



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Prácticas Gestión Humana que influyeron en la rotación del personal temporal de la planta de producción de la empresa MADEAL S.A de la ciudad de Manizales en el año 2017

Jennifer García García

Carlos Julio González Correa

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

Asesor: Eduardo Botero Manzur

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Manizales, Agosto de 2018

AGRADECIMIENTOS

A Dios por otorgarnos la oportunidad de realizar nuestros sueños, y por permitirnos a pesar de las adversidades recorrer este camino de conocimiento y sabiduría que enriquece nuestras vidas.

A nuestro asesor de proyecto Eduardo Botero Manzur por su disposición ,sus consejos y palabras que siempre estuvieron llenas de sabiduría y conocimiento que nos fortalecen como especialistas en gerencia del talento humano.

A nuestros padres, hermanos, parejas e hijos por ser siempre nuestra luz, nuestra fortaleza y nuestra motivación para seguir siempre adelante brindándonos constantemente amor y apoyo incondicional que nos permiten alcanzar nuestras metas.

A nuestros profesores de la Universidad de Manizales, quienes en cada asesoría nos entregaron su conocimiento y experiencia sin límites con el fin de formar no solo profesionales sino también personas que contribuyan con el desarrollo del país.

A nuestros compañeros y amigos que con su apoyo y afecto lograron que esta experiencia fuera mucho más enriquecedora e inolvidable.

Nota De Aceptación

Director Del Proyecto

Jurado

Jurado

Jurado

RESUMEN

Las organizaciones desde sus inicios han venido presentando una constante evolución no solo en sus aspectos tecnológicos sino también en la gestión del talento humano , por eso hoy en día se habla de que la base de toda organización la hacen las personas, pues de este depende en gran medida el éxito o el fracaso de las organizaciones.

El objetivo en este trabajo de investigación fue Determinar las prácticas de Gestión Humana que influyen en la rotación del personal temporal de la planta de producción de la empresa MADEAL S.A de la ciudad de Manizales en el año 2017, para ello se realizó un análisis de las diferentes herramientas e instructivos que utiliza la organización desde el proceso de selección, contratación, inducción, factores laborales y prácticas motivacionales analizando cómo influyeron estas prácticas en el personal temporal operativo realizando investigación exploratoria a través de 69 encuestas a los trabajadores y se realizó una entrevista con grupos focales permitiendo detectar que aunque la empresa se encuentra estructurada y goza de buena reputación en la ciudad, se requiere fortalecer prácticas como el reconocimiento al personal, el entrenamiento y mejorar las condiciones salariales de algunos cargos lo cual puede reducir significativamente la rotación laboral de la compañía.

Palabras Clave: Gerencia de talento humano, Selección de personal, rotacion de personal, inducción, entrenamiento, motivación, reconocimiento.

ABSTRACT

Organizations since its inception have been presenting a constant evolution not only in its technological aspects but also in the management of human talent, so today it is said that the basis of any organization is made by people, since it depends on greatly measure the success or failure of organizations.

The objective in this research work was to determine the motivational practices that influence the rotation of temporary staff of the production plant of the company MADEAL SA of Manizales's city in 2017 year, for which an analysis of the different tools was carried out. and instructions used by the organization from the selection process, recruitment, induction, work factors and motivational practices, analyzing how these practices influenced the temporary operational staff conducting exploratory research through 69 worker surveys and an interview with focus groups allowing to detect that although the company is structured and enjoys a good reputation in the city, it is necessary to strengthen practices such as recognition of personnel, training and improve the salary conditions of some positions which can significantly reduce the company's labor turnover

Keywords: Human talent management, Personnel selection, personnel rotation, induction, training, motivation, recognition.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	13
5. JUSTIFICACIÓN	14
6. ANTECEDENTES	15
7. OBJETIVO GENERAL	17
8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
9. MARCO TEÓRICO	18
9.1. DESARROLLO HUMANO	18
9.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	27
9.3. DESARROLLO SOCIAL	37
9.4. EL MUNDO LABORAL	52
9.5. PROCESOS QUE APOYAN LA RETENCIÓN DE PERSONAS	53
9.6. ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA QUE ACTUALMENTE IMPLEMENTA LA EMPRESA MADEAL S.A	64
10. METODOLOGÍA	75
10.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	75
11. ANÁLISIS DE RESULTADOS	77
11.1. ENCUESTA GRUPO FOCAL	77
11.2. RESPUESTAS GRUPO FOCAL	78
11.3. RESULTADO ENCUESTAS OPERARIOS TEMPORALES	83
11.4. RESULTADOS ESTADÍSTICOS PREGUNTAS ABIERTAS	91
12. ANÁLISIS DE VARIABLES	96
13. DISCUSIÓN	100
14. PLAN DE MEJORAMIENTO A LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA MADEAL S.A	104

15. CRONOGRAMA IMPLEMENTACIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA	110
16. CONCLUSIONES	112
17. BIBLIOGRAFÍA	116
18. ANEXOS	119
18.1. ANEXO 1: Proceso Selección Madeal S.A	119
18.2. ANEXO 2: Encuesta laboral	121
18.3. ANEXO 3: Resultados encuesta clima laboral	125
18.4. ANEXO 3: Más datos de perfil	126

1. INTRODUCCIÓN

El reto para cualquier organización es mantener la motivación y compromiso de las personas vinculadas a la misma, poder evidenciar su crecimiento y cómo al alinear trabajadores empoderados, autónomos y comprometidos con los objetivos de la empresa, se puede alcanzar el éxito organizacional manteniendo una relación directamente proporcional entre bienestar y productividad, reconociendo que entre mejores sean las condiciones de trabajo y se genere mayor involucramiento de todas las personas, mayores van a ser los resultados. Por esta razón los empresarios han entendido la importancia del hombre en la organización, Leonel Monroy (Monroy, 1996) dice: “Es el hombre el que le da sentido a las organizaciones y no al revés”.

Actualmente la sociedad se encuentra en un permanente cambio, en un mundo globalizado donde las empresas constantemente deben evaluar sus políticas de gestión del talento humano y adaptar sus procesos a la realidad en las organizaciones para mantener la capacidad competitiva en el mercado.

Es un hecho que las prácticas de gestión humana han evolucionado en la última década y están encaminadas hacia la búsqueda de talentos que generen valor agregado a las organizaciones, es por esto que cuando surgen problemas de estabilidad laboral que afectan el desempeño de la compañía generando altos índices de rotación, se deben buscar las causas fundamentales que han dado origen a la problemática, y así poder realizar una propuesta de intervención.

Generalmente, detrás de un alto índice de rotación se esconden un conjunto de aspectos relacionados con las prácticas de gestión del talento humano.

De acuerdo con lo anterior, el presente trabajo investigativo está orientado hacia un análisis de las prácticas de Gestión Humana de la empresa Madeal S.A de la ciudad de Manizales, para así poder identificar los factores determinantes en la rotación de personal, tomando como fuente principal los colaboradores de la compañía, de igual manera se busca generar un diagnóstico que contribuya en la propuesta de intervención.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

MADEAL S.A, es una empresa manufacturera dedicada a la fabricación de rines de aluminio para automóviles y motocicletas, fundada en 1988 que pertenece al grupo empresarial GRUPO “a”, y en el área de producción tiene tres macroprocesos que son:

- Area de inyeccion: Sección en la que se funde el aluminio que posteriormente es llevado a las máquinas inyectoras para fabricar la primera etapa del rin.
- Área de mecanizado: Proceso en el que se le dan las características dimensionales a la rueda para cumplir con los requisitos del cliente.
- Area de Acabados (pintura): En esta área se realizan pulimentos y aplicación de la pintura al rin según las solicitudes de pedidos.

MADEAL S.A tiene como sus principales clientes las ensambladoras automotrices nacionales como SOFASA (ensambladora de RENAULT y NISSAN), GENERAL MOTORS COLMOTORES (Ensambladora de Chevrolet), para el sector de motocicletas fabrica rines en aluminio para YAMAHA, kymco y AKT, este es un mercado que actualmente exige flexibilidad, rápida capacidad de respuesta y adaptabilidad debido a que sus clientes están en permanente competencia con los mercados internacionales tales como Corea, China, Estados Unidos, Alemania, México etc.

Al mes de diciembre de 2017 MADEAL S.A contaba con una nómina de 339 trabajadores, de los cuales 132 personas se encontraban por contratación temporal realizando labores en el proceso productivo.

Por ser una empresa que fabrica rines, el cual es catalogado como un elemento de seguridad en el vehículo, debe de cumplir con estándares de calidad muy elevados, los cuales están basados en estándares del sector automotriz, donde su principal norma es la ISO TS 16949 la cual tiene altos requisitos para el cumplimiento no solo para la fabricación, sino también para los diferentes procesos de la organización, incluidos los procesos de gestión humana como selección, entrenamiento, inducción y formación, haciendo que se tenga una extensa normatividad y rigidez, por tanto la gestión del talento humano juega un rol muy importante dentro de las organizaciones ya que desde su base (el ser humano) depende que se tenga el personal idóneo para la organización.

Como resultado en el año 2017 de 135 personas contratadas, el 54% presentó renuncias o fue necesario retirarlas por problemas disciplinarios o de desempeño, hechos que a su vez afectaron directamente el logro de los objetivos planteados por los directivos de la organización. Es por esta razón que cobra importancia éste trabajo de investigación, en donde se busca detectar las causas por las cuales el personal temporal no desea tener una estabilidad laboral en la compañía o no cumple con las expectativas requeridas para los diferentes procesos productivos de la empresa MADEAL S.A.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La globalización de los mercados, ha hecho que las organizaciones sean cada vez más competitivas y flexibles para lograr tener participación en la satisfacción de las necesidades de los clientes, estos factores hacen que todas las compañías no sean ajenas a estas condiciones y por tanto se exige que los diferentes procesos que integran a cada compañía tengan la misma dinámica y esto es una condición en la que Gestión Humana tiene mucho que ver, ya que es allí donde se debe lograr que el personal entienda esta necesidad, lo cual incluye diferentes aspectos que permitan generar cultura, pero esto nace desde la selección del personal idóneo para la organización ya que si no es así difícilmente se lograrán alcanzar los diferentes objetivos, para el año 2017 en la empresa MADEAL S.A, se contrataron 135 personas para el área productiva, de las cuales 74 de ellas renunciaron en menos de seis meses o fueron despedidas por problemas disciplinarios, lo cual generó graves traumatismos y costos ya que se vio disminuida la mano de obra, exceso de gastos en selección de personal, alto consumo de tiempo en inducciones y entrenamientos, lo cual se representa de la siguiente manera:

Rotación de personal temporal periodo 2017: 54.8%

Número renuncias y/o despedidos año 2017: 74 trabajadores con la siguiente distribución:

- 29 inyección
- 20 mecanizado
- 25 pintura

Los gastos asociados a esta rotación son:

CONCEPTO	VALOR
Dotaciones entregadas:	\$9'620.000
Exámenes médicos:	\$4'070.000
Costo horas de Inducción y entrenamiento:	\$4'724.860
Horas extras del personal para cumplir con las metas de producción:	\$1'462.568
Almuerzos para el personal en horas extras:	\$600.000
Elementos de protección personal	\$4'440.000
TOTAL GASTOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL	\$24'917.428

Es por esta razón que es importante detectar y encontrar una solución a esta problemática que se presenta en la alta rotación del personal del área productiva.

4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo las prácticas de Gestión Humana influyeron en la rotación del personal temporal de la planta de producción de la empresa MADEAL S.A de la ciudad de Manizales en el periodo 2017?

5. JUSTIFICACIÓN

Uno de los grandes retos de las organizaciones en la actualidad es captar el mejor talento humano y que éste a su vez sea consistente con la esencia de la organización, con el fin de que esto permita tener una sinergia entre lo que requiere la compañía y las expectativas de la persona seleccionada.

Es en este punto donde cobra especial relevancia la necesidad de detectar por qué las prácticas de Gestión Humana de la empresa MADEAL S.A están influyendo en el alto índice de rotación del personal nuevo, lo cual permitirá tener herramientas de base que permitan cambiar este panorama y reducir los diferentes impactos que son generados por este aspecto.

6. ANTECEDENTES

TEMA	RESULTADOS
<p>Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas.</p> <p>(2008)</p> <p>Flores, Roberto</p> <p>Abreu, J. L.</p> <p>Badii, M. H.</p>	<p>los encuestados manifestaron que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe un alto nivel de rotación ocasionada por la insatisfacción personal - Existe un mediano nivel de rotación ocasionado por la baja remuneración - Existe un mediano nivel de rotación ocasionado por la selección incorrecta - Existe un bajo nivel de rotación ocasionado por la motivación - Existe un bajo nivel de rotación ocasionado por las bajas biológicas - Existe un bajo nivel de rotación ocasionado por las bajas sociales - Existe un mediano nivel de rotación ocasionado por el estímulo moral y material - Existe un bajo nivel de rotación ocasionado por los métodos y estilos de dirección - Existe un mediano nivel de rotación ocasionado por las condiciones laborales
<p>Antecedentes de las intenciones de abandono en cooperativas colombianas.</p> <p>(2014)</p> <p>Juan Pablo, Román -</p>	<p>Los hallazgos presentados aquí tienen las siguientes implicaciones prácticas. De un lado, se suma a las evidencias empíricas que sugieren a los administradores de empresas cooperativas de naturaleza híbrida, la necesidad de prestar mayor atención a los componentes no-monetarios como antecedentes del bienestar en el trabajo y de las intenciones de permanecer en la organización</p>

<p>Calderón AFF1</p> <p>Adalgisa, Battistelli</p> <p>Mario, Vargas-Saenz</p>	
<p>Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización</p> <p>(2011)</p> <p>Francisco Javier Santacruz Villegas</p>	<p>De acuerdo con los resultados arrojados sobre las practicas de Gestión Humana podemos evidenciar que en la actualidad las empresas distribuidoras de glp poseen buenas practicas al interior de sus empresas pero que aún se encuentra en proceso de consolidación practicas de alto rendimiento como políticas de retribución, formación y planes de carrera y que a su vez deben de prestar mucha atención en los modelos de contratación lo cual afecta en gran medida la motivación de sus trabajadores.</p>

7. OBJETIVO GENERAL

Determinar las prácticas de Gestión Humana que influyeron en la rotación del personal temporal de la planta de producción de la empresa MADEAL S.A de la ciudad de Manizales en el año 2017.

8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico que permita identificar las prácticas de Gestión humana que influyen en el alto índice de rotación del personal temporal que labora para la empresa MADEAL S.A.
- Aportar elementos que permitan reducir el índice de rotación del personal temporal de la empresa MADEAL S.A .
- Diseñar una propuesta de intervención que conlleve a incrementar los factores motivacionales y la calidad de vida laboral de los colaboradores

9. MARCO TEÓRICO

9.1. DESARROLLO HUMANO

A lo largo de la historia siempre se ha escuchado hablar del continente africano como el punto de partida al referirse de los estudios científicos relacionados con la evolución humana, pues este alberga mucha información de lo que ha sido el desarrollo humano en esencia. Antes de esa fecha, toda la evidencia fósil había sido hallada en Asia y Europa; solo fue hasta que Dart en 1924 descubrió restos en Sudáfrica que se comenzó a ver en África los más importantes vestigios de la evolución humana.

Por su parte (Zavala Olalde, 2009), menciona posteriormente en sus artículos de recopilaciones históricas a Darwin, quien en 1871,

“propone la filogenia como la explicación válida para el ser humano. Establece la explicación del proceso de ancestría-descendencia, en el cual las propiedades que hoy reconocemos del hombre se han integrado evolutivamente. De igual forma Darwin sustenta que es la interrelación la que ha permitido el éxito evolutivo de los homínidos: primero por su bipedismo y caminar erecto; por la modificación en el nicho en el cual se desenvuelven, de forma paralela al desarrollo del cerebro unido a los aspectos socioculturales que inicia con la fabricación de herramientas; posteriormente por el desarrollo del lenguaje y la conciencia. Por lo tanto, se habla de una tendencia del proceso evolutivo que incluye eventos y procesos de cambio tanto biológicos como culturales”.

En términos de lo que concierne al desarrollo humano, es posible traer a colación la importancia que proporcionó la necesidad de supervivencia que se presentó, en la existencia

misma de la especie donde el hombre, no solo tuvo que buscar el fuego sino que también se vio obligado a construir herramientas para la caza, en lo que se conoce como evolución de la especie (Leakey, 1961), resalta que “la fabricación de herramientas y, en ese sentido, la actividad cultural como el punto de inicio de un nuevo tipo de evolución que es la humana” Para (Leakey, 1961), “el hombre se hizo un fabricante de herramientas, que fue el paso más significativo con el cual comenzó una nueva fase en la evolución, proceso que aceleró la evolución humana” por tal razón se da comienzo entonces a los cambios de orden fisiológico, morfológico, cultural, entre otras. Además de resaltar la habilidad manual para fabricar herramientas, al parecer asumen que lo cultural es inherente al desarrollo de lo humano desde lo filogenético.

Por su parte (Pilbeam , 1978), permite dar un acercamiento al gran impacto y relevancia con que cuenta la cultura en los procesos de desarrollo, siendo así propone que “esas características de desarrollo humano implica más que la sobrevivencia biológica, es producto de la capacidad del cerebro humano dentro de un grupo sociocultural”. Desde esta perspectiva se puede evidenciar claramente como el Inter juego entre el aspecto biológico y el aspecto sociocultural permiten verdaderamente un desarrollo de la especie humana.

Articulando un poco más a fondo con la esencia del desarrollo humano en los contextos organizacionales, (Gonzalez Grandon , 2016) cita a Maturana et. Al. Quienes plantearon que “la recursividad es una capacidad presente en todas las funciones cognitivas del humano, pues hay nuevos elementos en programas motores distintos, en olores, en sonidos, en visiones, en sensaciones. Puede entenderse como una forma de emergencia, respecto de procesos que implican la generación de novedad. No obstante, se debe enfatizar que para que la recursividad suceda, la asociación del comportamiento y la dinámica circular del sistema nervioso no puede

ser ocasional, sino una característica repetitiva en la forma de vida del animal. Por esa razón se subraya que la recursividad no es únicamente una particularidad de la forma como opera el sistema nervioso, sino de la historia de interacciones que el organismo tiene con su medio para poder responder a condiciones inesperadas o cotidianas” esto permite relacionar todo el desarrollo humano con las competencias que exigen los contextos organizacionales actuales.

Siendo así y retomando el recorrido de desarrollo anteriormente planteado, resulta oportuno traer a colación a Dart 1959, Arsuaga 1998, ya que mencionan que “estos avances no solo están relacionados con el uso del fuego sino también con revoluciones neolíticas como la agricultura, la escritura y a la revolución industrial. En esta última, el desarrollo de la tecnología y sobre todo de la biotecnología y la ingeniería genética establecen un avance comparable con la revolución neolítica, pues puede llegar a los elementos constituyentes de la vida”.

Desde una perspectiva más enfocada al desarrollo ontogenético (Crossman & Neary, 2007), proponen que “el sistema nervioso de todos los animales funciona detectando cambios en el medio ambiente externo y en el medio interno produciendo respuestas apropiadas en músculos, órganos y glándulas. Con el ascenso de la escala evolutiva, hay, además, un aumento de la capacidad de las funciones superiores del sistema nervioso, tales como aprendizaje, memoria, cognición, y finalmente, autoconsciencia, intelecto y personalidad” es con base en esto, que es posible comenzar a hablar de desarrollo en el orden de lo humano, y como este se puede comenzar a concebir desde la mirada de una especie con la capacidad de potenciar y desarrollar habilidades, o en su concepto más holístico, son estas las herramientas que facilitan y permiten el desarrollo de competencias, que tal como lo propone el (Servicio nacional de aprendizaje , 2013), en su PEI “se estructuran con base en tres aspectos fundamentales

coherentes con los principios de integralidad, equidad social, trabajo productivo y la formación permanente propios de la Formación Profesional Integral”, si bien esta es la estructura que se plantea para alcanzar un desarrollo integral, en el marco de lo laboral, una vez más se debe enfatizar en la necesidad del aprovechamiento de los niveles elevados de desarrollo que ha alcanzado la especie humana.

J. Pinel en su libro Biopsicología, comprueba que la mielinización del cerebro, la cual es indispensable para llevar a cabo procesos de pensamiento, sólo es posible lograrla si se tiene una interacción social y que de esta dependen las conexiones neuronales que se presenten en los individuos, dicho proceso se puede llevar a cabo a lo largo de la vida, y de llevarse a cabo sin un nivel exagerado de interrupciones, tiene la capacidad de formalizar desarrollos superiores relacionados con la identidad humana.

Luego de haber abordado el desarrollo humano desde lo evolutivo, anatómico y estructural; surge la necesidad de abordar esta categoría desde un campo quizás más “subjetivo” pero que a su vez se convierte en el eje transversal de toda la temática que convoca el presente; ello hace referencia a lo emocional, campo que como se verá a continuación es la Génesis del desarrollo humano y quizás también un elemento fundamental en cuanto a las relaciones interpersonales y la comunicación.

Al ser este un tema tan grueso y tan complejo de tratar, se intentará explicar un poco al respecto antes de ahondar en el relacionamiento estratégico de estos; iniciemos pues por dando una definición aproximada de emoción, la cual proviene del latín *emovere* que significa excitar o agitar.

De acuerdo con Oatley (1992) “la emoción es una experiencia afectiva en cierta medida agradable o desagradable, que supone una cualidad fenomenológica característica y que compromete tres sistemas de respuesta: Cognitivo, conductual y fisiológico”. Cuando el autor hace referencia a lo cognitivo se está refiriendo al campo subjetivo, a la interpretación que día a día se va acentuando como percepciones del medio que lo rodea; cuando nombra lo conductual está informando los compromisos y niveles de respuesta que se están evidenciando a nivel de expresión y acción. Y cuando nombra lo fisiológico, alude a lo adaptativo y fisiológico que hemos visto desplegado con anterioridad a groso modo.

Se podría decir que hay una gran variedad de autores que precisan varios tipos de emociones básicas, pero por no ser este el tema que convoca, se dirá que para lo requerido bastará con las postuladas por Izard (Placer, sorpresa, tristeza, ira, asco, desprecio y miedo).

Quizás en este punto ya surja el siguiente interrogante ¿qué tiene que ver esto con el desarrollo humano?.

Las emociones tienen de una manera general desde la postura de los procesos psicológicos tres tipos de funciones, la adaptativa, la social y la motivacional; la primera sirve para que el sujeto se ajuste a los cambios del entorno, la respuesta del sujeto ante un estímulo que genere miedo puede ser: de escape, agresión o parálisis. En cualquiera de los tres casos el sujeto trata de defenderse del estímulo aversivo basado en sus emociones actuales. La social es una manifestación del estado de ánimo de las personas; durante la interacción social se pone en práctica la teoría de la mente, auxiliada por la lectura del lenguaje verbal y no verbal, que permite interpretar lo que el interlocutor piensa y siente. Y la tercera permite actuar o inhibir la

acción, es decir hay emociones que instigan al sujeto a efectuar comportamientos y otras los evitan.

Ya en este punto, se comienza a entrever cómo las emociones están estrechamente vinculadas al desarrollo humano, como se planteó anteriormente de forma implícita, nuestro mecanismo de defensa y a la vez el precursor más potente son las emociones. En primer lugar, si no fuera por las emociones básicas que se nombraron anteriormente ya se habría extinguido hace mucho tiempo la especie humana, no se generarán aprendizajes significativos y por ende no se podría potenciar las capacidades creadas a través de la experiencia con el medio y con el otro, porque es con base al otro, o, mejor dicho, es gracias a la interacción y a la comunicación que se avanza y desarrolla de una forma global e integral.

A pesar que a nivel mundial, muchos de los estudios enfocan sus esfuerzos en medir el desarrollo humano con relación a los ingresos, longevidad y conocimientos, hay otros de estos que hacen hincapié en el ser humano como un ente social por excelencia, es decir, no bastaría con medir las anteriores variables sin antes estudiar y describir previamente su entorno y su in-texto; permitiendo así, agrupar todo tipo de variables a nivel de supervivencia, herencia cultural, espiritual y psíquica que rodea a cada sujeto, y que permite tener unas subcategorías previas antes de medir y crear otros indicadores confiables, válidos y estandarizados ante tal categoría.

Karl Marx asegura que “los seres humanos hacen su propia historia, aunque bajo circunstancias influidas por el pasado”, de igual manera se podría decir que el ser humano se desarrolla día tras día, aunque bajo circunstancias influidas por el pasado; un pasado que sea construido en un contexto donde habitan millones de variables que afectan el producto

“desarrollo” entendido como la capacidad de cada sujeto para desenvolver sus propias capacidades.

Es posible que en este punto ya se estén tocando ciertos hilos conductores que llevarán a ampliar un poco más la visión desde una mirada sociocultural, pero es realmente necesario entender que desde hace miles de años hacia acá el desarrollo humano se ha venido dando gracias un sistema interno (lo neurobiológico, estructural, espiritual, psíquico y emocional) y externo (entorno socio-cultural y político) que no son dos tópicos separados, más bien, se podría entender como un solo sistema donde el todo es mayor a la suma de sus partes.

Con base a ello, se iniciará por contextualizar dicha temática; el programa de las naciones unidas para el desarrollo (PNUD) y específicamente el informe de desarrollo humano realizado anualmente desde 1990 ha publicado a través de los años, diferentes aspectos relevantes a partir de los que se analiza el nivel del desarrollo humano en los diferentes países y contextos, permitiendo ver cambios significativos y evolutivos de acuerdo a los momentos económicos, sociales, políticos, ideológicos y ambientales que se han presentado desde 1990 hasta la actualidad.

De esta manera, se puede apreciar la evolución respecto a la percepción material del desarrollo humano desde la satisfacción de las necesidades y la forma como los individuos acceden a ello, al pasar de los años este concepto se ha humanizado incluyendo componentes como el medio ambiente, la familia, el agua, orden público, desarrollo rural y otros que hacen parte del camino hasta llegar al punto actual, en el cual se percibe el desarrollo humano a partir de la libertad. Buscando así, el aprovechamiento y crecimiento más desde lo humano que desde lo económico.

Esta contextualización, será entonces la definición de desarrollo humano según Mancera (2001); el cual la define como “el proceso de incrementar las posibilidades de elección de las personas. Esta definición, basada en el enfoque de capacidades y titularidades de Amartya Sen, se refiere no solo a las posibilidades de elección que permite un mayor ingreso, sino a la oportunidad razonable de las personas para desarrollar su potencial y llevar una vida productiva y creativa, de acuerdo con sus necesidades e intereses”.

Según varios teóricos conocedores de la temática, el desarrollo humano es un indicador que requiere ser medido y analizado para validación histórica de su evolución; la ecuación planteada por el PNUD para el Informe de desarrollo humano (IDH) ha tenido varias modificaciones desde su origen según requerimientos identificados en el proceso; actualmente considera en su valoración tres variables, Esperanza de vida, compuesta por salud y longevidad; Logro educativo e Ingresos.

Con base en la identificación de las variables y componentes del IDH; es de gran importancia contextualizar a través de un breve recorrido por los resultados del estudio de PNUD desde su origen, para identificar las diferentes etapas y momentos además de hacer consciencia de la fase actual para analizar la influencia en los procesos de gerencia del talento humano.

Describiendo la reseña histórica En 1990, se comenzaron a realizar los primeros acercamientos respecto a la medición de los indicadores de desarrollo humano; partiendo desde una perspectiva más desde lo material y económico que desde lo humano.

Ya en 1997, el informe de desarrollo humano se enmarca en la erradicación de la pobreza en el mediano plazo. Según el PNUD (1997) “El logro de los Objetivos de Desarrollo del

Milenio “aún actuales” son: (1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre, 2. Lograr la enseñanza primaria universal, 3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer, 4. Reducir la mortalidad infantil, 5. Mejorar la salud materna, 6. Combatir el VIH/SIDA, 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, 8. Fomentar la asociación mundial para el desarrollo). Han sido estos los objetivos, o si se quiere la estrategia bandera para lograr los principales compromisos de los países en temas de desarrollo humano y superación de la pobreza.

En el año 2006, se incluye en el informe de desarrollo humano el componente ambiental, haciendo énfasis en los recursos hídricos y el impacto del cambio climático en la calidad, así como también el acceso al agua.

En 2016, el desarrollo humano se percibe más desde la ampliación de la libertad de los sujetos para identificar, desarrollar y potencializar sus habilidades, toma de decisiones y elección libre de recursos para la satisfacción de sus necesidades a nivel fisiológico, de seguridad, de estima y de autorrealización.

Teniendo en cuenta el anterior recorrido por los informes de desarrollo humano del PNUD, se percibe claramente que el desarrollo es un proceso sistémico que es influenciado por múltiples factores que lo determinan y cambian a lo largo de la historia; dependiendo en gran medida de las políticas, el momento económico, el desarrollo social y ecológico del instante en que se evalúa.

Desde este enfoque, cobra gran importancia el conocimiento de esta trayectoria que de manera simultánea permite comprender cada estilo de administración y dirección vividas a lo

largo de la historia, para dar claridad tanto a la actualidad como a los enfoques manejados en la intervención para el desarrollo humano desde los contextos sociales y laborales. Y Para efectos de la presente propuesta investigativa, este recorrido permite contextualizar desde lo social y global la evolución del desarrollo humano mundial en la historia concebida por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

9.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones desde sus inicios han venido presentando una constante evolución no solo en sus aspectos tecnológicos, sino también en sus procesos de gestión humana, pues cada vez existe más consciencia de la relación existente entre el ser humano y el trabajo y todo lo que surge a partir de allí; hoy en día se habla de que la base de toda organización son las personas, y por tanto toma especial relevancia el desarrollo organizacional, pues de este depende en gran medida el éxito o el fracaso de las organizaciones. Este desarrollo a través del tiempo ha tenido transformaciones tanto desde el ámbito teórico y conceptual, como en las prácticas y relaciones que allí nacen; en sus inicios el desarrollo organizacional era entendido según diferentes autores como:

Gordon (citado por Garzón, 2005) caracteriza el Desarrollo Organizacional como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que se transforman y, por ende, mejoran el funcionamiento del sistema, caracterizado por ser orgánico, es decir, flexible y adaptable a los cambios. Esto con el fin de alcanzar sus objetivos de la mejor manera

Posteriormente, el desarrollo organizacional empieza a tener una mirada más integral, al pasar de ser un proceso a ser una metodología, ya que Friedlander (citado por Garzón, 2005)

afirma que el Desarrollo Organizacional es una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales. De esta manera, el Desarrollo Organizacional no solo busca insertar nuevas tecnologías o procedimientos, sino que hace especial énfasis en las personas, consideradas como la razón de ser de toda organización.

Actualmente, dicho concepto se centra más en el ser humano, al tener en cuenta su parte emocional y su relación con el otro; ya que “el Desarrollo Organizacional es la aplicación del conocimiento de las ciencias del comportamiento en un esfuerzo conjugado para mejorar la capacidad de una organización para confrontarse con el ambiente externo e incrementar su capacidad de solucionar problemas”. (Chiavenato, 2009, p. 38)

Los diferentes autores que de alguna manera han abordado el tema del desarrollo organizacional a lo largo de la historia, a pesar de que cada uno tiene diversos enfoques, todos tienden a relacionarse entre sí, ya que buscan potenciar las habilidades humanas para el logro de los objetivos organizacionales, lo que es de vital importancia para el desarrollo humano de cada uno de los integrantes de la organización.

Para lograr dicha potenciación, el desarrollo organizacional debe empezar por el cambio en su cultura, estructura, modos de relación, ambiente, sistema de comunicación y demás ámbitos que permiten que sea posible dicho fortalecimiento. Estas características organizacionales en el transcurso del siglo XX han tenido las siguientes transformaciones:

	Industrialización Clásica	Industrialización Neoclásica	Era De La Información
--	------------------------------	---------------------------------	--------------------------

Período	1900 – 1950	1950 – 1990	1990 -Actualidad
Estructura Organizacional	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida o inflexible, énfasis en las áreas.	Matricial, mixta, énfasis en departamentos por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida, flexible. Totalmente descentralizada, énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura Organizacional	Teoría X. orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del status quo, valor a la experiencia.	En transición, orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente Organizacional	Estático, previsible, cambios graduales, pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor	Cambiante, imprevisible, turbulento.

		rapidez.	
Modo de tratar a las Personas	Personas como factores de producción inerte y estática, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlan.	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser motivados e impulsados.
Visión de las Personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Persona como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones Industriales.	Administración de los recursos humanos.	Gestión del Talento Humano.

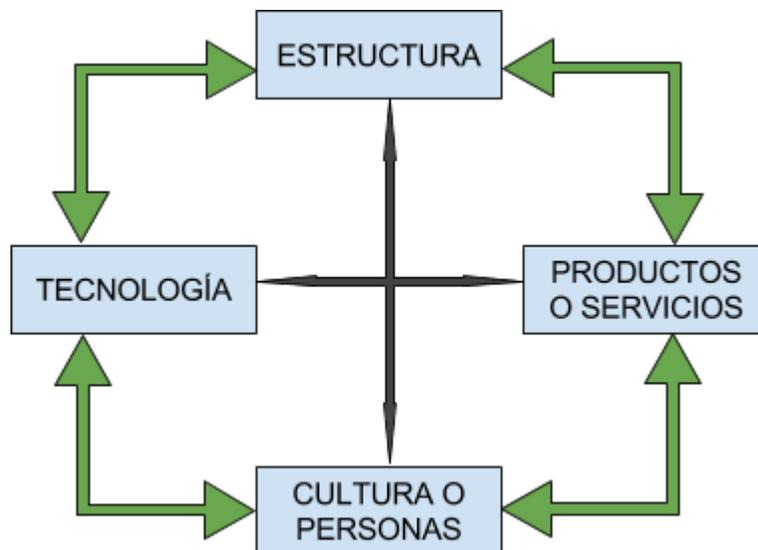
Fuente: Recuperado de Universidad TecVirtual de Sistema Tecnológico de Monterrey (2012).

Allí se evidencia que cada vez más, el ser humano tiene la posibilidad de proponer, innovar y trabajar a partir de sus habilidades, destrezas y experiencia, es autónomo y generador de nuevos conocimientos lo que representa una oportunidad de crecimiento tanto para ellos como para la organización la cual estará a la vanguardia de las necesidades que el mundo externo va exigiendo de generación en generación, pues ya no trabajaría por imposición de reglas y modo de

trabajo donde no importa el contexto o las capacidades específicas; en pocas palabras, el cambio a lo largo de estas etapas ya no está siendo transversalizado por el capital financiero sino por el capital humano, ya que se busca la innovación, creatividad y flexibilidad de las personas para que las empresas sean más competitivas para dar respuesta a un mercado cada vez más exigente.

En el desarrollo organizacional, existen diferentes cambios que se clasifican en:

- Estructurales: Son cambios de fondo en la estructura organizacional, niveles jerárquicos, áreas que puedan fusionarse o eliminarse.
- Tecnológicos: afectan directamente la forma de ejecutar las tareas en las empresas máquinas, equipos, instalaciones, procesos.
- Productos o servicios: afectan directamente el resultado u el objeto principal de la empresa.
- Culturales: afectan el comportamiento de las personas, sus actitudes, aspiraciones, necesidades.



Fuente: Harold J. Leavitt, Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches, en W.W.Cooper,J.J Leavitt y M. W.Shelly II (orgs.), New Perspectives in Organizational Research, (Nueva York, Wiley, 1964), pp.55-74

Todos esos cambios sin importar su clasificación influyen positiva o negativamente en el desarrollo de los seres humanos en el trabajo.

El desarrollo organizacional entre sus objetivos tiene, mejorar la efectividad en el desempeño y promover el bienestar organizacional, para lograrlo la condición más importante es el compromiso que tenga la alta dirección en el proceso ya que si la gerencia identifica la necesidad de cambio se podrá iniciar con facilidad la modificación de la estrategia organizacional como lo es la comunicación, toma de decisiones, sistema de remuneraciones, cambios culturales y demás factores que influyen para que los colaboradores puedan desenvolverse y la organización sea cada vez más competitiva con las demandas del mercado. Para iniciar el desarrollo organizacional Beckahard propone unas fases que pese a que fueron expuestas en el siglo XX en la actualidad sigue estando vigente ya que toda empresa debe iniciar

este proceso como un “Un diagnóstico de los diversos subsistemas que componen el sistema organizacional. La segunda fase del diagnóstico son los procesos organizacionales, como la toma de decisiones, comunicaciones, manejo de conflictos etc” (Beckahard, 1969, p. 11). Posterior a dicho diagnóstico se debe realizar una planeación estratégica, la cual “se refiere al desarrollo de un plan para el mejoramiento organizacional, incluyendo la determinación de que sistemas se van aplicar, en qué orden, qué actividades deben iniciarse y qué recursos son necesarios (Beckahard, 1969, p. 31).

Como tercera fase para que se inicie el desarrollo organizacional se encuentra la educación que “Implica aquellas fases de desarrollo organizacional en las cuales una parte o varias partes del sistema emprenden un esfuerzo que primordialmente educativo en vez de estar orientado hacia la acción. Puede ser una serie de presentaciones por parte de los expertos en el campo, en el que describan que es posible en el modo de mejorar y afrontar la efectividad organizacional” (Beckahard, 1969, p. 31). Cuando la organización haya terminado el proceso educativo pasará a la fase consultoría que se refiere a la consulta en prácticas actuales o planeamiento de nuevas prácticas ya sea del sistema total o de los subgrupos; y a la de entrenamiento que quiere decir asistencia especializada en la realización de actividades de entrenamiento que forman parte del programa. Por ejemplo, si los programas de entrenamiento en sensibilización se consideran como parte del esfuerzo de DO, se necesitaría “instructores para tales actividades”. (Beckahard, 1969, p.32).

Finalmente, la organización pasará por la fase de evaluación que “significa valoración constante de los efectos de un programa de cambio en una organización total ¿Cuál es el estado

del bienestar organizacional? Un modelo sería que un consultor externo visite la organización una vez al año para ayudarla a “tomar su propia temperatura”. (Beckahard, 1969, p.32).

Las nuevas estrategias gerenciales están enfocadas en desarrollar una organización flexible que cada día sea más proactiva y competitiva con el mercado al lograr un clima de trabajo que permita que las personas puedan tomar decisiones, sean más racionales, y estén más motivadas para pertenecer y trabajar en las empresas. Hoy en día, existe la necesidad de más largo alcance, coordinadas para desarrollar los climas organizacionales, modos de trabajo, relaciones, sistemas de relaciones y comunicaciones, que sean acordes a los requerimientos para el futuro.

A partir de estas necesidades, han nacido los esfuerzos planificados del cambio, es decir, el Desarrollo Organizacional,

“busca incluir, desarrollar, comunicar y potenciar a todos los niveles de la organización para garantizar no solo el desarrollo económico, sino también el de las personas, ya que éstas son la piedra angular y son las que permiten que la organización logre desplegar y alcanzar sus objetivos. Las organizaciones necesitan que todos los empleados comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario de forma que contribuya a su éxito”. (Kaplan & Norton, 2000, p. 55).

De lo contrario no tendría sentido, ya que de nada sirve que los planes estratégicos de la organización queden en el escritorio, cuando el objetivo es crear una ventaja competitiva sostenible que permita el desarrollo de todas las partes interesadas.

Las organizaciones actualmente entienden que para alcanzar sus objetivos todos los participantes de la organización deben estar alineados, hoy en día cobra mucha importancia el factor intelectual de las personas, debemos entender que las habilidades no sólo físicas, sino también intelectuales, valen mucho más que los activos físicos, al fin y al cabo son las personas quienes implementan la estrategia de la organización y por ello, se requiere de la participación activa y de la interacción de todas las partes. Lo interesante en las organizaciones, es entender que cada persona que las integra es diferente la una de la otra, las cuales interactúan entre sí, e incluso conforman un entorno social.

Es por ello que (Saldarriaga Rios, 2008, p.20) indica que “la visión sistémica de la organización posibilita su abordaje integral y contextual para poder administrar de forma más eficiente y efectiva los recursos que posee, establecer relaciones e intercambios adecuados con el medio externo y precisar cómo deberán ser sus relaciones internas, su diseño y su estructura para poder hacerlo”.

En conclusión, a través del tiempo los cambios teóricos y conceptuales respecto al Desarrollo Organizacional han sido muy significativos y aunque en algunas etapas las teorías se complementan, se relacionan o se distancian, finalmente, todos y cada uno, van en busca de un mismo objetivo, el cual es, alcanzar y superar las metas propuestas en la organización; inicialmente las teorías giraban en torno a la productividad, luego a los aspectos sociales y técnicos como si fueran dos ámbitos totalmente separados, después el ser humano empieza a tener consciencia de su propia conducta gracias a las apreciaciones de otros, a partir de allí inicia la evolución de las relaciones interpersonales al interior de la organización; así surge la cultura organizacional que poco a poco va permeando a los empleados los cuales se hacen conscientes

de su existencia e importancia y se empieza a configurar el concepto Desarrollo Organizacional donde identifica los distintos elementos que conforman la organización, dándoles la relevancia y el reconocimiento que tiene cada uno dentro de ella y de qué manera cobran sentido cuando se unen para trabajar apropiadamente; finalmente se reconoce al ser humano como base fundamental para alcanzar el Desarrollo Organizacional ya que es quien conforma, crea, plantea, ejecuta y materializa la organización y por ende sus objetivos, de ahí parte la importancia que tiene actualmente el talento humano para el Desarrollo Organizacional, pues si ésta se conforma de talento humano entonces qué mejor manera de explorarlo y potenciarlo, que valorando y propendiendo por su bienestar y mejoramiento continuo.

La visión holística del entorno social de la organización permitirá planear las estrategias necesarias para administrar de manera adecuada el talento humano y a su vez, potenciarlo en todos los niveles, lo cual toma una especial relevancia cuando se involucra a las personas de todos los niveles en los diferentes proyectos, toma de decisiones, comunicaciones, etc. generando de esta manera, un sentido de pertenencia que beneficiará a las dos partes. “Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas” (Chiavenato, 2009, p. 12). Es por ello, que en la misma organización se dice que hay un entorno social a través del cual también se hace visible la relación directa que nace entre la organización y las personas, y la manera en que ésta genera impactos en la vida cotidiana de los colaboradores, pues muchas veces los malos procedimientos al interior de una organización repercuten negativamente en su tranquilidad y felicidad, lo que a su vez afecta su salud física y mental, casos por los cuales toda organización debe velar para que no ocurran; Es por esto que los modelos organizacionales contemporáneos plantean que la base transversal para todos los

procesos es el talento humano, a partir de dicha base es de donde se despliega el éxito de toda la estructura y de todos los planes estratégicos de las empresas, independiente del sector al que pertenezca. Tal como se manifiesta en los modelos de excelencia, las organizaciones están incorporando técnicas de organización basadas en el potencial humano, con el fin de conseguir altos costos de calidad en los servicios que prestan y/o productos que elaboran (Modelo excelencia EFMQ); lo cual puede ser posible en su totalidad si y sólo si los intereses grupales no afectan los individuales que por derecho y naturaleza poseen y por ende debe mantener.

9.3. DESARROLLO SOCIAL

La Definición escrita por Consuelo Uribe Mallarino en su artículo Desarrollo Social y Bienestar: “El desarrollo social, en cierta forma, sería el resultado de la mejora de los índices colectivos de bienestar como esperanza de vida, mortalidad infantil, ingreso disponible, ingesta calórica o acceso a servicios sociales; es decir todo lo que significa que los seres humanos vivan más, tengan mayor goce de bienes de consumo y sufran menos las penalidades impuestas por los embalses de la naturaleza, la enfermedad y los riesgos a los cuales estamos expuestos”. (Uribe Mallarino, 2004)

El desarrollo social es la garantía de un nivel adecuado de calidad de vida para todas las personas. Se trata de un proceso que conduce al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población de una sociedad en múltiples ámbitos (salud, educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo, salarios, participación). (Midgley, 1995)

Es así como el concepto de desarrollo, visto como un todo, desde lo escrito Dag Hammarskjöld, en su informe del programa de Naciones Unidas “es un proceso cultural, integral,

rico en valores; abarca el medio ambiente natural, las relaciones sociales, la educación, la producción, el consumo y el bienestar" (Hammarskjöld, 1975)

El concepto de Desarrollo ha tenido una evolución a lo largo del tiempo, por lo que no se tiene una única definición, pero en términos generales se puede comprender como el proceso en que la comunidad progresa y se evidencia un crecimiento económico, político, social y cultural. Anteriormente las teorías de desarrollo se encontraban relacionadas directamente con el crecimiento de riqueza, desde un punto de vista más economista se creía que el medio para alcanzar el desarrollo era la acumulación de capital, centrandolo la atención en el incremento del Producto Interno Bruto per capita, de esta manera lograr disminuir la pobreza e incrementar el bienestar de la población. Creyendo así que el desarrollo mantenía una relación directa con el crecimiento económico, no solo de los países sino también de cada una de las personas, sin embargo, esta visión del desarrollo trasciende y se fundamenta en el ser humano como pilar fundamental con el papel protagónico no solo de su desarrollo, sino en la comprensión de su contexto.

En los años setenta, grandes instituciones como el Banco Mundial o la Organización internacional del Trabajo reconocieron que el aumento de capital no era suficiente por sí solo para reducir la pobreza y alcanzar el desarrollo, y es durante esta década que gracias a autores como Amartya Sen o T.W. Schultz se amplió la visión y se dejó de reconocer la acumulación de capital físico como única fuente de desarrollo, y se empieza a considerar al capital humano en términos de educación, investigación y desarrollo.

Es importante reconocer que desde el siglo XVIII se presentan indicios sobre el concepto de responsabilidad social corporativa, en donde se deja a un lado lo individual y se enfatiza en el

bien común, sin dejar a un lado el objeto de la organización que es lograr la mayor utilidad. Como bien común se puede entender como las prácticas en pro del bienestar de todos sus stakeholders. (Montuschi, 2009)

Adam Smith en su libro “Ensayo sobre la naturaleza de las riquezas de las naciones” (Smith, 1776), plantea la importancia sobre el bien común... pero es sólo por su propio provecho que un hombre emplea su capital en apoyo de la industria; por tanto, siempre se esforzará en usarlo en la industria cuyo producto tienda a ser de mayor valor o en intercambiarlo por la mayor cantidad posible de dinero u otros bienes... en esto está, como en otros muchos casos, guiado por una mano invisible para alcanzar un fin que no formaba parte de su intención. Y tampoco es lo peor para la sociedad que esto haya sido así. Al buscar su propio interés, el hombre a menudo favorece el de la sociedad mejor que cuando realmente desea hacerlo” (Smith, 1776). De esta forma Smith reconoce que las organizaciones al buscar el máximo beneficio individual permiten beneficiar a la comunidad. Del mismo modo complementa con otro concepto en su libro “La responsabilidad del soberano” (Smith, 1776) donde hace referencia sobre los roles de un soberano y su papel como protector de la sociedad, estos conceptos datan desde la época de liberalismo clásico donde se visualiza el interés de trasladar los beneficios individuales o empresariales a un beneficio que proporcione un bien a la sociedad.

Siglo XIX

Éste siglo se caracterizó por los fuertes cambios, en términos económicos se vivieron dos revoluciones industriales, la primera entre 1750 y 1850, y la segunda entre 1880 y 1914; en la política las revoluciones burguesas se empiezan a expandir por el mundo por medio del

imperialismo; en filosofía surgen las mayores corrientes del pensamiento contemporáneo; y en arte se empiezan a visualizar las bases del impresionismo.

Otro acontecimiento importante es la crisis social que se agudiza por el desarrollo industrial que se presenta, donde se desató la revolución industrial que afectó fuertemente a la clase trabajadora y que nace como un salvavidas ante el liberalismo económico extremo que se venía presentando. Su objetivo era armonizar la efectividad empresarial con principios sociales de la democracia, desarrollo autónomo, contribución a la comunidad y justicia equitativa. En la actualidad se puede evidenciar este pensamiento fuertemente en las empresas de economía social.

El siglo XX se caracterizó por la gran alza en la miseria, por la explotación infantil en las fábricas, donde la corrupción se apoderó del poder y en las ciudades se vivían graves índices de insalubridad, lo que impulsó la aparición de nuevas doctrinas de responsabilidad que nacen como un escudo a las nuevas regulaciones estatales más que por convicción a la contribución al desarrollo social. Nuevamente la pobreza juega un papel determinante para definir los compromisos de responsabilidad social, es en este siglo, especialmente en Estados Unidos donde surgen los primeros estudios formales sobre la responsabilidad social, en donde se despierta en la sociedad la necesidad de exigir cambios en los negocios y una mayor participación empresarial en los problemas sociales.

En el periodo de los años 30 y 40 se vive la recuperación económica de Estados Unidos, tras la crisis provocada por la Gran Depresión, la II Guerra Mundial y el hecho de que Estados Unidos se convertía en una de las únicas potencias del mundo, se publican trabajos importantes que influenciaron el pensamiento moderno entorno a la RSE, aparece la Declaración de Finlandia

(OIT), donde se presentan los deberes de las empresas en el sector privado en cuanto a la contribución al desarrollo social. En 1948 la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la Declaración Universal de Derechos Humanos, ya que durante muchas décadas se presentaba la necesidad de una disciplina ético moral que se apalancara de elementos universales para preservar la integridad del ser humano y su entorno.

Continuamente, Barnard (1938) y Clark (1940) proponen la concepción de nuevas obligaciones en las responsabilidades de los directivos lo que apalanca la decisión del congreso de Estados Unidos en aprobar hasta un 5% de reducción de impuestos a las empresas que ejecutarán donaciones de caridad. Así la Responsabilidad Social pasó de un segundo plano a un tema relacionado directamente con la disminución de impuestos.

En los Años 60 y 70. En esta década se vive el fin de la Guerra de Vietnam, los países industrializados arrancan una crisis en el sector energético debido a la situación que presentaba el mercado del petróleo, por ende la industria y la sociedad se vieron afectadas, otro momento relevante era el que se vivía en el bloque comunista dando señales de desintegración. En este tiempo, la RSE se involucra más allá de lo económico, en donde las organizaciones deben atender el entorno social en el cual se desenvuelven, Keith Davis respalda esta visión con el desarrollo de la “Ley de oro de la responsabilidad” (Davis, 1975), definiendo que la Responsabilidad Social de los empresarios de ser coherente con el poder social de las compañías, y precisa que la persona garante de la toma de decisiones corporativas no sólo debe considerar los intereses propios de la organización, sino que también debe proteger y mejorar los intereses de la sociedad en la que se encuentra (Montuschi, 2009).

Durante la misma época, el gobierno norteamericano establece cuatro organismos reguladores que contribuyen a la RSE del mundo, y que robustecieron la tendencia de la visión de empresas socialmente responsables: : 1) la Administración de Seguridad y Salud Ocupacionales (OSHA), 2) la Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC), 3) la Comisión para la Seguridad de los Productos de Consumo (CPSC) y 4) la Agencia de Protección del Medio Ambiente (EPA). Entidades que comienzan a dar ejemplo sobre las normas que debían regir las empresas responsables en materia de prácticas comerciales.

Este movimiento a favor de la RSE se materializa con un acontecimiento de suma importancia: La Declaración Tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre las empresas multinacionales y la política social.

La década de los ochenta se caracterizó por las grandes tensiones que se vivían en la guerra Fría entre La Unión Soviética y los Estados Unidos, una época donde la ética cobró importancia siendo el medio para prevenir cualquier tipo de autorregulación. El libre mercado y la acumulación de capital privado que se presentaba ya cobraba sus primeras víctimas, la pobreza mostraba su más severo rostro, donde el mercado provocaba altos índices de desigualdad, marginación y exclusión social (Kliksberg, 2000). Frente a un capitalismo extremo surge la necesidad de diseñar políticas que promuevan las responsabilidades a todos los agentes del mercado, incluyendo el estado y la empresa privada. Gracias a esta iniciativa, los empresarios entendieron que la RSE cumplía un rol determinante para combatir las amenazas socioeconómicas en contra de la paz y la estabilidad de la nación.

Peter Drucker definió ocho áreas en las que toda empresa debe trazarse sus objetivos, enmarcando la responsabilidad pública como pauta de análisis para la RSE, indicando que la

responsabilidad social se debía establecer en el grupo principal de gerentes de las organizaciones, planteando una integración entre las necesidades de la sociedad con el movimiento empresarial.

Los noventa llegan con gratos cambios a nivel político, la caída del muro de Berlín, la creación de la Organización Mundial del Comercio, del Banco Mundial, el nacimiento de la Unión Europea y la Guerra del Golfo, y con esto toma fuerza la RSE no sólo a nivel empresarial sino también en la academia.

Este momento vivió la aparición de dos vertientes con relación a la RSE, la corriente Europea y la Norteamericana; la primera se caracterizó por promover un desarrollo y promoción de la RSE liderado por el gobierno y los consumidores; la segunda promovió una visión más pragmática al respecto. Esta influencia se evidencia en las contribuciones del Nóbel de economía Kenneth Arrow, con su artículo “Social Responsibility and Economic Efficiency” (Arrow, 1996) el cual manifiesta que dado el gran impacto de relaciones en las que se ven involucradas las empresas, éstas del mismo modo tienden a afectar a todos los agentes con los que se relaciona. Paralelamente el mundo evidenció el nacimiento de redes de empresas europeas que luchaban con la exclusión social, y la aparición de ONG a nivel mundial.

Gracias a los grandes avances a finales del siglo XX, la RSE en éste nuevo siglo llega cargada de fuerza y se convirtió en un punto obligatorio a la hora de definir la estrategia y objetivos organizacionales. Los empresarios de última generación han consolidado una visión a largo plazo en la cual se da suma importancia al desarrollo de entornos naturales y sociales sanos con capacidad de renovarse, se da un giro en búsqueda de talento humano educado, sano y motivado, viéndose directamente relacionadas la sostenibilidad y el éxito empresarial.

La Unión Europea fue determinante para la consolidación de la RSE, como muestra se tienen cinco antecedentes que dieron gran valor a este movimiento; el primero, El Libro Blanco, aprobado en 1993 para contrarrestar la exclusión social; el segundo, la Declaración Final del Consejo Europeo de Lisboa, Marzo de 2000, donde se planteó el objetivo de “convertir a la Unión Europea en el 2010 en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera más sostenible con más y mejores empleos y mayor cohesión social” (Lozano, Josep et al., 2005, pp. 95- 98); el tercero, la Agenda Social Europea, aprobada el 9 de Diciembre de 2000, su objetivo es “prestar apoyo a las iniciativas relacionadas con la responsabilidad social empresarial destinadas a luchar contra la exclusión y la discriminación social” (Agenda Social Europea, 2001); el cuarto, la Estrategia de Desarrollo Sostenible presentada por el consejo Europeo en el 2001, estableciendo un propósito en crear un equilibrio entre el crecimiento económico, la cohesión social y la protección medioambiental; y quinto, el texto “Fomentar un marco Europeo para la responsabilidad social de las empresas”, conocido como el Libro verde.

El concepto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) aparece con mayor claridad en la década de los 70's, aunque el concepto puede inclusive rastrearse desde finales del siglo XIX con las obras caritativas y de carácter filantrópico de las empresas hacia sus empleados, sus familias, y la sociedad en general. En la actualidad, se habla de la contribución para mejorar condiciones laborales, respeto por los derechos humanos, al ambiente, protección del consumidor y evitar la corrupción y el fraude, más allá de generar beneficios y crecimiento económico para sí mismas y sus socios, donde las organizaciones crean un vínculo con la comunidad y reconocen su responsabilidad no sólo con propietarios o accionistas, sino con todos los grupos de individuos que se ven afectados por sus actividades o decisiones.

Tal y como lo expresa el artículo Evolución histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social de la Revista Semestre Económico, se parte de un análisis evolutivo integrado en las siguientes fases:

Fase Inicial: Ocurrió durante el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX; en este periodo no existía la Responsabilidad Social Empresarial como tal, ya que las distintas instituciones y organizaciones eran las que proporcionaban soluciones a los problemas sociales que pudieran plantearse.

Primera Fase: Se cristaliza en la primera mitad del siglo XX, en ella surge espontáneamente la participación voluntaria por parte de las organizaciones en la comunidad, y por ello éstas comienzan a aceptar la existencia de la responsabilidad de participar en el bienestar de la sociedad, a partir de la realización de actividades filantrópicas puntuales.

Segunda Fase: Se ubica en la segunda mitad del siglo XX, ya que la comunidad en general comienza a tomar conciencia sobre la capacidad del sector privado para influir y solucionar los problemas sociales, al reconocer los daños y riesgos que con su actividad ocasionaba en el entorno. Esto generó una presión para que el Estado interviniese imponiendo normas con el fin de gestar protección a los intereses públicos y a los recursos naturales.

Tercera Fase: En la década de 1960 muchas organizaciones, instituciones y el Gobierno intentan encontrar un método para hacer frente al cambio social y se caracteriza por una mezcla de obligaciones que emanan de las normas del Gobierno y de la sensibilidad de las empresas. En este sentido la empresa, el Gobierno y la sociedad se han ido interrelacionando de tal forma que han ido cambiando sus papeles originales hacia actuaciones en las que las decisiones de los

distintos participantes no son independientes, sino que suelen estar influenciadas, o incluso impuestas, por otros grupos sociales. Adicionalmente a las estructuras de las fases citadas anteriormente, se hace importante considerar la dinámica de cambio.

Durante los años 80s las empresas líderes empiezan a trabajar en nuevas tendencias que buscaban no solo comercializar su producto sino que lo más importante era la satisfacción del cliente, para esto se empezaron a implementar las normas ISO, se flexibilizaron los procesos, se escuchaba al cliente y se crearon redes de confianza con los proveedores, con el tiempo se empezaron a cuestionar sobre la importancia no sólo del cliente sino del trabajador, contemplándose una variable que en los modelos de gestión taylorista no tenía presente, transformando el concepto de trabajador como máquina a uno de capital humano. Hoy en día definir si una empresa es socialmente responsable depende de sus objetivos propuestos, ya que como se menciona, existen barreras que dependen de la voluntad y exigencia de cada organización y hay que tener en cuenta que estos objetivos van cambiando con el tiempo. La preocupación de responsabilidad social impacta fuertemente el mundo empresarial y por ende se ve involucrado el movimiento sindical, y está pasando de ser un tema voluntario a una obligación que cada empresa debe contraer.

Es así, como han surgido iniciativas de promoción e implementación de comportamientos y buenas prácticas en las empresas que contribuyan al logro de un fin común planteado desde la perspectiva de crecimiento más desarrollo sostenible. De acuerdo con lo anterior, algunas de estas iniciativas se enmarcan en (Sanin, 2014):

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio: durante la cumbre del Milenio del año 2000, 189 países pertenecientes a la ONU se comprometieron a crear, a nivel nacional y mundial, un

entorno propicio para el desarrollo y la eliminación de la pobreza y alcanzar unos objetivos con sus metas específicas para el 2015. Esta iniciativa convocó a los estados principalmente, y de manera tímida nombró las responsabilidades de las empresas, lo cual posteriormente se ha ido incorporando a través de otras iniciativas.

El Pacto Mundial es un programa de la Organización de las Naciones Unidas que busca movilizar la comunidad empresarial internacional en la promoción de diez principios fundamentales abordando derechos humanos, derechos del trabajo, protección ambiental y combate a la corrupción. Por tratarse de principios aceptados por la mayoría de los gobiernos, se consideran universales.

El “Libro Verde” fue desarrollado por la Comisión de las Comunidades Europeas en el año 2001 y tenía por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación. Esta Comisión definió la responsabilidad social de las empresas como un concepto al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Y manifiestan que esta responsabilidad se expresa frente a los trabajadores y, en general, frente a todos los interlocutores de la empresa, que pueden a su vez influir en su éxito.

La Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad (Global Reporting Initiative-GRI): modelo considerado el estándar internacional de balance social. Su primera versión fue lanzada en el año 2000. Su principal objetivo es la elaboración de una memoria de sostenibilidad que comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés

internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible.

Indicadores ETHOS: también surgen en el año 2000, creados por el Instituto Ethos, buscando ofrecer a las empresas una herramienta que las auxilie en el proceso de incorporación de la responsabilidad social en su gestión.

Para el caso colombiano concretamente, se desarrolló en el 2011 la Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social, a cargo del Comité Técnico Colombiano 180 del ICONTEC, vinculó a más de 200 organizaciones del país.

Norma internacional UNIT- ISO 26000 del año 2010. El proyecto fue ejecutado por un Grupo de Trabajo de la ISO sobre Responsabilidad Social, que abarcaba múltiples partes interesadas, integrado por expertos y observadores de 99 países miembros de ISO - de los cuales 69 son países en desarrollo - y por 42 organizaciones del sector público y privado. Se contó con la representación de seis grupos principales de partes interesadas: industria; gobierno; trabajadores; consumidores; organizaciones no gubernamentales; de servicio, soporte, investigación y otros, así como con un equilibrio geográfico y de género de los participantes. En total participaron unas 400 personas, convirtiéndose así este grupo de trabajo en el más grande de la historia de ISO.

El propósito de la ISO 26000, es ayudar a todo tipo de organizaciones tanto del sector público como del privado como una forma de alcanzar los beneficios de operar de manera socialmente responsable, ante el impacto de sus decisiones y actividades frente a la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente.

No obstante no se puede olvidar que las empresas son organizaciones con una actividad principal con el objetivo de obtener rentabilidad, y ésta debe ser la más alta posible, y gracias a su funcionamiento garantizan el crecimiento económico e impulsan el nivel de vida de la población, es la fuente principal del trabajo, promueven la innovación y satisfacción de nuevas necesidades, es lógico que obtengan un beneficio al final del camino, la pregunta es ¿a costa de qué?, es allí donde existen ciertas fronteras que no deben ser rebasadas, las cuales se encuentran explícitas en la legislación de cada nación, y otras que no son definidas pero que van relacionadas con la visión de responsabilidad con el mundo que cada organización tenga.

Aproximación histórica en Colombia frente a la Responsabilidad Social Empresarial:

Dentro de los procesos de desarrollo surgen aspectos urgentes como la eliminación de la pobreza o la búsqueda de equidad en la sociedad, donde los países en desarrollo presentan una problemática a nivel estructural, que sumado a los complejos fenómenos sociales que atraviesa el país (desplazamiento forzado, violencia de género, entre otros), las fallas institucionales y la corrupción política, hacen de Colombia un país inestable económicamente y con bajos índices de desarrollo, según estadísticas dadas por el DANE – 2016, 8'586.000 personas viven en condición de pobreza multidimensional y el 8.5% de los colombianos viven en una pobreza monetaria extrema.

Actualmente Colombia vive una etapa en la cual la responsabilidad social empresarial deja de ser algo sin importancia y empieza a integrarse como parte fundamental en la gestión de la organización. La empresa empieza entonces a asumir un papel relevante en donde sus proyectos y programas comienzan a encaminarse a la promoción del desarrollo humano bajo una orientación hacia la construcción de un proyecto de país que sea viable y deseable para todos.

A continuación se realiza una síntesis de los hechos más importantes que enmarcan este aspecto en el país.

1977: El Instituto Colombiano de Administración INCOLDA y la Fundación de Estudios Sociales FES patrocinan la realización del estudio “Hacia un nuevo compromiso del empresario en Colombia”, en donde el objetivo fundamental estaba centrado en la necesidad de unificar los criterios establecidos por la clase dirigente sobre su papel y contribución en el desarrollo del país.

1979: La Asociación Nacional de Industriales ANDI elaboró el primer modelo de balance social, basado en el modelo francés.

1981: El centro Colombiano de Relaciones Públicas CECORP realiza un congreso en Medellín donde se llama la atención a las organizaciones sobre la necesidad de trabajar en temas tales como: alcanzar objetivos económicos en términos éticos y sociales; efectuar inversiones sociales y proceder por el interés público o común.

1985: La ANDI junto con la Organización Internacional del Trabajo OIT elaboran el Manual de Balance Social para Colombia.

1987: La ANDI y la OIT proponen un balance social, el cual consigna el cumplimiento y evaluación de la responsabilidad social empresarial. Se convierte en un instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar la gestión social de las organizaciones frente a metas definidas.

1991: La Constitución Nacional de Colombia introduce el principio de función social de la propiedad, garantizando a los individuos el derecho a la propiedad privada, tratando de que esté al servicio de la sociedad.

1993: Evolucionan el concepto de responsabilidad social empresarial el cual es definido por la ANDI de la siguiente manera: “La Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general” (Manual de Balance Social ANDI-OIT, 2001, p.12).

1994: Surge el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial CCRE, cuya razón de ser se fundamenta en los procesos de divulgación, promoción, investigación, asesoría de empresas en temas relacionados con la responsabilidad social empresarial y la ética de las organizaciones.

1995: Nace la Corporación Compartamos con Colombia que sirve como ejemplo para que empresarios y ejecutivos jóvenes adquieran un mayor compromiso social en Colombia.

2003: Surge el Estado del Arte de la Responsabilidad Social elaborado en convenio con el ICONTEC. Este documento permite el conocimiento en forma detallada de las normas, estándares, premios y mejores prácticas los cuales se convierten en un marco de referencia del trabajo que se realizaba en el ámbito internacional con respecto a la Responsabilidad Social Empresarial.

2004: Se crea el Comité Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial CCRSE el cual se convierte en una herramienta para la gestión empresarial que posibilita a partir de

resultados, la construcción y el fortalecimiento de las acciones de responsabilidad social que se desarrollan en las organizaciones. (Correa, 2007)

Basados en estos conceptos y en la importancia que se le ha ido dando al tema a lo largo de los años en las organizaciones se puede evidenciar la relación existente entre la Responsabilidad Social Empresarial y los siguientes elementos que la conforman:

1. Actividades de Responsabilidad Social Corporativa: Es decir aquellos programas y actividades dirigidos a ejercer una influencia directa en el interior de la organización (programas de balance vida/trabajo) y en el exterior de la misma (proyección comunitaria, familiar, medioambiental).

2. Desarrollo organizacional: Estabilidad y crecimiento de las organizaciones en lo financiero y en su posicionamiento en el mercado.

3. Calidad de vida de la persona: Oportunidades, desarrollo, vida familiar y social de los empleados de la organización. Entre más actividades de responsabilidad social corporativa realice la organización, más desarrollo y estabilidad corporativa perciben los empleados que en ella trabajan. (Magaña, 2012)

9.4. EL MUNDO LABORAL

El mundo laboral se encuentra en un momento de constantes cambios, donde las nuevas generaciones de trabajadores presentan motivaciones e intereses diferentes que unas décadas atrás. Las empresas se encuentran en una dinámica de atraer, retener y desarrollar el mejor talento, lo cual implica una reorganización de las prácticas de gestión humana alineadas a la

estrategia de las organizaciones para generar valor y entregar ventaja competitiva en el mercado a través del desarrollo y crecimiento de las personas. en este sentido, es el ser humano es el factor que da ventaja competitiva a la organización (Sastre & Aguilar, 2003)

Hoy en día los procesos desarrollados de Gestión Humana o como hoy es llamada Gestión del talento, han cobrado gran importancia en la estrategia de las organizaciones entendiendo su valor e impacto como procesos claves que sirven de guía y apoyo en la Dirección, con el objetivo de atraer, desarrollar, retribuir, motivar y crear sentido de pertenencia en las personas para sacar el máximo potencial de las organizaciones.

9.5. PROCESOS QUE APOYAN LA RETENCIÓN DE PERSONAS

Para poder definir estrategias que ayuden a la retención de personal en la organización, es importante entender por qué las personas quieren hacer parte o permanecer en la organización; Bonache (2006) afirma que de acuerdo con la literatura tradicional se centra en la satisfacción con la relación laboral, básicamente consiste en un trueque de trabajo por dinero, y por otro lado están las expectativas que tienen los trabajadores y lo que ofrece la organización en términos de los valores y beneficios.

Los procesos de Gestión del talento pueden agruparse de diferentes maneras de acuerdo al sentido que cada autor de, Chiavenato (2002) los agrupa en 6 pilares, los cuales son adaptables al contexto de toda organización, por otro lado García (2008) propone 5 macroprocesos (dentro del marco del proyecto "La gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social") que le dan un nuevo enfoque a la gestión humana.

A continuación se abordan los 4 primeros macroprocesos como eje central de esta investigación, realizando la descripción teórica de los procesos que los componen según la mirada de diferentes autores.

Ilustración 1: Los seis procesos de la administración de Recursos Humanos



Fuente: Adaptación de García (2008) y Chiavenato (2002).

1. Organización y planificación del área de Gestión humana

Este macroproceso logra que a través del desempeño óptimo de las personas se aporte al mejoramiento de la empresa, teniendo información clara sobre qué se espera de ellos como trabajadores y conociendo las políticas y normas por las que son regulados dentro de una empresa.

- Planeación estratégica del Talento humano: García (2008) estipula que este proceso está basado en un análisis de capacidades de la organización, analizar cuáles son las vacantes existentes y esperadas, los planes de expansión y cambio.

Rodríguez (2002) lo plantea como un proceso de planeación estratégica donde se determinan los objetivos de la organización, su planeación, los planes de acción y la forma de ejecutar y controlar el direccionamiento de la estrategia

- Marco legal laboral Colombiano: Es el conocimiento de todo el ente regulatorio que rige a nivel laboral como; Ley 100 de 1993, Ley 50 de 1990, ley 789 de 2002, Código Sustantivo del Trabajo, Código Procesal de Trabajo y de la Seguridad Social, éstas son las bases mínimas que toda organización debe garantizar en términos de igualdad y equidad para promover y afianzar la relación empleado - empresa.
- Políticas del área de gestión humana: Las políticas son creadas para definir cómo se debe accionar frente a las diferentes situaciones que se sortean en una organización, en términos de prevenir y habilitar para dar respuestas y soluciones en cada momento, desde el área de gestión humana es supremamente importante la definición de políticas que enmarquen el alcance y objetivos de la organización, las cuales deben girar en torno a los temas de reclutamiento, compensación, bienestar, entrenamiento, desarrollo y seguridad, para contribuir al crecimiento y aprovechamiento de potencial que aporte a la consecución de los objetivos de la organización y al cumplimiento de expectativas del empleado.

- Análisis y diseño de cargos: Chiavenato (2002) define el cargo como la descripción de cada una de las actividades que realiza el empleado, realizando un análisis y diseño de cada una de éstas, entendiendo lo que se debe hacer (Tareas o funciones), cómo se debe hacer (la metodología) y cuál es el sentido de hacerlo (para qué), incluyendo las condiciones y responsabilidades asociadas al cargo.

2. Incorporación y adaptación de las personas a la organización

El objetivo de este macroproceso es garantizar que a la organización ingrese el mejor talento para determinado cargo, y además que este talento se incorpore y se adapte al contexto fácilmente, para de esta forma genere valor.

A este macroproceso lo componen los procesos de requisición, reclutamiento, selección, contratación e inducción.

- Requisición: Llanos (2005) lo define como el proceso previo necesario dentro de una organización, en el cual determinada área de la organización realiza la solicitud de un nuevo trabajador, y define los criterios y elementos base para iniciar el proceso de reclutamiento.
- Reclutamiento: Es el proceso en el cual se evalúan los candidatos aptos y con posibilidad de ocupar los cargos, de acuerdo con los perfiles suministrados en la requisición, a partir de un proceso efectivo de comunicación (Llanos, 2005; Decenzo & Robbins, 2001; Chiavenato, 2001).

- Selección de personal. En este proceso se escoge al candidato adecuado para ocupar el cargo, quien es la persona que mejor se adapta a los requerimientos y así poder dar continuidad a los procesos o entregar valor a la organización. Como lo plantea De Juan (2004), el objetivo de la selección es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando alcanzar el mayor nivel de adaptación a las descripciones y especificaciones del puesto. El proceso inicia en la postulación u oferta del empleo y finaliza cuando se toma la decisión de contratar a uno de los candidatos.
- Contratación. Una vez finaliza el proceso de selección, ambas partes formalizan la relación laboral, donde la persona se compromete a prestar un servicio bajo dependencia o subordinación al recibir el pago de una remuneración. En Colombia, el código sustantivo de trabajo rige la contratación laboral donde se manifiesta que el contrato, puede ser verbal o escrito y su duración puede ser a término definido o indefinido.

“La contratación es el proceso mediante el cual una persona natural (empleado) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo la continuada dependencia o subordinación de esta y mediante el pago de una remuneración. Si no se reúne alguno de los anteriores elementos no le será aplicable la legislación laboral ya quejo se configuro la relación laboral” (García, 2008, p. 36).

La contratación de personal se contempla en el código sustantivo del trabajo y parte de la definición del trabajo.

Toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo (1951, n. Art. 5, CST).

- **Inducción.** Es el primer acercamiento que tiene el nuevo trabajador con la organización, mediante el cual se busca que el nuevo integrante se adapte de rápidamente a la cultura de la organización, conociendo sus comportamientos y procesos. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2003) consideran que la inducción busca proporcionar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo, y el programa de socialización debe ir más allá, debe estar orientado a que los nuevos trabajadores aprendan las reglas de actitudes, conductas, estándares y valores que se esperan de él por parte de la gerencia y la organización.

3. Compensación, bienestar y salud de las personas

Ilustración 2: Componentes de la retribución total



Fuente: La gestión de los Recursos Humanos (Dolan, Shuler, & Valle Cabrera, 1999)

Este macroproceso tiene como finalidad mantener la relación laboral alcanzando las expectativas del trabajador en términos de incentivar, brindar bienestar y motivación a cada uno para garantizar su permanencia y aportando al desarrollo y crecimiento dentro de la organización, para la organización cobra importancia el mantener un equilibrio entre

productividad y calidad de vida de sus colaboradores, es por ello que se desarrollan los siguientes procesos:

- **Compensación y estructura salarial:** La organización define la manera de cómo retribuir y reconocer los servicios y desempeño de cada uno de sus trabajadores, La compensación está compuesta por la compensación financiera que puede ser directa o indirecta, y la compensación no financiera o como actualmente es conocida como salario emocional. La compensación financiera va ligada directamente a la remuneración o pago que reciben los trabajadores por su desempeño de las funciones por las cuales fue contratado (Leal, 2004). La compensación no financiera o emocional está constituida por todos los reconocimientos no financieros o prácticas adicionales que las personas tienen en cuenta y mantienen la motivación de los trabajadores para continuar en un empleo o no, actualmente las organizaciones están enfrentándose con las nuevas generaciones que les están dando gran valor a este tipo de prácticas, hoy en día las empresas deben ser más atractivas para estos jóvenes y lograr atraer su interés para permanecer dentro de una organización.
- **Incentivos y beneficios:** Los incentivos y beneficios financieros o no financieros que reciben los trabajadores por políticas organizacionales o por desempeño, pueden ser considerados como una especie de compensación indirecta para el empleado, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2003) plantean que las prestaciones son recompensas colectivas que fomentan seguridad económica y física a los trabajadores y a sus familiares, estos tipos de beneficios deben estar regulados y estructurados dentro de las políticas organizacionales y regidos por normatividad legal, Chiavenato (2002) los clasifica en

beneficios legales y beneficios espontáneos, donde los beneficios legales son los estipulados por la legislación laboral o llegan a ser acordados en pactos colectivos u organizaciones sindicales, tales como; vacaciones, pensión, cesantías, primas extralegales, y los aportes a salud y riesgos profesionales, entre otros.

- Higiene y seguridad en el trabajo: Conservar la motivación no es suficiente para promover el bienestar de los trabajadores, las organizaciones deben garantizar condiciones óptimas y seguras para desempeñar sus funciones, en miras de evitar accidentes o enfermedades laborales, la higiene industrial tiene como objetivo brindar un ambiente de trabajo con condiciones ambientales que garanticen la salud mental y física de cada individuo (Sherman, Bholander & Snell, 1999), Chiavenato (2002) plantea que los principales elementos físicos que se deben estudiar en un programa de higiene y relacionados con el ambiente físico son: la iluminación, la ventilación, la temperatura y los ruidos.
- Calidad de vida laboral: según Chiavenato (2002), ésta representa el grado de satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización mediante el trabajo. La manera de cómo se perciba la calidad de vida laboral puede llegar a influir en la productividad dentro de una organización, éste proceso se encuentra relacionado con las prácticas de salud y bienestar que desarrollan las organizaciones internamente, actualmente uno de los factores de mayor impacto que se viene estudiando en términos de salud mental es el estrés, ya que se viene presentando un gran impacto en términos de productividad y eficiencia de los trabajadores, afectando los costos de mano de obra, de igual forma Chiavenato (2002) menciona otros factores a tener en cuenta al momento de

- **Capacitación y entrenamiento:** Rodríguez (2002) define la capacitación como un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. Su objetivo es mejorar el desempeño de los trabajadores a través del desarrollo de competencias asociadas al cargo y a las necesidades de la organización, el proceso de capacitación cubre cuatro (4) fases planteadas por Rue y Byars (2000): 1) Diagnóstico o evaluación de necesidades, 2) Diseño, 3) Implementación y 4) Evaluación. Encontrando diferentes métodos y herramientas para su ejecución, los cuales deben estar adaptados al contexto y requerimiento de cada persona o perfil, con el fin de garantizar el entrenamiento para generar aprendizaje y el crecimiento de cada uno.
- **Desarrollo profesional:** Actualmente los trabajadores desean conocer sus oportunidades de crecimiento dentro de una organización, por lo que existen estrategias que vienen definiendo las empresas para promover los movimientos de sus trabajadores, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001) definen diferentes métodos para el desarrollo en el cargo, como: la rotación de cargos, las posiciones de asesoría, el aprendizaje práctico, la asignación de proyectos, la participación en cursos y seminarios externos, el entrenamiento fuera de la empresa o entrenamiento externo y centros de desarrollo interno.
- **Evaluación del desempeño y monitoreo:** la medición es el eje central dentro de un sistema de evaluación y permite realizar una comparación entre el desempeño con determinados estándares y objetivos establecidos. La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, ya que es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión, de

integración, de desaprovechamiento de trabajadores con potencial más elevado y de motivación; además de que puede identificar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización (Rodríguez, 2002).

Según Jericó (2000, 2002), muestra algunas claves que ayudan a desarrollar el talento del personal:

- Rompiendo los techos de cristal (carencia de promoción interna). El profesional con talento intenta romperlos y no puede, es cuestión de tiempo para que se marche a otra empresa o a caer en brazos de la "infidelidad".
- Implante herramientas para identificar las capacidades potenciales. Las herramientas de identificación de talento colaboran a aumentar este porcentaje. Por cierto, una vez identificados los profesionales con talento, no olvide comunicárselo.
- Forme y desarrolle. Si quiere profesionales con talento, necesita desarrollo. El desarrollo es más complejo y a veces requiere herramientas delicadas para algunas culturas como el feedback 360°. Por eso las empresas más admiradas se apoyan en el desarrollo, mientras que el resto lo hacen en la formación tradicional. El desarrollo marca la diferencia entre los profesionales y entre las empresas. (Jericó, 2000, 2002).

9.6. ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA QUE ACTUALMENTE IMPLEMENTA LA EMPRESA MADEAL S.A

Para la investigación de este caso se realizaron entrevistas semiestructuradas a los responsables de los procesos para conocer los procedimientos, y se realizó un análisis de las prácticas documentadas que realiza la empresa Madeal S.A, encontrando lo siguiente:

Reclutamiento y Selección:

La empresa Madeal S.A actualmente tiene los procesos de reclutamiento y selección a través de la empresa temporal TALENTUM S.A.S, la cual recibe el requerimiento directo por parte de la empresa e inicia la búsqueda de candidatos a través de plataformas de empleo como; El empleo, Computrabajo, servicio de empleo Sena y su base de datos interna, utilizando herramientas que permiten realizar una búsqueda masiva de personal.

Selección:

La empresa cuenta con un proceso de selección definido y que ha ido evolucionando según las necesidades internas, si bien el proceso se encuentra totalmente tercerizado, la empresa define los perfiles e interviene en la última fase del proceso bajo la responsabilidad del área de Gestión Humana, una vez la empresa temporal preselecciona los candidatos que se ajustan al perfil, se inicia el proceso de selección con la validación de datos de la hoja de vida y la entrevista con la psicóloga de la temporal, la cual es la encargada de realizar el proceso de entrevistas y aplicar las pruebas establecidas por Madeal S.A, hasta encontrar a los candidatos con mejor ajuste para los requerimientos de la empresa.

Las pruebas que se realizan al personal de producción son las siguientes:

- Pruebas psicotécnicas (Mac quarrie, test de mecanica)
- Psicológicas (persona bajo la lluvia, cambios y 360°)
- Visita al puesto de trabajo (sólo para el area de inyeccion).

Ilustración 4: Proceso de selección empresa madeal S.A

Versión: 4 - Fecha Vigencia: 03/10/2016

	CÓDIGO: IN 17 08 03				
	DEPARTAMENTO: GESTIÓN HUMANA				
	PROCESO: ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS				
TÍTULO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL					
CONDICIONES GENERALES					
1. FUENTES DE APROVISIONAMIENTO: * Selección outsourcing especializado * Bolsa de empleo del Sena Seccional Caldas. * Agencias de empleos temporales. * Instituciones de Educación (Nivel Técnico y Superior). * Bases de datos Madeal y otras empresas. * Avisos de prensa y otros medios de comunicación masiva. * Convocatoria interna					
2. PRUEBAS Las pruebas se realizarán de acuerdo al cargo y la necesidad de la empresa. Algunas de las pruebas utilizadas son:					
TIPO	PRUEBAS	Operarios de producción	Áreas de apoyo (Calidad, mantenimiento, taller)	Cargos Administrativos	Aprendices Sena, prácticas universitarias
Psicotécnicas:	Test mecánica	X	X	N/A	X
	Test de aptitudes mecánicas MacQuarrie	X	X	N/A	X
Prácticas y/ o escritas	Taller de ingeniería, administración, mantenimiento, calidad etc.	N/A	Según proceso.	Según proceso.	X
	Observación directa del puesto de trabajo	X (Solo proceso de Fundición-Inyección)	N/A	N/A	N/A
Psicológicas:	CPS	N/A	X	X	X
	Persona bajo la lluvia	X	X	X	X
	Cambios	X	X	X	X
	360°	X (Solo para ingreso temporal)	N/A	N/A	N/A
Otros	Se aplicarán pruebas y técnicas adicionales a las mencionadas, de acuerdo con los requerimientos propios del cargo				
3. ENTREVISTAS: <u>Ingresos temporales:</u> aplica entrevista el responsable de la temporal, Coordinador de Gestión Humana y/o practicante de Psicología de la empresa, . <u>Ingresos por la empresa:</u> aplica entrevista Coordinador de Gestión humana y/o Practicante de Psicología.					

Fuente: Procedimiento selección Madeal S.A

Contratación:

Por ser este un proceso contratado a través de la empresa temporal TALENTUM S.A.S, es esta quien realiza el proceso de contratación, presentando antes un informe a la empresa

MADEAL S.A de las pruebas realizadas al personal en proceso de selección y el resultado de las mismas.

Posteriormente se inicia el proceso de contratación dando cumplimiento con los requisitos de ley como afiliaciones a fondo de pensiones, ARL, AFP, EPS, Caja de compensación, contrato laboral, etc, cabe anotar que si el trabajador después de ingresar a laborar a la compañía por medio de la temporal, logra tener un año de continuidad debe de pasar a ser contratado por la nómina directa de la empresa por contrato a término fijo.

Inducción:

La inducción es el primer contacto del personal nuevo frente a su puesto de trabajo y la organización, es por esto que se define como un proceso determinante para empoderar y habilitar a las personas para realizar su trabajo, entregar información general e identificar oportunidades de desarrollo.

El proceso de inducción se comprende de dos partes:

- Inducción general: Tiene una duración de 2 días, en ella el personal recibe inducción en temas como calidad, informática, salud ocupacional, ética, valores corporativos, reglamento interno de trabajo y mejora continua, donde una vez terminado cada tema se les realiza una evaluación para verificar la efectividad del aprendizaje.
- Entrenamiento específico del cargo: Está definido por 8 días, en el cual un entrenador del puesto de trabajo, realiza transferencia de conocimiento a través de un acompañamiento

permanente y donde entrena al nuevo trabajador en todos los aspectos relacionados con su labor, al finalizar el entrenamiento se realiza una evaluación para validar el aprendizaje adquirido por parte del nuevo trabajador.

Ilustración 4: Proceso Inducción y entrenamiento Madeal S.A

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
CÓDIGO:	PR 17 08 01
DEPARTAMENTO:	GESTION HUMANA
PROCESO:	ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS
NOMBRE DEL PROCESO:	CARACTERIZACION DE PROCESOS INDUCCIÓN, FORMACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS
CONDICIONES GENERALES	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	COORDINADOR DE GESTION HUMANA
EJECUTA PROCESO:	ANALISTA GESTIÓN HUMANA 2
OBJETIVO DEL PROCESO:	1. Integrar al Trabajador al contexto, filosofía y ambiente organizacional, para establecer cual será su contribución en el proceso y con los objetivos generales de la empresa. 2. Gestionar la calificación del personal en su cargo activo y polivalente. (Ver significado de la calificación en el numeral 1.4) 3. Implementar un programa de formación y desarrollo de competencias para potenciar el conocimiento y fomentar el desarrollo integral del trabajador.
ALCANCE DEL PROCESO:	Todos los trabajadores.
INDICADORES DEL PROCESO:	* Perspectiva de eficiencia / Beneficios del proceso de la formación (eficiencia) *Cumplimiento al programa de formación (eficacia) * Calificación de personal (Eficacia) - Cumplimiento de polivalencia
RECURSOS:	Talento Humano - Recursos Económicos - Tecnología Informática - Policap - Entidades educativas - Facilitadores internos
1. DEFINICIONES	
1.1 Formación programada:	Temas básicos requeridos por la empresa anualmente, que han sido detectados por las jefaturas de acuerdo a las necesidades de su área. Incluye las necesidades de formación que no se hayan llevado a cabo en el año anterior y las brechas de formación de perfiles de cargo generadas por ingresos o movimientos de personal.
1.2 Formación no Programada:	La gerencia y los jefes de proceso podrán determinar y solicitar formaciones especiales o específicas que no hayan sido contempladas en el programa actual, de temas ofrecidos por entidades especializadas que coincidan con las necesidades de la Empresa o las necesidades que surgen en un momento determinado. El "Programa Anual de Formación" (FO170812), puede ser actualizado de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando.
1.3 Desarrollo:	Se refiere a la formación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Normalmente es un proceso educacional que tiene objetivos a corto, mediano y largo plazo y que busca aportar conocimientos y desarrollar competencias, aptitudes y habilidades en los trabajadores, de acuerdo con los objetivos del cargo, el progreso de este personal dentro la organización y necesidades de la empresa. Cuando un tema está sugerido en un perfil de cargo, aparece identificado con la letra "D".
1.4 Metodología de Inducción y formación del puesto de trabajo (FO 170814) para la calificación del personal:	Es la metodología de enseñanza e instrucción a un cargo. Permite hacer seguimiento y verificación de que los operarios han sido formados y están calificados para trabajar con Calidad, seguridad, control del medio ambiente y productividad.
La calificación del personal se clasifica en los siguientes niveles	
I	Información: Conoce la información del cargo
A	Aprendizaje: Puede hacer el trabajo bajo supervisión (Hace el trabajo con calidad, seguridad y control del medio ambiente, pero aún no se ajusta al tiempo de operación)
P	Polivalente: Puede hacer el trabajo solo (Hace el trabajo con calidad, seguridad, control del medio ambiente y dentro del tiempo de operación)
E	Experto: Puede entrenar el cargo (Puede enseñar según la metodología de Formación en puesto de trabajo)

Fuente: Procedimiento Inducción y entrenamiento Madeal S.A

Compensación:

En cuanto a los incentivos y beneficios en la compañía MADEAL S.A se encuentran los siguientes:

TIPO DE BENEFICIO	APLICA PARA	APLICA PARA

	PERSONAL DIRECTO	PERSONAL TEMPORAL
Auxilios educativos para estudios de pregrado y tecnologías hasta por 1.5 SMMLV semestrales dependiendo de el promedio de notas semestral; el valor del incentivo no puede superar el 80% del valor total del semestre.	Sí	
Servicio de casino: la compañía ofrece refrigerio gratuito en cada turno de trabajo.	Sí	Sí
Dispensador de café gratuito	Sí	Sí
Dispensadores y purificadores de agua en la planta de producción.	Sí	Sí
Adicional al refrigerio suministra jugo y una fruta en su jornada de trabajo al personal de inyeccion.	Sí	Sí
Regalo de cumpleaños que consta de carta de felicitación personalizada y un bono por \$20.000 de almacenes ÉXITO.	Sí	Sí
Entrega de un regalo (cobija) para cada hijo recién nacido.	Sí	Sí

Seguro de vida gratuito, su vigencia depende de la permanencia laboral en la empresa.	Sí	
Bono de \$200.000 por nacimiento de hijo.	Sí	
Bonificación anual para todos los trabajadores que lleven más tres meses en la compañía (el valor del bono depende de los resultados financieros de la empresa en el año en curso)	Sí	Sí
Incremento salarial anual para todo el personal desde el mes de octubre.	Sí	Sí
Préstamo para compra o mejora de vivienda hasta por 16 SMMLV y hasta por 48 meses sin tasa de interés.	Sí	
Ruta de transporte para el personal de planta independiente del auxilio de transporte.	Sí	Sí
Celebración de día del padre, día de la madre, día del hombre, día de la mujer, semana recreativa para los hijos de los trabajadores, halloween, Celebración de navidad.	Sí	Sí

Higiene y Seguridad industrial

En este punto la compañía se encuentra dando cumplimiento a todos los requisitos de ley, incluyendo en el decreto 1072/2015 y resolución 1111/2017 y la persona encargada de la seguridad y salud en el trabajo es un profesional en el área, en el año se tienen actividades como:

TIPO DE ACTIVIDAD	APLI CA PARA PERSONAL DIRECTO	APLI CA PARA PERSONAL TEMPORAL
En cada una de las fechas estipuladas en el art 230 del código sustantivo de trabajo, la empresa entrega dos dotaciones y no una como lo estipula dicho reglamento.	Sí	Sí
Suministro del marco para gafas de seguridad formuladas, en caso de que el trabajador lo requiera.	Sí	Sí
Entrega de todos los elementos de seguridad del caso con especificaciones que superan los parámetros exigidos por las áreas de trabajo. mínimas y su permanente recambio.	Sí	Sí
Pausas activas en todas las áreas al inicio de turno y a mitad de la jornada laboral.	Sí	Sí
Actividades de PyP en tamizaje cardiovascular, audiometría, visiometrias, cáncer de seno, examen de próstata, etc.	Sí	Sí
Todo proyecto o desarrollo debe de ser antes aprobado por el profesional de SST, para garantizar la	Sí	Sí

salud del trabajador.		
Medico laboral permanente.	Sí	Sí
Equipo de brigadistas capacitados	Sí	Sí
Pago del 100% del salario en caso de que el trabajador se incapacite por más de 10 días.	Sí	Sí

Formación:

El conocimiento como generador de valor agregado, actúa como factor determinante cuando hablamos de competitividad en las organizaciones, la formación aumenta el nivel de compromiso en los trabajadores y los empodera para alcanzar su máximo potencial y lograr los objetivos.

Los procesos de inducción y formación son vistos por la gerencia de MADEAL S.A como factor estratégico de su gestión y base del mejoramiento continuo, por lo cual establece presupuesto de acuerdo a las necesidades y procedimientos que permiten administrar en forma ágil y eficaz este proceso a todos los trabajadores de la empresa.

Estos procesos son de gran importancia ya que tienen un impacto decisivo en el desempeño laboral de los trabajadores, por ello debe de hacerse una descripción clara de sus funciones y responsabilidades con el fin darle las herramientas necesarias para lograr un alto

desempeño en el puesto de trabajo, y por ello estos procesos deben de realizarse en caso de un ingreso, un movimiento interno, o programa de polivalencia y debe de portar un botón de color que le permita a los supervisores y jefes de área identificar fácilmente al personal que esté en este proceso.

Para el personal nuevo una vez terminada su fase de contratación y cumplimiento de los requisitos legales, inicia el proceso de inducción que consta de las siguientes etapas:

- Inducción: proceso que tiene una duración de dos días y en el cual a los nuevos trabajadores son capacitados por personal capacitado en temas como calidad, seguridad en el trabajo, Sistemas de gestión ambiental, mejora continua, políticas de ética y conducta, valores corporativos, y reglamento interno de trabajo.
- Verificación del aprendizaje: Después de que el nuevo trabajador termina cada tema de inducción se le realiza una evaluación escrita para determinar el aprendizaje obtenido, en caso de no aprobar alguno de los temas se le realiza un refuerzo para garantizar que se logró el objetivo.
- Entrenamiento: tiene una duración de ocho días y en esta etapa el personal nuevo es entregado a un entrenador de puesto de trabajo, que es un empleado de planta que cuenta con el perfil y cualidades necesarias para ser entrenador y este realiza el acompañamiento y entrenamiento necesario basándose en los diferentes instructivos del puesto de trabajo; concluido el tiempo de entrenamiento se le realiza una evaluación en el puesto de trabajo al personal nuevo con el fin de verificar y validar los conocimientos adquiridos, para lo cual es aprobado si su puntaje supera el 80% de aceptación, de lo contrario se realizará

un refuerzo en los puntos que sean necesarios, esta evaluación la podemos observar en la siguiente imagen:

Ilustración 5: Proceso Inducción y entrenamiento Madeal S.A

INDUCCION Y FORMACION DEL PUESTO DE TRABAJO			
TRABAJADOR		CARGO	
		INDUCCION (Trabajador Nuevo)	
		REINDUCCION (Confirmación polivalencia)	
Para inducción por movimiento solo aplican los temas identificados con el símbolo estrella			
INFORMACIÓN ESTRATÉGICA		SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	
Información General de la Organización Chaidneme (Grupo <a>) Información estratégica de la empresa		+ Generalidades del SIG (Sistema de Calidad y Sistema de Administración Ambiental, Política y objetivos del SIG)	
Código de reglamento ético Comité de convivencia		Lectura de Aspectos ambientales	
* Reglamento Interno de Trabajo - Ley 1010 * Política de Alcohol Drogas y tabaco		Consulta al Banco de Lecciones Aprendidas	
* Política datos personales y manejo de la información * Política de Seguridad Informática (Lectura y Aceptación)		Programa de sugerencias y proyectos Kaizen	
Conocimiento y Manejo Matriz de Polivalencia		Información manejo de la documentación	
+ Lectura Perfil y descripción del cargo		Módulos de Consulta Intranet - Isodoc	
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		CALIDAD	
Generalidades Salud Ocupacional - Modelo cero accidentes		Diagramas de flujo	
Reglamento de Higiene y seguridad y seguridad ocupacional		+ Planes de control	
Explicación reporte interno y externo de accidentes e incidentes de trabajo.		+ Símbolos y Características Especiales	
+ Plan de emergencia		+ Trazabilidad	
+ Programa Cinco S y Reportero Amigo		+ Identificación del producto	
+ Fichas de Seguridad en Puesto de Trabajo (factores de riesgo)		+ Criterios de Aceptación	
+ Hoja de seguridad de insumos - rombo de seguridad		+ Tratamiento del Producto No Conforme	
Visita a la planta		Codificación de defectos	

Fuente: Procedimiento Inducción y entrenamiento Madeal S.A

Desarrollo profesional y planes de carrera: A la fecha y por decisión de la administración anterior no se cuenta con un plan de carrera para el proceso de producción.

Evaluación del desempeño: Actualmente se realiza evaluaciones de desempeño en el proceso productivo, este consta de los siguientes puntos:

- Cumplimiento de objetivos de producción y calidad en el que se evalúa permanentemente al personal.

- Auditorias en puesto de trabajo con el fin de verificar que el personal cumple con los diferentes instructivos de operación.

Estos dos puntos permiten evaluar el desempeño del personal operativo y con este se planean procesos de re entrenamiento que permitan mejorar el desempeño de los trabajadores.

10. METODOLOGÍA

10.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para este proyecto se utilizó como metodología de investigación técnicas de tipo descriptivas y explicativas la cuales consistieron en lo siguiente:

1. Estudio bibliográfico de los temas abordados en el planteamiento del problema; prácticas de selección, inducción y entrenamiento que influyeron en la rotación de personal temporal en la empresa Madeal S.A.
2. Análisis de rotación de personal temporal de la empresa en el año 2017, por lo cual se tomó los datos del periodo 2017 y se calculó la rotación y las características generales presentadas.
3. Comprensión de los procesos de gestión humana internos, para entender cómo funciona la empresa con respecto a los diferentes modelos de gestión humana, para esto se realizó el estudio de los siguientes macroprocesos; organización y planificación del área de gestión humana, incorporación y adaptación de las personas a la organización, compensación, bienestar y salud de las personas y Desarrollo de personal, los cuales se levantaron mediante entrevistas con el personal responsable de cada área y una revisión teórica de los procesos estandarizados internamente.
4. Investigación exploratoria para encontrar las posibles causas críticas que influyeron en la rotación de personal temporal, para esto se realizó lo siguiente:

- Revisión encuestas de retiro que realiza la empresa Temporal para identificar posibles causas que estén asociadas con las prácticas internas de la empresa Madeal S.A.
 - Grupos focales con supervisores, jefes de área y líderes sindicales, donde se discutieron y analizaron los procesos de gestión humana que tiene actualmente la empresa y su posible relación con la alta rotación de personal temporal.
 - A partir de la información obtenida de la investigación, se estructuró una encuesta de 25 preguntas que abordaron los procesos principales de gestión humana, la cual se le aplicó a una población de 69 trabajadores operativos que laboran actualmente en la empresa Madeal S.A.
5. Por último con los resultados obtenidos de la investigación teórica, el análisis de las prácticas actuales, los grupos focales y las encuestas, se desarrolló un plan de intervención donde se proponen acciones a mediano plazo que puede seguir la empresa para lograr disminuir la rotación del personal temporal.

11. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los siguientes resultados

11.1. ENCUESTA GRUPO FOCAL

En esta metodología se realizó la entrevista con el grupo de compuesto por:

- 3 ingenieros de producción.
- 6 supervisores
- 1 jefe de planta
- 2 miembros de la junta directiva del sindicato SINTRAMEL.

En esta entrevista se realizaron 8 preguntas abiertas con el fin de escuchar las opiniones de cada una de las partes involucradas, desde la perspectiva de cada uno de los integrantes, y se evidencia que a lo largo de las respuestas existe concordancia entre las opiniones de los participantes.

Dentro de las fortalezas destacadas podemos encontrar que:

- La organización tiene un salario básico superior al SMMLV.
- La empresa refleja estabilidad laboral.
- Se proporcionan los elementos de seguridad necesarios para ejecutar la labor.

- Existe compañerismo entre los trabajadores.
- Existen oportunidades de crecimiento personal y laboral dentro de la compañía.

Las oportunidades halladas en el grupo focal son las siguientes:

- La forma de pago mensual ha generado conflictos entre los trabajadores.
- Se debe de mejorar el sistema de reconocimiento para los trabajadores.
- Existe la percepción de que se debe de mejorar la metodología para la selección del personal.

11.2. RESPUESTAS GRUPO FOCAL

1. Considera que el empleo en MADEAL S.A, le ayuda al personal temporal para satisfacer sus necesidades fisiológicas como alimentación, lugar donde dormir y descansar?

El salario es superior al mínimo legal vigente Y consideramos que con este se pueden suplir las necesidades básicas del personal pero también hay que tener en cuenta que esto depende de las obligaciones que tenga cada uno, por ejemplo tenemos personal que tiene hasta cuatro hijos, que tienen préstamos y por eso no les alcanza el dinero.

Si satisface lo básico con el salario, depende de las obligaciones personales de los demás.

El pago mensual ha impactado en algunos compañeros así sea la misma cantidad de dinero.

2. La empresa transmite estabilidad laboral al personal temporal que motiva su permanencia y buen desempeño?

la empresa genera esta estabilidad laboral, esto se puede observar en que muchas personas llevamos en esta empresa varios años pero también hay que tener en cuenta que la estabilidad se le da a cada uno con su desempeño y con el cumplimiento de los procedimientos, vemos que el personal temporal siempre pregunta en cuánto tiempo pasan a ser parte de la nómina directa y qué tienen que hacer porque sienten más seguridad al cambiar el tipo de contrato.

la empresa siempre se ha caracterizado por brindar estabilidad laboral y es algo que hoy no ha cambiado, incluso lo evidenciamos en este momento donde la empresa está dispuesta a mantener el número de personal independiente de la caída del mercado local.

3. Las condiciones de seguridad y de salud en el trabajo promueven el autocuidado y un ambiente seguro para trabajar?

En términos generales si se promueven actividades para la protección personal, y realiza campañas para el autocuidado, incluso se ha disminuido la accidentalidad, pero aún hay casos puntuales que se deben seguir mejorando como por ejemplo en las máquinas inyectoras pero en general consideramos que sí.

Si se promueve el autocuidado y se procura dar garantías de seguridad , hay algunas máquinas que ya deben de cambiarse pero en general se cumple.

4. Cómo percibe la relación entre los compañeros del área, cree que los empleados son felices y se vive un ambiente de camaradería?

Entre ellos si, y se la llevan bien, hablan, se ríen, incluso se hacen planes por fuera del trabajo, algunas veces se presentan conflictos, pero no son frecuentes ni graves, Sí se ven algunas rivalidades entre los turnos de trabajo y en las entregas de turno.

Se ve compañerismo pero no la veo entre secciones, es decir, cuando hay un evento de empresa cada sección está por su lado y no nos integramos.

Nadie molesta si se cumple con lo que se debe hacer pero no hay mucha relación entre áreas.

5. La empresa, o usted como líder, promueven espacios de reconocimiento formal e informal para satisfacer la autoestima de los empleados?

La verdad consideramos que falta un poco en cuanto a nosotros como líderes a veces lo hacemos pero no es siempre. cuando lo hacemos se hace en las reuniones diarias con el personal, la empresa también debería mejorar un poco más en este tema.

Si se hace, en la reunión de las mañanas, en carteleras y también lo hacemos de manera informal felicitando a los compañeros en el pasillo por algo bueno que han hecho incluso pienso que funciona más la manera informal.

Aunque tenemos incentivos por el cumplimiento de metas de producción, sería también de incentivar de alguna forma a los mejores trabajadores de cada área independiente de que no se cumplan las metas, no siempre debería estar ligado a este objetivo Macro.

6. A partir de su experiencia laboral que han tenido la organización qué opinan del personal temporal que labora en la empresa desde el punto de vista ser humano trabajo?

Se encuentra de todo un poco, personal muy bueno y con disposición para el trabajo y con buena actitud y algunos no lo son mostrando una actitud de conformismo. De inmediato quieren ganar el mismo salario que el personal antiguo. También se nota que esta nueva generación se deja impactar fácilmente por cualquier problema familiar y esto hace que falten al trabajo o estén distraídos ya que son personas muy jóvenes que son padres desde muy temprana edad y algunos por ejemplo están afrontando problemas de separación que los afecta emocionalmente.

Creo que entran personas que físicamente no aparentan ser buenas personas y con malos modales y lenguajes, vulgarmente hablando “gambosos “, es muy relativo hay de todo un poco gente muy buena y algunos que no lo son.

El problema de actitud o capacidad de trabajar de las nuevas generaciones es un problema social y creo que las empresas deben de aprender a cómo manejar esta problemática que es generalizada en todo el país.

7. Cree usted que la empresa fomenta una cultura para el crecimiento y desarrollo de los empleados que les permita crecer profesionalmente y la empresa contribuye a la realización de sus metas ?

La empresa tiene programas para incentivar la educación y para que el personal pueda crecer profesionalmente, hoy en día muchos de los jefes eran operarios anteriormente, pero también se ven compañeros que quieren estudiar pero sus horarios de trabajo no se ajustan y no encuentran compañeros que les apoyen en los cambios de turno.

La empresa apoya ese tipo de prácticas para el desarrollo de los empleados, pero adicionalmente considero que se debe de estar en el momento y la hora indicada.

8. Cuáles considera que podrían ser las causas por las que el personal temporal renuncia o sea es despedido?

Porque esta generación no siente apego por nada, no tienen respeto por los jefes y les gusta el trabajo fácil y trabajar sin ningún tipo de presión y solamente piensan metas a corto plazo, en el caso del área de inyección otra causa puede ser el salario.

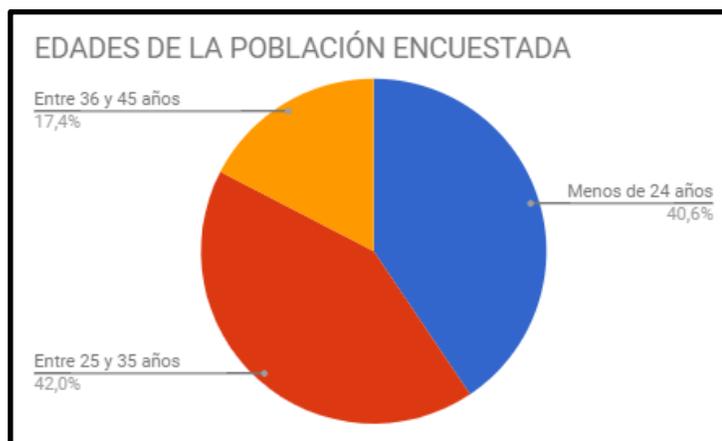
Otras causas pueden ser por temas salariales como el pago mensual, algunas veces fallan los entrenamientos ya que no hay suficientes entrenadores, o quieren trabajar a su ritmo y no entienden que hay que cumplir con unas metas de producción, otra razón puede ser que en este momento y otras fuentes de empleo que no le exigen esfuerzo físico como en una fábrica hay oportunidades en centros comerciales o en call center.

11.3. RESULTADO ENCUESTAS OPERARIOS TEMPORALES

Se realizó la encuesta a una muestra de 69 operarios temporales de las áreas de Inyección, mecanizado y acabados, donde la primera sección el trabajador debe diligenciar datos con información relacionada a edad, antigüedad en la empresa, experiencia laboral y nivel de estudios realizados, obteniendo la siguiente información:

La tendencia de la edad de los trabajadores de la empresa Madeal S.A se concentra en el rango entre los 25 a 35 años de edad, lo que sirve para alinear las estrategias tomando como base los intereses de la generación millennials, promoviendo prácticas de bienestar atractivas y enfocadas hacia los intereses de las nuevas generaciones.

Figura 1: Gráfico estadístico de la edad de los trabajadores



Fuente: elaboración propia

En promedio el tiempo de antigüedad de los trabajadores de la empresa está entre 1 y 3 años, si bien la mayor cantidad de personas de la muestra tiene una antigüedad mayor a un año, existe un 40% que nos muestra una tendencia de un flujo alto de personal.

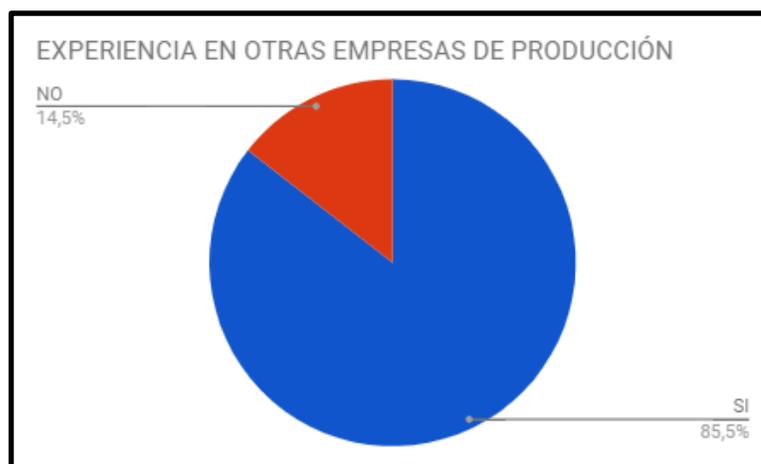
Figura 2: Gráfico estadístico del tiempo de antigüedad en la empresa



Fuente: elaboración propia

Del total de los trabajadores encuestados se encontró que el 85.5% tenía experiencia laboral en empresas de producción antes de entrar a trabajar a Madeal S.A, por lo que se encuentra alineado con los criterios de selección en la experiencia previa, ya que es importante que las personas que ingresen a la empresa tengan experiencia en el sector de producción, manejando turnos, producción en masa, cumpliendo estándares de calidad e indicadores de productividad, lo que para la empresa Madeal S.A impacta de manera positiva en la curva de aprendizaje y adaptación de sus nuevos trabajadores.

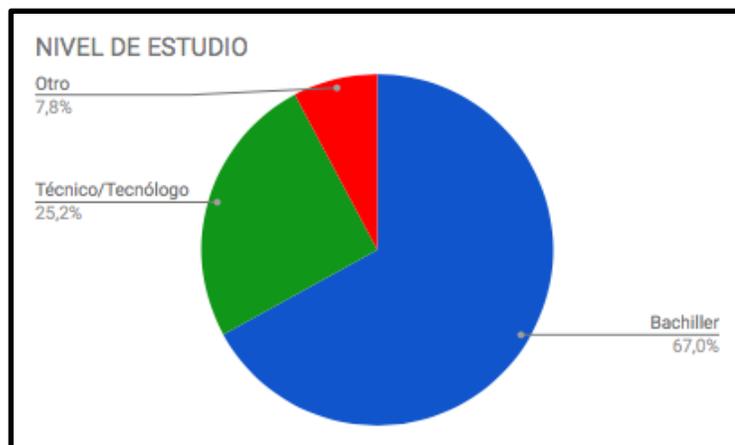
Figura 3: Gráfico estadístico sobre experiencia anterior en empresas de producción



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se puede evidenciar que la mayoría del grupo de encuestados cuentan con estudios hasta un nivel de bachiller, lo que es un nivel básico para cumplir con las funciones operativas.

Figura 4: Gráfico estadístico sobre el nivel de estudios



Fuente: elaboración propia

Resultados estadísticos parte cuantitativa

En la aplicación de la encuesta se realizaron 15 afirmaciones basadas en una escala tipo likert partiendo del nivel muy en desacuerdo a un nivel muy de acuerdo, para conocer el nivel de satisfacción de las prácticas de gestión humana que cuenta la empresa actualmente, a continuación se muestran los resultados obtenidos a nivel global.

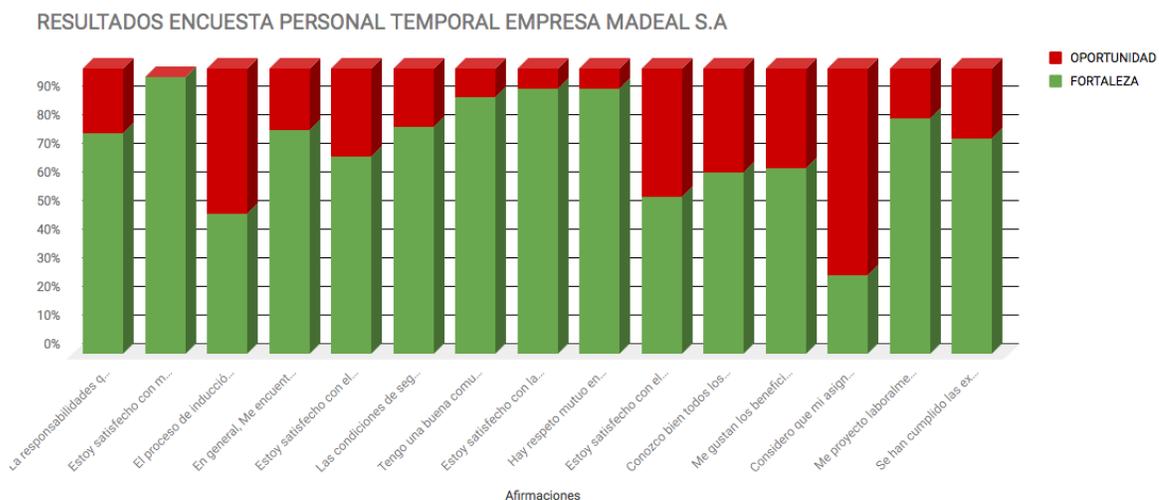
	Afirmaciones	Muy en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni acuerdo/ Ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
	La responsabilidades que se me han asignado eran lo que yo esperaba	0	2	14	33	20

Estoy satisfecho con mi horario de trabajo	0	1	1	39	28
El proceso de inducción que reciben las nuevas personas que integran la compañía es suficiente para el buen desempeño de sus funciones	6	14	15	21	13
En general, Me encuentro satisfecho con mi puesto de trabajo.	0	1	14	28	26
Estoy satisfecho con el clima de trabajo que hay en el área	1	3	18	29	18
Las condiciones de seguridad y salud en el trabajo me generan confianza y promueven el autocuidado	0	5	9	28	27
Tengo una buena comunicación con mi Jefe	0	1	6	26	36
Estoy satisfecho con la relación que tengo con mis compañeros de trabajo	1	2	2	25	39
Hay respeto mutuo en el equipo de trabajo	1	2	2	30	34
Estoy satisfecho con el reconocimiento que obtengo cuando realizo un buen trabajo	4	10	18	21	16
Conozco bien todos los beneficios que me brinda la empresa	0	4	21	26	18

Me gustan los beneficios que me brinda la empresa	1	4	19	28	17
Considero que mi asignación salarial está acorde con las exigencias del cargo.	14	16	20	13	6
Me proyecto laboralmente en la empresa	1	1	10	32	25
Se han cumplido las expectativas que tenía al momento de ingresar a trabajar	1	3	13	29	23

Partiendo de la información obtenida, se define los niveles de acuerdo y muy de acuerdo como fortalezas vistas por los trabajadores, y los niveles muy en desacuerdo, en desacuerdo y Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo como los niveles de oportunidad para intervenir y definir acciones que mejoren la percepción que tienen los trabajadores actualmente sobre las prácticas de gestión humana de la empresa Madeal S.A.

Figura 5: Resultados generales por afirmación



Fuente: elaboración propia

Para realizar la priorización se definieron los siguientes rangos de intervención:

Resultado > 80%	Fortaleza: La práctica es vista como una fortaleza actual, por lo que se le recomienda a la empresa Madeal S.A continuar promoviendo su implementación, y no se tomaron como foco de intervención en este proyecto.
Resultado entre 60% y 80%	Oportunidad: Si bien presentan oportunidad de mejora, son prácticas que pueden seguir ejecutándose, se le recomienda a la empresa evaluar su pertinencia y nivel de impacto para reorientar su objetivo y así mejorar la percepción de los trabajadores.
Resultado < 60%	Crítico: Prácticas que si bien la compañía ejecuta, no son vistas como fortaleza y pueden llegar a impactar en la satisfacción de los trabajadores, por lo que se definieron como foco de análisis.

De la Figura 5 se definieron 3 focos críticos a intervenir originados por las siguientes afirmaciones.

1. Considero que mi asignación salarial está acorde con las exigencias del cargo - Proceso de compensación y estructura salarial.

El 28% de la población encuestada se encuentra satisfecho con su asignación salarial, la afirmación está asociada al sistema de compensación y como están definidos los salarios actualmente en la empresa, por lo que sus trabajadores lo perciben como un punto de insatisfacción expresando su inconformidad frente a las funciones desempeñadas y el salario que reciben a cambio.

2. El proceso de inducción que reciben las nuevas personas que integran la compañía es suficiente para el buen desempeño de sus funciones - Proceso de inducción

El 49% de la población encuestada está de acuerdo con el proceso de inducción que reciben los nuevos trabajadores, encontrando que la mayoría (51%) percibe oportunidades de mejora en el proceso de inducción que se lleva a cabo actualmente.

3. Estoy satisfecho con el reconocimiento que obtengo cuando realizo un buen trabajo - Evaluación del desempeño y monitoreo.

Si bien los trabajadores reconocen la relación con sus jefes como una fortaleza, ésta afirmación muestra que hay un 45% de los trabajadores encuestados que consideran que el reconocimiento que reciben por las labores desempeñadas no es el mejor o no es suficiente.

11.4. RESULTADOS ESTADÍSTICOS PREGUNTAS ABIERTAS

La otra parte de la encuesta está conformada por 3 preguntas abiertas, de las cuales se extrajo la información y se clasificaron los comentarios según las secciones en cada una de las gráficas que se muestran a continuación.

Esto fue posible debido a que las respuestas obtenidas en cada una de las preguntas eran repetitivas, por lo que se pudo extraer estadísticas de forma manual.

- La primera pregunta era: ¿Cuál fue su motivación para trabajar en Madeal S.A?, el objetivo era identificar los aspectos que un trabajador tiene en cuenta al momento de elegir un empleo, lo que aporta información valiosa a tener en cuenta por la empresa para conocer en qué estrategias trabajar para atraer los mejores perfiles del mercado.

Las respuestas a esta pregunta se muestran en la figura 6, encontrando que los trabajadores al elegir un trabajo, se fijan en mayor medida por la reputación que tenga la empresa y la estabilidad laboral que pueda ofrecer.

Dados los resultados, la empresa Madeal S.A debe tomar ventaja del prestigio y reconocimiento que tiene en la región para atraer los mejores perfiles del mercado, como así mismo mantener su reputación internamente con los trabajadores actuales para que se sientan orgullosos de la empresa donde trabajan y generar mayor compromiso, lo cual puede ser factor de insatisfacción laboral debido a las altas expectativas con las que ingresan los trabajadores y al encontrar prácticas que no satisfacen sus necesidades toman la decisión de finalizar su relación laboral.

Figura 6: Gráfico estadístico de la pregunta “¿Cuál fue su motivación para trabajar en Madeal S.A



Fuente: elaboración propia

- La segunda pregunta era: Si pudiera cambiar o mejorar algo de su trabajo, ¿Qué cambiaría o mejoraría?, el objetivo era conocer qué aspectos los trabajadores consideran que están mal y deben cambiar.

Los resultados (ver figura 7) muestran variables directamente relacionadas con el aspecto laboral, donde la empresa tiene el alcance para modificar o definir acciones para minimizar su impacto negativo, entre estos se encuentra el salario con un 25.6%, maquinaria y equipos con 20.5%, apoyo del área de mantenimiento 20.5% y la forma de pago de salario con un 15.4%.

Nuevamente la variable salarios es la que presenta mayor insatisfacción en los trabajadores, si bien esta remuneración está estipulado en \$ 58.758 por encima del

salario mínimo, ésta diferencia no es suficiente para los trabajadores relacionado con las funciones que realizan.

El siguiente porcentaje más alto está relacionado con el área de mantenimiento, donde los trabajadores perciben un bajo acompañamiento por parte de ésta área y un deterioro de las máquinas en las líneas de producción, lo cual provoca averías y paros mecánicos que interrumpen su producción e impactan en el ambiente laboral, ya que el área de mantenimiento debe definir prioridades (por nivel de criticidad de los equipos) a la hora de intervenir una avería de máquina, por lo que no todos son atendidos de forma oportuna y esto hace que los trabajadores perciban un bajo acompañamiento.

Por último entre las variables más altas se encuentra la forma de pago mensual, si bien es un factor que está generando insatisfacción, ésta es una política que adoptó la empresa por orden corporativa, modificando sus pagos quincenales a mensuales, por lo que atender la solicitud de volver a pagos no es esta dentro del alcance de este grupo de trabajo ni de la compañía. por lo que se debe trabajar es en el proceso de gestión de cambio para minimizar el impacto y preparar a los empleados para modificar hábitos y adaptarse al nuevo sistema de pago mensual.

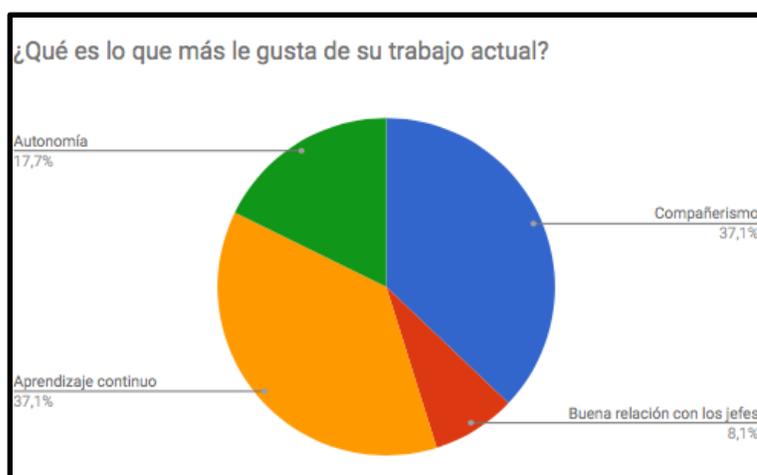
Figura 7: Gráfico estadístico de la pregunta "¿Si pudiera cambiar o mejorar algo de su trabajo, ¿Qué cambiaría o mejoraría?"



Fuente: elaboración propia

- La última pregunta estaba relacionada con qué es lo que retiene a los trabajadores para continuar en la empresa, la pregunta era: ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo actual? (Ver figura 8)

Figura 8: Gráfico estadístico de la pregunta “¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo actual?”



Fuente: elaboración propia

El gráfico muestra que actualmente existe un buen clima laboral en las áreas de producción, donde se identifica el compañerismo y la relación con los jefes como factores motivantes que generan gusto en el trabajo, esto va ligado con los resultados obtenidos en la última encuesta de clima que mostró fortalezas en estos puntos y que a través de las prácticas de gestión humana se han venido fortaleciendo.

12. ANÁLISIS DE VARIABLES

Este estudio permitió definir 4 factores determinantes como posibles causas de la alta rotación en la empresa Madeal S.A. asociados a las prácticas de gestión humana.

1. Selección

Al realizar el análisis del proceso de selección se identificaron vacíos en el proceso, ya que al ser un proceso subcontratado, la participación e involucramiento de la empresa no es la mejor, primero porque el personal que se encuentra en entrevistas no tiene contacto inicialmente con el ambiente laboral al que se va a enfrentar, además internamente se detectan patrones de comportamiento del nuevo personal que la empresa temporal no identifica al momento de hacer la selección, ya que estos se ven reflejados en el tiempo.

Otro aspecto importante se identifica en los resultados por áreas, siendo Inyección el área con mayor índice de rotación lo cual está alineado con las inconformidades encontradas debido a las condiciones de sus puestos de trabajo.

2. Inducción

Entendiendo el proceso de inducción como el primer encuentro del trabajador con la empresa, es importante generar sentido de pertenencia desde el inicio, que cada persona que ingresa se sienta feliz de hacer parte de la empresa, y que así mismo se sienta importante y acompañado por sus compañeros, jefes y toda la organización, además frente al proceso de formación la percepción que tienen los trabajadores sobre el nuevo

personal, es que no es suficiente y se enfrentan a sus nuevos cargos sin estar preparados completamente.

3. Compensación

La primera variable, que se identificó como una constante en las encuestas realizadas, es la insatisfacción a nivel salarial, los trabajadores manifiestan su inconformidad debido a las condiciones laborales a las que son expuestos, al tratarse de una empresa de producción metalmecánica los trabajadores se enfrentan a altas temperaturas, procesos químicos de pintura, labores de cargas y rotación de turnos laborales, por lo que al analizar el mercado, actualmente en la región están ingresando empresas como call centers, centros comerciales y supermercados, que si bien el salario puede ser inferior, los trabajadores prefieren realizar estos trabajos donde no se exponen a este tipo de condiciones, por lo que la asignación salarial en ocasiones no es vista como atractivo para retener a los trabajadores. Por otro lado, internamente también se presenta inconformidad entre las áreas productivas, ya que todas las personas ingresan en el mismo nivel salarial sin importar a qué área pertenecen, lo que ha provocado disgustos y sensación de inequidad, ya que al realizar un análisis de las condiciones laborales las personas que se encuentran en el área de inyección deben trabajar bajo condiciones ambientales diferentes, evidenciándose mayor temperatura y más ruido que en las demás áreas de la empresa.

VARIABLE	INYECCIÓN	MECANIZADO	PINTURA
Temperatura	30 °C - 32 °C	18 °C - 22 °C	20°C - 23 °C
Ruido	85 Decibeles	60 Decibeles	60 Decibeles

Salario	\$840.000	\$840.000	\$840.000
---------	-----------	-----------	-----------

Por otra parte, a partir del 25 de Enero del presente año se realizó el cambio en la forma de pago a los trabajadores, pasando del pago quincenal a mensual, esta es una política que se implementó a nivel de todas las empresas del grupo sin excepción alguna, no fue bien recibido por los trabajadores a pesar de que el mismo fue anunciado con dos meses de anticipación. y es allí donde se identificó una gran oportunidad, ya que al implementarlo no se tuvo en cuenta el proceso de gestión de cambio, no se evaluaron las consecuencias a nivel personal y no se definieron acciones para superar las posibles barreras que se presentaron.

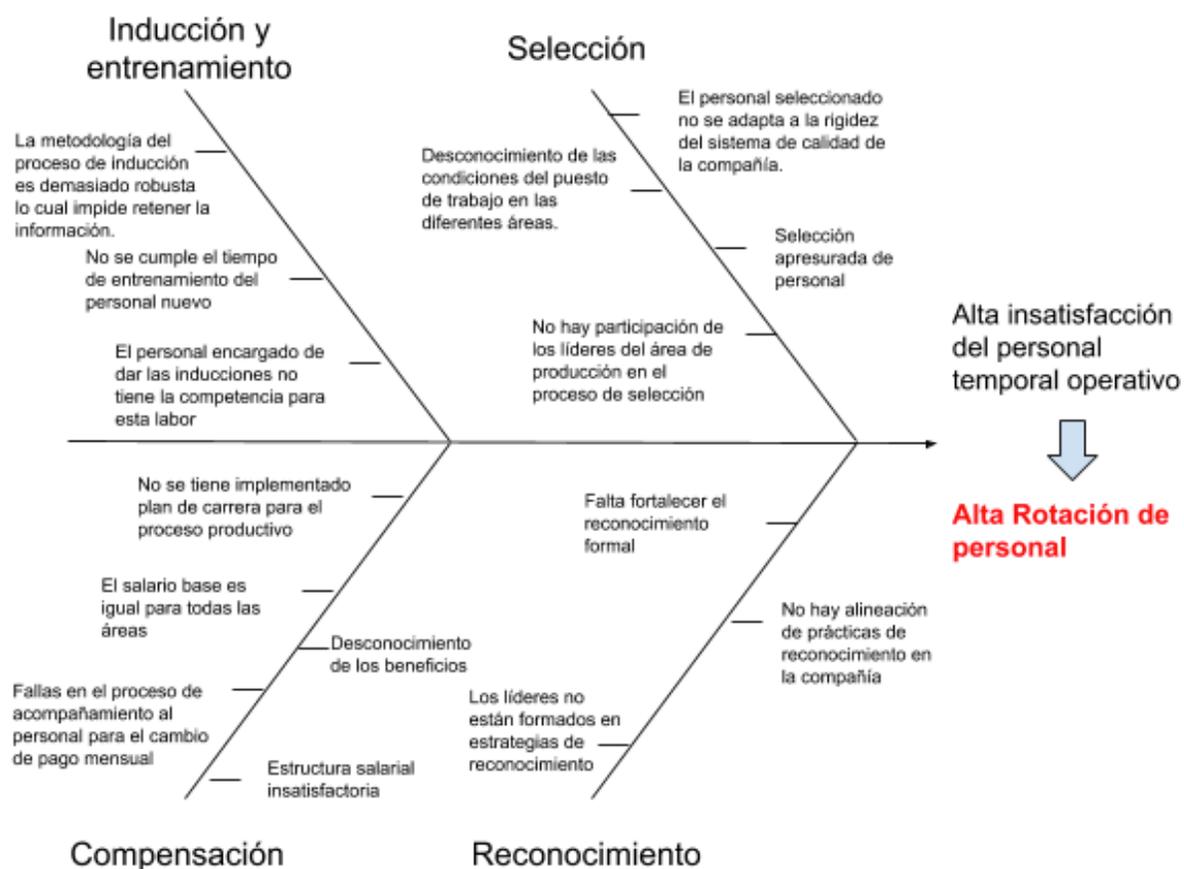
4. Reconocimiento

Si bien los trabajadores reciben incentivos por el cumplimiento de metas por productividad, estos no se sienten reconocidos por su buen desempeño, actualmente la empresa no cuenta con un sistema de reconocimiento formal para hacer público o mencionar a estas personas merecedoras de un reconocimiento, el proceso se realiza de manera informal y queda al libre albedrío de cada jefe, por lo que la percepción varía dependiendo del estilo de liderazgo de cada uno, por otro lado la empresa brinda espacios a sus líderes para hacer público el reconocimiento a un trabajador, como carteleros, reuniones y espacios de esparcimiento, pero éstos no siempre son utilizados o los trabajadores no lo visualizan como reconocimiento informal.

Para exponer de forma más clara las posibles causas, se elaboró un diagrama Ishikawa, el cual muestra las causas de rotación identificadas en sus ramas y el efecto de estas en la cabeza (Ver figura 9).

El diagrama está dividido en los 4 grupos resultantes del análisis de los resultados.

Figura 9: Diagrama causa - efecto alta rotación de personal



Fuente: Elaboración propia

13. DISCUSIÓN

Las organizaciones desde sus inicios han venido presentando una constante evolución no solo en sus aspectos tecnológicos sino también en la gestión del talento humano , por eso hoy en día se habla de que la base de toda organización la hacen las personas, pues de este depende en gran medida el éxito o el fracaso de las organizaciones; se debe de tener muy presente que en la actualidad el mundo está en constante movimiento y transformación, lo que obliga a las empresas a mantener en constante evolución para dar respuesta a las necesidades del entorno, de allí la importancia de implementar prácticas de gestión humana que se adapten al contexto y ayuden a retener lo más valioso en una organización el talento humano. En este sentido Friedlander (citado por Garzón, 2005) afirma que el Desarrollo Organizacional es una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

Es por ello que toma relevancia la presente investigación, que surgió de la necesidad de analizar el alto índice de rotación de personal temporal durante el año 2017 (54.8%), en la empresa MADEAL S.A, provocando consecuencias como el atraso en los procesos, costos asociados a reentrenamiento, selección, dotación, paros injustificados en la producción, entre otros.

Dados los resultados encontrados, se concluyó que no existe una única causa que influya en la rotación de personal, sino que existen varias causas y que éstas son dinámicas en el tiempo, es decir, y por ello se deben monitorear constantemente y dando solución a medida que surjan nuevas causas, dentro de los resultados encontrados en el trabajo exploratorio mediante grupos

focales donde se involucraron jefes de área y dos directivos de la organización sindical SINTRAMEL, y en la aplicación de la encuesta realizada a 69 trabajadores temporales se logró detectar cuatro principales causas de la rotación de personal:

- **Compensación:** se encontró que el 72% del personal temporal encuestado no se encuentra satisfecho con su salario, tal como lo afirma (Leal, 2004) La compensación financiera va ligada directamente a la remuneración o pago que reciben los trabajadores por su desempeño de las funciones por las cuales fue contratado, hecho que evidentemente se detecta en este trabajo de investigación, especialmente en el área de inyección donde los trabajadores se sienten insatisfechos porque su remuneración es igual a la del personal que labora en otras áreas y por ello se hace necesario evaluar este tema con la alta gerencia de tal modo que se analicen los cargos teniendo en cuenta aspectos como nivel de criticidad, y condiciones ambientales de trabajo. Por otro lado el trabajo de investigación muestra un alto porcentaje de personal que no está satisfecho con el cambio del pago de su salario quincenal a pagos mensuales que se realizó a partir del mes de enero del presente año pero que lamentablemente está fuera del alcance de este trabajo investigativo ya que fue una decisión corporativa tomada desde la presidencia del grupo económico GRUPO “a”, pero si se proponen gestionar charlas financieras para darle herramientas a los trabajadores que le den pautas acerca del manejo del dinero y economía del hogar.
- La Inducción y entrenamiento son elementos esenciales que le permiten al trabajador un adecuado contacto con la organización e impactaran su desempeño, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2003) consideran que la inducción busca proporcionar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo, y el programa de

socialización debe ir más allá, debe estar orientado a que los nuevos trabajadores aprendan las reglas, actitudes, conductas, estándares y valores; Este aporte en conjunto con este hallazgo en la investigación donde nos muestra que la mayoría (51%) del personal encuestado percibe oportunidades de mejora en el proceso de inducción que se lleva a cabo actualmente, este es un proceso de a intervenir, ya que se evidencia que los trabajadores que ingresan a la empresa no desarrollan rápidamente las competencias debido a forma en que se realiza el proceso de entrenamiento no garantizar la apropiación de conceptos y el desarrollo a nivel práctico, entendiendo que a pesar de que la empresa MADEAL S:A está regida por estándares de calidad muy, debe de redefinir y potenciar sus entrenadores de tal modo que se pueda garantizar el adecuado entrenamiento de personal.

- Si bien los trabajadores reconocen la relación con sus jefes como una fortaleza, ésta afirmación muestra que hay un 45% de los trabajadores encuestados consideran que el reconocimiento que reciben por las labores desempeñadas no es el mejor o no es suficiente, existe una necesidad de reconocimiento que está generando ruido en las áreas de producción, ya que no existe claridad de las prácticas de reconocimiento que tiene la empresa actualmente, por lo que es importante concientizar a los líderes para comunicar formalmente los diferentes reconocimientos e implementar políticas que amplíe la cobertura de los reconocimientos ya que éstos no necesariamente están asociados a productividad y esto a su vez mejora la calidad de vida laboral tal como lo enuncia Chiavenato (2002), ésta representa el grado de satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización mediante el trabajo.

- En cuanto a la selección de personal y tal como lo plantea De Juan (2004), el objetivo de la selección es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando alcanzar el mayor nivel de adaptación a las descripciones y especificaciones del puesto, hecho que es acertado y que según los resultados muestra que existen falencias en este aspecto en la organización, y s en este proceso donde se debe detectar quien es la persona que mejor se adapta a los requerimientos y así poder dar continuidad a los procesos o entregar valor a la organización.

De acuerdo con los resultados arrojados sobre las practicas de Gestión Humana, se puede evidenciar que estas no pueden ser estaticas y deben de estar en permanente cambio con el entorno, punto que concuerda con uno de los autores planteados en los antecedentes, quien en su trabajo afirma que las empresas poseen buenas practicas al interior pero que aún se encuentra en proceso de consolidación practicas de alto rendimiento como políticas de retribución, formación y planes de carrera y que a su vez deben de prestar mucha atención en los modelos de contratación lo cual afecta en gran medida la motivación de sus trabajadores. Francisco Javier Santacruz Villegas (2011), es por ello que la empresa MADEAL S.A debe de seguir mejorando sus procesos para disminuir sus rotacion laboral y lograr dar soporte a la competitividad que requiere para el mercado automotriz.

**14. PLAN DE MEJORAMIENTO A LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA PARA
DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA
MADEAL S.A**

SELECCIÓN: Para este proceso está definido que el candidato del área de inyección debe visitar primero el puesto de trabajo y considerar todos los aspectos ambientales y físicos que exige la vacante, este tipo de prácticas deben replicarse para todas las áreas de la organización ya que permiten minimizar los riesgos de deserción en todos los puestos de trabajo de la empresa.

- Desde el proceso de selección se debe de implementar una estrategia que permita identificar el personal que mejor se adapte a las necesidades organizacionales de MADEAL S.A, esto debido a que la compañía tiene un sistema de calidad bastante robusto que exige rigidez en sus procesos de manufactura.

- Los candidatos a ocupar las diferentes vacantes del proceso no tienen una entrevista previa con su futuro jefe inmediato y este primer acercamiento puede ser vital para ambas partes ya que brinda pautas de las expectativas laborales y el relacionamiento.

Práctica	Actividad	Responsable	Costo implementación	Fecha inicio
Selección	Diseñar estrategia para adicionar al proceso de selección la visita a las áreas de producción, como factor determinante para continuar en el proceso. La cual debe tener incluido cubrimiento de entrenamiento para ingreso a planta y acompañamiento	jefe de Gestión humana / Empresa temporal / Psicólogo de la empresa	\$1.500.000	30 de Agosto 2018

	de expertos.			
	Rediseñar el proceso de selección para garantizar el involucramiento de los jefes de área en la toma de decisiones de selección de personal			15 de Septiembre 2018
	Entrenar a los jefes de áreas para realizar la entrevista semi-estructurada a los candidatos y así garantizar objetividad en el proceso			30 de Septiembre 2018

INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO: La metodología utilizada actualmente en el proceso de inducción consta de dos días continuos de capacitación en temas como seguridad, calidad, medio ambiente, mejora continua, reglamento interno, etica y valores, aunque se evalúa después de cada tema, no hay retención del conocimiento y esto se debe a que el trabajador debe de estar dos días continuos recibiendo información teórica lo cual causa fatiga y por tanto no se logra retener la información en el tiempo.

Propuesta: Redistribuir los temas entregados en las inducciones de tal manera que se logre alternar con visitas al puesto de trabajo que permitan contextualizar e interiorizar la información entregada en las alas de capacitación evitando fatigas.

Entrenamiento: Aunque esta estipulado que el proceso de entrenamiento en el puesto de trabajo es por ocho días, y está a cargo de los entrenadores de cada área, se ha evidenciado que este parámetro no siempre se cumple ya que estos son operarios de maquina que tienen rotación de turno y si hay necesidades urgentes de producción o se encuentran en turno de noche no pueden dedicar el 100% al entrenamiento requerido para el nuevo trabajador.

propuesta:

- incrementar el número de entrenadores de puesto de trabajo con el fin de tener mayor cobertura en cada uno de los procesos sin afectar la capacidad de planta.

- Modificar si la metodología de enseñanza por parte del personal que imparte las inducciones para que sea más pragmática mediante talleres didácticos, ejercicios prácticos, y ayudas visuales.

Práctica	Actividad	Responsable	Costo implementación	Fecha inicio
Inducción	Estructurar Inducción general con temas de seguridad, medio ambiente, calidad y políticas de la empresa	Analista de formación	\$0	30 Agosto 2018
	Diseñar propuesta de visitas guiadas en la planta para conocer cómo se aplican los temas vistos			
	Reestructurar inducción específica con temas de mejoramiento continuo asociados al área de producción.			
Entrenamiento	Formar al pull de expertos técnicos para realizar la transferencia de conocimientos en inducción específica.	Analista de formación / Jefe de producción	\$1.000.000	30 Septiembre 2018
	Construir guías de entrenamiento al cargo para nuevos ingresos, combinando la teoría con ejercicios prácticos	Analista Formación / Expertos técnicos	\$1.000.000	15 Noviembre 2018
	Diseñar inducción específica por módulos basados en las guías de entrenamiento y tiempos	Analista de formación / Jefe de producción /	\$0	01 Noviembre 2018

	estipulados.	Jefes de áreas		
--	--------------	----------------	--	--

COMPENSACIÓN: Se recomienda a la empresa MADEAL S.A, analizar la posibilidad de diferenciar los salarios base de las diferentes áreas, en especial del área de inyección ya que es uno de los principales puntos de inconformismo encontrado debido a que las condiciones ambientales (temperatura y ruido) son más altas que en las diferentes áreas de la empresa.

Propuesta:

- Realizar análisis de criticidad para Incrementar el salario del personal de inyección con el fin de diferenciar su salario con respecto al resto de la planta debido a las condiciones ambientales de trabajo teniendo en cuenta que en esta área de trabajo fue donde más se presentaron renuncias y/o despidos en el año 2017 y según los resultados encontrados el factor salarial es uno de los principales factores de insatisfacción.
- En cuanto a las estructura salarial insatisfactoria, se encontró que en la actualidad este punto se encuentra congelado por decisiones administrativas y debido a las contracción de la economía del sector autopartista; por tanto no se encuentra dentro de nuestro alcance actual darle solución a este punto; De igual forma se le recomienda a la organización evaluar este punto para no generar expectativas en los trabajadores que no se puedan cumplir ya que al no haber claridad en la estructura salarial se crean especulaciones e insatisfacción.

- Desde el proceso de inducción incluir los beneficios a los que se tiene derecho a llegar en a la organización, diferenciando qué beneficios aplican al trabajador temporal y los beneficios adicionales que puede alcanzar si es vinculado directamente con la empresa MADEAL S.A
- Realizar charlas financieras en economía del hogar que le permita a los trabajadores tener herramientas para el adecuado manejo del dinero, lamentablemente no es posible tener pagos quincenales ya que esta fue una directriz corporativa que aplicó para todas las organizaciones que pertenecen al grupo económico GRUPO “a”.

Práctica	Actividad	Responsable	Costo implementación	Fecha inicio
Compensación	Realizar análisis de puestos de trabajado en las áreas de producción para determinar criticidad.	Comité Directivo	Partiendo de una propuesta de aumento de \$30.000 en el salario base para los operarios del área de Inyección	01 Noviembre 2018
	Partiendo de la criticidad del cargo frente a las otras áreas definir incremento salarial para los cargos del área de Inyección			01 Diciembre 2018
	Diseñar plan de comunicación para implementar el aumento salarial y darle manejo a nivel organizacional			15 Diciembre 2018
	Incluir en el proceso de inducción general temas de compensación y beneficios.	Analista de formación	\$0	30 Agosto 2018
	Plan de formación en finanzas personales para ayudar a los trabajadores a manejar el pago mensual	Analista de formación	\$1.800.000	01 Septiembre 2018

RECONOCIMIENTO: Es una oportunidad que tiene la organización para incrementar la motivación del personal y reducir su indicador de rotación, mediante estrategias que le permitan al personal sentirse reconocido por su desempeño no solo en el resultado final de cumplimiento de metas de producción, sino también en otros aspectos teniendo en cuenta una visión integral de la compañía basados en sus políticas, por ello también debe tener en cuenta aspectos como, calidad, seguridad industrial, medio ambiente, ética y valores.

Para ello se propone crear una estrategia de reconocimiento que esté alineada con la estrategia organizacional de la siguiente forma:

- Fortalecer la capacidad de liderazgo y comunicación asertiva a los supervisores de cada área que les proporcione herramientas de retroalimentación mediante capacitaciones y talleres prácticos, para este caso se realizó cotización la cual tiene un costo de \$70.000 por sesión, para un costo aproximado de \$280.000 por supervisor.
- Crear sistema de reconocimiento mensual, mejor trabajador del mes por área, esa felicitación debe de realizarse en público y con memorando de felicitación en su hoja de vida y será publicado en la cartelera corporativa, de igual forma incluir felicitaciones por participación en nuevos proyectos, atención en auditorias, actuar ético etc.
- Desayuno especial por mes con cero accidentes para todo el personal de planta.

- Premiación por cumplimiento de metas mensuales de producción, para este caso la medición se realizará con las unidades entregadas a empaque, el presupuesto es de \$70.000 por trabajador y este incentivo será en bonos mercado y entradas a cine.

Práctica	Actividad	Responsable	Costo implementación	Fecha inicio
Reconocimiento	Formación en comunicación y liderazgo, enfocado a las herramientas de reconocimiento para los supervisores de áreas	Jefe gestión humana / Analista de formación	\$2.520.000	03 Octubre 2018
	Definir estrategia de reconocimiento mensual para empleado del mes, casos especiales y logros por proyectos	Jefe gestión humana	\$0	03 Octubre 2018
	Implementar reconocimiento 0 accidentes	Jefe gestión humana / Seguridad y salud en el trabajo	\$1.485.000 (Mensual)	01 Diciembre 2018
	Redefinir reconocimiento por cumplimiento de metas de producción mensual, a través de un bono de bienestar (bono supermercado o entradas a cine)	Jefe gestión humana / comité directivo	\$14.575.000	30 Agosto 2018

15. CRONOGRAMA IMPLEMENTACIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA

CRONOGRAMA 2018		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
Práctica	Actividad	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección	Rediseño proceso selección																	
	Entrenamiento a jefes y supervisores																	
Inducción	Estructuración proceso inducción general																	
	Diseño visitas guiadas a la planta																	
	Estructuración proceso inducción específica																	
Entrenamiento	Formación expertos técnicos para transferir conocimiento																	
	Construcción guías de entrenamiento en el cargo																	
	Lanzar nuevo proceso de inducción																	
Compensación	Análisis criticidad puestos de trabajo																	
	Definir ajuste salarial área inyección																	
	Plan de comunicación organizacional para aumento salarial																	
	Implementación aumento salarial																	
	Formación en finanzas personales al personal operativo																	
Reconocimiento	Formación en comunicación y liderazgo																	
	Diseño estrategia de reconocimiento mensual																	
	Lanzamiento reconocimiento 0 accidentes																	
	Reconocimiento mensual por cumplimiento metas																	

16. CONCLUSIONES

Debido al alto índice de rotación de personal temporal durante el 2017 (54.8%), para cualquier empresa se convierte en un problema difícil de llevar, por lo que lo primero que se concluye es que la empresa tiene un nivel de rotación insostenible, lo cual provoca varios daños, entre ellos, el atraso en los procesos, costos asociados a reentrenamiento, selección, dotación, paros injustificados en la producción, entre otros.

Dados los resultados encontrados, se concluye que no existe una única causa que influya en la rotación de personal, sino que existen muchas posibilidades. Además de que éstas son dinámicas en el tiempo, es decir, se deben estar monitoreando constantemente y dando solución a medida que surjan nuevas causas, es por esto que se debe continuar realizando encuestas de retiro al personal y una metodología similar a la propuesta para realizar diagnóstico interno.

Si bien el nivel de rotación es alto, se debe considerar que no toda la rotación que se produce en la empresa causa daño, ya que se debe tener en cuenta un cierto número de renunciaciones involuntarias, es decir, por despidos por parte de la empresa, ya que ésta debe mantener su equilibrio y garantizar los resultados esperados, lo importante es no abusar de este porcentaje, se debe trabajar en el desarrollo de los trabajadores para no llegar a este punto.

Para garantizar la selección de los mejores perfiles se debe partir de un buen proceso de reclutamiento, pero la empresa debe realizar un esfuerzo en mantenerlos trabajando en la empresa, sino el esfuerzo en la selección se perderá.

La causa más crítica en este momento está asociada a la insatisfacción salarial, principalmente en el área de inyección, es por esta razón que las mejoras propuestas para ésta práctica son de carácter urgente, sin descuidar el impacto que pueda generar en las diferentes áreas.

El proceso de inducción y entrenamiento actual también es una prioridad a intervenir, ya que se evidencia que los trabajadores que ingresan a la empresa no desarrollan rápidamente las competencias debido a forma en que se realiza el proceso de entrenamiento al no garantizar la apropiación de conceptos y el desarrollo a nivel práctico.

Si bien los trabajadores reconocen un buen clima laboral y un excelente relacionamiento con sus jefes directos, existe una necesidad de reconocimiento que está generando ruido en las áreas de producción, donde no existe claridad de las prácticas de reconocimiento que tiene la empresa actualmente, por lo que es importante concientizar a los líderes para comunicar formalmente los diferentes reconocimientos y que éstos no necesariamente están asociados a productividad.

Los beneficios que ofrece la empresa no están cumpliendo su objetivo que es generar satisfacción y mantener la motivación de sus trabajadores internamente, ya que las personas no tienen conocimiento de ellos, principalmente el personal temporal.

Por otro lado, el cambio de forma de pago mensual a quincenal generó gran insatisfacción entre los trabajadores, esto evidenció un fallo en la forma de abordar y la falta de un plan de cambio para mitigar las barreras que se pueden presentar naturalmente en una implementación como esta, para la empresa es un aprendizaje muy grande frente a futuros cambios que lleguen a la empresa, la propuesta es abordar todos los frentes y hacer un plan de implementación, comunicación e involucramiento de las personas impactadas para trabajar en conjunto y disminuir el impacto negativo.

El plan propuesto aborda las 4 principales prácticas que influyeron en la rotación de personal temporal en la empresa, al igual que los costos y cronograma de implementación para así mejorar los procesos de Selección, inducción y entrenamiento.

En la actualidad el mundo está en constante movimiento y transformación, lo que obliga a las empresas a mantener en constante evolución para dar respuesta a las necesidades del entorno,

de allí la importancia de implementar prácticas de gestión humana que se adapten al contexto y ayuden a retener lo más valioso en una organización el talento humano.

17. BIBLIOGRAFÍA

Bonache, J., & Cabrera, A. (2006). Dirección de personas (2nd ed.). Bogotá: Pearson Educación S.A.

Chiavenato, I. (1993). Administración de recursos humanos (2nd ed.). McGraw- Hill.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5th ed.). Bogotá: McGraw-

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.

De Juan, G. P. (2004). La "P" mayúscula de los procesos de selección. En *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (2), 263-271. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2001). Administración de recursos humanos.

México: Editorial Limusa.

Dolan, S. L; Valle Cabrera, R; Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*, 2ª ed., Madrid: McGraw-Hill.

Dolan, S., Cabrera, R. V., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. 3era. *España: McGrawHill*.

Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1

García-Solarte, M. (2008). La gestión humana en las organizaciones: Una Perspectiva Teórica. In M. García Solarte, K. Sánchez de Roldán, & Á. Zapata Domínguez (Eds.), *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana* (pp. 13–65). Cali: Universidad del Valle.

Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill.

Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 3^a ed., Madrid: Pearson.

Jericó, P. (2000). *Gestión del Talento, del profesional con talento al talento organizativo*. España: Prentice Hall.

Jericó, P. (2002). Bienvenidos a la Era del Talento. Consultado desde: <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=1111>

Leal, D. (2004). *Material para preparación ECAES en el área de Gestión Humana*. Universidad del Valle. Cali.

Llanos, J. (2005). Integración de recursos humanos. *México: Trillas*, 199-200.

Ministerio de Protección Social. (1951). *Código Sustantivo del Trabajo - CST*. Bogotá. Consultado desde: <http://goo.gl/14uDqq>

Rodríguez, J. (2002). *Administración moderna de personal* (6th ed.). Thomson.

Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración moderna de personal*, 6a ed. México: Thomson.

Román-Calderón, J. P., Battistelli, A., & Vargas-Saenz, M. (2014). Antecedentes das intenções da rotatividade nas cooperativas colombianas. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 54(6), 672-680.

Rue, L. & Llord L. Byars.(2000). *Administración: teoría y aplicaciones*. Bogotá: Alfaomega.

Santacruz, F. (2011). Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización.

Sastre Castillo, M. Á., & Aguilar Pastor, E. M. (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*.

Sherman, A.; Bohlander, G. & Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.

18. ANEXOS

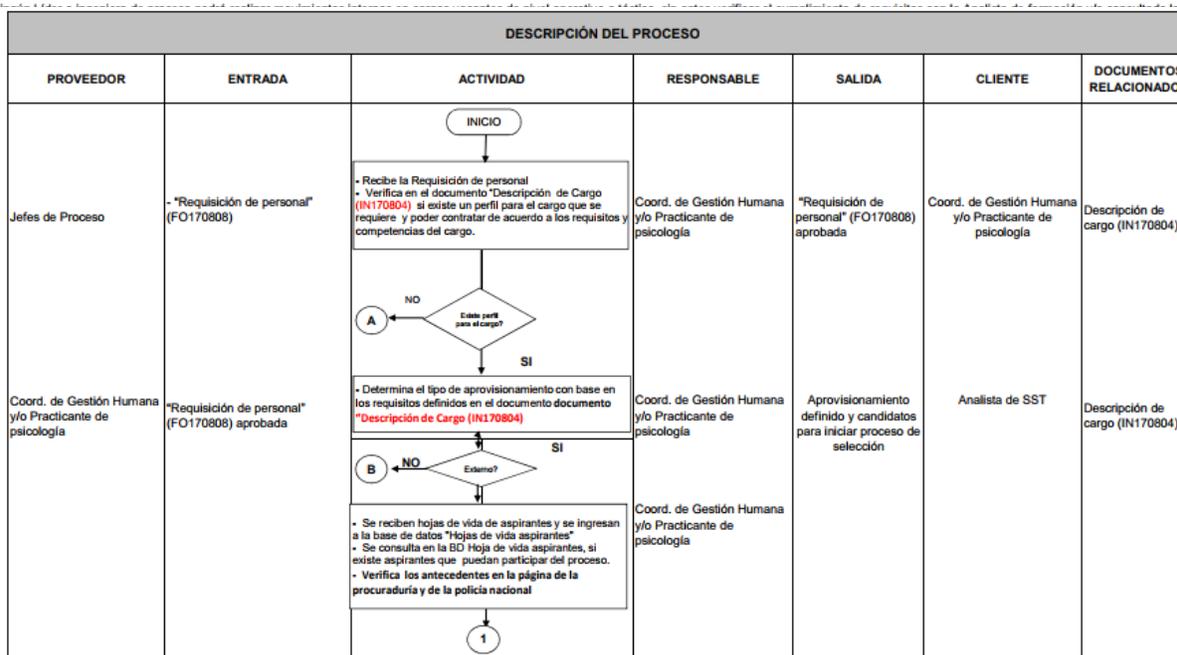
18.1. ANEXO 1: Proceso Selección Madeal S.A

Versión: 4 - Fecha Vigencia: 03/10/2016

	CÓDIGO: IN 17 08 03				
	DEPARTAMENTO: GESTIÓN HUMANA				
	PROCESO: ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS				
TÍTULO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL					
CONDICIONES GENERALES					
1. FUENTES DE APROVISIONAMIENTO:					
<ul style="list-style-type: none"> * Selección outsourcing especializado * Bolsa de empleo del Sena Seccional Caldas. * Agencias de empleos temporales. * Instituciones de Educación (Nivel Técnico y Superior). * Bases de datos Madeal y otras empresas. * Avisos de prensa y otros medios de comunicación masiva. * Convocatoria interna 					
2. PRUEBAS					
Las pruebas se realizarán de acuerdo al cargo y la necesidad de la empresa. Algunas de las pruebas utilizadas son:					
TIPO	PRUEBAS	Operarios de producción	Áreas de apoyo (Calidad, mantenimiento, taller)	Cargos Administrativos	Aprendices Sena, prácticas universitarias
Psicotécnicas:	Test mecánica	X	X	N/A	X
	Test de aptitudes mecánicas MacQuarrie	X	X	N/A	X
Prácticas y/ o escritas	Taller de ingeniería, administración, mantenimiento, calidad etc.	N/A	Según proceso.	Según proceso.	X
	Observación directa del puesto de trabajo	X (Solo proceso de Fundición-Inyección)	N/A	N/A	N/A
Psicológicas:	CPS	N/A	X	X	X
	Persona bajo la lluvia	X	X	X	X
	Cambios	X	X	X	X
	360*	X (Solo para ingreso temporal)	N/A	N/A	N/A
Otros	Se aplicarán pruebas y técnicas adicionales a las mencionadas, de acuerdo con los requerimientos propios del cargo				
3. ENTREVISTAS:					
Ingresos temporales: aplica entrevista el responsable de la temporal, Coordinador de Gestión Humana y/o practicante de Psicología de la empresa, .					
Ingresos por la empresa: aplica entrevista Coordinador de Gestión humana y/o Practicante de Psicología.					

Versión: 4 - Fecha Vigencia: 03/10/2016

	CÓDIGO: IN 17 08 03
	DEPARTAMENTO: GESTIÓN HUMANA
	PROCESO: ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS
TÍTULO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
<p>5. Afiliaciones y documentos de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Contrato laboral debidamente firmado * EPS * Caja de compensación de la ciudad donde viva el trabajador (Para vínculo por Madeal) * AFP * ARL * Fondo de cesantías * Seguro Colectivo de vida * Registro en el portal * "Autorización de Descuento por Nómina" (FO130811), transporte, póliza funeraria, seguro de vida. Todos los descuentos deben tener autorización del trabajador. * Correo de confirmación del certificado médico de aptitud laboral (Analista SST) 	
<p>6. Contratación por Temporal: todos los documentos anteriores serán administrados por la empresa temporal; en el archivo de hojas de vida de Madeal, solo existirá la carpeta de formación.</p>	
<p>7. Documentos necesarios para el egreso:</p> <p>Orden para examen médico de egreso, el costo lo asume la empresa.</p> <p>Paz y salvo de retiro</p> <p>Carta de retiro de cesantías</p> <p>Certificado laboral</p>	
<p>8. DESCRIPCIÓN DE CARGO:</p> <p>Es un documento que define la razón de ser del cargo y su contribución con la estrategia de la compañía. Incluye las competencias, requisitos, funciones y/o responsabilidades de todos los cargos incluidos los que puedan afectar la calidad del producto, la seguridad del trabajador y el control del medio ambiente.</p> <p>La descripción de cargo es el insumo principal para el proceso de selección y debe ser socializado con el trabajador nuevo una vez llegue al cargo.</p> <p>Cada que se requiera la creación, actualización o eliminación de una Descripción de cargo, la respectiva Jefatura debe solicitarlo al Analista de Formación para definirlo de acuerdo al Instructivo corporativo "Formato de Descripción de Cargos" garantizando mínimo una revisión anual por parte de la Jefatura.</p>	
<p>9. Cubrimiento de vacante: Este puede ser con personal nuevo o por movimiento interno. El trabajador seleccionado para ocupar un cargo por ingreso o movimiento interno debe cumplir en lo posible con los requisitos de formación externa de Descripción de cargo como: estudios técnicos, tecnológicos o universitarios, curso corto, diplomado o formación complementaria y traer los certificado o tarjeta de inscripción profesional.</p> <p>En caso de que el requisito incumplido sea estudio técnico, tecnológico o profesional, se gestiona el movimiento o polivalencia siempre y cuando el trabajador firme compromiso de inicio de estudios, y en lo posible poderlo iniciar en máximo 6 meses después de haber ocupado el cargo y presentar en la oficina de Gestión Humana el recibo de matrícula del programa.</p>	



TITULO: SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE	DOCUMENTOS RELACIONADOS
Coord. de Gestión Humana y/o Practicante de psicología	Aprovisionamiento definido y candidatos para iniciar proceso de selección	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> Realiza revisión de hoja vida verificando experiencia laboral en cargos con riesgos similares a los de la vacante. 	Analista de SST	Candidatos para iniciar proceso de selección	Coord. de Gestión Humana y/o Practicante de psicología	
Analista de SST	Candidatos para iniciar proceso de selección	<ul style="list-style-type: none"> Realiza la preselección de los aspirantes de acuerdo con las competencias requeridas para el cargo y las políticas generales de la Compañía Convoca a los candidatos al cargo para la aplicación de las pruebas de ingreso. Realiza entrevista psicológica Analiza resultados de pruebas y entrevista y actualiza el formato "Selección de Personal" (FO170B26) Define si el aspirante continúa el proceso de selección de acuerdo a cumplimiento de las condiciones generales para la selección de la vacante (Ver punto 10) Verifica el formato "Verificación de referencias Selección de personal" (FO 170B03) para los aspirantes a ingresar directamente por la empresa. No aplica para personal temporal. <p>NO</p> <p>Aprobó?</p> <p>SI</p>	Coord. de Gestión Humana y/o Practicante de psicología	Candidatos preseleccionados	Coord. de Gestión Humana y/o Practicante de psicología	
Coord. de Gestión Humana y/o Practicante de psicología	Aspirante con exámenes de ingreso y examen médico	<ul style="list-style-type: none"> Entrega al aspirante las ordenes para realizar los exámenes de ingreso y evaluación médica una vez que el aspirante tenga los resultados de los exámenes preestablecidos. Solicita al analista de seguridad y salud en el trabajo el certificado de aptitud médica de cada una de las personas por medio de correo electrónico. <p>NO</p> <p>Aprobó?</p> <p>SI</p> <p>2</p>	Coord. de Gestión Humana y/o Practicante de psicología	Candidato seleccionado	Coord. de Gestión Humana y/o Practicante de psicología	
Coord. de Gestión Humana y/o Practicante de psicología	Candidato seleccionado	<p>2</p> <p>Aprueba la vinculación del personal. Emitir la orden a la empresa temporal en caso de vínculo por temporal.</p> <p>Se convoca al aspirante para la recolección de los documentos requeridos para el ingreso. En caso de recomendación médica se acuerda con el trabajador seleccionado el control o seguimiento a esta recomendación. Coordina la fecha de inicio e inducción</p>	Coord. de Gestión Humana y/o Practicante de psicología	Candidato seleccionado	Analista Nomina	
Coord. de Gestión Humana y/o Practicante de psicología	Candidato seleccionado	<ul style="list-style-type: none"> Recepciona los documentos necesarios para el ingreso (Ver 5). Diligenciar afiliaciones y documentos de ingreso (Ver 6.) Elaborar contrato de trabajo si es vínculo por Madeat. 	Analista Nomina	Trabajador contratado	Coord. de Gestión Humana y/o Practicante de psicología Analista de Formación	
Analista Nomina	Trabajador contratado	<ul style="list-style-type: none"> Programa y ejecuta la visita domiciliaria Si el trabajador es temporal solicita y hace seguimiento de la ejecución de la visita. Actualiza BDDHI con información de Visita Psicosocial 	Coord. de Gestión Humana y/o Practicante de psicología	Trabajador visitado o programado para visita		
Analista Nomina	Trabajador contratado	<p>Actualiza la Poicap</p> <ul style="list-style-type: none"> Verifica el cumplimiento de Descripción de cargo del nuevo trabajador y gestiona cierre de brechas para la validación de competencias. Inicia proceso de inducción <p>FIN</p>	Analista de formación	Trabajador para inducción	Analista de formación	Proceso de inducción, entrenamiento y desarrollo de competencias

18.2. ANEXO 2: Encuesta laboral

ENCUESTA LABORAL MADEAL S.A					
La siguiente encuesta es de carácter anónimo, por lo cual no se le exigirán datos personales al empleado para tener mayor transparencia y los datos que se generen servirán únicamente para fines investigativos.					
área donde labora: _____					
Edad: Años		Tiempo laborado en la empresa Madeal:		Experiencia en otras empresas de producción:	
Menos de 24 años	<input type="checkbox"/>	Menos de 3 meses	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>
Entre 25 y 35 años	<input type="checkbox"/>	Entre 3 y 6 meses	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Entre 36 y 45 años	<input type="checkbox"/>	Entre 6 meses y 1 año	<input type="checkbox"/>		
Entre 46 y 55 años	<input type="checkbox"/>	Entre 1 y 3 años	<input type="checkbox"/>		
Hijos menores de 15 años:		Barrio donde vive:		Nivel de Estudio:	
Numero de hijos	<input type="checkbox"/>	_____		Escolar	<input type="checkbox"/>
No tiene	<input type="checkbox"/>			Bachiller	<input type="checkbox"/>
				Técnico/Tecnólogo	<input type="checkbox"/>
				Otro	<input type="checkbox"/>

En las siguientes afirmaciones, seleccione el número que mejor se adecúe a su opinión.

Afirmaciones		Muy en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni acuerdo/ Ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	En general, Me encuentro satisfecho con mi puesto de trabajo					
2	Estoy satisfecho con el clima de trabajo que hay en el área					
3	Las condiciones de seguridad y salud en el trabajo me generan confianza y promueven el autocuidado					
4	Tengo una buena comunicación con mi Jefe					
5	Estoy satisfecho con la relación que tengo con mis compañeros de trabajo					
6	Hay respeto mutuo en el equipo de trabajo					
7	El proceso de inducción que reciben las nuevas personas que integran la compañía es suficiente para el buen desempeño de sus funciones					

8	La responsabilidades que se me han asignado eran lo que yo esperaba					
9	Estoy satisfecho con el reconocimiento que obtengo cuando realizo un buen trabajo					
10	Conozco bien todos los beneficios que me brinda la empresa					
11	Me gustan los beneficios que me brinda la empresa					
12	Considero que mi asignación salarial esta acorde con las exigencias del cargo.					
13	Estoy satisfecho con mi horario de trabajo					
14	Me proyecto laboralmente en la empresa					
15	Se han cumplido las expectativas que tenía al momento de ingresar a trabajar					

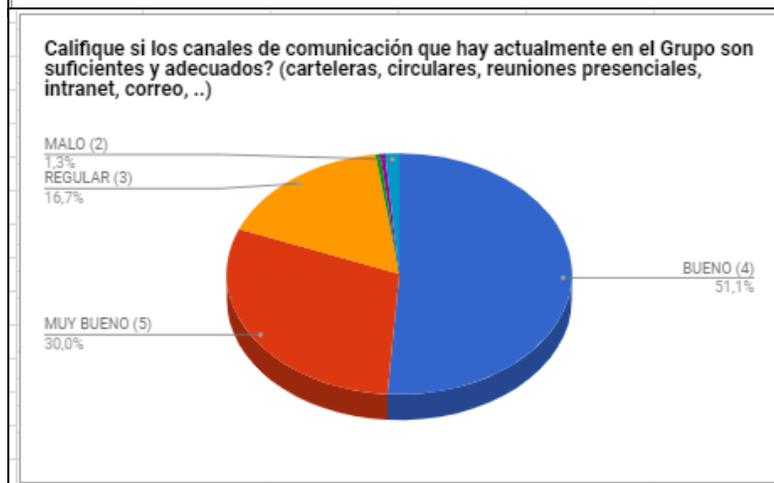
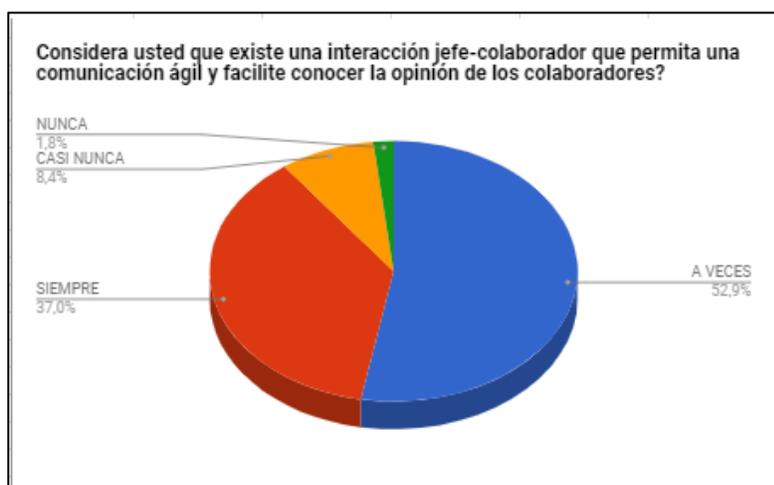
Responda las siguientes preguntas según sus experiencias en la empresa.

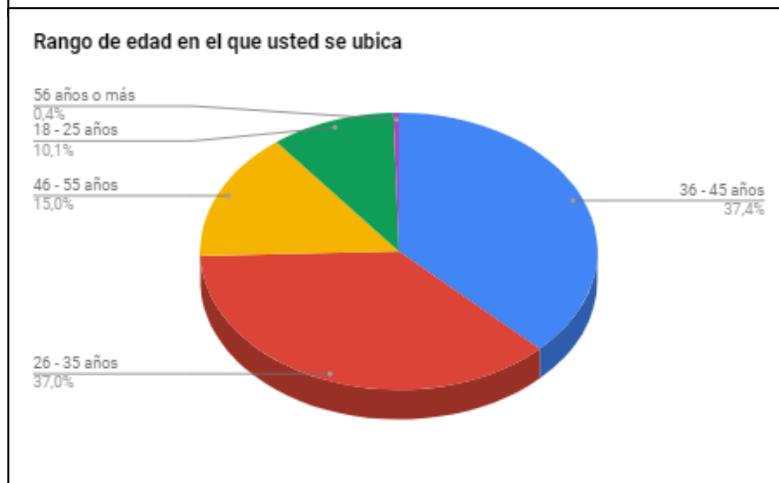
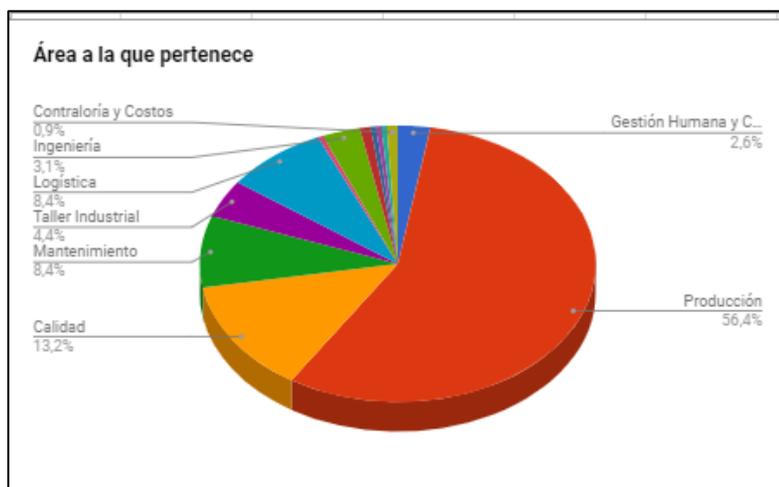
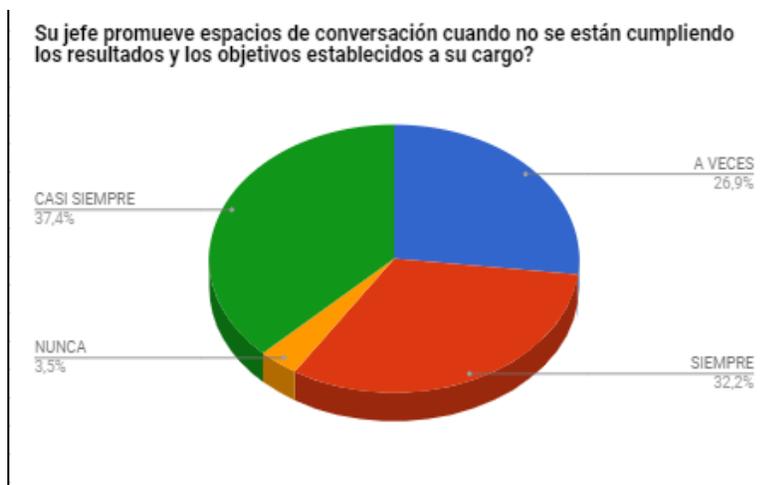
17 ¿Cuál fue su motivación para trabajar en Madeal S.A?

18 Si pudiera cambiar o mejorar algo de su trabajo, ¿Qué cambiaría o mejoraría?

19 ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo actual?

18.3. ANEXO 3: Resultados encuesta clima laboral





18.4. ANEXO 3: Más datos de perfil

Distribución edad (años) por áreas

