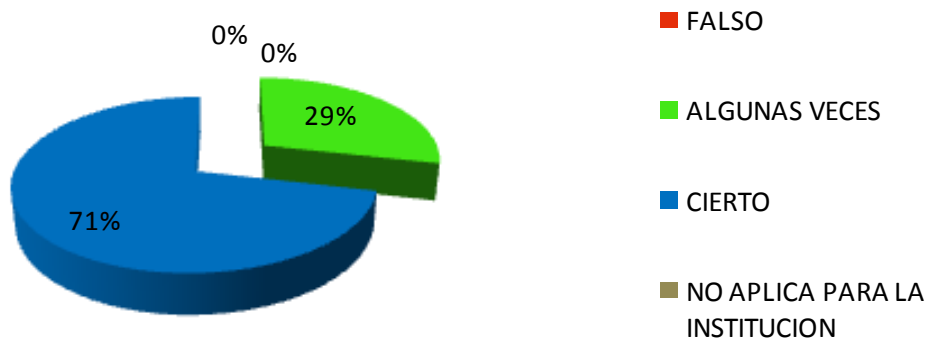


## Información sobre las características del Gerente de talento Humano

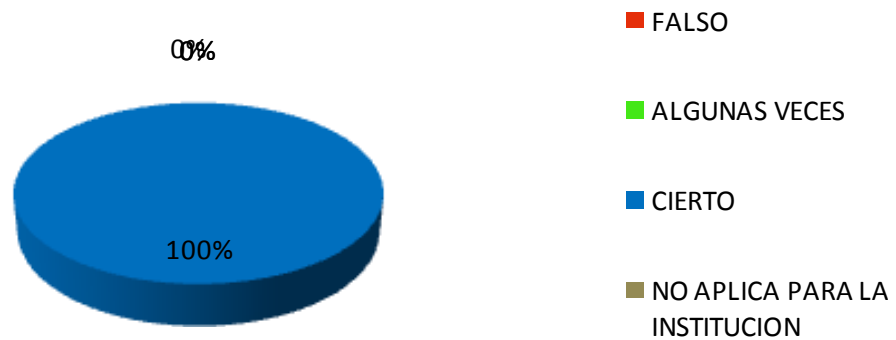
### 24. El gerente de talento humano es exitoso.



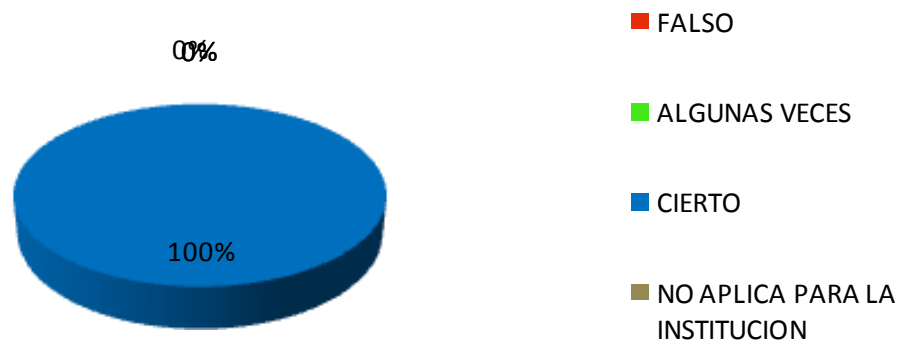
### 25. Los objetivos de la empresa son alcanzados plenamente con la ayuda del gerente de talento humano



**26. Recibe un trato justo y equitativo por parte del gerente de talento humano**

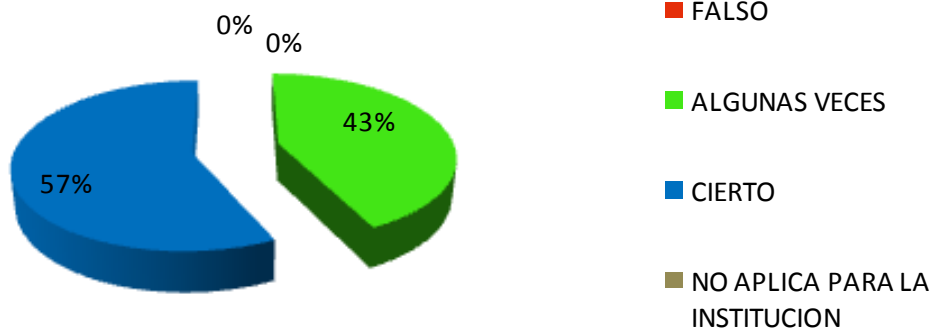


**27. El gerente de talento humano es respetado por todos los trabajadores.**

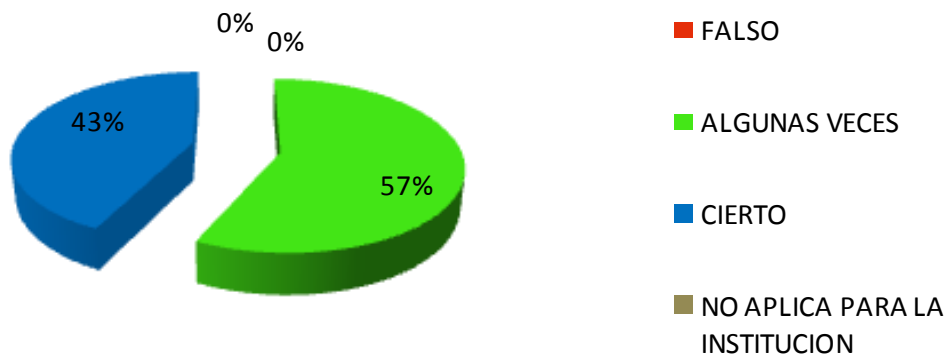




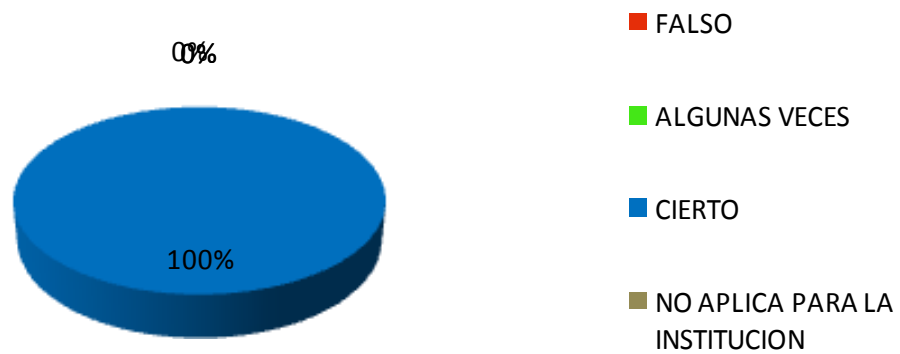
**28. el Gerente de talento humano conoce las necesidades de los trabajadores.**



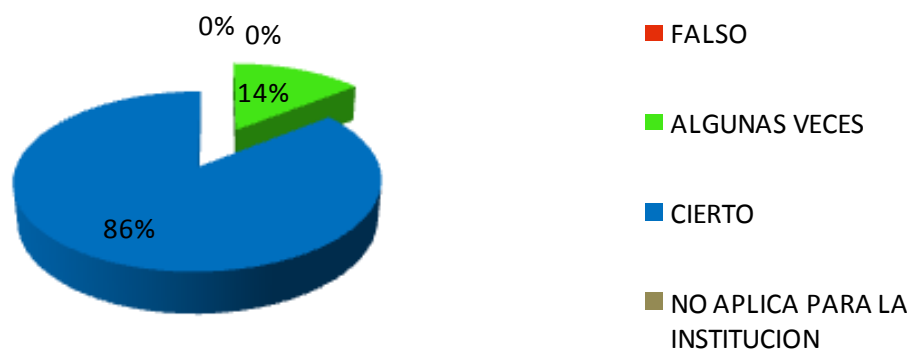
**29. El gerente de talento humano resuelve de manera oportuna y eficaz los problemas que se presentan dentro de la organización**



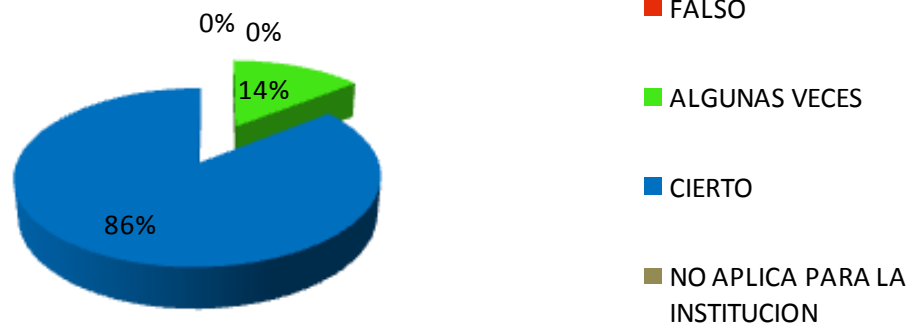
**30. Nuestro gerente de talento humano es capaz de adaptarse rápidamente a los requerimientos del entorno.**



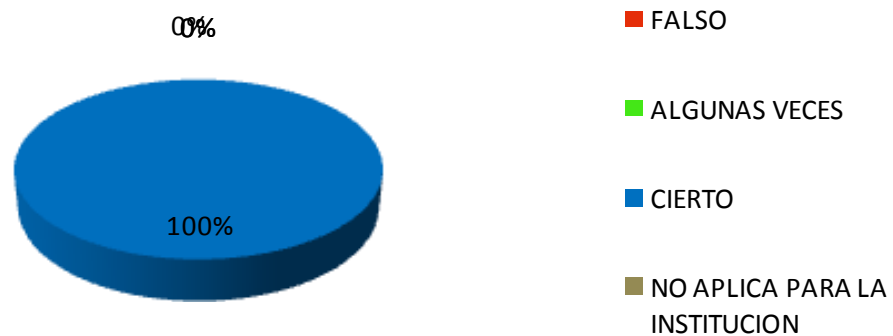
**31. Nuestra gerente de talento humano reacciona con rapidez a los cambios del entorno y toma decisiones proactivas e informadas**



**32. el gerente de talento humano se relaciona fácil y constantemente con los trabajadores**



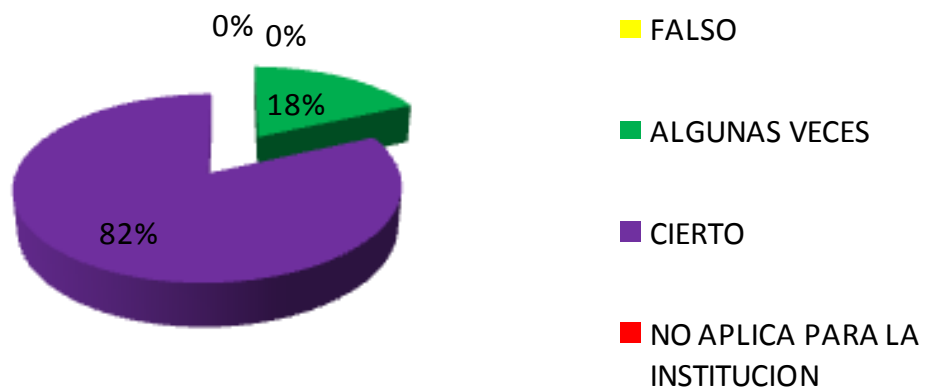
**33. nuestro gerente de talento humano tiene en cuenta las ideas de los trabajadores y hace reconocimientos frente a ellas**



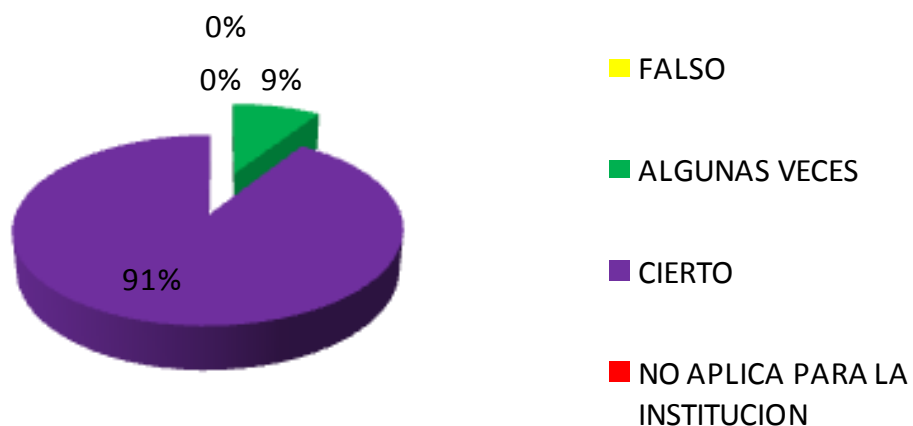
## EMPRESA 3

### Información sobre el sistema de capacitación.

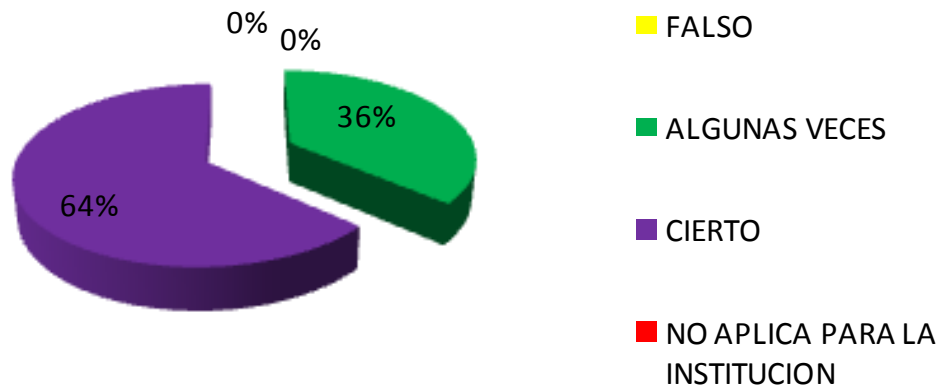
**1. Los programas de capacitación son planificados con antelación por el gerente de talento humano y con perspectivas acerca de las necesidades futuras**



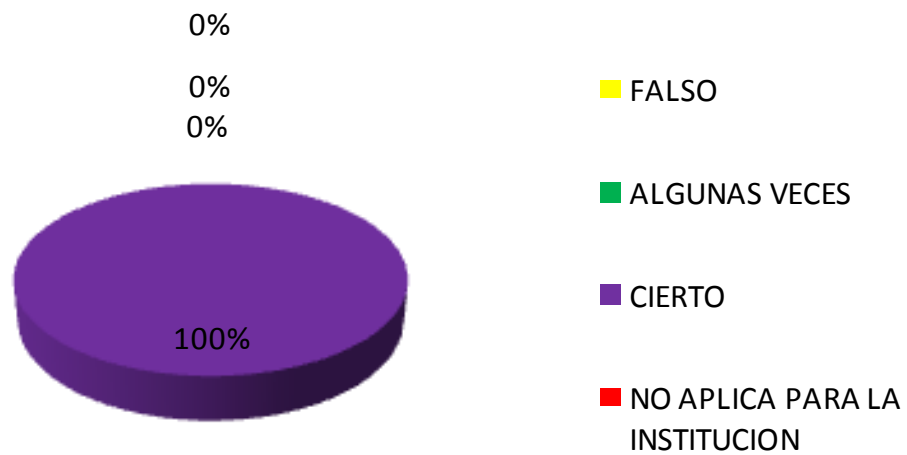
**2. Puede afirmarse que las capacitaciones que son planteadas por el gerente de talento humano responden a sus expectativas y necesidades**



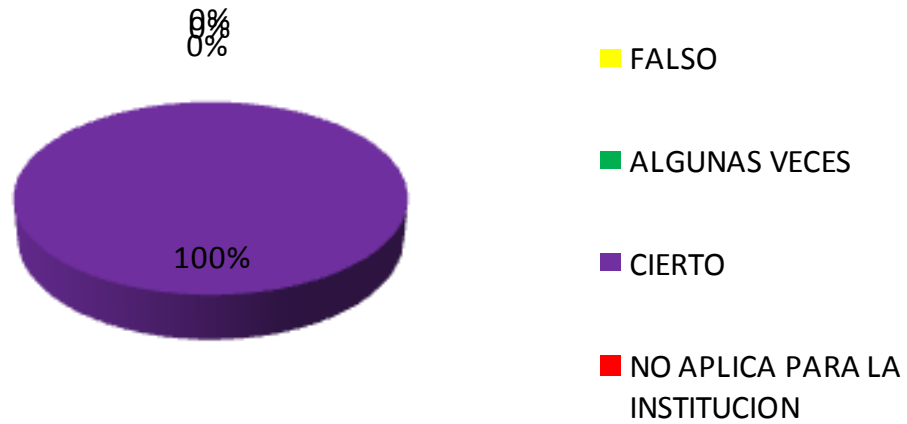
**3. Los planes de capacitación se orientan mas a lograr un aumento de la productividad que a un desarrollo personal**



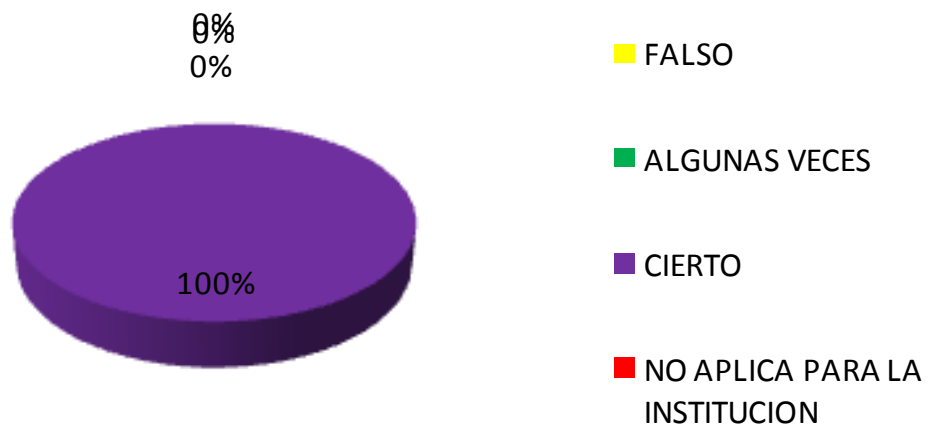
**4. el gerente de talento humano tiene en cuenta sus ideas para establecer los planes de capacitación**



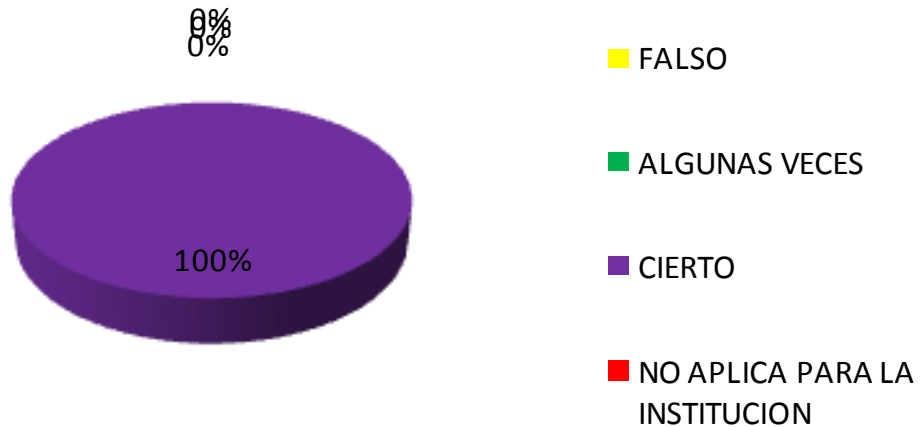
**5. los planes de capacitación que establece el gerente de talento humano responden a las exigencias del cargo y los objetivos de la organización**



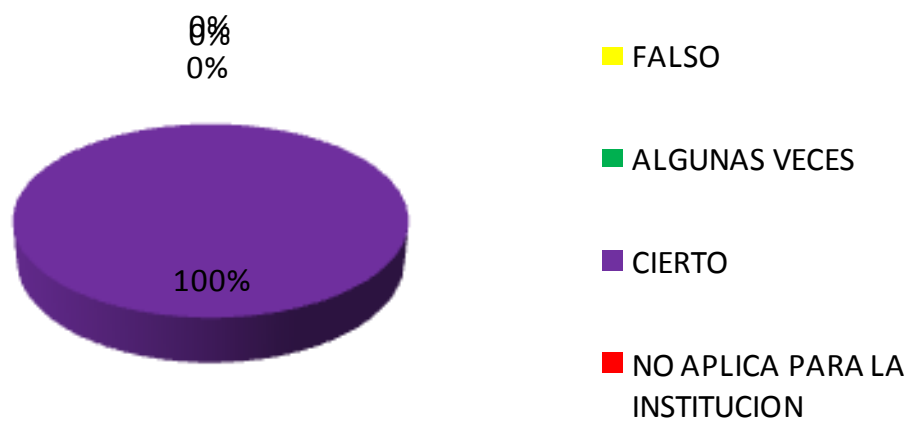
**6. El proceso de capacitación que se establece desde la gerencia del talento humano, ayuda al desarrollo de su potencial**



**7. Los planes de capacitación tratan de lograr desarrollo de diferentes capacidades de acuerdo a las necesidades de la EMPRESA y las necesidades de cambio.**

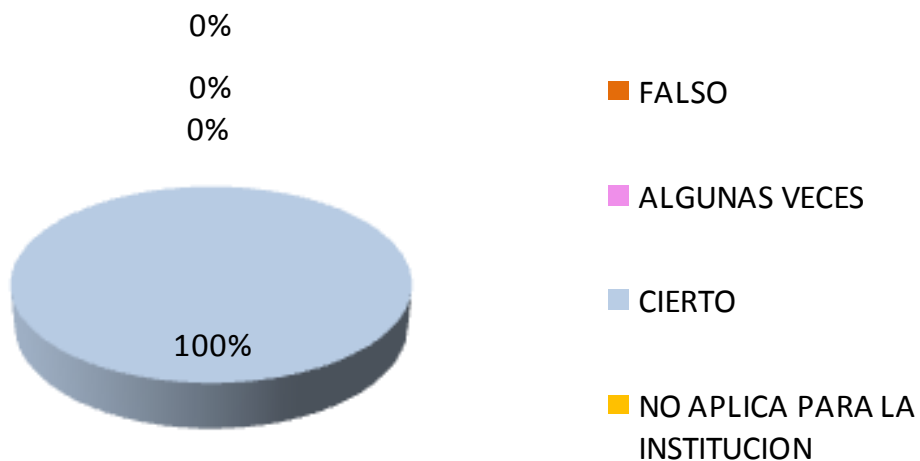


**8. Los planes de capacitación responden a las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño**

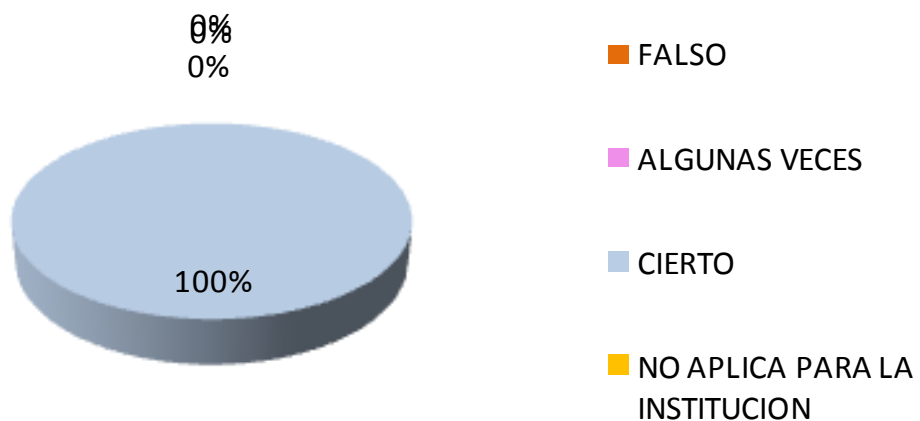


## Información sobre la evaluación de desempeño.

### 9. La GTH tiene sistemas formales de valoración del desempeño

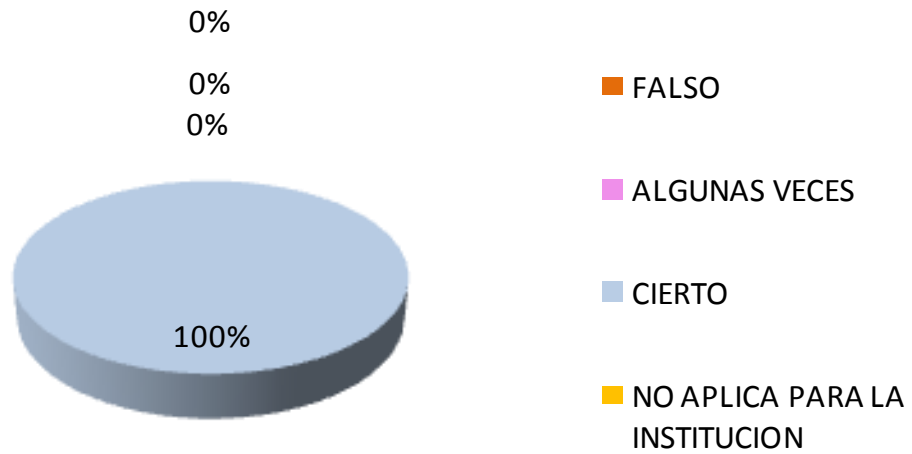


### 10. Su evaluación desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables

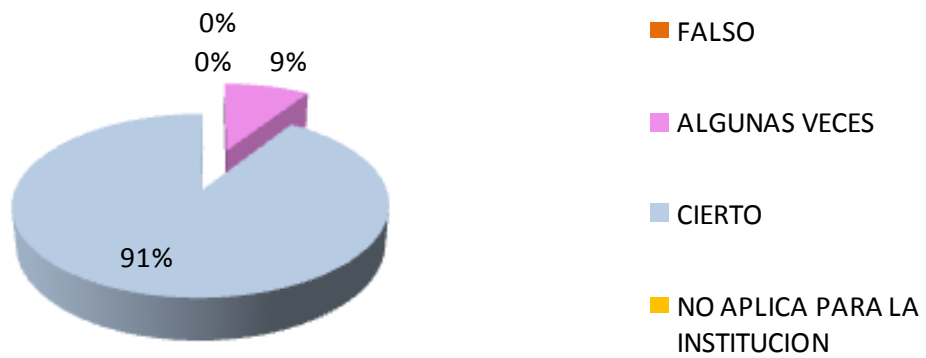




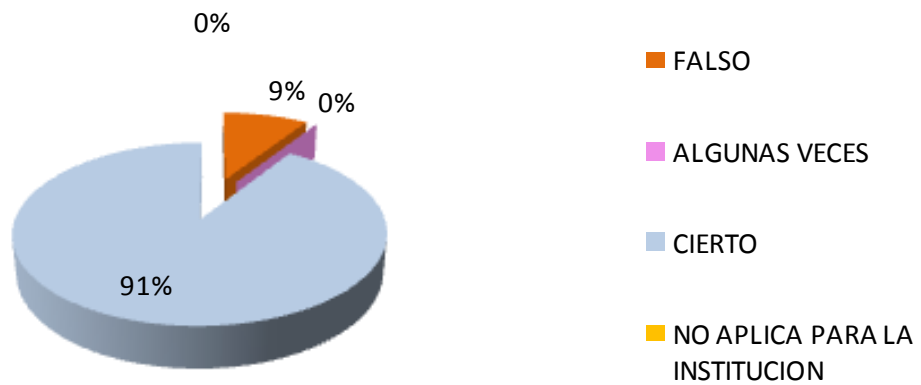
### 11. Su evaluación personal está orientada por la GTH



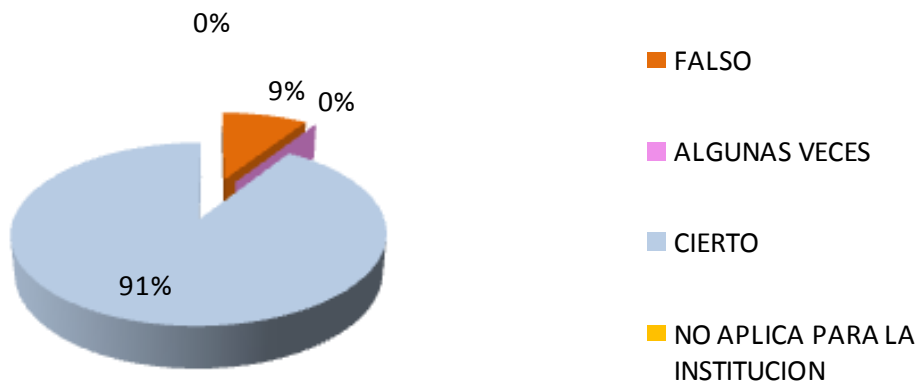
### 12. Su evaluación del personal es retroalimentada por la GTH



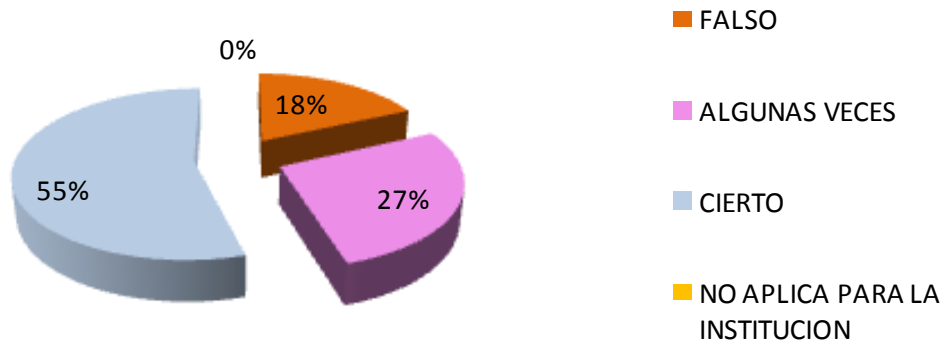
**13. El criterio predominante en la evaluación del desempeño es el comportamiento individual**



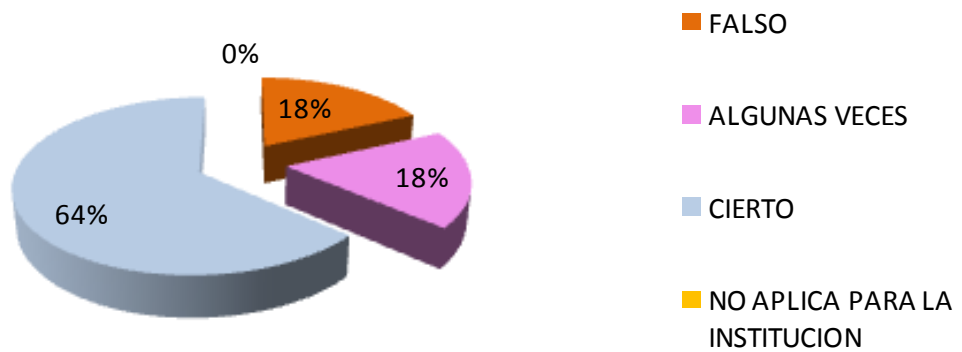
**14. El criterio predominante en la evaluación del desempeño es el rendimiento individual**



**15. Usted participa con la GTH en el diseño de los sistemas de evaluación**

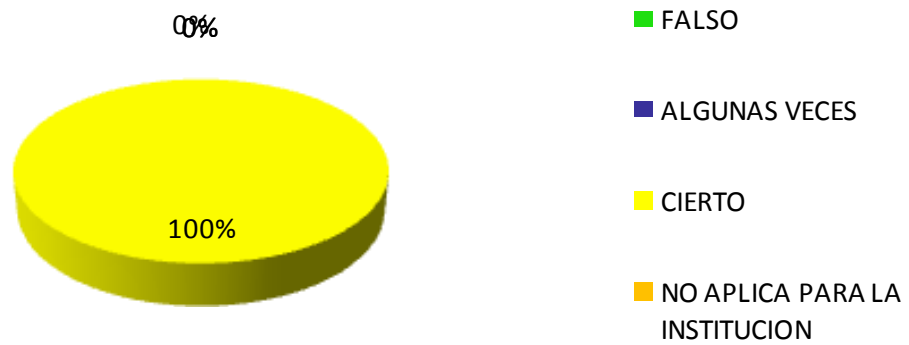


**16. Usted participa con el GTH en el proceso mismo de evaluación**

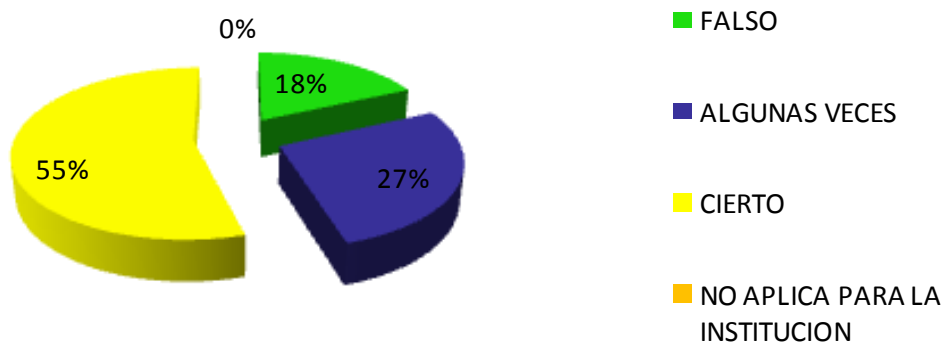


## Información sobre selección de personal

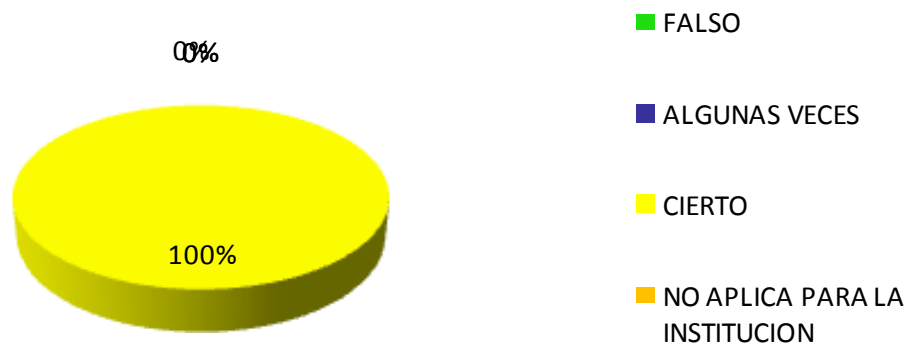
**17. El gerente de talento humano tiene en cuenta las expectativas y motivaciones de los trabajadores en el momento de selección**



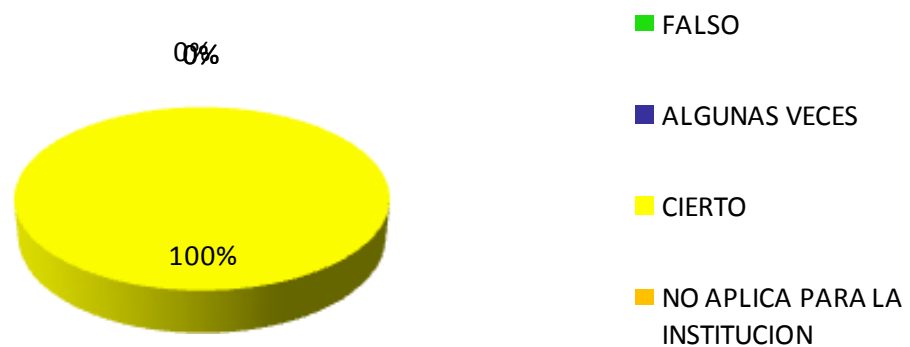
**18. El gerente de talento humano en los procesos de selección solo tienen en cuenta los conocimientos, habilidades y capacidades**



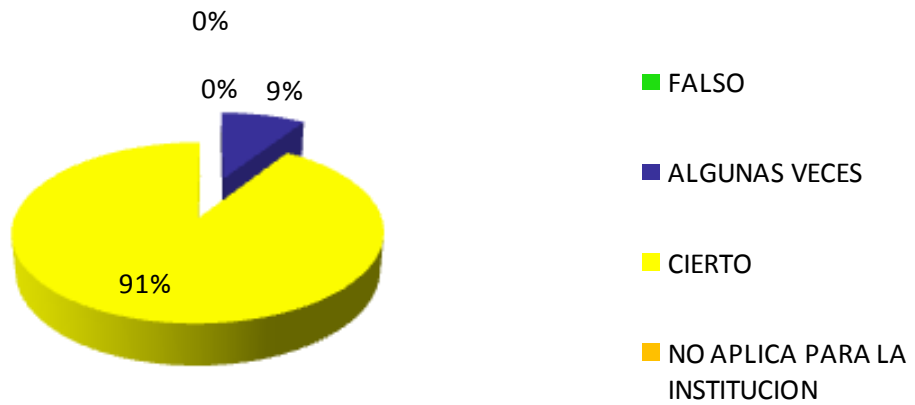
**19. Los individuos están generalmente satisfechos y felices de trabajar aquí.**



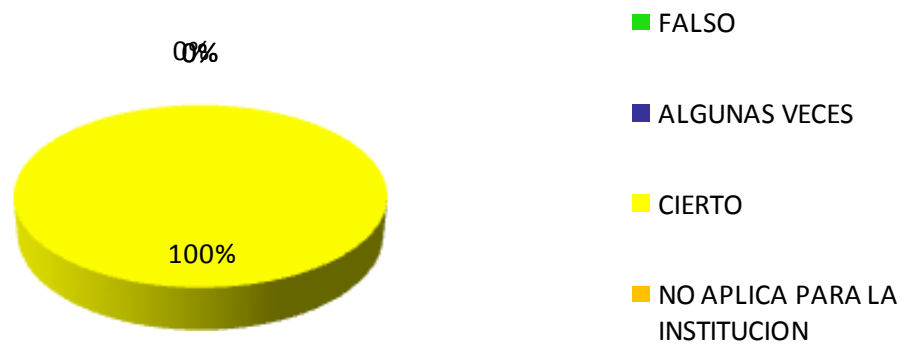
**20. Existe un equilibrio entre lo que el cargo exige y lo que usted esta desempeñando**



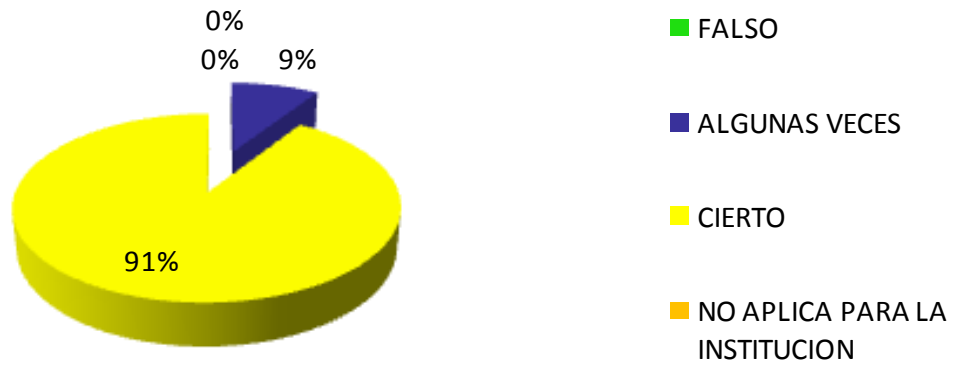
**21. En los procesos de selección se tienen en cuenta que los valores con los que cuenta el trabajador contribuyan a los valores de la organización**



**22. El cargo si contribuye a la satisfacción de sus necesidades de crecimiento personal y profesional**

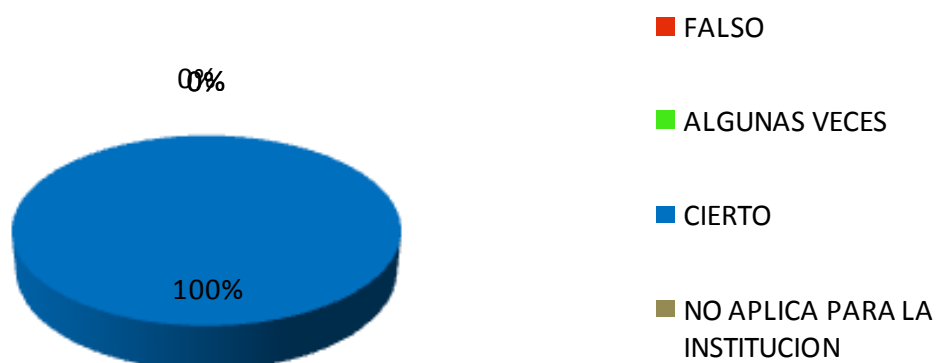


**23. Para los procesos de selección de personal se tiene en cuenta el clima organizacional**

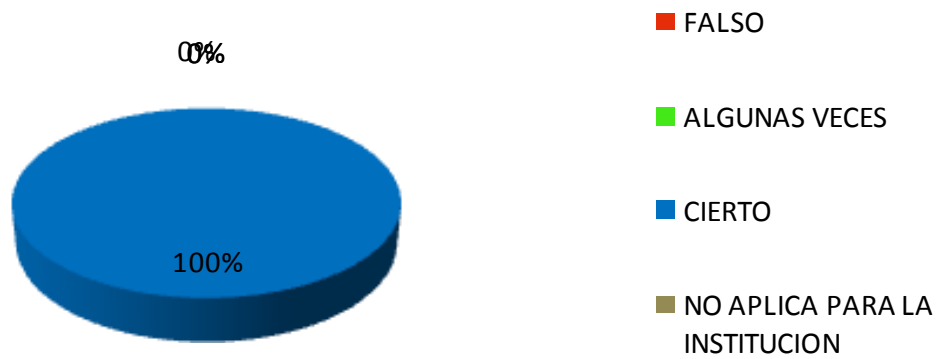


**Información sobre las características del Gerente de talento Humano**

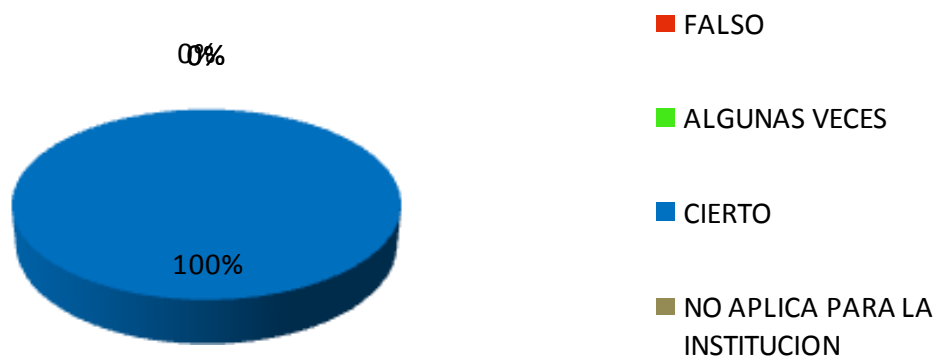
**24. El gerente de talento humano es exitoso.**



**25. Los objetivos de la empresa son alcanzados plenamente con la ayuda del gerente de talento humano**

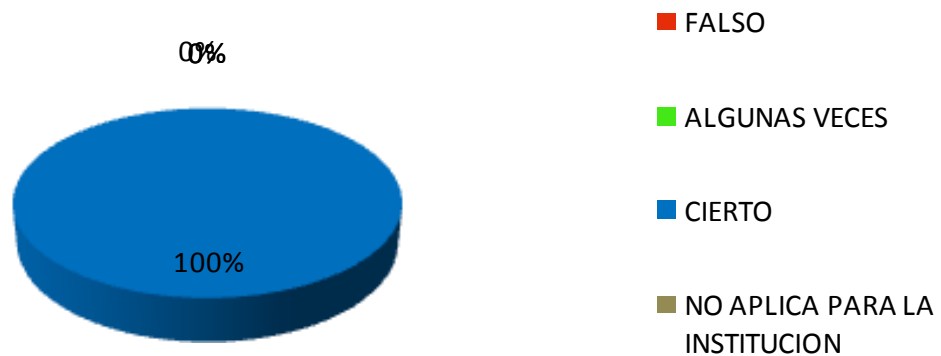


**26. Recibe un trato justo y equitativo por parte del gerente de talento humano**

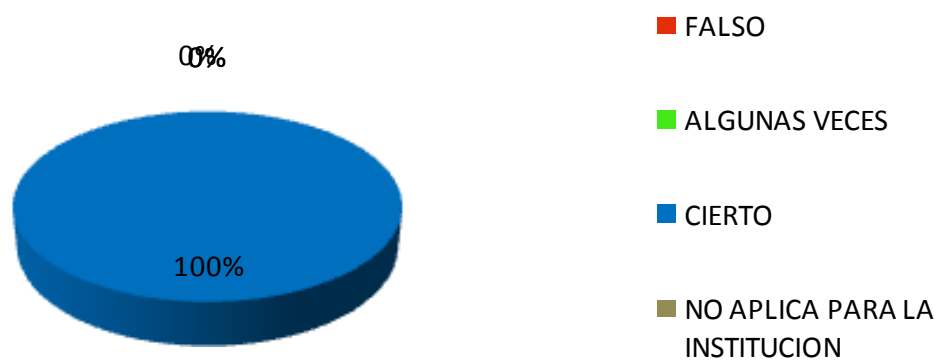




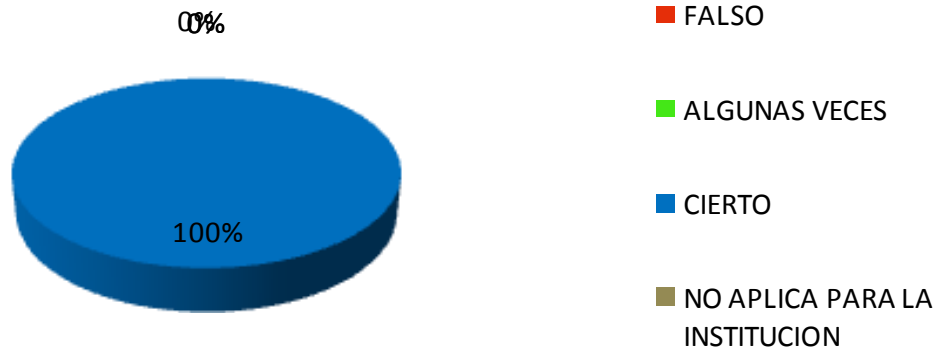
**27. El gerente de talento humano es respetado por todos los trabajadores.**



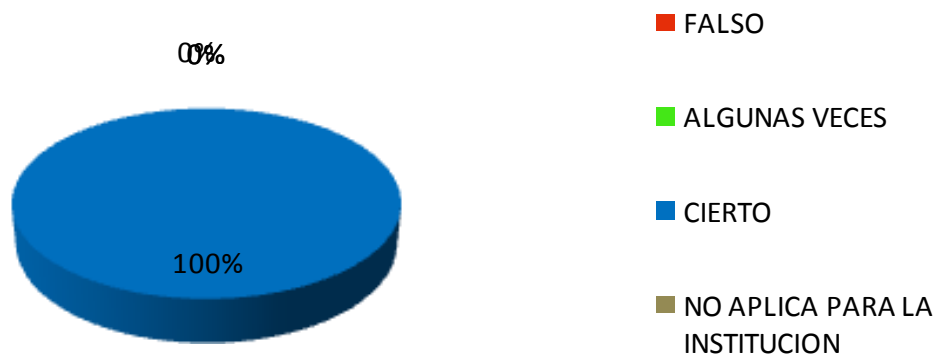
**28. El Gerente de talento humano conoce las necesidades de los trabajadores.**



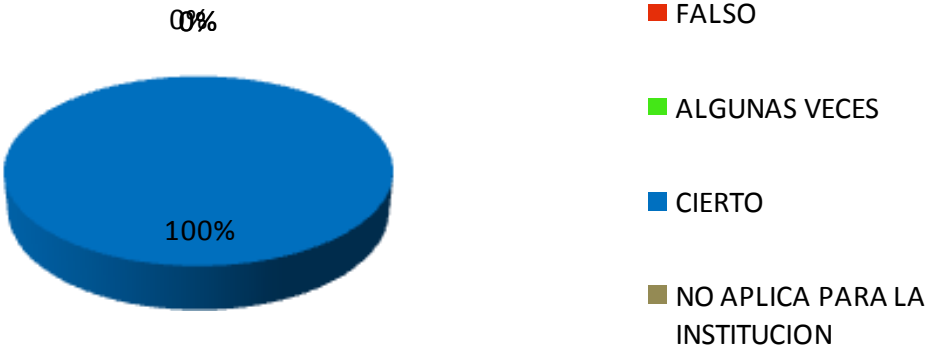
**29. El gerente de talento humano resuelve de manera oportuna y eficaz los problemas que se presentan dentro de la organización**



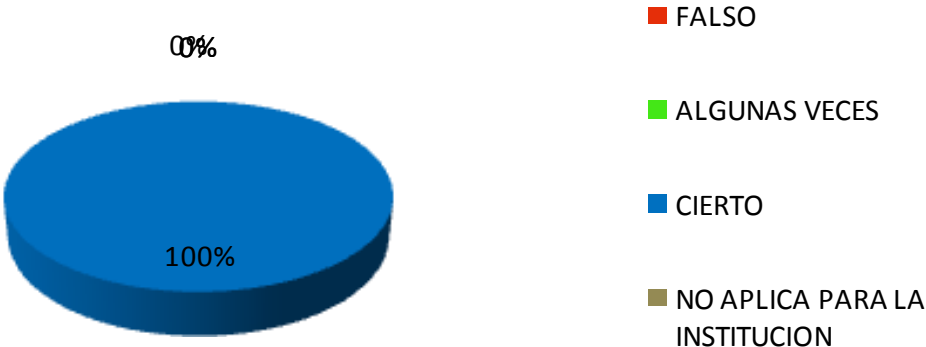
**30. Nuestro gerente de talento humano es capaz de adaptarse rápidamente a los requerimientos del entorno.**



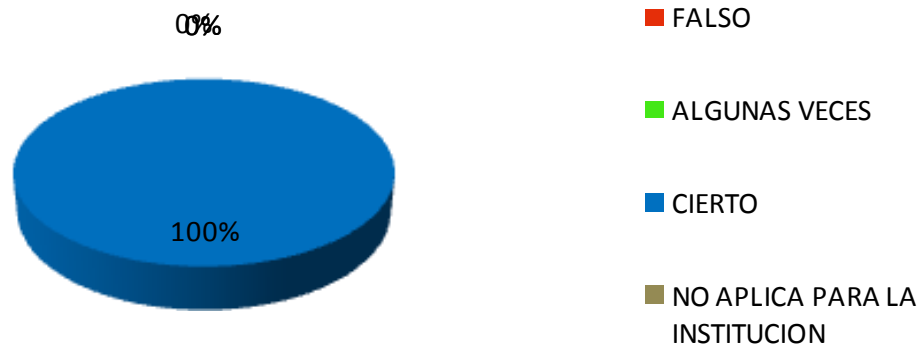
**31. Nuestra gerente de talento humano reacciona con rapidez a los cambios del entorno y toma decisiones proactivas e informadas**



**32. el gerente de talento humano se relaciona fácil y constantemente con los trabajadores**



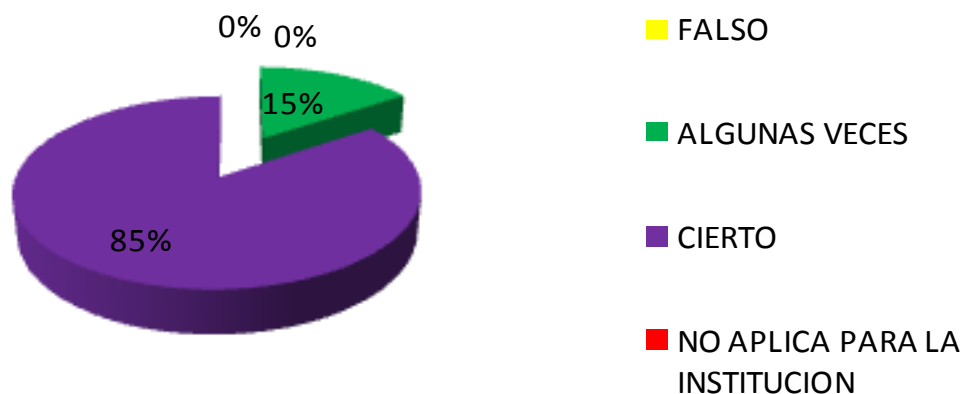
**33. nuestro gerente de talento humano tiene en cuenta las ideas de los trabajadores y hace reconocimientos frente a ellas**



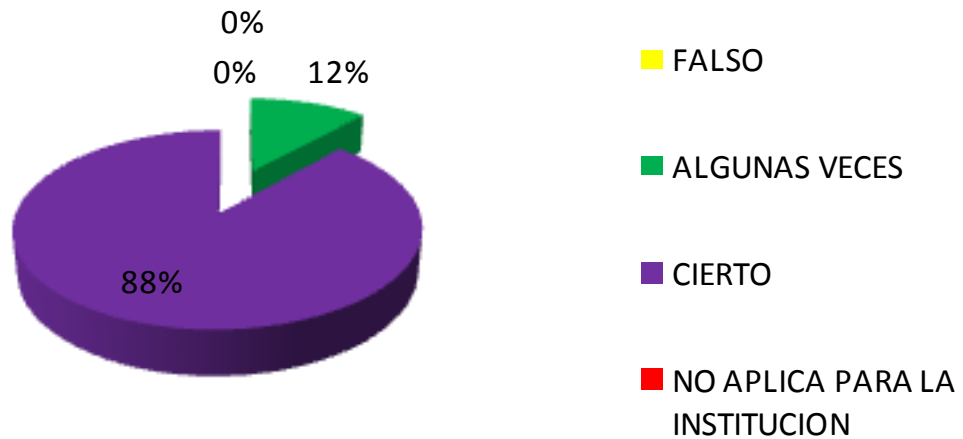
**EMPRESA 4**

**Información sobre el sistema de capacitación.**

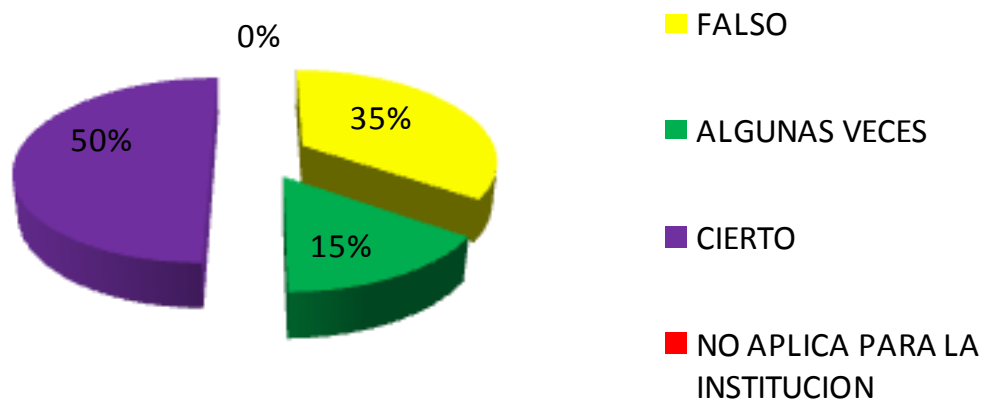
**1. Los programas de capacitación son planificados con antelación por el gerente de talento humano y con perspectivas acerca de las necesidades futuras**



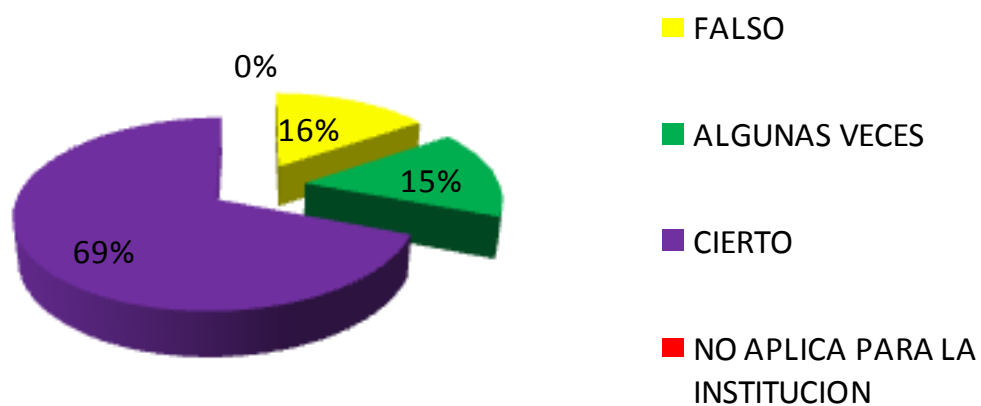
**2. Puede afirmarse que las capacitaciones que son planteadas por el gerente de talento humano responden a sus expectativas y necesidades**



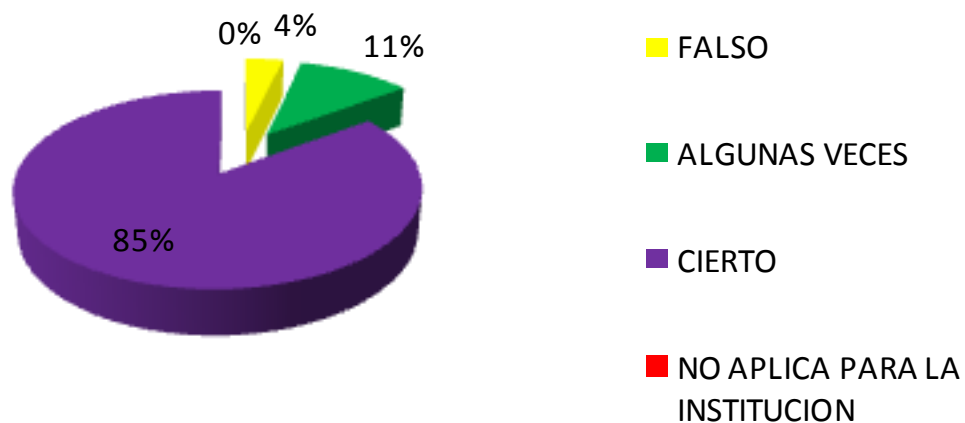
**3. Los planes de capacitación se orientan mas a lograr un aumento de la productividad que a un desarrollo personal**



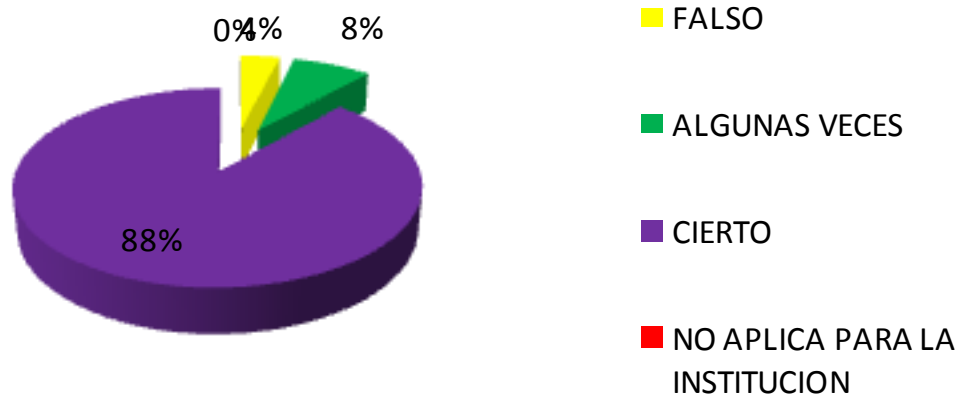
#### 4. El gerente de talento humano tiene en cuenta sus ideas para establecer los planes de capacitación



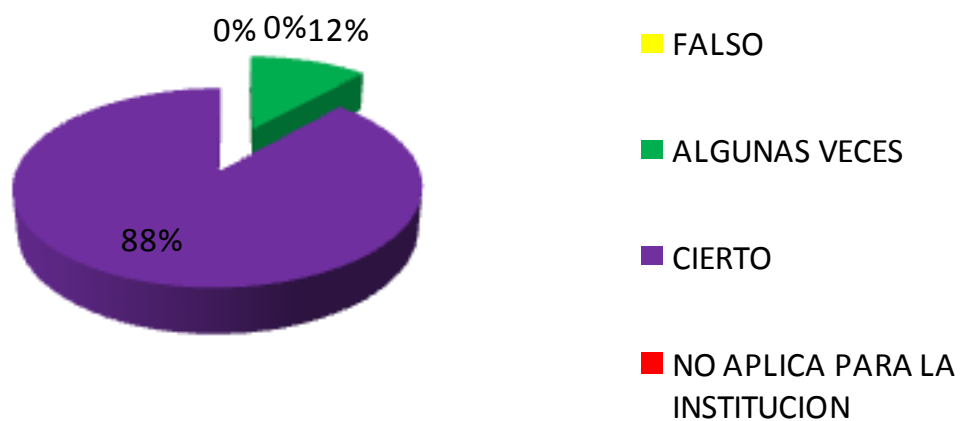
#### 5. Los planes de capacitación que establece el gerente de talento humano responden a las exigencias del cargo y los objetivos de la organización



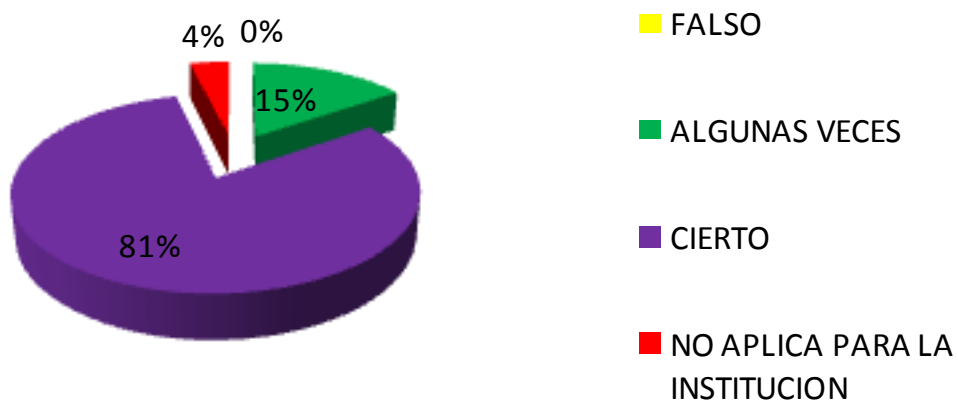
**6. El proceso de capacitación que se establece desde la gerencia del talento humano, ayuda al desarrollo de su potencial**



**7. Los planes de capacitación tratan de lograr desarrollo de diferentes capacidades de acuerdo a las necesidades de la EMPRESA y las necesidades de cambio.**

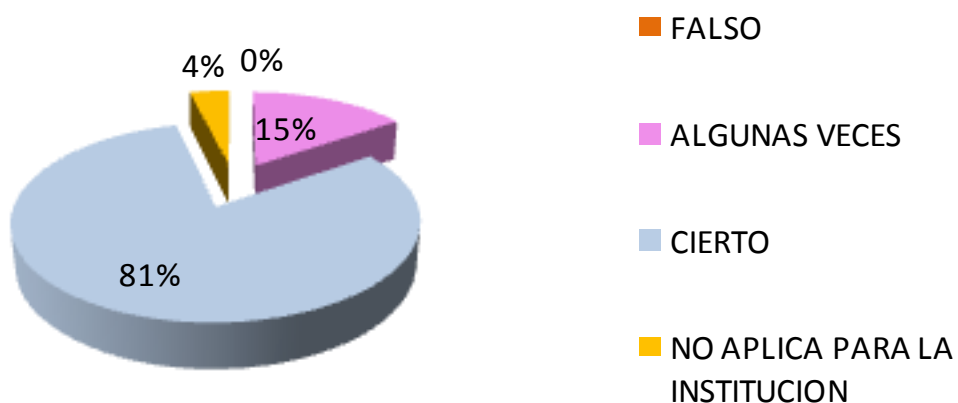


### 8. Los planes de capacitación responden a las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño



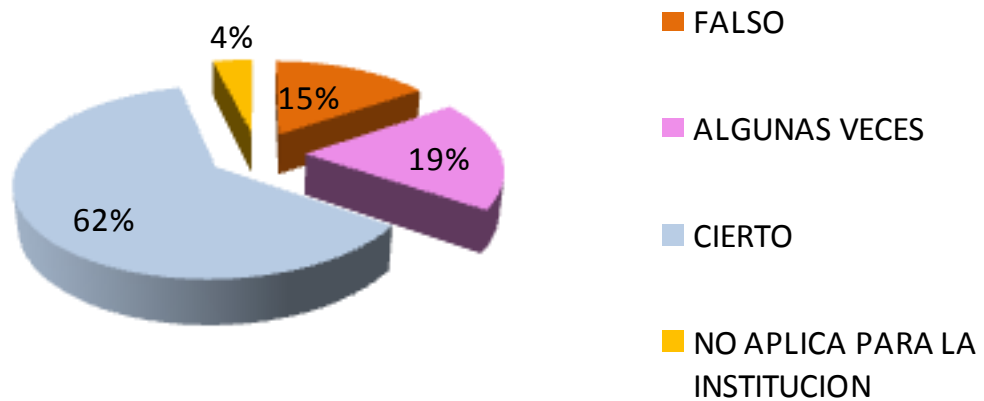
Información sobre la evaluación de desempeño.

### 9. La GTH tiene sistemas formales de valoración del desempeño

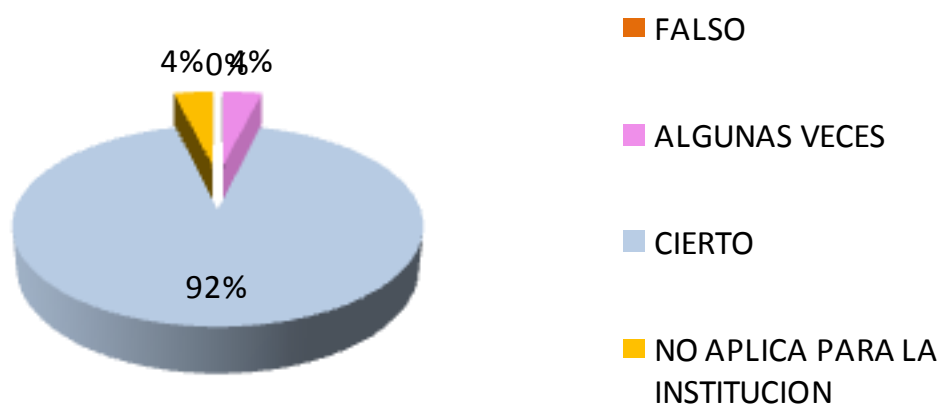




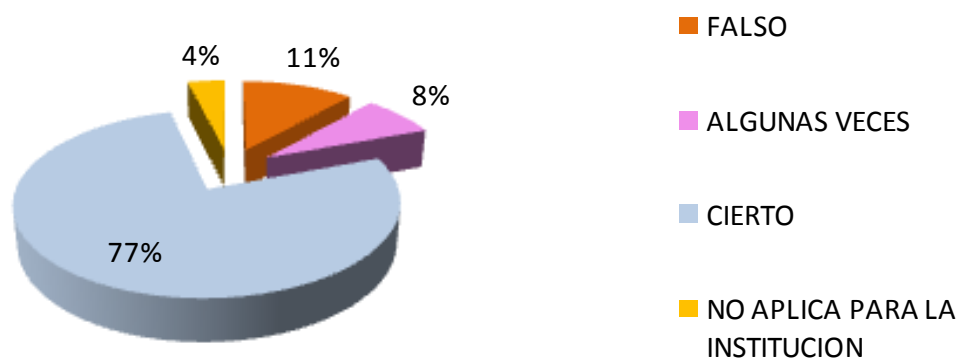
**10. Su evaluación desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables**



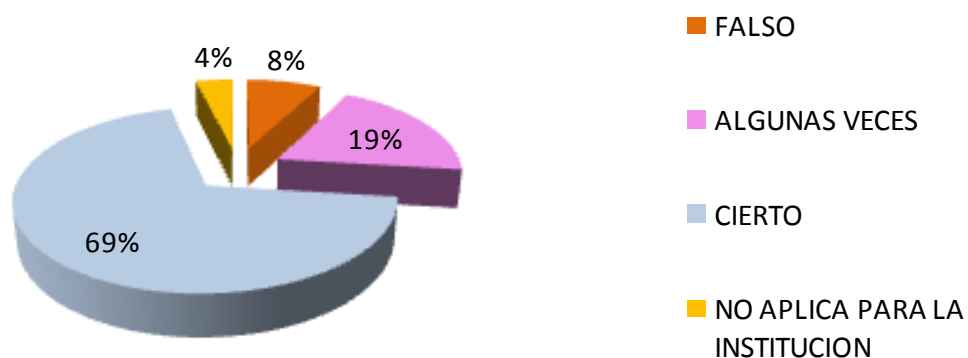
**11. Su evaluación personal está orientada por la GTH**



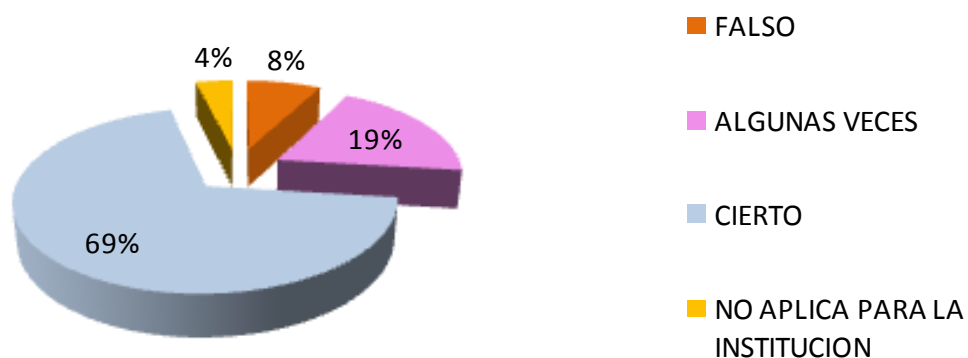
### 12. Su evaluación del personal es retroalimentada por la GTH



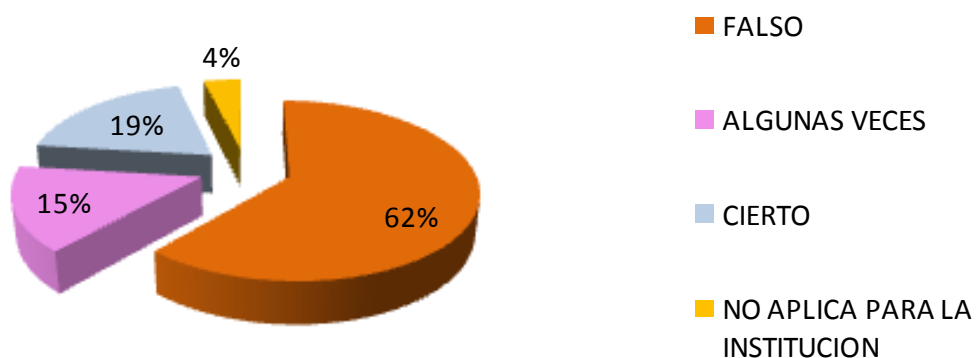
### 13. El criterio predominante en la evaluación del desempeño es el comportamiento individual



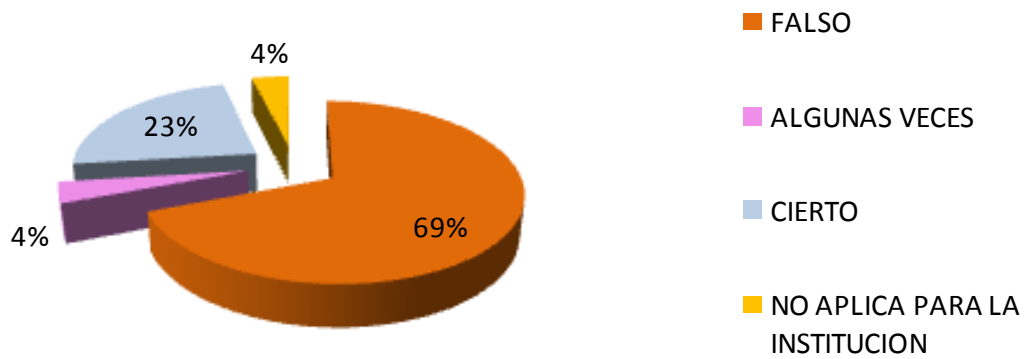
#### 14. El criterio predominante en la evaluación del desempeño es el rendimiento individual



#### 15. Usted participa con la GTH en el diseño de los sistemas de evaluación

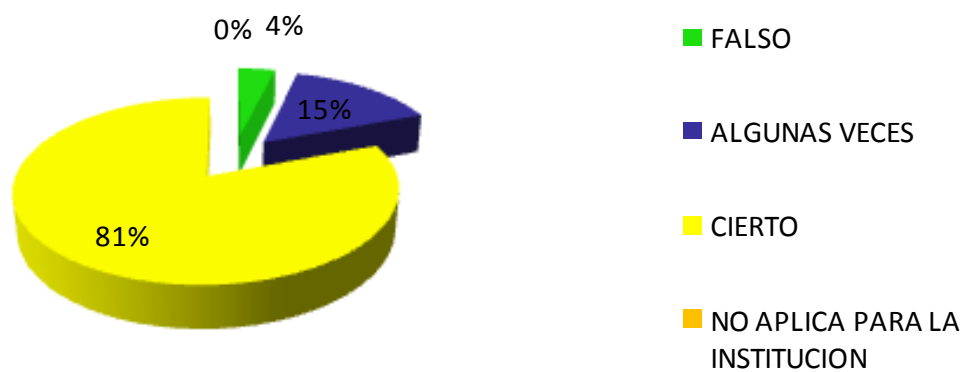


**16. Usted participa con el GTH en el proceso mismo de evaluación**

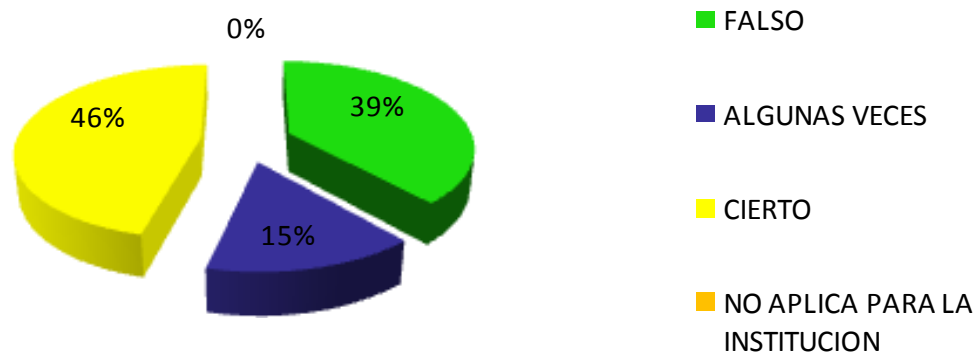


**Información sobre selección de personal**

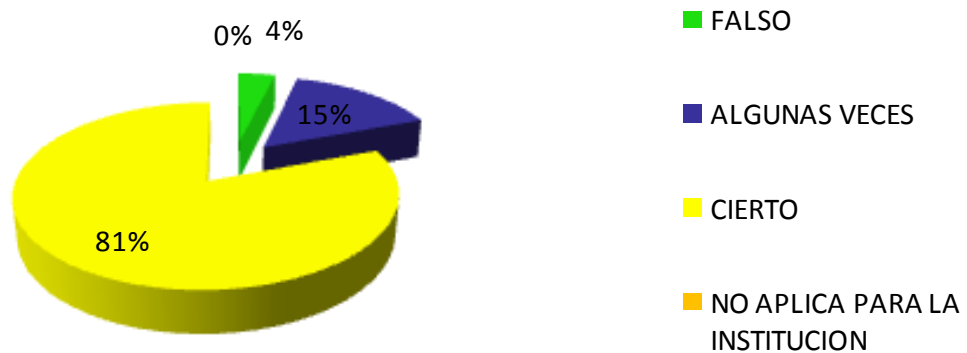
**17. El gerente de talento humano tiene en cuenta las expectativas y motivaciones de los trabajadores en el momento de selección**



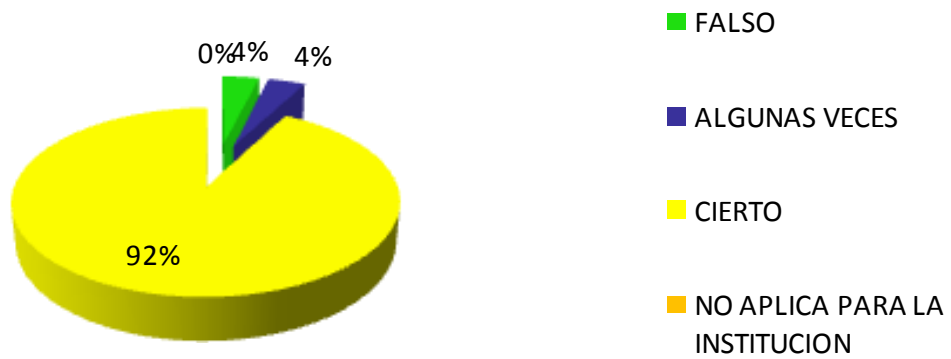
**18. El gerente de talento humano en los procesos de selección solo tienen en cuenta los conocimientos, habilidades y capacidades**



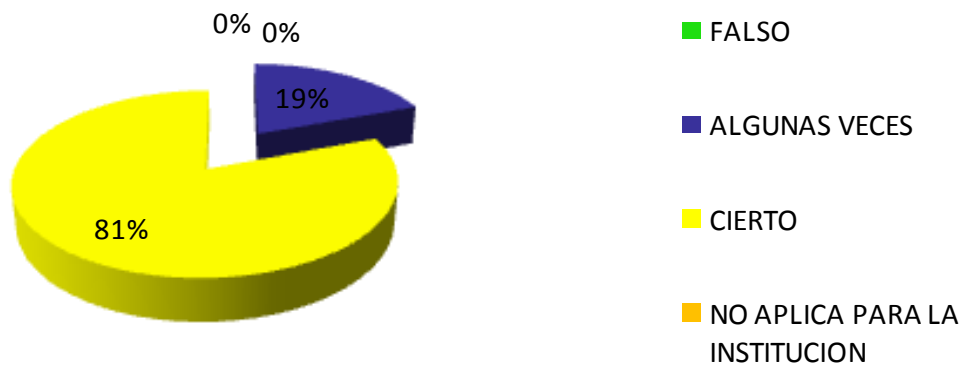
**19. Los individuos están generalmente satisfechos y felices de trabajar aquí.**



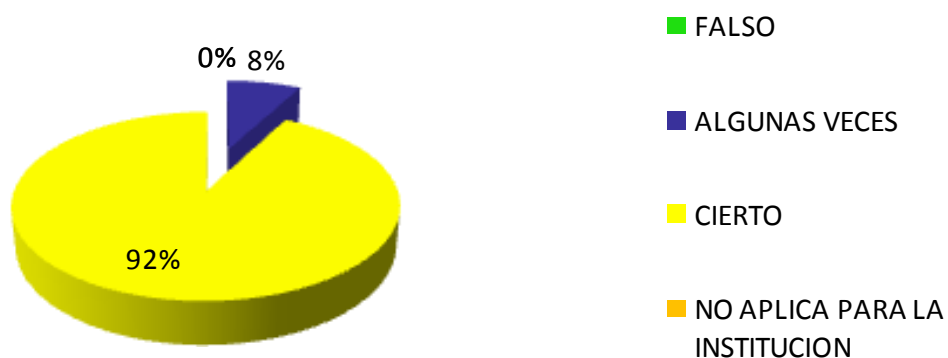
**20. Existe un equilibrio entre lo que el cargo exige y lo que usted esta desempeñando**



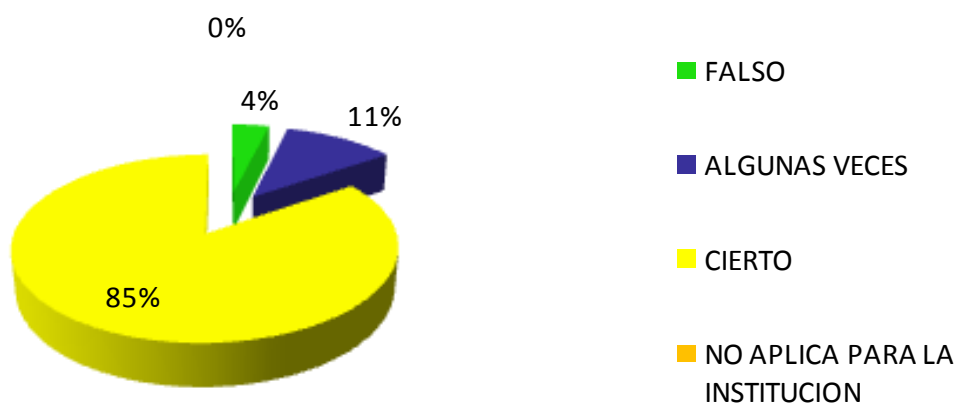
**21. En los procesos de selección se tienen en cuenta que los valores con los que cuenta el trabajador contribuyan a los valores de la organización**



**22. El cargo si contribuye a la satisfacción de sus necesidades de crecimiento personal y profesional**

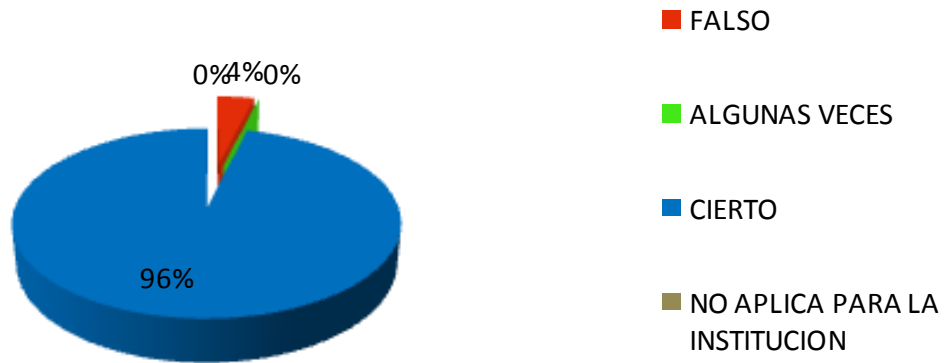


**23. Para los procesos de selección de personal se tiene en cuenta el clima organizacional**

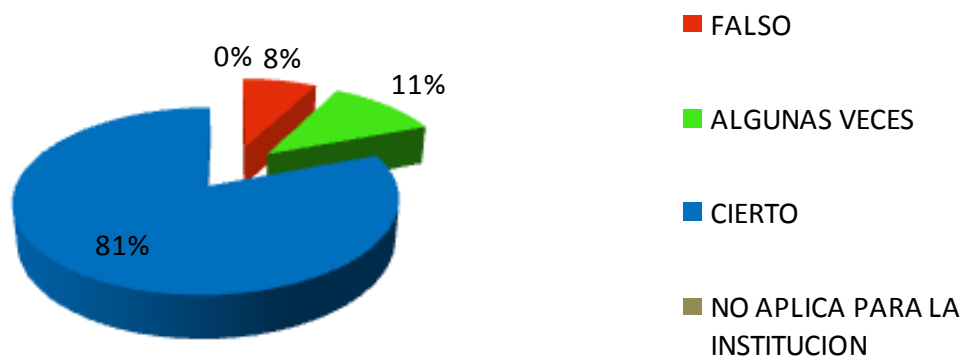


## Información sobre las características del Gerente de talento Humano

### 24. El gerente de talento humano es exitoso.

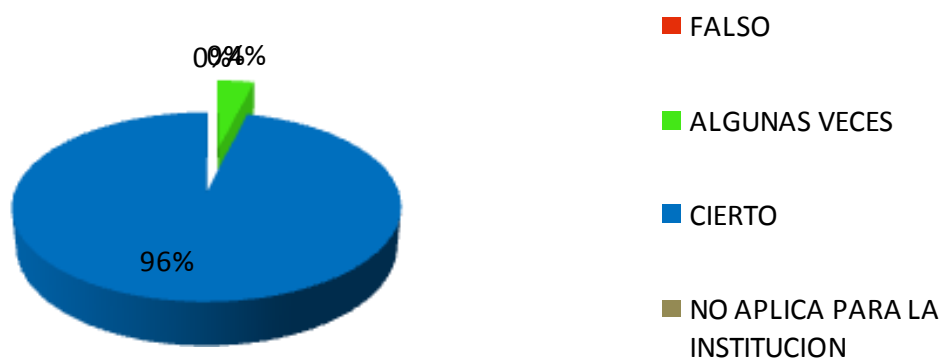


### 25. Los objetivos de la empresa son alcanzados plenamente con la ayuda del gerente de talento humano

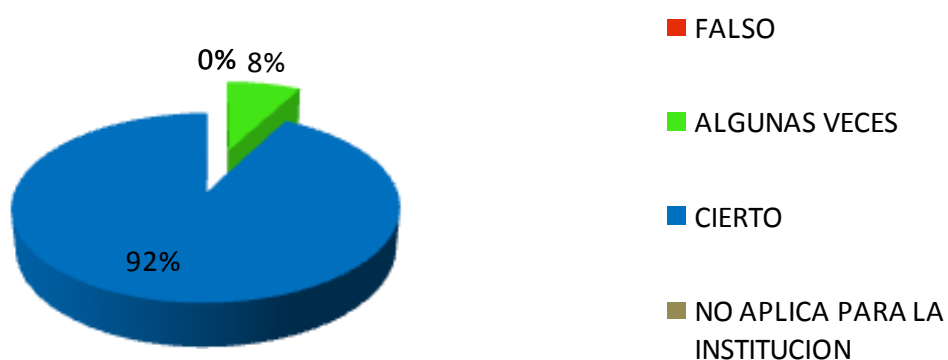




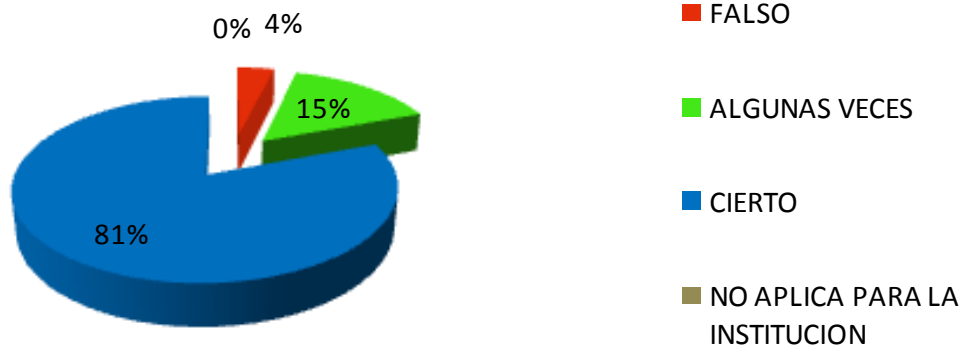
**26. Recibe un trato justo y equitativo por parte del gerente de talento humano**



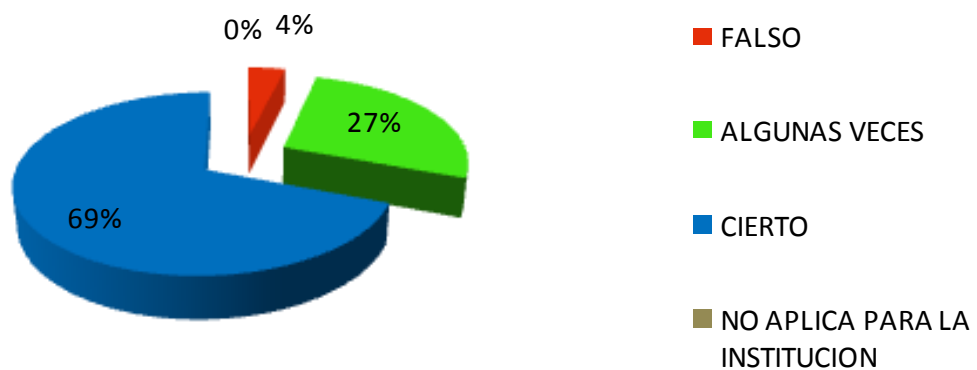
**27. El gerente de talento humano es respetado por todos los trabajadores.**



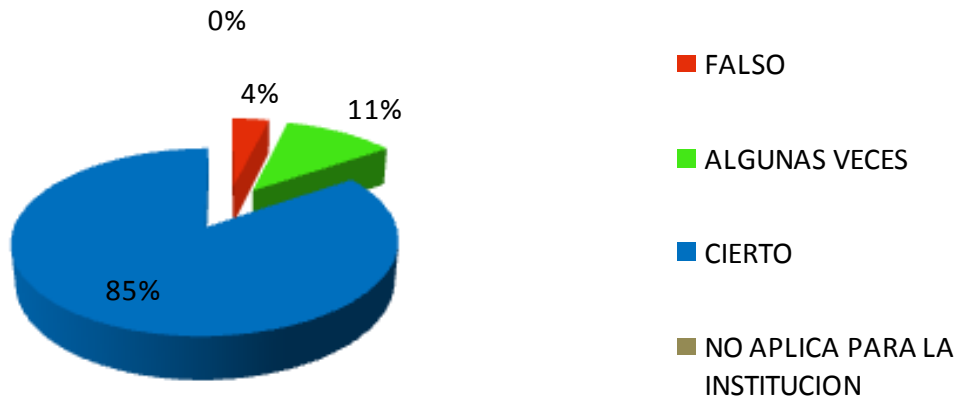
**28. El Gerente de talento humano conoce las necesidades de los trabajadores.**



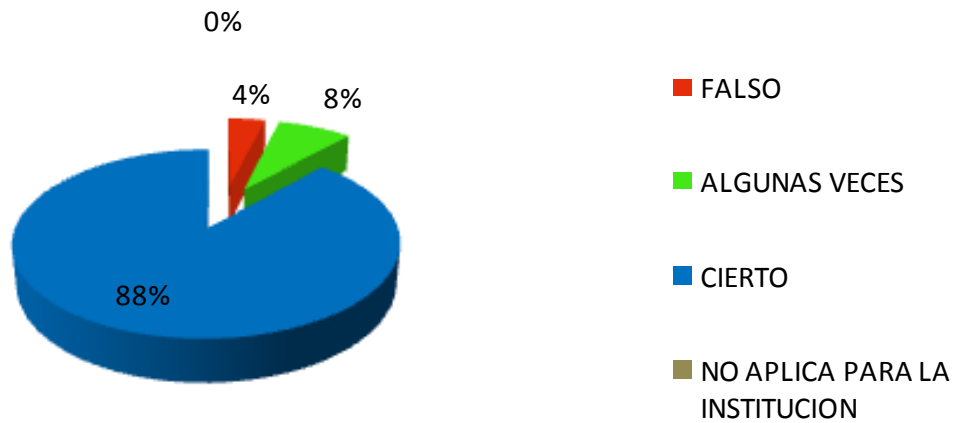
**29. El gerente de talento humano resuelve de manera oportuna y eficaz los problemas que se presentan dentro de la organización**



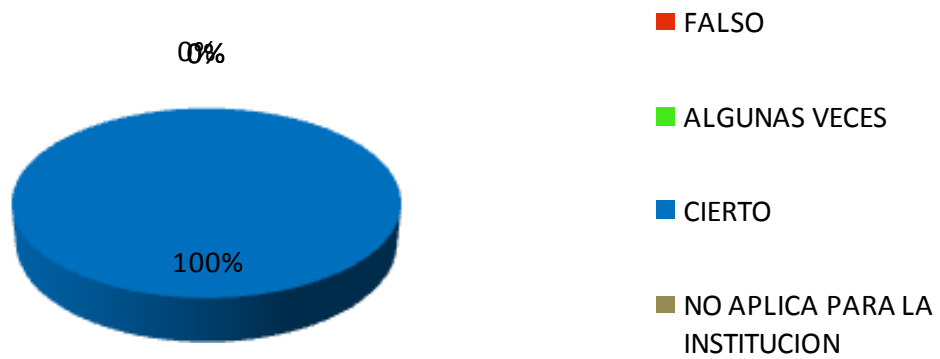
**30. Nuestro gerente de talento humano es capaz de adaptarse rápidamente a los requerimientos del entorno.**



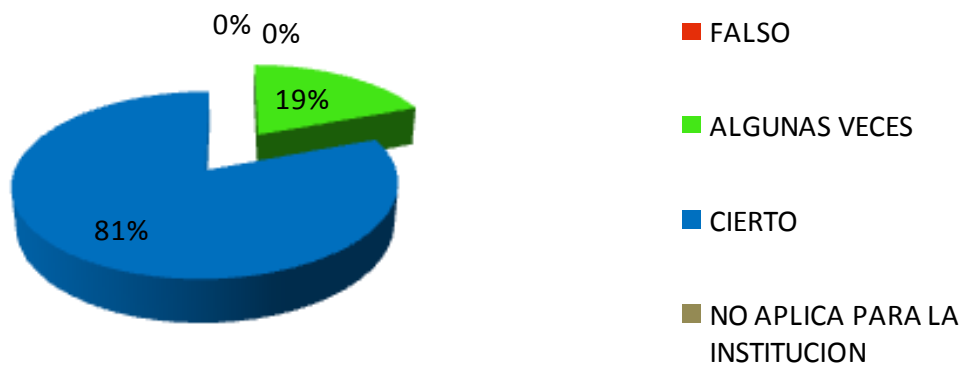
**31. Nuestra gerente de talento humano reacciona con rapidez a los cambios del entorno y toma decisiones proactivas e informadas**



**32. el gerente de talento humano se relaciona fácil y constantemente con los trabajadores**



**33. nuestro gerente de talento humano tiene en cuenta las ideas de los trabajadores y hace reconocimientos frente a ellas**



## ANEXO F: RESULTADOS PRUEBAS PSICOLOGICAS.

### a. INTERPRETACION WARTEGG

#### INFORMANTE 1

**EDAD:** 31

**ESTUDIOS:** PSICOLOGA- POSGRADO

**CARGO:** GERENTE DE TALENTO HUMANO

**SIGNIFICADO CUADRO POR CUADRO QUE DA LA PERSONA:** No sigue el orden de la secuencia dada.

1. JUEGO DE DADOS
2. PAISAJE/PEZ/TRANQUILIDAD
3. ESCALANDO CADA DIA MAS
4. FIGURAS GEOMETRICAS DE MI HIJO
5. ENERGIA QUE GUIA EL CAMINO
6. EL COMUPTADOR HERRAMIENTA BASICA
7. LAS HUELLAS DE LOS ANIMALES
8. VACACIONES
9. ARREGLANDO EL TECHO DE MI CASA
10. CANASTA CON FRUTAS
11. CALABAZA DE OCTUBRE
12. MI CASA Y MI FAMILIA
13. UN LIBRO QUE BUENA COMPAÑIA
14. FLORES QUE ALEGAN EL ESPACIO
15. MUJER MIDIENDOSE ROPA
16. PESCERA

#### RESUMEN DE LA INTERPRETACION

1. **IMPRESIÓN DE CONJUNTO:** La persona da respuesta a todos los estímulos y con un buen cierre en general. La producción es de nivel medio. Las respuestas no son concretas, la mayoría son habituales y representan lo que expresa en los significados de cada ideograma.
2. **FACTORES DE EXPRESION:** Muestra claridad mental, objetividad y método, hay un empleo armonio de los espacios, se observa imaginación, confianza en sí, decisión, dominio de sí. Energía estable, impulso vital, el tamaño oscila entre normal y grande. Deseos de expansión, su dinamismo e iniciativa es medio. En el emplazamiento predomina las tres bandas y zona, por lo tanto, se observa equilibrio emotivo frente a su capacidad de adaptación y sociabilidad, presenta interés por el presente, capacidad de observación. Temperamento sensible, dificultad para defenderse contra las presiones del medio, receptividad.

3. **FACTORES DE INTEGRACION:** disposición equilibrada y bien delimitada. Capacidad de organización. Método, síntesis, constancia. Voluntad, iniciativa, falta de objetividad, capacidad de expansión, actividad mental, capacidad de análisis

4. **FACTORES DE REPRESENTACION:**

CUADRO 1: Presenta ciertas ambivalencias que desorganizan, lo cual puede evidenciar cierta indecisión frente a una situación concreta, puede ser orientados hacia el aspecto económico, poca iniciativa. Deseo de poder, de dominio

CUADRO 2: Refleja tendencia hacia la bondad, la sensibilidad y dulzura. Empatía, trabajo en equipo. Orientación vocacional humanística, creatividad, aspiración a la libertad y a la expansión

CUADRO 3: Demuestra esfuerzo personal, presenta deseos de perfeccionamiento desde un alto nivel de ambición, se observa cierta preocupación por querer liberarse de la rutina en su modalidad laboral, hay cierta carencia de originalidad pero hay un deseo de superación, perseverancia, independencia

CUADRO 4: Demuestra deseos de perfeccionamiento profesional.

CUADRO 5: Al sentirse insegura, comienza a analizar todas las situaciones que se le presentan y cae en una dispersión atencional, al querer abarcar todo, no soluciona frecuentemente nada en forma positiva. Hay saturación por querer concentrarse en exceso y no dirige su atención adecuadamente. Falta concentración para determinar una actuación.

CUADRO 6: Inteligencia bien integrada, buena asociación de ideas, predominio de la deducción y la racionalización

CUADRO 7: Inmadurez afectiva notable que puede originarle problemas afectivos

CUADRO 8: Refleja tendencia hacia la rebelión contra las pautas sociales; Demuestra reserva y prudencia. Presenta autonomía de criterio, espíritu crítico, independencia,

CUADRO 9: Ideal que se limita a lo concreto, al sentido común, se observa una búsqueda de equilibrio buscando formas de protección, refleja deseos de superación, de conseguir el ideal deseado. Constancia en el logro de sus ideales. Demuestra un pensamiento analítico

CUADRO 10: Presenta hábito de crítica, necesidad de dialogar con el medio, concentración e interés objetivo, presenta óptimo rendimiento del intelecto, enriquecimiento con la crítica

CUADRO 11: Presenta sociabilidad, creatividad, empatía

CUADRO 12: Su vida interior se adapta al medio desde el intelecto, adaptación por etapas

Refleja cierto aislamiento desde un deseo de paz

CUADRO 13. Preferencia por el interés social, gusto por la tradición y por lo histórico, refleja afán de mostrarse y el de autoconocimiento, deseos de perfeccionamiento.

CUADRO 14: Deseo de comprensión en el plano intelectual y espiritual, Puede reflejar temor, prudencia, se puede sentir insegura frente a situaciones agresivas o conflictivas

CUADRO 15: Tendencia a integrarse afectivamente en sus vínculos actuales, integración narcisista, preocupación relativa de sí misma, a su prójimo o a su familia, inquietud de orden afectivo o social

CUADRO 16: Su personalidad tiende a ser introvertida, afectuosa pero poco demostrativa. Demuestra adecuada relación con el medio ambiente.

## **INFORMANTE 2**

**EDAD:** 26

**ESTUDIOS:** INGENIERO INDUSTRIAL

**CARGO:** GERENTE DE TALENTO HUMANO

**SIGNIFICADO CUADRO POR CUADRO QUE DA LA PERSONA:** No sigue el orden de la secuencia dada.

1. FLOR
2. CARA TIMIDA
3. ESCALAS
4. EDIFICIO
5. BICICLETA
6. CARRO
7. JARDIN GIRASOLES
8. ATARDECER
9. DOBLE VIA
10. SILLON
11. CARA SONRIENTE
12. CASA
13. FLECHA
14. ARBOL
15. MALETA
16. CARA BRAVA

## **RESUMEN DE LA INTERPRETACION**

1. **IMPRESIÓN DE CONJUNTO:** La persona da respuesta a todos los estímulos y con un buen cierre en general. La producción es de nivel medio. La secuencia puede manifestar cierta desorganización, Las respuestas son concretas, la mayoría habituales y representan lo que expresa en los significados de cada ideograma
2. **FACTORES DE EXPRESION:** Su energía es estable, el tamaño oscila entre normal y grande. Se observa poca objetividad en determinados temas, demuestra cierta debilidad en las líneas, lo cual puede indicar falta de

concentración, su dinamismo e iniciativa es medio. En el emplazamiento predomina la banda central, presentando interés por el presente y la realidad inmediata y la zona media, demostrando así capacidad de adaptación, sociabilidad, predominio emotivo.

3. **FACTORES DE INTEGRACION:** se observa capacidad de síntesis, confianza en sí y poder de decisión, disposición a la actividad, cierta impulsividad en las decisiones, sentido de análisis.

#### 4. **FACTORES DE REPRESENTACION:**

CUADRO 1: Su actitud frente a los problemas refleja que hay cierta preocupación sentimental, poca iniciativa

CUADRO 2: Presenta buena imaginación estética, y una fina sensibilidad, orientación vocacional humanística.

CUADRO 3: Demuestra esfuerzo personal, se observa cierta preocupación por querer liberarse de la rutina en su modalidad laboral

CUADRO 4: Refleja sentimientos de expansión en sus actividades dado que puede sentirse limitado, cuadro de ansiedad encauzada hacia múltiples actividades y le origina dispersión atencional, es activo en su ámbito laboral

CUADRO 5: Falta concentración para determinar una actuación, presenta buena capacidad de decisión

CUADRO 6: Inteligencia bien integrada esencialmente practica y concreta, presenta deseos de cambio, dinamismo, pensamiento sintético

CUADRO 7: Inmadurez afectiva notable, relaciones afectivas positivas, anhelo de paz interior y deseo de comprensión.

CUADRO 8: Refleja actitud de expansión y altruismo, independencia, autonomía de criterio, espíritu crítico, capacidad de rebelarse a pautas normativas y sociales. Demuestra reserva y prudencia

CUADRO 9: deseo de unión de ideales desde el trabajo en equipo, sensaciones y gustos. Critica frente a las ideas

CUADRO 10: Demuestra dificultad para ser objetivo por interferencia de sus subjetividades, dado que puede observar objetivamente mientras no esté unido a una gran carga afectiva

CUADRO 11: Presenta sociabilidad, creatividad, empatía

CUADRO 12: Dificultades para adaptarse anímicamente a lo social, refleja cierto aislamiento desde un deseo de paz, adaptación por etapas.

CUADRO 13: Preferencia por la teoría para solucionar los problemas que se le presenten.

CUADRO 14: Puede reflejar temor, prudencia, se puede sentir inseguro frente a situaciones agresivas o conflictivas, conflicto con las ideas, lucha interior, impulsos inconscientes.

CUADRO 15: Tendencia a integrarse afectivamente en sus vínculos actuales, vinculación a sus planes y proyecto de vida

CUADRO 16: Esta persona tiende a comunicarse con el exterior pero de una forma totalmente superficial. Su personalidad tiende a ser extrovertido



### **INFORMATE 3**

**EDAD:** 26

**ESTUDIOS:** PSICOLOGA/ MAESTRIA /ESPECIALIZACION

**CARGO:** GERENTE DE TALENTO HUMANO

**SIGNIFICADO CUADRO POR CUADRO QUE DA LA PERSONA:** Sigue el orden de la secuencia dada.

1. EQUILIBRIO/ INTEGRALIDAD
2. NO DEFINE SIGNIFICADO DEL DIBUJO
3. NO DEFINE SIGNIFICADO DEL DIBUJO
4. CAMINO
5. LA DIANA/ DIRECCIÓN /OBJETIVO
6. PAISAJE
7. DESCANSO EN LA PLAYA
8. OCÉANO/CONOCIMIENTO/PROFUNDIDAD
9. LUZ
10. MODELO DE CONSTRUCCIÓN ANTIGUA
11. OJO CERRADO/PENSANDO
12. PERSPECTIVA
13. CONOCIMIENTO
14. ELEVAR LOS SENTIDOS
15. INTEGRIDAD/OBJETIVO
16. NO DEFINE SIGNIFICADO DEL DIBUJO

### **RESUMEN DE LA INTERPRETACION**

1. **IMPRESIÓN DE CONJUNTO:** La persona da respuesta a todos los estímulos y con un buen cierre en general. La producción es de nivel alto. La secuencia muestra una personalidad estructurada. Las respuestas no son concretas, la mayoría son habituales y representan lo que expresa en los significados de cada ideograma.
2. **FACTORES DE EXPRESION:** muestra claridad mental, objetividad y método, hay un empleo armonio de los espacios, se observa imaginación, confianza en sí, decisión, dominio de sí. Energía estable, impulso vital, el tamaño oscila entre normal y grande. Deseos de expansión, su dinamismo e iniciativa es medio. En el emplazamiento predomina las tres bandas y zona, por lo tanto se observa equilibrio emotivo frente a su capacidad de adaptación y sociabilidad, presenta interés por el presente, capacidad de observación. Temperamento sensible, dificultad para defenderse contra las presiones del medio, receptividad.
3. **FACTORES DE INTEGRACION:** se observa capacidad de síntesis, de organización, poder de decisión, posibilidades de energía y vitalidad; sentido de observación, método, constancia, sentido de análisis

#### 4. FACTORES DE REPRESENTACION:

CUADRO 1: Persona que tiene confianza en sí para solucionar los problemas, tiene capacidad para buscar múltiples soluciones, demostrando creatividad y practicidad, capacidad organizativa

CUADRO 2: Presenta buena imaginación estética, y una fina sensibilidad. Orientación vocacional humanística

CUADRO 3: Demuestra capacidad de iniciativa, esfuerzo personal, hay cierta carencia de originalidad pero hay un deseo de superación, presenta deseos de perfeccionamiento desde un alto nivel de ambición, perseverancia, independencia

CUADRO 4: La emotividad la puede llevar a una falta de energía y dinamismo, demuestra sentimientos de expansión en su actividad, es activa en su ámbito laboral

CUADRO 5: Presenta buena capacidad de decisión, capacidad de liderazgo, voluntad para superar los problemas, perseverancia, autonomía de criterio

CUADRO 6: Inteligencia bien integrada esencialmente practica y concreta, refleja deseos de paz, tranquilidad

CUADRO 7: Inmadurez afectiva, inquietud se orden afectivo y social

CUADRO 8: Refleja tendencia hacia la rebelión contra las pautas sociales; autonomía de criterio, espíritu crítico

CUADRO 9: Ideal que se limita a lo concreto, al sentido común, se observa una búsqueda de equilibrio buscando formas de protección, ideal y preferencia por lo sensible. Demuestra un pensamiento analítico

CUADRO 10: Demuestra observación y objetividad, concentración e interés objetivo, demuestra dificultad para ser objetivo por interferencia de sus subjetividades, dado que puede observar objetivamente mientras no esté unido a una gran carga afectiva, presenta óptimo rendimiento del intelecto, enriquecimiento con la crítica. Seguridad aparente que le permite ordenar y equilibrar todo lo que se encuentra dentro de los límites de su mundo

CUADRO 11: Presenta sociabilidad, posible actitud exasperante y temor, creatividad, empatía

CUADRO 12. Su vida interior se adapta al medio desde el intelecto, adaptación por etapas.

CUADRO 13: Preferencia por la teoría para solucionar los problemas que se le presenten, refleja afán de atenerse a lo que se le exija, limitando la espontaneidad, deseos de perfeccionamiento

CUADRO 14: Presenta diplomacia, trata de superar las situaciones de la forma menos peligrosa para sus intereses, Puede reflejar temor, prudencia, se puede sentir insegura frente a situaciones agresivas o conflictivas

CUADRO 15: Falta de afinidad en lo instintivo, integración frente a la coincidencia de sus gustos y sentimientos de manera empática y creativa

CUADRO 16: Su personalidad tiende a ser introvertida, afectuosa pero poco demostrativa

#### **INFORMANTE 4:**

**EDAD:** 36

**ESTUDIOS:** ADMINISTRADORA DE EMPRESAS Y ABOGADA

**CARGO:** GERENTE DE TALENTO HUMANO

**SIGNIFICADO CUADRO POR CUADRO QUE DA LA PERSONA:** no sigue el orden de la secuencia dada.

1. AVES VOLANDO
2. ROSTRO
3. ESCALERAS
4. EDIFICIO
5. RODILLO PARA PINTAR
6. VEHICULO
7. CIRCULO PUNTEADO
8. SOL SALIENTE DE LA NUBE
9. VIA AL TUNEL
10. CASA EN EL CAMPO
11. HAMACA PARA DESCANSAR
12. FIGURAS GEOMETRICAS
13. LANCHA EN EL MAR
14. FLOR
15. SILUETA DE MUJER
16. PELOTA DE FUTBOL

#### **RESUMEN DE LA INTERPRETACION**

1. **IMPRESIÓN DE CONJUNTO:** La persona da respuesta a todos los estímulos y con un buen cierre en general. La producción es de nivel alto. Las respuestas son concretas, la mayoría habituales y representan lo que expresa en los significados de cada ideograma
2. **FACTORES DE EXPRESION:** muestra claridad mental, objetividad y método, hay un empleo armonio de los espacios, se observa imaginación, confianza en sí, decisión, dominio de sí. Energía estable, impulso vital, el tamaño oscila entre normal y grande. Deseos de expansión, su dinamismo e iniciativa es medio, En el emplazamiento predomina las tres bandas y la zona superior y las tres zonas, por lo tanto refleja actividad mental y equilibrio emotivo en su capacidad de adaptación, presentando interés por el presente, capacidad de observación, tendencia a la sociabilidad.
3. **FACTORES DE INTEGRACION:** se observa capacidad de organización, método y síntesis, constancia, sentido de observación, sentido de análisis, sensibilidad receptiva, originalidad.
4. **FACTORES DE REPRESENTACION:**

CUADRO 1: Soluciona afectivamente los problemas, se muestra sensibilidad en sus actuaciones, refleja deseo de cambio, poca iniciativa

CUADRO 2: Presenta buena imaginación estética, y una fina sensibilidad. Orientación vocacional humanística

CUADRO 3: Demuestra esfuerzo personal, presenta deseos de perfeccionamiento desde un alto nivel de ambición, se observa cierta preocupación por querer liberarse de la rutina en su modalidad laboral, hay cierta carencia de originalidad pero hay un deseo de superación, perseverancia, independencia

CUADRO 4: Refleja sentimientos de expansión en sus actividades dado que puede sentirse limitada, cuadro de ansiedad encauzada hacia múltiples actividades y le origina dispersión atencional, es activa en su ámbito laboral.

CUADRO 5: Es una persona que analiza demasiado las posibilidades y teme al fracaso, demostrando cierta inhibición de la voluntad.

CUADRO 6: Buena asociación de ideas, predominio de la deducción y la racionalización, presenta deseos de cambio, dinamismo. Pensamiento sintético. Inteligencia bien integrada

CUADRO 7: Inmadurez afectiva notable

CUADRO 8: Refleja independencia, autonomía de criterio, espíritu crítico, capacidad de rebelarse a pautas normativas y sociales; Demuestra cierta ambivalencia entre la necesidad de ser protegida y mandar.

CUADRO 9: Ideal que se limita a lo concreto, al sentido común, se observa una búsqueda de equilibrio buscando formas de protección, deseo de unión de los ideales, deseo de cambio, demuestra un pensamiento analítico

CUADRO 10: Presenta hábito de crítica, necesidad de dialogar con el medio, concentración e interés objetivo, demuestra dificultad para ser objetivo por interferencia de sus subjetividades, dado que puede observar objetivamente mientras no esté unido a una gran carga afectiva. Seguridad aparente que le permite ordenar y equilibrar todo lo que se encuentra dentro de los límites de su mundo

CUADRO 11: Se observa cierta inhibición social desde un posible aislamiento, restricción e inseguridad. Puede ser una persona que poco afecta al trabajo pero que lo disimula o que trabaja por imperiosa obligación

CUADRO 12: Su vida interior se adapta al medio desde el intelecto, adaptación por etapas

CUADRO 13: Preferencia por lo afectivo lo cual puede afectar la objetividad en la solución de sus problemas, deseo de cambio

CUADRO 14: Presenta diplomacia, trata de superar las situaciones de la forma menos peligrosa para sus intereses, deseo de comprensión en el plano intelectual y espiritual. Puede reflejar temor, prudencia, se puede sentir insegura frente a situaciones agresivas o conflictivas.

CUADRO 15: Tendencia a integrarse afectivamente en sus vínculos actuales, integración narcisista, preocupación relativa de sí misma, a su prójimo o a su familia, inquietud de orden afectivo o social

CUADRO 16: Su personalidad tiende a ser introvertida

## b. INTERPRETACION 16PF

### EMPRESA 1

Tabla: 10 DISTORSION: 8 : Algo Distorsionador.

Forma y Barems utilizados:

Forma A - Mujeres, Adultas, Profesionales, Col.

NOMBRE: INFORMANTE 1

EDAD:

31

P. Directos		Decati	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
A 19	RESERVADO	10	-----									ABERTO
B 9	PENSAMIENTO CONCRETO	6	----->									PENSAMIENTO ABSTRACTO
C 19	INESTABILIDAD EMOCIONAL	5	<-----									ESTABILIDAD EMOCIONAL
E 13	SUMISO	5	<-----									DOMINANTE
F 21	PRUDENTE	9	-----									IMPULSIVO
G 12	DESPREOCUPADO	2	<-I.C.									ESCRUPULOSO
H 18	TIMIDO	5	<-----									ESPONTANEO
I 15	RACIONAL	8	-----I.C.									EMOCIONAL
L 7	CONFIDO	4	<-----									SUSPICAZ
M 10	PRACTICO	4	<-----									CONADOR
N 12	SENCILLO	5	<-----									ASTUTO
O 5	SEGURO	4	<-----									INSEGURO
Q1 4	TRADICIONALISTA	1	<-----									INNOVADOR
Q2 9	DEPENDENCIA DEL GRUPO	6	----->									AUTOSUFICIENCIA
Q3 16	DESNHIBIDO	6	----->									CONTROLADO
Q4 7	TRANQUILO	5	<-----									TENSIONADO

(I. C. = INDICADOR CLINICO)

#### FACTORES DE SEGUNDO ORDEN

AN	BAJA ANSIEDAD	4,6	<-----									ALTA ANSIEDAD
EX	INTROVERSION	7,2	----->									EXTRAVERSION
SC	BAJO CONTROL SOCIAL	4,4	<-----									ALTO CONTROL SOCIAL
IN	DEPENDENCIA	2,6	<---									INDEPENDENCIA

#### ECUACIONES DERIVADAS DE PERFILES

SU	OBJETIVIDAD	7,1	----->									SUBJETIVIDAD
CR	CREATIVIDAD BAJA	3,0	<---									CREATIVIDAD ALTA
NE	BAJO NEUROTIKISMO	5,0	<-----									ALTO NEUROTIKISMO
PS	BAJO PS.	1,8	<---									ALTO PS.
LI	BAJO LIDERAZGO	5,8	<-----									ALTO LIDERAZGO
AC	PROPENSO A ACCIDENTES	5,0	<-----									LIBRE ACCIDENTES

- Esta persona tiende a ser emocionalmente expresiva, dispuesta a cooperar, bondadosa, amable y adaptable. Le gusta las ocupaciones que le exijan contacto con la gente y la situaciones de relación social, fácilmente forma parte de grupos activos, es generosa en sus relaciones personales, poco temerosa de las criticas

- Tiende a ser una persona rápida en su comprensión y en el aprendizaje de ideas. Existe alguna relación con el nivel cultural y con la viveza mental
- Es una persona que tiende a presentar poca tolerancia a la frustración; cuando las condiciones no son satisfactorias es voluble, evade las necesidades y llamadas de la realidad.
- Se observa tendencia a ceder ante a los demás, a ser dócil, y a conformarse. Es, a menudo, dependiente, acepta las ideas de los otros y se muestra ansiosa por una exactitud obsesiva.
- Tiene a ser jovial, activa, franca, expresiva. Frecuentemente se le escoge como líder electo. Puede ser impulsiva y de actividad imprevisible o cambiante
- Es una persona despreocupada que puede ser inestable en sus propósitos. Sus acciones son casuales y faltas de atención a los compromisos del grupo. Su alejamiento de la influencia del grupo puede llevarle a actos fuera de la norma, lo cual le hace ser más efectiva y le permite tener menos conflictos somáticos en situaciones de tensión
- Puede ser tímida, alejada, cautelosa, que permanece al margen de la actividad social, puede presentarse sentimientos de inferioridad. No le gusta pertenecer a grupos amplios y no es dada a mantenerse en contacto con todo lo que está ocurriendo a su alrededor
- Suele dejarse afectar por los sentimientos, idealista, soñadora. A veces solicita para sí la atención y ayuda de los otros; es impaciente, dependiente, poco practica.
- Es una persona que tiende a no presentar tendencia a los celos o envidia, es adaptable, animada, no competitiva, interesada por los demás, buena colaboradora del grupo.
- Es práctica, cuidadosa, regulada por realidades externas, formal y correcta, suele mostrarse ansiosa por hacer las cosas correctamente, atenta a los problemas prácticos. Se preocupa por los detalles, capaz de serenidad en situaciones de emergencia, aunque a veces puede ser poco imaginativa
- Suele ser una persona sencilla, sentimental, se le satisface fácilmente y se muestra contenta con lo que le acontece, es natural, espontanea.
- Presenta confianza en sí misma y su capacidad para tratar con cosas es madura y poco ansiosa, es flexible, segura.
- Confía en lo que le han enseñado a creer y acepta lo desconocido y lo verdadero, a pesar de sus inconsistencias. Es precavida con las nuevas ideas, tiende a posponer u oponerse a los cambios, a seguir la línea tradicional
- Es temperamentamente independiente, acostumbrada a seguir su propio camino; toma decisiones y actúa por su cuenta



contacto con la gente y la situaciones de relación social, fácilmente forma parte de grupos activos, es generoso en sus relaciones personales, poco temeroso de las críticas

- Se observa tendencia para aprender y captar las cosas no de una manera rápida, es una persona inclinada a interpretaciones concretas y literales.
- Tiende a ser una persona emocionalmente madura, realista acerca de la vida, tranquilo, con buena firmeza interior y capacidad para mantener una solida moral de grupo. A veces puede presentar ajustes conformistas en el caso de problemas no resueltos
- Se observa tendencia a ceder ante a los demás, a ser dócil, y a conformarse. Es, a menudo, dependiente, acepta las ideas de los otros y se muestra ansioso por una exactitud obsesiva.
- Tiene a ser jovial, activo, franco, expresivo. Frecuentemente se le escoge como líder electo. Puede ser una persona impulsiva y de actividad imprevisible o cambiante
- Es una persona despreocupada que puede ser inestable en sus propósitos. Sus acciones son casuales y faltas de atención a los compromisos del grupo. Su alejamiento de la influencia del grupo puede llevarle a actos fuera de la norma, lo cual le hace ser más efectivo y le permite tener menos conflictos somáticos en situaciones de tensión
- Es emprendedor, socialmente atrevido, espontaneo, no inhibido, dispuesto a intentar nuevas cosas, sin embargo puede despreocuparse por los detalles, e invertir mucho tiempo en diálogos.
- Tiende a ser práctico, realista, independiente, responsable. A veces es inamovible, duro, suele mantener el grupo trabajando sobre unas bases practicas, realistas y acertadas
- Es una persona que puede ser desconfiada y ambigua. Le gusta opinar sobre sí mismo, suele actuar con premeditación, es despegado de los otros
- Es práctico, cuidadoso, regulado por realidades externas, formal y correcta, suele mostrarse ansioso por hacer las cosas correctamente, atento a los problemas prácticos. Se preocupa por los detalles, capaz de serenidad en situaciones de emergencia, aunque a veces puede ser poco imaginativo
- Suele ser una persona sencilla, sentimental, se le satisface fácilmente y se muestra contento con lo que le acontece, es natural, espontaneo.
- Presenta confianza en sí mismo y su capacidad para tratar con cosas es madura y poco ansioso, es flexible, seguro.
- Confía en lo que le han enseñado a creer y acepta lo desconocido y lo verdadero, a pesar de sus inconsistencias. Es precavido con las nuevas ideas, tiende a posponer u oponerse a los cambios, a seguir la línea tradicional
- Es temperamentalmente independiente, acostumbrado a seguir su propio camino; toma decisiones y actúa por su cuenta





- Esta persona tiende a ser emocionalmente expresiva, dispuesta a cooperar, bondadosa, amable y adaptable. Le gusta las ocupaciones que le exijan contacto con la gente y las situaciones de relación social, fácilmente forma parte de grupos activos, es generosa en sus relaciones personales, poco temerosa de las críticas
- Se observa tendencia para aprender y captar las cosas no de una manera rápida, es una persona inclinada a interpretaciones concretas y literales
- Es una persona que tiende a presentar poca tolerancia a la frustración; cuando las condiciones no son satisfactorias es voluble, evade las necesidades y llamadas de la realidad.
- Se observa tendencia a ceder ante los demás, a ser dócil, y a conformarse. Es, a menudo, dependiente, acepta las ideas de los otros y se muestra ansiosa por una exactitud obsesiva.
- Tiene a ser jovial, activa, franca, expresiva. Frecuentemente se le escoge como líder electo. Puede ser impulsiva y de actividad imprevisible o cambiante
- Es una persona despreocupada que puede ser inestable en sus propósitos. Sus acciones son casuales y faltas de atención a los compromisos del grupo. Su alejamiento de la influencia del grupo puede llevarle a actos fuera de la norma, lo cual le hace ser más efectiva y le permite tener menos conflictos somáticos en situaciones de tensión
- Puede ser tímida, alejada, cautelosa, que permanece al margen de la actividad social, puede presentarse sentimientos de inferioridad. No le gusta pertenecer a grupos amplios y no es dada a mantenerse en contacto con todo lo que está ocurriendo a su alrededor
- Suele dejarse afectar por los sentimientos, idealista, soñadora. A veces solicita para sí la atención y ayuda de los otros; es impaciente, dependiente, poco práctica.
- Es una persona que tiende a no presentar tendencia a los celos o envidia, es adaptable, animada, no competitiva, interesada por los demás, buena colaboradora del grupo.
- Es práctica, cuidadosa, regulada por realidades externas, formal y correcta, suele mostrarse ansiosa por hacer las cosas correctamente, atenta a los problemas prácticos. Se preocupa por los detalles, capaz de serenidad en situaciones de emergencia, aunque a veces puede ser poco imaginativa
- Suele ser una persona refinada, astuta, perspicaz, a menudo es analítica. Su enfoque es intelectual y poco sentimental.
- Presenta tendencia a ser una persona preocupada, ante las dificultades presenta ansiedad, en los grupos puede sentirse aceptada ni con libertad para actuar
- Confía en lo que le han enseñado a creer y acepta lo desconocido y lo verdadero, a pesar de sus inconsistencias. Es precavida con las nuevas

ideas, tiende a posponer u oponerse a los cambios, a seguir la línea tradicional

- Es temperamentalmente independiente, acostumbrada a seguir su propio camino; toma decisiones y actúa por su cuenta
- Es una persona controlada, socialmente adaptada, presenta control de sus emociones y conducta en general, es cuidadosa y abierta a lo social, no obstante, puede ser obstinada
- Puede ser una persona tensa, intranquila o impaciente. No le gusta permanecer inactiva, de lo contrario puede sentirse frustrada

## EMPRESA 4

Tabla: 10 DISTORSION: 12 : Distorsionador.

Forma y Baremos utilizados:

Forma A - Mujeres, Adultas, Profesionales, Col.

NOMBRE: INFORMANTE 4

EDAD:

36

P. Directos		Decati	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
A 18	RESERVADO	8	----->									ABIERTO
B 10	PENSAMIENTO CONCRETO	7	----->									PENSAMIENTO ABSTRACTO
C 22	INESTABILIDAD EMOCIONAL	5	<-----									ESTABILIDAD EMOCIONAL
E 8	SUMISO	2	<---									DOMINANTE
F 11	PRUDENTE	3	<-----									IMPULSIVO
G 15	DESPREOCUPADO	3	<-I.C.									ESCRUPULOSO
H 24	TÍMIDO	7	----->									ESPONTANEO
I 15	RACIONAL	8	-----I.C.									EMOCIONAL
L 10	CONFÍADO	7	----->									SUSPICAZ
M 12	PRACTICO	5	<-----									SONADOR
N 14	SENCILLO	7	----->									ASTUTO
O 4	SEGURO	6	----->									INSEGURO
Q1 6	TRADICIONALISTA	3	<-----									INNOVADOR
Q2 11	DEPENDENCIA DEL GRUPO	8	----->									AUTOSUFICIENCIA
Q3 15	DESNHIBIDO	3	<-----									CONTROLADO
Q4 3	TRANQUILO	5	<-----									TENSIONADO

(I. C. = INDICADOR CLÍNICO)

### FACTORES DE SEGUNDO ORDEN

AN	BAJA ANSIEDAD	6,0	<-----									ALTA ANSIEDAD
EX	INTROVERSIÓN	5,7	<-----									EXTRAVERSIÓN
SC	BAJO CONTROL SOCIAL	6,3	----->									ALTO CONTROL SOCIAL
IN	DEPENDENCIA	3,7	<-----									INDEPENDENCIA

### ECUACIONES DERIVADAS DE PERFILES

SU	OBJETIVIDAD	9,4	-----									SUBJETIVIDAD
CR	CREATIVIDAD BAJA	6,6	----->									CREATIVIDAD ALTA
NE	BAJO NEUROTI CISMO	8,2	-----I.C.									ALTO NEUROTI CISMO
PS	BAJO PS.	5,2	<-----									ALTO PS.
LI	BAJO LIDERAZGO	3,8	<-----									ALTO LIDERAZGO
AC	PROPENSO A ACCIDENTES	5,3	<-----									LIBRE ACCIDENTES

- Esta persona tiende a ser emocionalmente expresiva, dispuesta a cooperar, bondadosa, amable y adaptable. Le gusta las ocupaciones que le exijan contacto con la gente y las situaciones de relación social, fácilmente forma parte de grupos activos, es generosa en sus relaciones personales, poco temerosa de las críticas.
- Tiende a ser una persona rápida en su comprensión y en el aprendizaje de ideas. Existe alguna relación con el nivel cultural y con la viveza mental
- Es una persona que tiende a presentar poca tolerancia a la frustración; cuando las condiciones no son satisfactorias es voluble, evade las necesidades y llamadas de la realidad
- Se observa tendencia a ceder ante los demás, a ser dócil, y a conformarse. Es, a menudo, dependiente, acepta las ideas de los otros y se muestra ansiosa por una exactitud obsesiva.
- Presenta tendencia a ser introspectiva, a veces es terca, pesimista, evasiva, es considerada por los demás como demasiado correcta. Suele ser una persona digna de confianza.
- Es una persona despreocupada que puede ser inestable en sus propósitos. Sus acciones son casuales y faltas de atención a los compromisos del grupo. Su alejamiento de la influencia del grupo puede llevarle a actos fuera de la norma, lo cual le hace ser más efectiva y le permite tener menos conflictos somáticos en situaciones de tensión
- Es emprendedora, socialmente atrevida, espontánea, no inhibida, dispuesta a intentar nuevas cosas, sin embargo puede despreocuparse por los detalles, e invertir mucho tiempo en diálogos.
- Suele dejarse afectar por los sentimientos, idealista, soñadora. A veces solicita para sí la atención y ayuda de los otros; es impaciente, dependiente, poco práctica
- Es una persona que puede ser desconfiada y ambigua. Le gusta opinar sobre sí misma, suele actuar con premeditación, es despegada de los otros.
- Es práctica, cuidadosa, regulada por realidades externas, formal y correcta, suele mostrarse ansiosa por hacer las cosas correctamente, atenta a los problemas prácticos. Se preocupa por los detalles, capaz de serenidad en situaciones de emergencia, aunque a veces puede ser poco imaginativa.
- Suele ser una persona refinada, astuta, perspicaz, a menudo es analítica. Su enfoque es intelectual y poco sentimental.
- Presenta tendencia a ser una persona preocupada, ante las dificultades presenta ansiedad, en los grupos puede sentirse aceptada ni con libertad para actuar
- Confía en lo que le han enseñado a creer y acepta lo desconocido y lo verdadero, a pesar de sus inconsistencias. Es precavida con las nuevas

ideas, tiende a posponer u oponerse a los cambios, a seguir la línea tradicional-

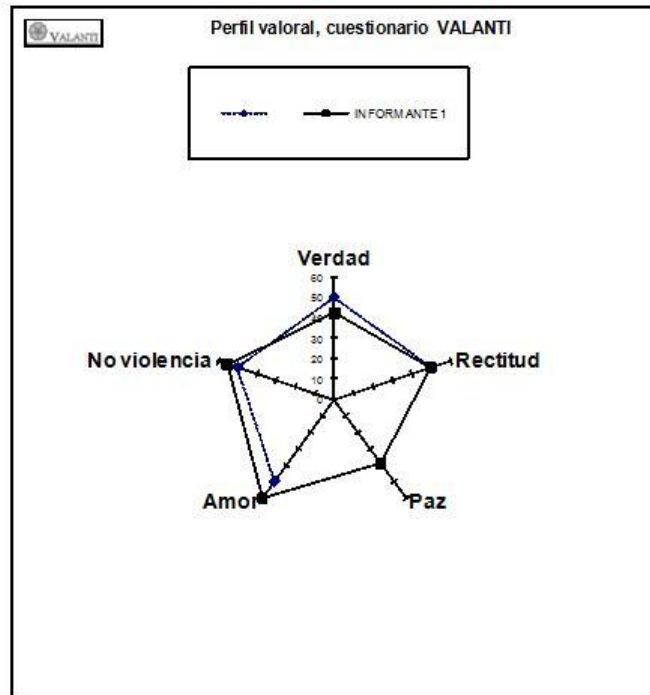
- Es temperamentamente independiente, acostumbrada a seguir su propio camino; toma decisiones y actúa por su cuenta
- Se observa como una persona orientada por sus propias necesidades, no está preocupada por ceñirse a las exigencias sociales, no es excesivamente cuidadosa o esmerada.
- Puede ser una persona relajada, tranquila, satisfecha. En algunas situaciones, su estado de mucha satisfacción le puede llevar a un bajo rendimiento, en el sentido de no tener motivación para intentar algo.

### c. INTERPRETACION VALANTI (CUESTIONARIO DE VALORES)

#### INFORMANTE 1:

Nombre:	INFORMANTE 1	
Edad:	31	Sexo: F
Cargo:	GTH	
Estudios:	PSICOLOGA	
1	2	1
2	1	2
3	1	2
4	2	1
5	2	1
6	1	2
7	2	1
8	1	2
9	3	0
10	3	0
11	1	2
12	1	2
13	3	0
14	1	2
15	3	0
16	0	3
17	3	0
18	3	0
19	0	3
20	1	2
21	1	2
22	0	3
23	3	0
24	1	2
25	0	3
26	3	0
27	2	1
28	3	0
29	3	0
30	1	2

Valor	Verdad	Rectitud	Paz	Amor	No violencia
Puntuación Normal nacionales, 1997 (n=730)	6,65	21,05	17,25	16,68	21,22
Desviación Standard Normal nacionales, 1997 (n=730)	4,70	4,84	6,61	5,41	7,8
Puntuación directa	12	21	10	22	25
	50	50		50	50
<b>INFORMANTE 1</b>	<b>42</b>	<b>50</b>	<b>39</b>	<b>60</b>	<b>55</b>
Interpretación del puntaje estándar	Puntuación Baja	Puntuación Promedio	Puntuación Baja	Puntuación Alta	Puntuación Alta
	***	*****	***	*****	*****
Diferencia con la Organización	-8	-0	39	10	5



El área intuitiva (Valor AMOR) es la más importante para INFORMANTE 1. El área menos importante es la emocional (Valor PAZ).

El predominio del valor verdad no es fundamental. La parte intelectual de sus valores es puesta en segundo plano, dándole un poco menos importancia a cualidades como veracidad, raciocinio, curiosidad y honestidad intelectual.

El valor rectitud recibe una calificación dentro de lo esperado. La parte física de sus valores se muestra equilibrada, dándole adecuada importancia a cualidades como compromiso, confiabilidad, deber, cumplir metas, respeto, responsabilidad y sacrificio.

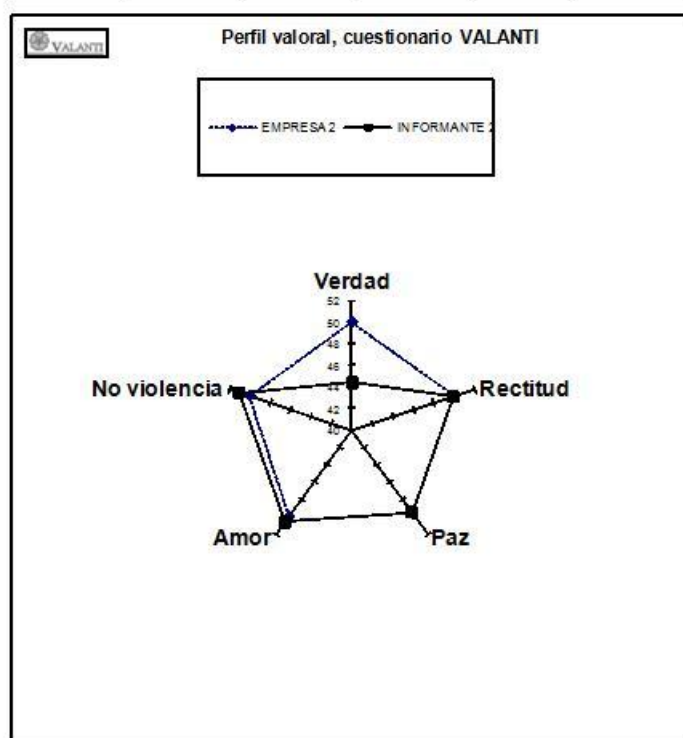
La valoración de la paz no es tan prioritaria. La parte emocional de sus valores es puesta en segundo plano, dándole un poco menos importancia a cualidades como calma, concentración, paciencia, reflexión, satisfacción, y silencio interior.

Impacta en su vida el amor un poco más que al resto de la gente. Resalta la parte intuitiva de sus valores, dándole buena prioridad a cualidades como amabilidad, amistad, ayuda, apoyo, compartir, compasión, cuidado, perdón, simpatía y tolerancia.

## INFORMANTE 2:

Nombre:	INFORMANTE 2	
Edad:	26	Sexo: M
Cargo:	GTH	
Estudios:	INGENIERO INDUSTRIAL	
1	1	2
2	1	2
3	1	2
4	2	1
5	1	2
6	1	2
7	2	1
8	2	1
9	2	1
10	3	0
11	2	1
12	2	1
13	2	1
14	1	2
15	2	1
16	1	2
17	2	1
18	3	0
19	2	1
20	1	2
21	1	2
22	1	2
23	2	1
24	2	1
25	1	2
26	2	1
27	1	2
28	2	1
29	2	1
30	1	2

Valor	Verdad	Rectitud	Paz	Amor	No violencia
Puntuación Normas nacionales, 1997 (n=7310)	5,65	2,05	9,35	6,68	2,22
Desviación Standard Normas nacionales, 1997 (n=7310)	4,70	4,44	6,61	5,41	7,8
Puntuaje obtenido	13	21	17	17	22
EMPRESA 2	50	50		50	50
INFORMANTE 2	44	50	49	51	51
Interpretación de la puntuaje obtenido	Puntuaje	Puntuaje	Puntuaje	Puntuaje	Puntuaje
	*****	*****	*****	*****	*****
Diferencia con la Organización	-6	-6	49	1	1



El área espiritual (Valor NO VIOLENCIA) es la más importante para INFORMANTE 2. El área menos importante es la intelectual (Valor VERDAD).

El valor verdad está dentro de la norma de la población. La parte intelectual de sus valores está equilibrada, dándole adecuada importancia a cualidades como veracidad, raciocinio, curiosidad y honestidad intelectual.

El valor rectitud recibe una calificación dentro de lo esperado. La parte física de sus valores se muestra equilibrada, dándole adecuada importancia a cualidades como compromiso, confiabilidad, deber, cumplir metas, respeto, responsabilidad y sacrificio.

La valoración de la paz está dentro de la norma de la población. La parte emocional de sus valores está equilibrada, dándole adecuada importancia a cualidades como calma, concentración, paciencia, reflexión, satisfacción, y silencio interior.

El valor amor le impacta dentro de la norma del grupo. La parte intuitiva de sus valores está equilibrada, dándole adecuada importancia a cualidades como amabilidad, amistad, ayuda, apoyo, compartir, compasión, cuidado, perdón, simpatía y tolerancia.

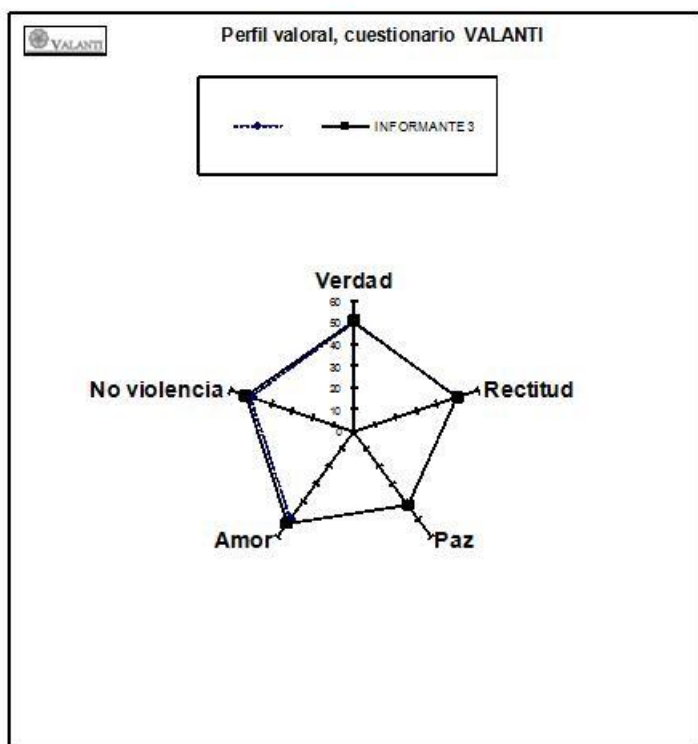


### INFORMANTE 3:

Nombre:	INFORMANTE 3	
Era:	26	Sexo: F
Cargo:	GTH	
Estudios:	PSICOLOGA	

1	1	2
2	1	2
3	2	1
4	2	1
5	1	2
6	2	1
7	3	0
8	1	2
9	1	2
10	3	0
11	1	2
12	1	2
13	3	0
14	0	3
15	2	1
16	1	2
17	2	1
18	3	0
19	1	2
20	2	1
21	2	1
22	0	3
23	2	1
24	1	2
25	1	2
26	2	1
27	1	2
28	3	0
29	1	2
30	1	2

Valor	Verdad	Rectitud	Paz	Amor	No violencia
Promedio Normativa nacional, 197 (n=730)	6,65	2,05	8,35	6,68	2,22
Desviación Standard Normativa nacional, 197 (n=730)	4,20	4,44	6,61	5,41	7,89
Puntaje obtenido	16	21	12	18	23
	50	50		50	50
<b>INFORMANTE 3</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>42</b>	<b>52</b>	<b>52</b>
Interpretación del puntaje estándar	Promedio	Promedio	Promedio Bajo	Promedio	Promedio
	****	****	***	****	****
Distancia con la Organización	1	-0	42	2	2



El área espiritual (Valor NO VIOLENCIA) es la más importante para INFORMANTE 3. El área menos importante es la emocional (Valor PAZ).

El valor verdad está dentro de la norma de la población. La parte intelectual de sus valores está equilibrada, dándole adecuada importancia a cualidades como veracidad, raciocinio, curiosidad y honestidad intelectual.

El valor rectitud recibe una calificación dentro de lo esperado. La parte física de sus valores se muestra equilibrada, dándole adecuada importancia a cualidades como compromiso, confiabilidad, deber, cumplir metas, respeto, responsabilidad y sacrificio.

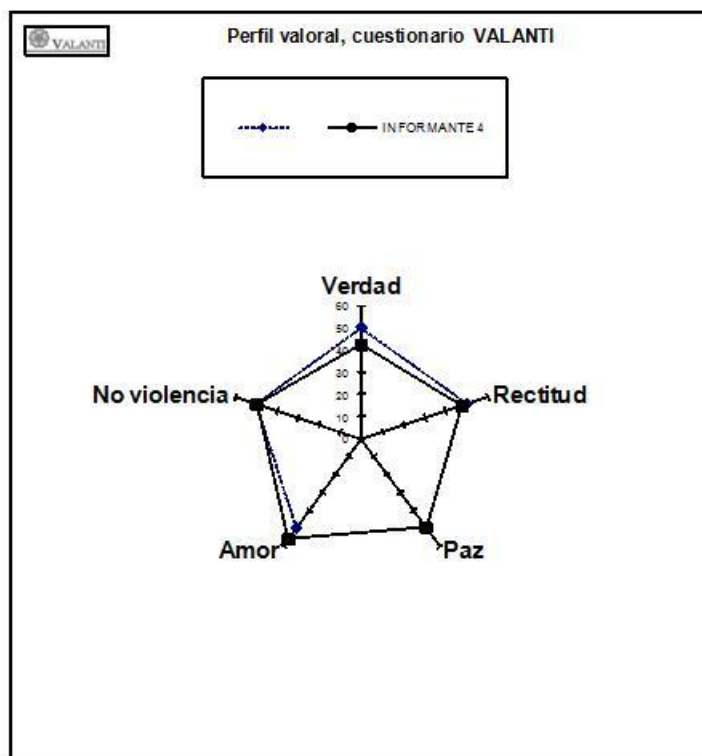
La valoración de la paz no es tan prioritaria. La parte emocional de sus valores es puesta en segundo plano, dándole un poco menos importancia a cualidades como calma, concentración, paciencia, reflexión, satisfacción, y silencio interior.

El valor amor le impacta dentro de la norma del grupo. La parte intuitiva de sus valores está equilibrada, dándole adecuada importancia a cualidades como amabilidad, amistad, ayuda, apoyo, compartir, compasión, cuidado, perdón, simpatía y tolerancia.



## INFORMANTE 4:

Nombre:	INFORMANTE 4		Valor	Verdad	Rectitud	Paz	Amor	No violencia
Edad:	35	Sexo: F	Puntaje Normas nacionales, 1997 (n=730)	6,65	21,05	17,35	16,58	21,22
Cargo:	GTH		Desviación Standard Normas nacionales, 1997 (n=730)	4,70	4,44	6,61	5,41	7,88
Estudios:	ADMN EMPRESAS-ABOG		Puntaje directo	12	20	17	20	21
1	2	1		50	50		50	50
2	2	1	INFORMANTE 4	42	48	48	56	50
3	0	3	Interpretación del puntaje estándar	Puntaje Bajo	Puntaje	Puntaje	Puntaje Alto	Puntaje
4	2	1		***	*****	*****	*****	*****
5	1	2	Diferencia en la Organización	-8	-2	49	6	-9
6	2	1						
7	3	0						
8	1	2						
9	1	2						
10	3	0						
11	2	1						
12	0	3						
13	3	0						
14	2	1						
15	2	1						
16	0	3						
17	2	1						
18	3	0						
19	1	2						
20	2	1						
21	2	1						
22	1	2						
23	2	1						
24	1	2						
25	1	2						
26	2	1						
27	1	2						
28	3	0						
29	1	2						
30	1	2						



El área intuitiva (Valor AMOR) es la más importante para INFORMANTE 4. El área menos importante es la intelectual (Valor VERDAD).

El predominio del valor verdad no es fundamental. La parte intelectual de sus valores es puesta en segundo plano, dándole un poco menos importancia a cualidades como veracidad, raciocinio, curiosidad y honestidad intelectual.

El valor rectitud recibe una calificación dentro de lo esperado. La parte física de sus valores se muestra equilibrada, dándole adecuada importancia a cualidades como compromiso, confiabilidad, deber, cumplir metas, respeto, responsabilidad y sacrificio.

La valoración de la paz está dentro de la norma de la población. La parte emocional de sus valores está equilibrada, dándole adecuada importancia a cualidades como calma, concentración, paciencia, reflexión, satisfacción, y silencio interior.

Impacta en su vida el amor un poco más que al resto de la gente. Resalta la parte intuitiva de sus valores, dándole buena prioridad a cualidades como amabilidad, amistad, ayuda, apoyo, compartir, compasión, cuidado, perdón, simpatía y tolerancia.