

**EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A
TRAVÉS DEL EMPOWERMENT EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS, TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS
AFILIADAS A ACOPI SECCIONAL NARIÑO**

NELSON ARMANDO MORA GÓMEZ

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**V COHORTE
MANIZALES**

2011

**EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A
TRAVÉS DEL EMPOWERMENT EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS, TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS
AFILIADAS A ACOPI SECCIONAL NARIÑO**

NELSON ARMANDO MORA GÓMEZ

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA
OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA DEL TALENTO
HUMANO**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
V COHORTE
MANIZALES**

2011

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, mayo de 2011

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	09
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
FORMULACIÓN DEL ESTUDIO.....	13
Titulo.....	13
Línea de investigación.....	13
Impacto esperado.....	13
Usuarios directos e indirectos de los resultados de la investigación.....	14
<i>Usuarios directos</i>	14
<i>Usuarios indirectos</i>	14
Planteamiento del problema.....	15
<i>Descripción del problema</i>	15
<i>Formulación del problema</i>	19
<i>Sistematización del problema</i>	19
Objetivos.....	20
<i>Objetivo general</i>	20
<i>Objetivos Específicos</i>	20
Justificación.....	20
Delimitación.....	23
MARCO REFERENCIAL.....	24
Marco contextual.....	24
<i>Departamento de Nariño y Ciudad de San Juan de Pasto</i>	24
Marco de antecedentes.....	29
Marco teórico.....	35
Marco legal.....	48
METODOLOGÍA.....	53
Paradigma.....	53
Enfoque.....	54
Tipo de estudio.....	54
Método de investigación.....	55
Fuentes e instrumentos de recolección de información.....	56
<i>Fuentes primarias</i>	56
<i>Fuentes secundarias</i>	56
<i>Instrumentos de recolección de información</i>	57
Población y muestra.....	57
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS AFILIADAS A ACOPI SECCIONAL NARIÑO.....	58
Análisis resultados trabajo de campo.....	59
Conclusiones sobre la situación de la Gestión del Talento Humano.....	67
IDENTIFICAR LOS FACTORES CRÍTICOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS AFILIADAS	

A ACOPI SECCIONAL NARIÑO.....	69
Factores críticos.....	70
Análisis de vulnerabilidad.....	73
Análisis estructural.....	76
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DEL EMPOWERMENT EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS AFILIADAS A ACOPI SECCIONAL NARIÑO.....	85
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADA EN EL EMPOWERMENT PARA EL RESTAURANTE Y PANADERÍA LA MERCED AFILIADA A ACOPI SECCIONAL NARIÑO.....	114
Factores que se deben mejorar en la Gestión de Talento Humano para incluir el empowerment.....	114
<i>Estilo de liderazgo autocrático</i>	114
<i>No existe una estructura organizacional clara (organigrama)</i>	115
<i>Falencia en el desarrollo de la comunicación organizacional</i>	117
Formulación de la propuesta de Empowerment.....	119
<i>Objetivos</i>	120
<i>Estructura organizacional</i>	120
<i>Comunicación organizacional</i>	140
Estilo de liderazgo.....	145
CONCLUSIONES.....	152
RECOMENDACIONES.....	154
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	156
APÉNDICES.....	161

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Empresas que accedieron para la investigación.....	58
Cuadro 2. Matriz Análisis de Vulnerabilidad.....	74
Cuadro 3. Plano cartesiano de motricidad-dependencia.....	78
Cuadro 4. Interpretación complementaria del plano cartesiano de motricidad-dependencia.....	79
Cuadro 5. Matriz relacional mipymes transformadoras de alimentos.....	80
Cuadro 6. Plan de acción.....	132

www.globalgraphics.com/gdloc

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Proceso cuantitativo de la investigación.....	53
<i>Figura 2.</i> 3 Pilares de la Gestión del Talento Humano en la micro, pequeñas y medianas empresas.....	85
<i>Figura 3.</i> Pilares Filosóficos del Empowerment.....	119

www.globalgraphics.com/gdoc

LISTA DE APÉNDICES

Apéndice A. Encuesta de gestión de talento humano en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI seccional Nariño.....	162
Apéndice B. Formato diagnóstico de trabajo de equipo.....	167
Apéndice C. Inventarios de habilidades comunicativas - Autodiagnóstico.....	173
Apéndice D. Inventarios de estrategias de motivación - Autodiagnóstico.....	176
Apéndice E. La autoevaluación.....	179

www.globalgraphics.com/gdoc

RESUMEN

Uno de los propósitos de esta investigación fue conocer la situación en materia de Gestión del Talento Humano en las mipymes del sector alimentos afiliadas a ACOPI seccional Nariño, se tomo como referencia 6 empresas de la ciudad de Pasto, que estuvieron dispuestas a ser parte del estudio. Desde la Gestión del Talento Humano se tuvo en cuenta principalmente los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, bienestar social y evaluación del desempeño. Con este diagnóstico se logro determinar el desconocimiento que tienen los propietarios, gerentes, y responsables del talento humano, en los procesos propios de la gestión del talento humano.

Los resultados encontrados ratifican en algunos casos la falta de interés por el componente humano en este tipo de empresas, las características de estas empresas han hecho que la gran mayoría de ellas no cuenten con un área específica de talento humano.

De igual manera la investigación plantea una propuesta para mejorar la Gestión del Talento Humano en las mipymes desde el empowerment, concluyendo que es posible asumirla con un compromiso de adoptar una mentalidad de talento por parte de los empresarios, gerentes y responsables del talento humano.

Palabras clave: Talento humano, gestión del talento humano, micro, pequeña y mediana empresa, sector alimentos, empowerment.

ABSTRACT

One of the purposes of this investigation was to know the situation in the matter of human talent management in the Msmes of the food sector affiliates of ACOPI Nariño sectional, 6 companies of the city of Pasto, who were willing to take part in the study, were taken as reference. From the human talent management the recruitment, selection, induction, training, social welfare and evaluation of performance processes were mainly considered. With this diagnosis it was possible to determine the lack of knowledge that owners, managers, and people in charge of the human talent, have in the processes belonging to the management of human talent.

The results found ratify in some cases the lack of interest in the human component in this type of companies, the characteristics of these companies have caused that the great majority of them does not count on a specific area of human talent.

In the same way the investigation raises a proposal to improve the management of human talent in Msmes from empowerment, concluding that is possible to assume human talent with a commitment to adopt a mentality of talent on the part of the entrepreneurs, managers and people in charge of the human talent.

Key words: Human talent, management of human talent, micro, small and median enterprises, food sector, empowerment.

INTRODUCCIÓN

Dada la globalización, el cambio constante de tecnología y demás factores que en la actualidad las empresas implementan para lograr y mantener ventajas competitivas respecto a las demás, es crucial para el sector empresarial tomar como dicha ventaja competitiva al Talento Humano. Su productividad, rendimiento y logro de objetivos es ligado directamente a la satisfacción que sientan sus trabajadores en su lugar de trabajo. Por esta razón la Gestión del Talento Humano es un tema de gran importancia hoy en día para todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, ya que la gestión es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, afectando positiva o negativamente los resultados de la empresa.

La excelente Gestión del Talento Humano es un factor de éxito en las organizaciones el cual conlleva a esta ha generar ventaja competitiva en el mercado. Los gerentes tienen la misión de formar una organización abierta y dispuesta al cambio que ha creado en los ejecutivos la necesidad de aprender y desaprender en el campo empresarial vertiginosamente.

Contar con personas talentosas debe ser una misión vital para las organizaciones que quieren generar ventaja competitiva. El talento como solución para lograr competitividad es un factor clave para la gerencia actual. En ese orden de ideas, la clave para lograr contar con personas talentosas está en la talentosa implementación de la gestión del talento humano, siendo la función de esta atraer, retener y mantener al personal competitivo de la organización. El anterior factor es lo que ha marcado en este siglo la ineffectividad de las empresas en el país y en la región o en su defecto lo que no les ha permitido generar mayor competitividad en el campo de acción.

Ante la necesidad de desarrollar adecuadamente la Gestión del Talento Humano en las empresas, este trabajo de investigación propone como metodología la realización de un diagnóstico de la Gestión del Talento Humano en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector lácteos en la ciudad de Pasto, que permita identificar y analizar la situación actual a través de fortalezas y debilidades de la

Gestión del Talento Humano y posteriormente se elabora una propuesta teniendo en cuenta el análisis de los factores claves de éxito que inciden negativamente en la gestión del talento humano, y por ende afectan al mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos, afiliadas a ACOPI Seccional Nariño, cuyo eje fundamental sea el Empowerment.

De acuerdo con la metodología utilizada, para la recolección de la información primaria se realizaron entrevistas a los gerentes y al jefe o responsables de talento humano de la empresa. Esta metodología permitió la recolección de la información necesaria para la realización del diagnóstico y frente a este el diseño de la propuesta de mejoramiento de Gestión del Talento Humano con base en el Empowerment.

FORMULACIÓN DEL ESTUDIO

TITULO

El Mejoramiento de la Gestión del Talento Humano a través del Empowerment en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI Seccional Nariño.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La gerencia del talento humano en el mundo del trabajo

Impacto esperado

Este trabajo hace parte de la línea de investigación la Gerencia del Talento Humano en el Mundo del Trabajo, y cuyo esfuerzo no es otro que el de construir nuevas formas de comprender la realidad de la Gestión del Talento Humano en el nuevo entorno del trabajo, para obtener productos sociales de transformación de saberes y realidades, que permitan a las empresas y a sus diferentes programas redimensionar sus políticas e interlocución con organismos nacionales e internacionales.

El proyecto aportará a las diferentes líneas de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, ya que toca aspectos fundamentales del ser humano en el mundo del trabajo en especial lo que pasa con la micro, pequeña y mediana empresa ya que estas son consideradas como las mayores generadoras de empleo en la región, se obtuvieron unos datos reales, del cómo se gestiona el talento humano en este tipo de empresas.

Al definir al mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos, afiliadas a ACOPI Seccional Nariño, cuyo eje fundamental sea el Empowerment, se pretende aportar al desarrollo de estas empresas en la Ciudad de Pasto, facilitando la comprensión de la relación Gestión del Talento Humano y empowerment.

Con este trabajo se pretende legitimar al mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos, afiliadas a ACOPI Seccional Nariño, cuyo eje fundamental será el Empowerment.

Este estudio llevara a la sensibilización de la alta gerencia de ACOPI Seccional Nariño, para continuar con este tipo de proyectos en la región, brindándoles el apoyo y seguimiento necesarios.

Generar en las micro, pequeña y mediana empresa transformadoras de alimentos, afiliadas a ACOPI Seccional Nariño, la preocupación permanente por la calidad laboral como un desafío permanente en estas empresas.

Finalmente la presente investigación, aportará a la maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad de Manizales elementos que permitirán la consolidación de una cultura y el fortalecimiento de la gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas cuyo eje fundamental sea el Empowerment.

USUARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Usuarios directos

Los principales beneficiados con esta investigación son los gerentes, propietarios o responsables del área de talento humano de las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos, afiliadas a ACOPI Seccional Nariño.

Los directivos de ACOPI Seccional Nariño, este estudio les permitirá tener una visión real de sus empresas afiliadas, en materia de gestión humana.

Usuarios indirectos

Las instituciones de apoyo al desarrollo empresarial de la región, como lo son: Cámara de Comercio, SENA, FENALCO y las diversas universidades, ya que, el aporte a la generación del conocimiento es significativo.

Los estudiantes, docentes, administrativos y egresados de la maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad de Manizales;

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción del problema

En la actual estructura económica Colombiana se hace evidente la importante presencia de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) que cubren prácticamente todos los sectores de la actividad económica, primaria, industrial y de servicios.

Las mipymes en muchos países y especialmente en Colombia, son el motor de la economía, pero hoy en día, una de las mayores dificultades que enfrentan, es su baja competitividad, en lo que se refiere a la capacidad administrativa para vincularse con el sector externo. Sus aportes a la economía en producción, empleos e ingresos, así como la baja inversión requerida para la creación de puestos de trabajo, han estimulado en diferentes momentos políticas estatales de apoyo a las mipymes, basadas en el financiamiento de sus actividades, en especial a través del crédito de fomento y programas de capacitación y asistencia técnica.

Sin embargo, las mipymes a nivel interno registran serias falencias que obstaculizan su desarrollo, entre las que se destacan: la concentración del poder, jerarquización, falta de delegación de funciones, escasa dotación de tecnología, lo cual se refleja en el alto número de colaboradores por unidad de producto, la falta de planeación a corto, mediano y largo plazo, canales informales de comunicación y la deficiente gestión del talento humano, entre otras.

La gestión del talento humano, enfoca mayor parte de los esfuerzos hacia los trabajadores, entendidos como seres humanos, más no como simples recursos de producción, debe ser vista como una área fundamental dentro de las organizaciones, que aporta a su progreso, desarrollo y productividad, más aún cuando en la actualidad el talento humano se ha convertido en el activo intangible más importante dentro de

la empresa; que al representar su columna vertebral, garantiza que las actividades planeadas se lleven a cabo de manera eficiente y por tanto, genere beneficios no solo a la organización, sino también repercute sobre los clientes de la misma, logrando así un gana – gana entre estos tres actores.

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento tienen que ver con la definición y la importancia que dicha área posee en la empresa. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio, establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables, son entre otros, los aspectos sobre los cuales se enfoca la gestión del talento humano.

Con base a lo anterior, se logra reconocer la importancia que tiene dicho gestionamiento sobre las empresas, más aún sobre las mipymes. Es por esto, que se debe tener en cuenta que si los procesos que involucra la gestión del talento humano, no se encuentran inmersos dentro de las organizaciones, traerá consigo consecuencias desfavorables, no solo sobre el talento humano, sino también sobre el desarrollo empresarial, generando de igual manera un impacto negativo sobre el mejoramiento y progreso socioeconómico a nivel local.

Lo anterior, se refleja en que el empresario contabiliza toda la inversión en el talento humano como un gasto no recuperable, por lo cual, la inexistencia en las organizaciones de planes de carrera, programas de bienestar, desarrollo de personal, incentivos y factores de motivación, afectando el clima organizacional.

Al ver al trabajador como un aporte físico al proceso productivo y no como un factor estratégico de competitividad, el micro, pequeño y mediano empresario, no tangibiliza el capital intelectual que este posee en el mejoramiento organizacional y humano, por este motivo, el entrenamiento y la capacitación son aisladas, descontextualizadas, discontinuas y con baja interdisciplinariedad.

En este sentido, la carencia de un área de talento humano o el mal uso de los procesos que involucra la misma, crea la necesidad de realizar un mejoramiento que sería idóneo desarrollarlo para todas las micro, pequeñas y medianas empresas. En

este sentido, este proceso se sustenta en una tendencia moderna de la gestión del talento humano, que es el Empowerment.

Según Russell (1998) el Empowerment es el catalizador que dinamiza los cambios en el lugar de trabajo. Las personas desean marcar la diferencia y las organizaciones lo necesitan imperiosamente. No obstante, encuentran dificultades en aprovechar la capacidad y la energía de los empleados.

La ausencia de un proceso que mejore la efectividad y el desempeño en las micro, pequeñas y medianas empresas, impedirá introducir cambios significativos en la cultura y clima de la organización y maximizar la utilización de las diferentes capacidades de la gente. Por lo anterior, el empowerment se centra en cambiar el tejido cultural de las empresas, entendido como una evolución de los comportamientos y creencias que trasciende las estructuras organizacionales y las relaciones de información.

Una característica de las micro, pequeñas y medianas empresas es la elevada centralización del poder y el control total que el propietario/administrador mantiene sobre la empresa. Lo anterior, genera a un mediano y largo plazo que en las organizaciones se presenten deficientes procesos en la administración del personal y en la gestión de sus talentos, habilidades, competencias y capacidades, lo que ocasiona que las empresas pierdan su curva de experiencia, debido a la alta rotación del personal, el bajo nivel de productividad laboral, la desconfianza del gerente en su equipo de trabajo, lo que impide delegar funciones y responsabilidades y ocasiona un inadecuado clima organizacional, caracterizado por conflictos permanentes, ausentismo laboral y desmotivación del personal.

Siendo una de las causas que originan este problema, la administración por intuición e impulso del empresario mipyme, ya que, sus decisiones las toma con base en la experiencia. Así mismo, los criterios de Fami empresa que manejan algunas organizaciones, hacen que los miembros del núcleo familiar que en ellas trabajan no sean considerados por parte del gerente como talento humano, de ahí que no se inviertan en ellos ni se busque su motivación, crecimiento laboral y personal, y se procure diseñar programas de mejoramiento y aprovechamiento de sus potencialidades.

En este sentido “lo que el empowerment persigue como un proceso estratégico, es buscar una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente”. (Russell, 1998).

Por consiguiente, la presente investigación tiene como propósito determinar los factores y condiciones para la incorporación del Empowerment en las micro, pequeñas y medianas empresas, transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI seccional Nariño con el fin de optimizar la gestión del talento humano, entendiendo el empowerment, como un esfuerzo para aplicar mejoras a los procesos que realizan los gerentes y jefes del área de talento humano, con el fin de dejar una organización de trabajo tradicional, concentrada generalmente en tareas especializadas y separadas, con poca asignación de responsabilidades, y pasar a equipos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio o proceso, en donde se comparte el liderazgo, exista colaboración en el mejoramiento continuo de los procesos, la planeación y toma de decisiones relacionadas con los métodos de trabajo, las prioridades y tareas y se resuelvan de forma compartida (organización – empleados) los aspectos que presenten dificultades.

Bajo este orden de ideas, con la inclusión del empowerment en la gestión del talento humano, se deja de considerar a esta como el simple proceso de administración de personal, el cual, no es generador de valor agregado para la empresa, centrado solamente en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y manejo de la escala salarial del personal.

Cabe anotar, que los equipos de empowerment no son la solución a todas las necesidades actuales que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas; tampoco resuelven todos los problemas ni superan todos los retos que plantea el desempeño organizacional, especialmente si se lo enfoca dentro uno de los sectores más intensivos en el empleo de talento humano, como es el caso del sector alimentos. Sin embargo, representa uno de los mejores métodos para apoyar los cambios que requieren este tipo de empresas, como lo es el incremento de la eficiencia y productividad laboral, la optimización de las potencialidades del talento humano y el mejoramiento de las relaciones laborales y el clima organizacional, entre otros.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuales son los factores y condiciones para la incorporación del Empowerment en las micro, pequeñas y medianas empresas, transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI seccional Nariño?

Sistematización del problema

¿Qué procesos se aplican de la gestión de talento humano en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos, afiliadas a ACOPI seccional Nariño?

¿Cuáles son los factores críticos de la Gestión del Talento Humano en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI seccional Nariño.

¿Qué factores del empowerment se deben incluir y pueden mejorar la Gestión del Talento Humano de las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI Seccional Nariño?

¿Qué objetivos y estrategias se deben estructurar para mejorar la gestión de talento humano a través de empowerment en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI Seccional Nariño?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores y condiciones para la incorporación del Empowerment en las micro, pequeñas y medianas empresas, transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI seccional Nariño con el fin de optimizar la gestión del talento humano.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar la situación actual de la Gestión del Talento Humano en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI Seccional Nariño.

Identificar los factores críticos de la Gestión del Talento Humano en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI Seccional Nariño.

Conocer y detectar la influencia de factores asociados al estilo de dirección y estructura de las organizaciones que pueden facilitar o impedir la estructuración e implementación del empowerment en las micro, pequeñas y medianas empresas, transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI seccional Nariño

JUSTIFICACIÓN

A pesar de la importancia económica que tienen las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional, no solo por su aporte al PIB sino en la generación de empleo y satisfacción de necesidades de la sociedad, éstas presentan debilidades de tipo estructural y coyuntural en su gerenciamiento.

Hoy en día aquella concepción de ver a las personas como recursos y como un factor más de producción dentro de las empresas, ha tenido un gran cambio, ya que

los colaboradores dentro de la organización representan un papel fundamental, al ser el pilar principal que sostiene la empresa y el motor que le da vida a la misma; tanto así, que los resultados producidos por ésta, dependen en gran medida de la calidad de su Talento Humano, que es el resultado de su correcto direccionamiento o gestionamiento.

En este sentido, se ha difundido, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, que las personas que integran la organización son la principal fuente de la tan buscada ventaja competitiva sostenible. (Sastre y Aguilar, 2003) incluso se refieren, dentro de las principales tendencias contemporáneas, a la idea de generar ventaja competitiva a partir de la creación y la protección del conocimiento humano, lo cual ha dado lugar a una corriente con un alto impacto en el campo profesional denominada “*gestión del conocimiento*”. (p. 55)

Pese a que en la actualidad se ha dado un mayor reconocimiento e importancia a los colaboradores, a través de la divulgación de teorías, prácticas y métodos para el correcto direccionamiento de los mismos, en varias empresas, aún no se han desarrollado por parte de los directivos, ya que, el empresario mipyme, aún no le da la importancia a las personas, con medio para contribuir al desarrollo organizacional, ya que, poseen la concepción de que el hombre es un recurso y un factor más del proceso de producción, el cual, se puede reemplazar y cambiar permanentemente, por lo cual, la mayor preocupación del propietario-administrador es mejorar la parte funcional y operativa de la organización.

Con la presente investigación se enfatiza en la importancia del mejoramiento de la Gestión del Talento Humano a través de una herramienta moderna de la administración llamada empowerment, especialmente en aquellas unidades productivas que absorben gran cantidad de mano de obra en sus procesos.

Lo anterior, permitirá desarrollar en los propietarios/administradores de las micro, pequeñas y medianas empresas la capacidad de delegar, como un medio que permita obtener crecimiento empresarial, toda vez, que los directivos tendrán tiempo para pensar, organizar, y lo que es mejor, informarse, estudiar el mercado, analizar la competencia y resolver esos viejos problemas históricos que han estado en el negocio por años.

La importancia de mejorar la Gestión del Talento Humano a través del empowerment, radica en elaborar una propuesta que permita al gerente saber si tiene la capacidad de delegar, conocer a su equipo de trabajo y desarrollar canales eficientes y eficaces de comunicación. Por lo tanto, la mejor forma de aprovechar los aspectos positivos del talento humano de una organización, es otorgándole poder, hacerlo parte de la empresa.

Por otra parte, la creciente competencia, en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto en un estado de revolución no sólo a las organizaciones, sino también a las personas implicadas en ellas. Y en este sentido, el administrador se ve inmerso en un dilema, consistente en mejorar la satisfacción de cliente optimizando el uso de los recursos existentes.

Bajo este orden de ideas, el Empowerment es una de las herramientas que permite integrar todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización.

Lo anterior, permitirá adicionalmente incrementar los niveles de productividad, eficiencia y competitividad de la organización, con base a procesos y procedimientos con enfoques claros al personal, profundizando no solo en técnicas de reclutamiento inducción, motivación y comunicación organizacional, entre otros aspectos, sino aspectos tan simples pero importantes como la delegación de autoridad, responsabilidad y poder para solucionar problemas al talento humano.

Las empresas deben continuar trabajando en la consecución de una visión renovada del trabajo con personas talentosas; además según Goleman (2000) se debe considerar el capital humano como un factor estratégico y transversal, es importante tenerlo presente y entender que ha de apostarse más por el desarrollo de las personas, ya que son estas el factor fundamental del cambio organizacional (p. 80).

De esta forma, el empowerment contribuye a un buen direccionamiento y desempeño, sino al incremento de los niveles de motivación, productividad y sentido de pertenencia del personal, que se verá reflejado en el ambiente laboral y en el buen servicio al cliente, adoptando altos niveles de calidad que permitan alcanzar en las

micro, pequeñas y medianas empresas un alto nivel de posicionamiento y participación en el mercado.

El empowerment, se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional y se convierta en un sistema radicalmente funcional. (Robinson, 1998)

Cabe anotar, que con la presente investigación no solo se beneficiaran los administradores, propietarios y el talento humano de las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI Seccional Nariño, sino las demás instituciones de apoyo al desarrollo empresarial de la región, como lo son: Cámara de Comercio, SENA, FENALCO y las diversas universidades, ya que, el aporte a la generación del conocimiento es significativo.

DELIMITACIÓN

Geográfica: San Juan de Pasto

Espacial: Micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI Seccional Nariño.

Temporal: marzo de 2010 a abril de 2011

MARCO REFERENCIAL

Marco contextual

Departamento de Nariño y Ciudad de San Juan de Pasto

El Departamento de Nariño está situado al suroccidente del país, cuenta con una superficie de 33.093 Km² y limita por el norte con Cauca, por el este con Putumayo, por el sur con Ecuador y por el este con el océano Pacífico. Está dividido en 64 municipios, donde la mayoría de estos cuenta con una población igual o inferior a 10.000 habitantes y solo tres de ellos cuentan con más de 100.000 habitantes (Pasto, capital del departamento; Tumaco e Ipiales). Dicha situación demográfica confirma la condición de ruralidad del Departamento, así como su dependencia con el sector primario de la economía. (Cámara de Comercio, Pasto, 2008-2009)

Se observa cómo el 70% de la población del departamento se concentra solo en tres ciudades, que son: Pasto, Tumaco e Ipiales, las cuales, se convierten en el mercado objetivo de la mayoría de las empresas locales y nacionales.

Por otra parte, al analizar la estructura de la economía del departamento, esta se concentra principalmente en el sector primario, en donde el sector agrícola genera el 28% del PIB. Así mismo, sobresale el sector de servicios y comercio con una participación del 17% y 16% respectivamente. (Gobernación de Nariño, 2008-2011)

A pesar de tener una significativa área geográfica y un potencial de recursos naturales, estos se han explotado de forma inadecuada, ya que, la mayoría de ellos se envían al interior del país sin ningún tipo de valor agregado. No obstante, algunas micro, pequeñas y medianas empresas que se han dedicado a la producción de alimentos procesados para abastecer el mercado local.

Lo anterior, se ratifica al analizar el comportamiento de las exportaciones realizadas por el departamento de Nariño durante el segundo trimestre del año 2008, las cuales, se concentraron en un 93% a aceite de palma, aceite de almendra y café, con incremento anual del 32% para el aceite de palma. Le siguieron los productos de mar con crecimiento en el periodo del 65% y totalizando un poco más de 2.4 millones de dólares FOB. (Cámara de Comercio, Pasto, II Trimestre 2008) En este sentido, el

departamento Nariño tienen una gran posibilidad de desarrollo con el impulso de las cadenas productivas (Plan Departamental de Desarrollo), como se demuestra con el Número de apuestas productivas consignadas en la agenda interna (Departamento Nacional de planeación) donde cárnicos y lácteos tiene prioridad uno, para consolidar la cadena productiva; la cadena de la papa con prioridad 2 apuesta industrializar la producción de papa y hacer manejo de la post cosecha en dirección a mercados nacionales, (supermercados, plazas de mercado y consumidores finales), y a mercados internacionales, aprovechando la zona de frontera, la cadena del fique tiene prioridad 5, cuya meta es conformar y articular la cadena de fique para convertirse en productor y exportador de hecogenina, tigogenina, y de fibra de fique para empaque industrial y artesanal del país.

La cadena de la panela con prioridad 6 busca Industrializar la cadena de la caña panelera para comercializar 1.300 ton / mensuales de panela tipo extra; la cadena del café esta con prioridad 4 para Incrementar el área de cultivos de café y la participación en la comercialización de cafés especiales.

Y la cadena hortícola con prioridad 9 tiene como objetivo articular los eslabones de la cadena hortícola con características de producción limpia para alcanzar una producción sostenible para el consumo nacional e internacional. También la cadena del coco aparece con prioridad 12 para convertirse en el primer exportador de coco agro industrializado en Colombia Y finalmente la cadena productiva de la artesanía con prioridad 13, busca conformar una cadena productiva artesanal que incluya otras subcadenas y orientarla hacia la exportación.

Por esta razón, dado que el departamento de Nariño concentra su actividad económica en renglones agrícola y agroindustrial, se toma como objeto de estudio al sector de industria encargado de transformar alimentos, entendido este como la producción de lácteos, cárnicos, embutidos, panaderías, entre otros, cuya característica es hacer uso intensivo de talento humano.

Por otra parte, al analizar, a los ingresos generados en el departamento de Nariño se registró un total de \$535.819 millones, presentando un crecimiento nominal (2,8%) respecto al ejercicio anterior, evidenciando un decrecimiento real, evidenciando por una desaceleración debido a la difícil situación económica nacional, sumado a que los

contribuyentes realizaron depósitos en las captadoras ilegales de recursos llamadas “pirámides”, lo cual impactó negativamente el ahorro de los contribuyentes. (Cámara de Comercio, 2008-2009).

Por otra parte, la ciudad de San Juan de Pasto, capital del departamento de Nariño, posee una altura de 2.559 metros sobre el nivel del mar y una temperatura media de 14 grados centígrados, con aproximadamente 400.000 habitantes quienes económicamente en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y bebidas, las artesanías como talla en madera, barnices, muebles, cerámicas, que se caracterizan por su perfección y belleza. Mientras que el sector rural depende de la agricultura y la ganadería, siendo los principales productos la papa con 1.400 Ha, maíz 1.250 Ha, fique 799 Ha, cebolla junca 630 Ha, trigo 500 Ha, fríjol 80 Ha; en el sector ganadero 13.990 cabezas de ganado bovino, de las cuales 8.107 producen 72.936 litros de leche diarios. (www.umariana.edu.co/sanjuandepasto.htm)

En cuanto al promedio de las variaciones de los precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar que es adquirida por los hogares colombianos para su consumo registró en marzo 2010 un crecimiento del 0,25%, inferior en 0,25 puntos porcentuales al registrado en el mismo mes de 2009 cuando llegó a 0,50%. De las 24 ciudades estudiadas por el DANE, 16 presentaron un crecimiento superior al promedio de los precios del IPC para marzo de 2010, entre estas esta la ciudad de Pasto con un 0.45%. (Departamento Nacional De Estadística Dane)

Un factor de gran importancia estudiado por la (Cámara de Comercio, II Trimestre de 2008), es la inversión neta en sociedades en Pasto, que para el año 2008 llegó a \$948.606 millones, representados en 224 empresas, mientras que la inversión realizada en el mismo periodo de 2007 fue de \$232.511 millones, representada en 156 sociedades, lo cual indica un incremento en el año 2008 de 68 sociedades con un monto adicional de capital de \$716.096 millones de pesos.

Este significativo crecimiento de la inversión neta en la ciudad se explica principalmente por el comportamiento del sector transporte sobre las demás actividades económicas, el cual registró una inversión neta de \$929.347 millones,

cifra que representó el 98% del total invertido en el 2008. (Cámara de Comercio, II Semestre de 2008).

Además de este sector, sobresalieron las inversiones en el sector servicios de intermediación financiera con \$6.598 millones y el sector comercio \$3.884 millones; en contraste, se presentó una pérdida del sector industrial en \$256 millones.

Lo anterior, ratifica la tercerización de la economía que presenta el municipio de Pasto, lo cual, no es positivo, solo si es generado por un desarrollo del sector industrial o manufacturero, situación que en la ciudad no se presenta.

La ciudad cuenta con una Terminal de Transportes, que comunica por vía terrestre con todas las cabeceras municipales del Departamento, las capitales de los departamentos vecinos, la capital de la República y la ciudad de Quito en la República del Ecuador. Aunque, las vías de comunicación existen, muchas de ellas, las de segundo y tercer orden o nivel se encuentran en mal estado, lo que dificulta transporte de los productos, generando incremento en los costos de producción.

Sin embargo, al estar ubicada en una zona fronteriza, hace que se promueva el desarrollo del comercio internacional, así como la posibilidad de establecer una zona franca en dicho punto, como sucedió en el mes de febrero cuando se aprobó la zona franca de alimentos mediante decreto 1197. (La zona franca se localizará dentro del perímetro urbano de Ipiales, puntualmente en el sector industrial de “El Charco” y su área será de 17.966 metros cuadrados). Esto permitirá potencializar el comercio exterior debido a la cercanía con el océano pacífico, así como, el mejoramiento de los puertos, promoviendo actividades de logística y exportación, así como actividades de pesca y turismo.

Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Empresas - ACOPI. Dentro de éste marco, se pretende reconocer el nacimiento y evolución de ACOPI seccional Nariño, (Rivera, Torres, y Yela, 2002) lugar que es el epicentro de la presente investigación y la cual proporcionará información representativa para su desarrollo.

El nacimiento de la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas – ACOPI- en su seccional Nariño, se remonta al 31 de octubre de 1963, en donde la Asociación de Industriales de Nariño, entidad Sin Ánimo de Lucro; ubicada en la Calle 19 No. 23 – 73 Oficina 203, por medio de su representante legal, que para ese

entonces era el Dr. Julio Jiménez, solicita el Reconocimiento de la Personería Jurídica para ser una organización no gubernamental, la cual fue otorgada mediante Resolución No. 00917 expedida por la gobernación de Nariño.

El objeto principal de la Asociación de Industriales de Nariño era el de Fomentar la Creación de Nuevas Industrias y Mejorar las empresas que en la época existían.

El 15 de Diciembre de 1964, la Asociación de Industriales de Nariño decide aprobar la modificación de los estatutos y como consecuencia se le da una nueva denominación a la entidad, la cual fue Asociación Colombiana Popular de Industriales “ACOPI” nombrando su nueva Junta Directiva.

El 14 de Mayo de 1990, mediante Resolución No. 53, la Asociación Colombiana de Industriales de Nariño solicita a ACOPI Nacional, el reconocimiento de su Junta Directiva y la designación de sus respectivos cargos, lo cual fue aprobado por la Presidencia Nacional.

Por otra parte, el 23 de Mayo de 1995 se realiza la inscripción del Registro Único Tributario RUT, el cual, le otorga a la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias “ACOPI Seccional Nariño” el NIT No. 800147621-8 y se establece en un nuevo domicilio ubicado en la Carrera 29 Calle 18 Oficina 711 Edificio Cámara de Comercio, siendo su Representante Legal el señor Edgar Roberto Gómez Mora.

El 12 de Agosto de 1996, fue elegida y aprobada la Junta Directiva mediante Resolución No. 243 del 12 de Agosto de 1996, quien nombro al señor Edwin Ignacio Tarapuez en calidad de representante legal. Además, como consecuencia de las disposiciones del Decreto 2150 de Diciembre de 1995 sobre supresión de trámites de la administración Pública, la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas –ACOPI Seccional Nariño- se registró ante la Cámara de Comercio de Pasto bajo el No. 000248-77 del 24 de febrero de 1997, siendo reconocida como una entidad civil de carácter gremial sin ánimo de lucro y legalmente como una organización no gubernamental.

Así mismo, han sido directores de ACOPI el Dr. Nelson Leyton, actual Secretario de Planeación Departamental, el Dr. Franco Jimmy Torres Suarez, quien se

desempeña como consultor de las Naciones Unidas en República Dominicana, Erika Marcela Arcos, Jefe Comercial Montagas – Energas y Ximena Rivera.

En el país existen 18 seccionales de ACOPI distribuidas en diferentes ciudades, las cuales, son coordinadas por la Presidencia Nacional de ACOPI cuya sede administrativa y operativa se encuentra en la ciudad de Santafé de Bogotá D.C.

ACOPI, se centra principalmente en dos grandes funciones: La primera llevar la representación de los asociados ante la opinión pública, las organizaciones privadas, las autoridades gubernamentales y los organismos internacionales y la segunda desarrollar una serie de servicios de diferente tipo para beneficio de sus afiliados, que actualmente ascienden a 6000 afiliados a nivel nacional. Agrupados en las siguientes categorías: empresariales, asociativos, registrados e institucionales.

En la Actualidad, ACOPI Seccional Nariño cuenta con 70 socios activos, en diferentes sectores de la economía regional: sector cueros, sector confecciones, sector alimentos, sector metalmecánico, sector artes gráficas, sector maderas, plásticos y químicos y el sector servicios cuyo colectivo conforma la asamblea general que es la máxima autoridad de la entidad. El director ejecutivo es Andrés Mauricio Rojas Meza y sus oficinas se encuentran ubicadas en la carrera 30 No 16 B – 40 Parque Infantil

Se puede concluir, que ACOPI se ha consolidado como la organización gremial de Colombia, sin ánimo de lucro, que agrupa a las microempresas formales y a las pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos.

Adicionalmente, ACOPI como entidad gremial de carácter nacional ha asumido el papel de liderar el proceso de desarrollo sostenible y competitivo de las Pequeñas y Medianas Empresas, no sólo mediante la formulación de propuestas de política pública, sino como ejecutor directo de una serie de programas encaminados a lograr tal desarrollo y a la proyección del sector en los órdenes nacional e internacional.

Marco de antecedentes

Para la realización de esta investigación se tuvo en cuenta los siguientes estudios previos relacionados sobre el tema.

En el ámbito local, se encontró la investigación realizada por Matabanchoy (2005)

Título: Mecanismos para la Gestión del Talento Humano en La Casa Abonar en El Año 2005.

Autora: Leidy Johanna Matabanchoy Mosquera.

Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas. Programa de Contaduría Pública. Universidad Mariana. San Juan de Pasto 2005.

Objetivos, propósitos y conclusiones: Esta investigación pretende establecer mecanismos que posibiliten una mayor organización y cumplimiento de los objetivos y metas del talento humano de la casa comercial Abonar con miras a promover un mejor rendimiento en el desempeño laboral y servicio al cliente. A través de: 1) Determinar las herramientas administrativas que utiliza la empresa para el manejo del talento humano. 2) Evaluar las condiciones que la empresa brinda a los trabajadores para el cumplimiento de las actividades programadas. 3) Trazar lineamientos para que se pueda posterior al estudio, diseñar una propuesta o plan.

A través del cumplimiento y realización de los anteriores objetivos, se logró determinar que las herramientas administrativas que utiliza la empresa para el manejo del talento humano presentan dificultades debido a que la organización no cuenta con el personal suficiente y calificado, además, de la falta de coordinación, trabajo en equipo y los constantes conflictos y malos canales de comunicación existentes entre los compañeros, lo que han ocasionado incumplimiento en las actividades programadas reflejadas en el bajo rendimiento laboral de los trabajadores y mala atención y servicio al cliente.

Así mismo en la dotación de herramientas para los trabajadores existen problemas debido a que el material suministrado no abastece lo suficiente para cumplir con las actividades programadas.

Por último, existen problemas de baja motivación debido a que los trabajadores no cuentan con el suficiente tiempo para dedicarse a realizar otras actividades, a

capacitarse o compartir tiempo con su familia. Así mismo, los constantes conflictos entre compañeros han dificultado la coordinación y el trabajo en equipo, lo que ha generado alteración al clima organizacional y bajo rendimiento en las diferentes actividades que realizan.

Para afrontar el impacto negativo de dichos problemas, se hace necesaria la implementación de aspectos como: Creación de un ambiente de trabajo positivo, fomento del espíritu de superación personal, sentido de pertenencia hacia el grupo, participación en las decisiones, involucrar a los trabajadores en los resultados, feedback, establecer el dialogo, brindar agradecimiento, mostrarse atento y premiar la excelencia. Así mismo se hace necesaria la implementación de procedimientos de Gestión de Talento Humano, es decir: procesos de reclutamiento, inducción, contratación, motivación, entre otros.

Título: Plan de Acción Estratégico Empowerment aplicado al Banco de Comercio Exterior (Bancoldex) o Banco Colombiano de Comercio Exterior durante los años 2006-2010

Autor: Juan Carlos Díaz Ubaque

Universidad de los Llanos (Villavicencio-Meta)

Objetivos, propósitos y conclusiones: Este trabajo investigativo presenta a través de una serie de acciones muy concretas planteadas en un Plan de Acción permitir al personal del Banco tomar sus propias decisiones siempre que estén seguros de que podrán ejecutarlas con eficiencia, permitiéndoles también equivocarse (en cualquier ocasión puede suceder). Además de crear un ámbito de confianza entre los colaboradores y los jefes brindándoles seguridad para que desarrollen su trabajo y reconocer que su función es de vital importancia para la empresa.

Como aportes este trabajo destaca la importancia de la descentralización de los cargos y contempla que para lograr una óptima descentralización de cargos y funciones, es necesario que en la selección del personal se debe tener determinado el rol dentro de la empresa, se tenga en cuenta el nivel de capacitación que posee. Otro aspecto a tener en cuenta es la constante verificación de procesos y decisiones

por parte de cada miembro de la empresa; esto favorece el rendimiento tanto interno como externo de la empresa.

En el caso específico de Bancoldex S.A., y tomando como referencia el organigrama de la empresa, y la distribución de tareas se señala claramente las dificultades que tienen los diferentes departamentos para lograr que sus inquietudes lleguen a los máximos directivos.

Esa distribución administrativa presenta dificultades para que se desarrolle una comunicación informal, puesto que la jerarquización definida en la organización impide una rápida comunicación entre departamentos, y sobre todo de los niveles más bajos al dirigirse a los más altos.

Como propuesta para dicho sistema se deben establecer políticas claras de talento humano comenzando por la selección de un personal calificado, generar capacitaciones más seguidas y evaluación con su respectiva retroalimentación

Título: Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación.

Autores: Gregorio Calderón Hernández, Claudia Milena Álvarez Giraldo y Julia Clemencia Naranjo Valencia.

Realizado en el periodo 2002 – 2005. El artículo se recibió el 14-09-2006 y se aprobó el 05 – 02 – 2006. Financiada por la universidad Nacional de Colombia. Sede – Manizales.

Objetivos, propósitos y conclusiones. Este artículo se escribió con el fin de profundizar sobre la gestión humana en las organizaciones. En el documento se determinan las principales teorías que sirven de sustento a las investigaciones en el campo disciplinar, adicional a ello se perfilan las tendencias tanto para la práctica como para el debate académico en la gerencia de recursos humanos y se destacan los hallazgos sobre la importancia de las personas para construir una ventaja competitiva, sostenida en el área de gestión humana para obtener capacidades organizativas.

En la primera parte muestra la complejidad del fenómeno estudiado cuando se trasciende la mirada de la administración de personal. La segunda muestra la evolución y los retos que ha tenido que afrontar la disciplina y la práctica de la gestión humana en un largo período histórico. Un aparte especial lo constituye el

análisis del paradigma de lo estratégico en la gestión humana, pues a partir del trabajo seminal de Devana, Fombrun y Tichy (1981) se da un giro tanto a la investigación como a la visión empresarial de la gerencia de los recursos humanos.

En la cuarta parte se esquematizan las principales tendencias de la gestión humana, planteadas a partir de la evolución y del surgimiento de nuevos factores como la globalización, el libre mercado y las nuevas condiciones empresariales que pronostican un nuevo contrato psicológico y prácticas más adecuadas a una economía de apertura. En la quinta se analizan las perspectivas y los focos de interés de la investigación en el campo disciplinar, a fin de tratar de dilucidar los fundamentos teóricos y las tendencias a futuro.

El artículo aporta una visión de la complejidad de la gestión humana más allá de la mirada tradicional de las prácticas administrativas sobre recursos humanos: una comprensión sobre la evolución del área de talento humano, su rol frente a los objetivos organizacionales y los retos que en el caso colombiano apenas se empiezan a vislumbrar; así mismo, se resalta el papel estratégico de la gestión humana y las implicaciones para el logro de ventajas competitivas fundamentadas en las personas y ofrece a los académicos múltiples posibilidades para abordar preguntas de indagación en la disciplina.

Concluyen afirmando que la gestión humana es un fenómeno complejo que se ha centrado fundamentalmente en las prácticas y efectos, sobre los resultados de la organización y sobre los diversos actores sociales que en ella intervienen; sin embargo, al hacer una revisión de la evolución de este campo del conocimiento se observa su complejidad tanto por la cantidad de interrelaciones que se generan como por los aspectos que se deben considerar.

Título: Propuesta de mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en la empresa Los Ángeles IPS en Tumaco (Nariño).

Autores: María Antonia Duque Ramírez y Carmen Dayanna Vásquez Zúñiga.

Universidad de Nariño (UDENAR) 2009

Objetivos, propósitos y conclusiones. La presente investigación tiene por objetivo identificar la Gestión del Talento Humano que realiza la IPS Los Ángeles en

el municipio de Tumaco, que permita la formulación de una propuesta para su mejoramiento.

Se realizó un diagnóstico del área de Talento humano, utilizando como herramientas las matrices MPCÍ, MEFI, MEFE y DOFA. Además, se llevó a cabo una caracterización de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo del personal, evaluación del desempeño, asignación de sueldos y salarios y bienestar social. Lo que permitió, el diseñando de una propuesta de mejoramiento para el desarrollo de la Gestión del Talento Humano y la operatividad de la empresa.

La investigación se realizó en la empresa Los Ángeles IPS en el Municipio de Tumaco, en la cual participaron todos los trabajadores y usuarios de la IPS. Su propósito fue la identificación de la gestión del talento humano, que permitió la realización de una propuesta para su mejoramiento, fue necesario la realización de un diagnóstico del área de Talento Humano, se caracterizó la Gestión del Talento Humano y sus procesos (Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Desarrollo, Evaluación de Desempeño, Asignación de Sueldos y Salarios y Bienestar Social), así mismo, se diseñó una propuesta de mejoramiento para el desarrollo de la Gestión de Talento Humano.

Se concluye que el principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La Gestión de Talento Humano existe para mejorar el aporte de las personas a las organizaciones. Para llevar a cabo su función, es necesario hacer frente a necesidades sociales de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

Como recomendaciones, el propósito de la Gestión de Talento Humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Es por tal motivo, importante que se involucren en el estudio de la Administración de Talento Humano los gerentes y directivos y así lograr mejores contribuciones del personal a la

empresa, ya que, esas es la meta y el capital humano determina el grado de éxito de las organizaciones.

MARCO TEÓRICO

Hoy en día el Talento Humano ha cobrado un elevado nivel de importancia y reconocimiento dentro de toda organización. Aquellos conceptos clásicos, donde el ser humano era considerado como un insumo más de las empresas, ya han sido abolidos, ya que las personas han pasado de ser uno más de los factores productivos o insumos, a ser eje fundamental para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, tomando el papel de colaborador y ya no de “obrero”

Se empezará por tener en cuenta al talento humano como una capacidad desarrollable, capaz de convertirse en una ventaja empresarial en términos de competitividad y productividad; es por esto que debe considerarse de vital importancia para la organización, pues si “el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.” (Cerna, 2006.)

En la actualidad, muchas organizaciones han reconocido y aplicado dicha concepción sobre sus empresas, sin embargo, existen excepciones que para el caso concreto de la región, no han sido partícipes de dicho cambio en su totalidad. Pese a que reglamentos, leyes, programas y demás técnicas implementadas por parte del gobierno han logrado en cierta medida reducir el mal trato a los colaboradores, aún no ha sido suficiente, ya que, el brindar buenos salarios o atención de riesgos profesionales no son medidas suficientes.

Esto implica tener talento humano competente con sentido de compromiso y pertenencia hacia la administración, “enfocados en la ética, los valores y el crecimiento personal, bajo buenas prácticas de manejo que faciliten el uso eficiente de los recursos, y que a través de incentivos se estimule a los servidores para que demuestren un alto rendimiento con la obtención de los resultados esperados”. (Departamento administrativo de la función pública).

La gente es un recurso para el trabajo y como tal es considerada, hasta el punto de que aún hoy persiste la costumbre de llamarlo Recurso Humano. De una manera pausada y muy elaborada se entendió que el hombre necesitaba de ciertas condiciones para el trabajo y fue ahí cuando surgió el término de Relaciones Industriales, esa vinculación entre la gente y la empresa, dos entes diferenciados por el poder y la necesidad de subsistir.

Las relaciones industriales inspiraron muchos cambios que hoy en día aún se aprecian, principalmente porque se dedicaron a considerar importante lo que antes eran meros peones. No tardó en aparecer el Departamento de Personal con funciones de unidad pagadora de salarios y recolectora de la información básica de la gente, en el se pusieron de moda los archivos de personal similares a la historia clínica de un paciente. Posteriormente se vio otra luz en el pensamiento humano y se comenzó a reforzar el concepto de recurso, la idea inicial era valorar al ser humano por su condición única y tratarlo como lo que se merecía, pero los recursos se agotan y, alguno de ellos son susceptibles a ser sustituidos. (Socorro, 2006)

Cuando se habla de la gestión o administración del talento humano dentro de las organizaciones, involucra muchos más aspectos que son fundamentales, los cuales serán desarrollados y aplicados a lo largo de la presente investigación. La administración eficaz del talento humano se presenta como uno de los grandes retos que deben saber afrontar las empresas modernas.

Según Pfeffer (1994) “la consecución del éxito competitivo a través del personal exige, sobre todo, modificar la manera de pensar con respecto a los empleados y a la relación laboral, lo que significa que el éxito se logra trabajando con personas, no sustituyéndolas ni limitando el alcance de sus actividades. Ello exige que se vea a los empleados como una fuente de ventaja competitiva, y no sólo como un coste que hay que minimizar o evitar. Muy a menudo, las empresas que asumen esa perspectiva diferente son capaces de mostrarse mucho más hábiles y de conseguir mejores resultados que sus rivales”. (p. 80).

Como consecuencia de lo anterior y debido a que el talento humano es el más valioso, importante e impredecible en las organizaciones y requiere una adecuada

atención y administración, se realizó la presente investigación enfocada como ya se mencionó anteriormente, en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI seccional Nariño.

Talento humano. Para la realización de una buena investigación (sea cual sea su índole), es necesario reconocer y saber sobre el tema que se desea tratar. De tal manera que exista claridad y dominio del mismo, garantizando un menor margen de error a través de un análisis profundo, claro y certero, que proporcione resultados verídicos y valederos.

En el caso de la presente investigación, el tema principal es la Gestión del Talento Humano y dentro de esta el papel del empowerment como propuesta de mejoramiento de la misma. Pese a que éste involucra variedad de componentes y términos, es necesario clarificar que la mayoría de ellos son de fácil entendimiento y comprensión. Sin embargo, a continuación se presentan fundamentaciones y conceptos referentes a temas o términos que se encuentran relacionados de manera directa a la temática central.

Gestión. Este concepto hace referencia a la acción de gestionar o de administrar, lo cual implica, que el directivo posea una cantidad de elementos, conocimientos, entre otros aspectos, resaltando como uno de los principales, el saber liderar; de tal manera que todas las actividades realizadas dentro de dicho gestionamiento, garanticen el logro de los objetivos planteados, obteniendo beneficios no solo a nivel personal, profesional o empresarial, sino también a nivel social y económico.

Con base a lo establecido anteriormente, es posible obtener una definición más clara y sencilla sobre lo que es la gestión del talento humano: La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. Se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación de las personas, para la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. Por lo anterior, la palabra gestión es considerada como la tarea de efectuar acciones para el logro de objetivos organizacionales, implicando el conjunto de trámites necesarios que se llevan a cabo con el fin de resolver un asunto o concretar un proyecto.

En este sentido, se puede considerar como la capacidad de las empresas para atraer, motivar, retener y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en talento organizativo.

Talento humano. Según la Real Academia Española de la Lengua, el talento define como aquellas características que tiene un ser racional que lo hace apto para determinada ocupación; Por lo tanto, “la definición de Talento Humano se entiende como la capacidad que tiene una persona para entender y comprender de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas, donde se conjugan otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias (habilidad, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, etc.”. (Equipo MECI control estratégico).

A pesar de que el factor monetario es vital y en ocasiones pareciera ser el más importante dentro del ámbito empresarial, no se debe olvidar que es a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa, y que es a través de ellas que se garantiza la permanencia, éxito o caída de una empresa.

Además hoy en día, cuando las empresas se ven enfrentadas a un entorno cambiante, globalizado y altamente competitivos, es necesario que éstas establezcan su ente estratégico no sólo sobre sus políticas financieras, publicitarias, de precio o de producto, ya que en la actualidad el factor que realmente puede llegar a garantizar un buen posicionamiento de la empresa en el mercado, es su talento humano o lo que han denominado últimamente como Capital Intelectual, siendo considerado como el activo intangible más importante dentro de la organización.

Adicionalmente, para el pleno logro de metas u objetivos, no basta con los conocimientos sino que además se debe buscar el verdadero compromiso y sentido de pertenencia de todos y cada uno de los trabajadores hacia la organización, a través de un equilibrio y justicia empresarial.

Ante dichos argumentos, el talento humano es considerado la columna vertebral de toda organización, que hace referencia a la suma de habilidades del colaborador, sus dotes innatas, destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa, entre otras habilidades, donde además se contemplan también sus capacidades de aprender y desarrollarse.

En sí, el factor humano es, sin lugar a dudas, el punto de apoyo y la palanca de todos los procesos empresariales. Como bien señala la Dra. Zaldívar “es el grupo humano quien es capaz de darle coherencia al trabajo de cada subsistema empresarial, usa o no usa la información para tomar decisiones, fomenta o no el espíritu innovador, estudia el mercado y diseña estrategias competitivas”.

El talento humano es aquel capital que produce o es capaz de producir mediante la operación diaria o la innovación, los más altos beneficios tanto para la persona como para la compañía a la cual ofrece sus servicios.

Por tanto “El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano”

Concepto e Importancia. El Empowerment “quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los colaboradores y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo”

. Lo anterior, implica que el empowerment tenga tres (3) alcances fundamentales:

Las relaciones: las relaciones que usted guarda con su gente debe poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas, para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

La disciplina: no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada la empresa. En este sentido es preciso fomentar: el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente. El personal siempre debe saber donde está parado.

El compromiso: El compromiso debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye: lealtad, ser

leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros; persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de manera en que se lo transmitimos; y por último la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.

Es por esto, que el Empowerment se convierte en todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo y a su gente, etc., haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización.

En este sentido, "Sólo existe auténtico Empowerment cuando los miembros del personal perciben que pueden tomar, de forma autónoma, iniciativas acordes con las directrices de la organización, incluso más allá de sus responsabilidades; o sea, que si creen que algo debe hacerse y pueden hacerlo, lo hacen sin temor." ¹

○ Características.

- ✓ La gente que se siente responsable, no sólo por su tarea, sino que también adquiere una visión sistémica de la empresa como un todo y se siente responsable.
- ✓ El individuo, se transforma en un "activo solucionador de sus problemas", toman decisiones en lugar de ser simple duplicador de órdenes, tiene más control sobre las decisiones acerca de su trabajo, se vuelve más capaz, porque ha perdido el miedo a hacerlo.

¹ SORIANO SORIANO, Claudio. Op. Cit. Pág. 22

- ✓ Los equipos de trabajo mejoran su rendimiento alcanzando mejores niveles de productividad y tomando iniciativa sobre hechos concretos, mejorando constantemente la calidad de trabajo.
- ✓ Las organizaciones se estructuran de modo tal que faciliten la tarea de sus integrantes, de modo que puedan alcanzar los propósitos planteados, y que puedan hacer no sólo lo que se les pide, sino también lo que se necesita hacer; se trata de una organización que aprende constantemente.
- ✓ El personal actúa como si fuera propietario de la empresa, buscando satisfacer al cliente, orientándose al mercado.

Bajo este orden de ideas, la implantación del Empowerment implica actuar, al mismo tiempo, en dos direcciones (ambas imprescindibles).

- Atribuir responsabilidad y autonomía al personal de los niveles jerárquicos inferiores.
- Capacitar dicho personal, de tal forma que esté en capacidad de asumir las responsabilidades delegadas y los riesgos y las recompensas que se derivan de las decisiones que ellos mismos han de tomar.

Si una de estas dos columnas del Empowerment no se desarrolla y consolida conjuntamente, al mismo nivel y con el mismo esfuerzo que la otra, muy posiblemente el intento esté condenado al fracaso

• Beneficios del Empowerment.

- El concepto de Empowerment responde perfectamente a las tendencias actuales en la gestión de empresas, tales como calidad total, mejora continua, gestión del

rendimiento, reingeniería, equipos auto-gestionados, clientes internos, gestión de competencias, competitividad, servicio al cliente, y similares.

- En la mayoría de los casos, la implantación del Empowerment constituye un requisito para la aplicación de los enfoques modernos de la gestión.
- El Empowerment constituye un elemento clave para lograr la reducción de la burocracia, la reducción de los niveles jerárquicos, la búsqueda de organizaciones más esbeltas (lean), ligeras, flexibles y menos costosas, etcétera.
- El Empowerment favorece y estimula el desarrollo y el uso de los talentos ocultos que existen en los individuos; innumerables estudios coinciden en señalar el hecho de que tal y como están organizadas muchas empresas y sus puestos de trabajo, los empleados se ven compelidos a utilizar sólo una pequeña proporción de sus habilidades (además de la pérdida económica que esto representa para la empresa, para los empleados se traduce en alienación y frustración).
- Un más alto nivel de flexibilidad y libertad en el trabajo, unido a un mayor sentido de responsabilidad, estimula en el personal más altos niveles de creatividad. Tal y como señala Wilson “todo puesto de trabajo tiene dos componentes: hacer el trabajo y la forma como se hace el trabajo”. El Empowerment induce al empleado a buscar las formas de mejorar sus propios procesos de trabajo y a mostrar una mayor capacidad para innovar y aportar soluciones a los problemas de la empresa.
- Empowerment genera un poderoso impacto en el servicio a los clientes de las empresas. El hecho de que las decisiones se tomen en el punto del encuentro cliente-empresa, en el acto, de inmediato, permite dar soluciones más rápidas a las quejas y reclamaciones, al mismo tiempo que se logra una relación más positiva (por ejemplo, en el hotel Ritz, de Nueva York, los empleados están

autorizados a gastar hasta 200 dólares para solucionar y dejar contento a cualquier cliente que presente una queja).

- Con la implantación del Empowerment, los empleados perciben que, finalmente, llegan a tener un verdadero control sobre sus puestos de trabajo, que ellos pueden gestionar de forma autónoma, lo que eleva sus niveles de responsabilidad: el éxito o el fracaso son personales, la culpa no puede atribuirse al supervisor o al compañero.
- Con el Empowerment, los niveles de mando pueden dedicar más tiempo a sus verdaderas responsabilidades: previsión del futuro, elaboración de políticas y directrices, planificación, desarrollo de estrategias, análisis del mercado, y similares, al no tener que “enredarse” todo el tiempo en la solución de los infinitos pequeños problemas que se producen a diario en cualquier organización.

Lo anterior, hace del Empowerment un sistema de valores y creencias, no un programa con principio y fin. Todos los niveles de la empresa deben comprender la forma en que este “*facultamiento*” puede satisfacer todas las necesidades propias y personales, y las acciones necesarias para obtenerlas. Esto exige la disposición y compromiso de la Alta Dirección hacia esta cultura de desarrollo humano.

El talento humano con Empowerment tiene un sentido intrínseco de orgullo por sus logros y contribuciones a la empresa. Por lo cual, se tiene que dar paso a programas de reconocimiento, tanto psicológico como concreto a fin de aumentar estos sentimientos; además, la compensación y otros sistemas de recompensa tienen que estar en concordancia con los valores de Empowerment de la empresa.

La premisa esencial se fundamenta en que todos somos responsables ante la organización de nuestro trabajo. Por esto es importante optimizar espacios en los que la gente acceda hacia su desarrollo personal y la autonomía psicológica para crear e innovar y mejorar su trabajo. Debemos entonces ser consecuentes en brindarles confianza, valoración, respeto y aprender a “convivir” con ellos, creando un clima en

el que los sentimientos humanos sean importantes, ser comprensivos en atender sus expectativas y problemas. (Eslava, 2006).

Es importante la implementación del empowerment, ya que, las empresas tradicionales presentan sistemáticamente los siguientes síntomas:

Ningún miembro del personal percibe que controla realmente su puesto de trabajo.

Los empleados sólo reciben órdenes.

Existe la percepción extendida de que ningún puesto de trabajo tiene real importancia.

El empleado nunca sabe si está trabajando bien o no (generalmente los indicadores no son claros o dependen demasiado de la opinión personal, a veces caprichosa, de los superiores).

Al empleado no le queda más remedio que permanecer siempre callado.

Las funciones que se realizan jamás reflejan las potencialidades totales del empleado.

En realidad, los empleados tienen poco control sobre el trabajo que realizan (todos dependen, para todo, de sus superiores jerárquicos).

Las consecuencias negativas de la situación anterior son: a) Trabajo repetitivo y de poca trascendencia, b) Confusión en el personal, c) Falta de confianza, d) Ausencia de todo tipo de aporte en las decisiones, e) El empleado nunca sabe si trabaja bien o no, f) Nadie sabe lo que está sucediendo, g) No queda tiempo para resolver los problemas de fondo, h) Otros resuelven los problemas de los empleados, i) Tendencia a un incremento progresivo de los reglamentos y normas, j) No se premia ni reconoce al personal por sus ideas o esfuerzos, k) Déficit crónico de recursos, conocimientos, formación y capacitación. (Soriano, s.f., p. 15)

Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). La Ley 905 de 2004, "Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones", para todos los efectos, entiende por micro incluidas las famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o

jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa: a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa: a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

3. Microempresa: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

Parágrafo. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer. (Congreso de la Republica de Colombia. 2 de agosto de 2004.)

Actualmente bajo las circunstancias en que opera el país, es necesaria la presencia de ciudadanos capaces de generar ideas, proyectos, emprendimientos, innovaciones, entre otros, que permitan mejorar e incrementar el grado de productividad en la nación y de manera concreta en la región, ya que, San Juan de Pasto ha sido catalogada como una de las ciudades con menor grado de empleo y productividad a nivel nacional.

En gran parte el país ha adquirido conciencia de la importancia de la pequeña y mediana empresa en el desarrollo nacional, no sólo como fuente de generación de empleo y de producción de bienes y servicios, sino también de espíritu empresarial, de creatividad, de flexibilidad ante los reajustes del aparato productivo y de eficiencia económica, ya que, la producción permite elevar la productividad en aquellas actividades para las cuales no existen economías de escala.

Las pequeñas empresas, en la actualidad, ocupan el 26% de los trabajadores asalariados del país, el 93% de los trabajadores independientes; entre la pequeña y la mediana empresa se genera más del 51% del empleo nacional (Van, 1999, p. 29), por lo tanto, promocionar y fomentar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas

ha sido una política económica de los dos últimos gobiernos, ya que, estas unidades productivas por sus características son generadoras de empleo, conllevando a un mayor desarrollo económico y social del país.

Por ende, las micro, pequeñas y medianas empresas, surgen como uno de los principales motores que promueven e incentivan el crecimiento no sólo de la economía local, sino también nacional, además traen consigo aportes al ámbito social, disminuyendo los niveles de desempleo y por ende los niveles de pobreza, delincuencia, inseguridad, etc. fortaleciendo así los ámbito económico – social del país.

Por otro lado, éste tipo de empresas, permiten de cierta manera, la medición y la observación del grado de creatividad, emprendimiento e innovación de los ciudadanos, permitiendo el desarrollo de políticas de mejoramiento o bien de políticas que incentiven la creación de empresa, a través de la identificación de las causas que lo impiden y de estrategias de solución.

Pese a que las mipymes ofrecen beneficios y ventajas, no solo para los empresarios o emprendedores que las crean, sino también para la solidez y mejoramiento de las condiciones a nivel nacional; no son totalmente perfectas.

Una de las mayores dificultades que se les presenta es su baja capacidad administrativa para vincularse con el sector externo, la falta de información sobre oportunidades de exportaciones competitivas y sostenibles, con altos niveles de valor agregado local, como resultado de una mínima capacitación y gestión gerencial en el área internacional y su limitado acceso a tecnologías, especialmente, las referentes al comercio exterior, pues como lo ha demostrado el reciente trabajo desarrollado en la Universidad de los Andes al respecto, los mayores obstáculos al proceso exportador de las pymes nacionales se refiere a factores relacionados con el marketing como son: la adecuación del producto a los requerimientos del mercado externo, la falta de información (conocimiento) de los mercados, el acceso a adecuados canales de distribución y la falta de capacitación en marketing. Si dichas falencias no son superadas, las probabilidades de que las pymes colombianas crezcan, se fortalezcan y logren permanecer en el mercado de manera exitosa, son escasas.

A continuación se describen los principales problemas y necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas. (Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas ACOPI, Febrero 2003.). a) Falta de experiencia, b) No cuentan con buenos sistemas de información, c) Mala selección de personal, d) Falencias en política de personal, e) Fallas en la planeación, f) Graves errores en la fijación de estrategias, Problemas de comercialización, h) Problemas de materias primas, i) Ausencia de políticas de mejora continua, j) Falta de capacitación del empresario y directivo, k) Graves falencias a la hora de resolver problemas y tomar decisiones, l) La resistencia al cambio, m) Excesiva centralización en la toma de decisiones

No contar con aptitudes o sistemas que le permitan descubrir y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. El incumplimiento liso y llano de obligaciones impositivas y laborales.

MARCO LEGAL

Las leyes presentadas a continuación, son estudiadas con el fin de tener una clara idea de cómo éstas influyen y rigen a las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI seccional Nariño, y cómo dichas leyes interfieren en el desarrollo y crecimiento de éstas, haciendo especial énfasis en el Gestionamiento de Talento Humano.

Dichas leyes y normas son las siguientes:

Ley 905 del 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de las micro, pequeña y mediana empresa colombiana, teniendo como objetivo principal estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento y creación de nuevas empresas.

Adicionalmente se definen de forma concreta cada una de las características como el número de trabajadores y activos que debe poseer cada empresa para ser catalogadas como micro, pequeña y mediana empresa.

De igual manera menciona un marco institucional, acceso a mercados de bienes y servicios, desarrollo tecnológico y talento humano Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Fomipyme), acceso a mercados financieros, líneas de crédito y demás requisitos para la creación de empresa.

Ley 50 de Diciembre 28 de 1990. Hace parte del derecho laboral colombiano. Nace con el objetivo de introducir reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones alrededor de las relaciones laborales y la seguridad social en Colombia.

Esta ley tiene como propósito liberar las rigideces de las relaciones laborales con el fin de mejorar las condiciones de las empresas Colombianas en el modelo económico de globalización, con el fin de brindar una mayor flexibilidad dentro del sector empresarial, promoviendo sistemas abiertos que le permitan una mayor adaptabilidad al modelo económico actual. En dicha ley se introducen reformas al código sustantivo del trabajo como definición de la empresa; implementación de formas de contratación tales como la contratación a términos fijo, el empleo temporal

y diversas modalidades de subcontratación; pagos de salarios, salarios integral, descuentos permitidos y el salario en sus diversas modalidades por unidad de tiempo y obra; cambio en el régimen de cesantías; la protección de la maternidad y paternidad.

Adicionalmente establece modalidades de derecho y deberes de los trabajadores y de los empleadores como también el derecho de asociación y libertad sindical. Esta ley rige la creación y conformación de empresas de servicios temporales, sus normas y procedimientos legales que la reglamentan.

Documento (Consejo Nacional de Política Económica y Social) Conpes 3484. Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado. El documento Conpes 3484 se identifica como la “Política Nacional Para La Transformación Productiva y la Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: Un Esfuerzo Público-Privado.” Este documento establece una serie de estrategias y recomendaciones derivadas del diagnóstico previo como resultado del análisis de la información del censo 2005 del DANE y otras fuentes institucionales que manejan información empresarial para Colombia.

A continuación se presenta las nueve líneas estratégicas que siguen las condiciones establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, estas Políticas son *interdependientes y complementarias*: a) la facilitación del acceso a servicios financieros; b) el fomento a la formalización de la actividad empresarial; c) el fomento al desarrollo del mercado de servicios no financieros de desarrollo empresarial (SDE); d) el fortalecimiento de la capacidad de innovación y la transferencia de tecnología; e) la promoción del uso de TICs; f) el acceso a la formación para el trabajo; g) la facilitación del acceso a mercados; h) el fomento del emprendimiento; y i) la promoción de la articulación productiva y la asociatividad empresarial.

Así mismo son veinticinco (25) recomendaciones que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) y el Departamento Nacional de Planeación (DNP) establecen para el documento 3484, con las que se busca mejorar

ostensiblemente las fuentes de empleo, innovación, expansión y desarrollo socioeconómico para los directa e indirectamente involucrados.

El documento Conpes 3484 identifica según el DANE que en Colombia la estructura empresarial está conformada en un 96,4% por *microempresas* las cuales en su mayor parte son informales, carentes de asociatividad, de tecnología, *de formación de sus recursos humanos* y limitado acceso al sector financiero, en donde prima la utilización de máquinas y equipos atrasados, así como el uso de recurso humano semicalificado y no calificado; (disponible en: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3484.pdf>), de aquí se logra identificar el desarrollo del *recurso humano* como una variable clave dentro del fortalecimiento de la capacidad de innovación y el acceso a la formación para el trabajo, esto acompañado de la intervención de instituciones representativas como el SENA, quien es la encargada de llevar a cabo en gran medida estos planes.

Dentro del diagnóstico general que se le hace a las mipymes se distingue falencias en las prácticas de gestión de talento humano como: inexistencia de remuneración acorde al trabajo realizado y a las leyes, falta de inversión en investigación, falta de capacitación de colaboradores y directivos, falta de procesos de innovación, bajo aprovechamiento de instrumentos financieros y no financieros orientados al fortalecimiento de capacidades técnicas y tecnológicas de la gestión empresarial; todo esto ha hecho que las entidades encargadas de elaborar este documento establezcan una serie de estrategias dentro de las cuales dos resaltan la intervención del recurso humano y ven prioritario su desarrollo como un proceso para el logro de objetivos. Estas dos líneas estratégicas son:

a) Fortalecimiento de la capacidad de innovación y transferencia de tecnología. Frente a la baja capacidad de innovación por parte de las microempresas y las pymes, esta estrategia está enfocada en proveer incentivos y crear condiciones para que las empresas realicen inversiones que les permita desarrollar sus capacidades de innovación y desarrollo. Para ello se trabajará en cuatro áreas:

En primera instancia, se promoverá la transferencia de tecnología en las microempresas y en las pymes de tal manera que puedan adquirir, usar, adaptar y adoptar tecnología. De igual manera, para fortalecer los vínculos entre las

microempresas y las pymes con todas aquellas entidades que generan conocimiento (como las universidades, los centros de desarrollo tecnológico o centros de investigación) se apoyará la creación y consolidación de comités universidad-empresa.

Así mismo, para fortalecer la formación de capital humano y su vinculación en el desarrollo de actividades de innovación en las microempresas y en las pymes, se cofinanciará la vinculación temporal de investigadores en las empresas y centros de investigación y desarrollo tecnológico, y se capacitará a los gerentes de las empresas en gestión de la innovación e incorporación de nuevas tecnologías.

Finalmente, se promoverá el sistema de propiedad intelectual mediante la cofinanciación de obtención de patentes, certificados de obtentor y licenciamiento de tecnologías.

Esta política se convierte en una clara manera de fomentar una de las prácticas de la Gestión del Talento Humano más importantes, la investigación y la innovación las cuales a través de metodologías como la capacitación tratan de iniciar un proceso de cambio de paradigma desde los directivos hasta el colaborador.

La cofinanciación de investigadores para las empresas hará que las mejores prácticas de Gestión del Talento Humano sean conocidas por el directivo, quien está en la obligación de involucrarse en la aplicación y ejecución de estas y además trabajar conjuntamente con la parte investigadora en la búsqueda de un proyecto a largo plazo que garantice la existencia de un recurso humano con características similares a la de una empresa con una excelente gestión del talento humano, aprovechando de cierta forma las ventajas que otorga la intervención gubernamental.

b) Acceso a la formación para el trabajo. Además de continuar con el desarrollo de los programas actuales del SENA, se implementarán nuevos incentivos con el objeto de mejorar el acceso a los instrumentos y promover la asociatividad. Así, en el caso del Programa de Formación Especializada del Recurso Humano se definirá un porcentaje del presupuesto del Programa Nacional de Formación Especializada y Actualización Tecnológica del Recurso Humano para la atención de los proyectos que presenten las microempresas y las pymes. Además, se implementarán acciones de

sensibilización que permitan a estos segmentos dinamizar su participación en las convocatorias.

Es en esta estrategia donde las mi pymes puede presentar un proyecto de Gestión de Talento Humano donde se enfatice desde el comienzo una serie de procesos que propendan por brindar al trabajador una fuente de trabajo estable, con buena remuneración, con posibilidades de proyectarse hacia un futuro mejor, ofreciéndole planes de carrera, desarrollando en el colaborador la mejor predisposición al trabajo como clave para el desarrollo

De esta forma se puede decir que el documento Conpes 3484 establece la aplicabilidad de variables relevantes que priorizan las buenas prácticas de gestión del talento humano, colocando a disposición la amplia capacidad y experiencia de instituciones gubernamentales y la financiación necesaria para desarrollar programas de formación enfocadas a mejorar las condiciones laborales, aunque todo esto es aplicable y trabaja por el desarrollo empresarial, son solo algunas prácticas de gestión del talento humano, las cuales carecen de la continuidad de procesos sistemáticos en donde converja el efecto de estas prácticas y las practicas complementarias que generen resultados a largo plazo los cuales sean susceptibles de evaluarse y retroalimentarse.

Como conclusión se puede decir que es importante y muy beneficioso para las mi pymes la aplicabilidad de prácticas de Gestión del Talento Humano como la capacitación, los planes de carrera, la interacción con tecnología de alto nivel etc. Pero así mismo es importante complementar estas actividades con propuestas basadas en modelos científicos los cuales sigan un patrón de aplicabilidad previamente establecidos mediante planes de acción puntuales.

METODOLOGÍA

Paradigma

Es Positivista – Cuantitativo, ya que, para establecer la situación de la Gestión del Talento Humano en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI Seccional Nariño, se aplicaron instrumentos de recolección de información, los cuales por medio del cálculo de valores y frecuencias, son la base y sustento para la realización del análisis y así, permitir determinar el estado del área y los procesos de talento humano, lo que permitió identificar los factores críticos y proceder a la estructuración de una propuesta de mejoramiento, cuya base conceptual es el Empowerment.

Es importante anotar, que dichas mediciones numéricas, permiten establecer patrones de comportamiento para probar la veracidad y aplicabilidad de las teorías que rigen el tema a tratar.

De esta manera es necesario tener claro que el proceso cuantitativo es secuencial y probatorio, por tanto, cada una de sus etapas precede a la siguiente, inhibiendo así la posibilidad de eludir pasos, confirmando el orden tan riguroso que conlleva éste tipo de paradigma. (Hernández, s.f., p. 23)

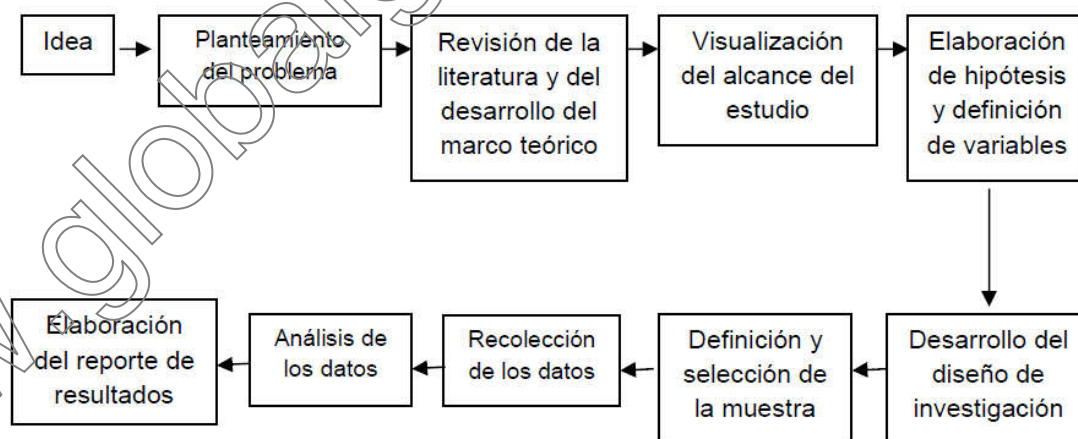


Figura 1. Proceso cuantitativo de la investigación

Dicho proceso, se tuvo en cuenta durante la investigación, con el fin de tener un orden correcto y coherente de las ideas, que permitió un desarrollo eficiente y alcanzable de la propuesta de mejoramiento de la gestión del talento humano.

ENFOQUE

Desarrollado Empírico – Analítico, también conocido como "positivista", "pragmatista", marcado por un estilo de pensamiento sensorial, una orientación concreta-objetiva hacia las "cosas", por un lenguaje impersonal, matemático, una vía hipotética deductiva del conocimiento y por unas referencias de validación situadas en la "realidad objetiva". De tal manera tanto la determinación de la situación actual de los procesos de gestión del talento humano, como la identificación de los factores críticos, implicó por parte del investigador, una alta dosis de objetividad y argumentación lógica, mediante la identificación de relaciones de causalidad (causa – efecto), lo que permite proponer alternativas de mejoramiento a las limitantes encontradas.

TIPO DE ESTUDIO

La investigación es de tipo descriptivo, en donde el propósito del investigador es describir situaciones y eventos, es decir, identificar el por qué y el cómo de un determinado fenómeno. De acuerdo a lo anterior, es necesario identificar que, “los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información y ésta es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico” (Méndez, 1995, p. 126)

De esta manera, para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación se describe inicialmente la situación actual que las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI Seccional Nariño poseen en cuanto a su gestión del talento humano, así mismo, el análisis de los factores

críticos en dicho proceso y la propuesta de mejoramiento a través del Empowerment son también procesos descriptivos.

Según Hernández y Fernández (2008), estos estudios miden los parámetros (porcentajes, frecuencia, media, etc.) de un fenómeno sin que exista una hipótesis de referencia o contraste (...) este tipo de estudios pueden utilizar cualquier técnica de recolección de datos o de análisis estadístico (...). (p. 141-142).

Lo anterior, porque: los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga. (Hernández y Fernández, 2008, p. 60.)

Es necesario anotar, que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con lo que tienen que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir como es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas.

Por otra parte, estudios implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Además, se debe tener un conocimiento profundo del marco de referencia teórico.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se utilizó en esta investigación es inductivo – deductivo.

Inductivo porque a través de una forma de raciocinio que conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, toma como punto de referencia las premisas verdaderas para llegar a conclusiones relacionadas con

aquellas premisas. Deductivo, porque se parte de aspectos generales y se llega a identificar y explicar las particularidades contenidas en la situación general.

En este sentido, a partir del análisis de las variables relacionadas con la gestión del talento humano, desarrollados por los gerentes, propietarios o responsables del área personal de las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI Seccional Nariño, se identificaron los factores críticos de funcionamiento, los cuales, permiten a su vez, a partir de esas premisas proponer conclusiones relacionadas con dichos aspectos y formular una propuesta de mejoramiento basada en una técnica administrativa como lo es el Empowerment.

Además, la fundamentación teórica que se le dio a esta investigación, parte del reconocimiento global del talento humano como área, para luego enfocarse en cada uno de los procesos y procedimientos que éste implica, su presencia o ausencia en la empresa escogida, así como la forma en que se estén llevando a cabo.

FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Fuentes primarias

Es el talento humano en este caso los gerentes y responsables del manejo del talento humano de las seis (6) micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI Seccional Nariño de la ciudad de San Juan de Pasto.

Fuentes secundarias

Libros relacionados con administración de empresas, gerencia del talento humano, administración del personal, capital intelectual, capital humano, dirección y liderazgo y Empowerment, entre otros. Así como, revistas especializadas, folletos, publicaciones en internet, trabajos de grado e investigaciones relacionadas con el tema. Es importante, resaltar la información suministrada por ACOPI Seccional Nariño, ya que, las fuentes primarias son empresas afiliadas a este gremio empresarial

Instrumentos de recolección de información

Se empleó para la recolección de información: encuestas dirigidas al gerente y/o responsables del manejo del talento humano en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI Seccional Nariño (Apéndice A).

Población y muestra

La población consta de doce (12) empresas transformadoras de alimentos, de acuerdo a la base de datos de ACOPI.

Para el estudio se trabajó con una muestra de seis (6) empresas, porque los seis gerentes fueron los que accedieron a participar en la investigación, dichas empresas son: San Isidro Agua del Campo, Aliños la Garza, Jamones Aldeano, Industrias Alimenticias Chambú, Molinos Nariño, Restaurante y Pastelería la Merced.

Cuadro 1. Empresas que accedieron para la investigación

EMPRESA	ACTIVIDAD	GERENTE	DIRECCIÓN
SAN ISIDRO AGUA DEL CAMPO	Producción y comercialización de agua y bebidas endulzadas	Jovanna Marcela Rosero	Cra. 20 No 19b - 10
ALIÑOS LA GARZA	Producción y comercialización de condimentos y repostería	Fernando Cáceres	Calle 16 B No 29 - 27 B/ San Andrés
JAMONES ALDEANO	Producción y comercialización de productos cárnicos	Carmen Alicia Burbano	Cra 33 No 15 - 37 B/ San Ignacio
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS CHAMBÚ	Producción y comercialización de lácteos	Milton Álvaro Montenegro	Calle 15 No 12-71 B/ Las Violetas
MOLINOS NARIÑO	Producción y comercialización de productos de molinería	Fanny Carmen Solarte - Carlos Martínez	Cl 12 No 12 - 31
RESTAURANTE Y PASTELERÍA LA MERCED	Producción y comercialización de productos de panadería	Víctor Hugo España	Sede Panamericana

**ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS AFILIADAS A ACOPI
SECCIONAL NARIÑO**

A continuación se presentan los resultados de la investigación de campo realizada con los gerentes o personal encargado del Talento Humano de las seis (6) micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI Seccional Nariño.

Esta información se obtuvo de la aplicación de las encuestas, según se menciona en la metodología. Los resultados se muestran mediante interpretaciones descriptivas

Se puede afirmar que el responsable del manejo de talento humano de las micro, pequeñas y medianas empresas, posee formación universitaria, es así como tres de ellos tienen una preparación en nivel de postgrado, lo que demuestra que hay una preocupación por obtener un mayor conocimiento en ciertas disciplinas, (Alta gerencia, y mercadeo) mientras que los otros poseen sólo nivel de secundaria y profesional respectivamente y los demás poseen un nivel de básica primaria. Esto denota que si hay un grado de especialización del responsable del talento humano, estas personas demuestran su preocupación por la cualificación permanente en algunas áreas del conocimiento.

Tomando como referencia la investigación de Marcela, B (2009) sobre prácticas de talento humano en este tipo de empresa se puede analizar que el nivel de escolaridad de los trabajadores de las empresas transformadoras de alimentos en la ciudad de Pasto, es un 55% tienen educación secundaria, un 21% tecnológico, un 15% universitario y un 9% tiene educación primaria (p. 75). Según la investigadora se puede deducir que en este tipo de empresas existe una baja participación de profesionales que deberían ser los encargados de coordinar y dirigir las actividades de cada colaborador o área. Lo anterior puede considerarse como una debilidad para las empresas puesto que se puede apreciar que no existe una planeación para la selección de personal, vinculación e inducción del personal que se requiere en la empresa.

Además se pudo observar que en algunos casos el personal existente no cuenta con la formación adecuada para desempeñar su cargo.

Las empresas objeto de estudio se distribuyen en un 50% microempresas, un 33% pequeñas y 17% medianas del sector de transformación de alimentos, se evidencia que el mayor porcentaje está conformado por microempresas, las cuales en su mayoría basan sus procesos productivos en el intensivo uso de mano de obra siendo procesos poco tecnificados. De ahí la importancia que debería tener la administración del talento humano en este tipo de organizaciones.

Al analizar los cinco factores críticos que en la toma de decisiones los gerentes deben considerar, se observa que para el 50% de las empresas encuestadas, la eficiencia y eficacia es demasiado importante, alrededor de un 65% basan sus decisiones en mejorar o buscar competitividad. Así mismo para un 50% de los gerentes la productividad es importante cuando toman decisiones, cabe anotar, que criterios como la rentabilidad y en especial el talento humano no son el factor fundamental que prima en sus determinaciones.

Si bien es cierto que este tipo de empresas conocen las prácticas de talento humano el uso y la implementación de las mismas se da en un nivel bajo; se refleja entonces que muy pocas de ellas tienen programas de capacitación, se evidencia muy seguramente que no existe una política adecuada para el desarrollo de las mismas, debido a una falta de planeación, presupuesto y ausencia de un diagnóstico real frente a la identificación de necesidades de los colaboradores, es importante mencionar que el proceso de capacitación juega un papel importante ya que es el que garantiza la competitividad de las personas y de las empresas y posibilita la formación individual y profesional de los empleados.

De lo anterior se puede confirmar, que tres de las micro, pequeñas y medianas empresas si existe un área de talento humano y las otras tres no cuentan con esta área, es importante anotar que en las empresas en donde existe el área se maneja un cargo de jefatura de talento humano, y en las restantes estas funciones las asume el gerente

general, el gerente administrativo o el subgerente, quienes concentran sus esfuerzos en la administración del personal, mas no en la Gestión del Talento Humano.

Con relación a los procesos de selección, contratación y evaluación, se establece que las empresas no están aplicando las practicas de talento humano como factor que permita medir su eficiencia y eficacia frente a la competitividad de estos procesos y ratifica que las empresas están más interesadas en otros procesos y no en el seguimiento y formulación de políticas claras hacia el talento humano.

Dentro del proceso de convocatorias en estas organizaciones se puede analizar que el tipo de fuentes a las que más acuden son las externas, a través de referencias provistas por los mismos colaboradores de la empresa, estas recurren a otro tipo de fuentes externas como los son las cuñas radiales, por televisión, los anuncios o avisos publicados en la misma empresa, como también comunicados por internet. Pero además los encuestados respondieron que utilizan las fuentes internas a la hora de reclutar personal y este se da a través del ascenso, es decir que tiene primero en cuenta a los colaboradores de la organización a quienes ya conocen y a ellos les sería más fácil relacionarse con un nuevo cargo dentro de la organización, otro mecanismo interno lo constituyen los planes de profesionalización de personal como segunda opción utilizada en caso de ser necesario continuar con los colaboradores antiguos en la organización.

Los resultados muestran que si hay una elaboración previa de los cargos, lo que evidencia que la selección del personal se ajusta y se hace de acuerdo a los requerimientos del proceso, soportado en: especificaciones del contenido del cargo, relaciones con los demás puestos, el perfil ocupacional, la naturaleza del cargo, herramientas de trabajo.

Al observar los resultados de las encuestas, se puede establecer que en las empresas se tiene en cuenta para el diseño de cargos el modelo tradicional, en este modelo la tecnología (maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) es lo primero las personas vienen después, y también utilizan un modelo humanista, este tiende a enfocarse en el contexto del puesto y a las condiciones sociales en las que se desempeña, y un bajo nivel tiene en cuenta el modelo situacional en este se tienen en cuenta tres variables la estructura de la organización, la tarea, y la persona que la desempeñara.

La información suministrada por las empresas permite concluir que un elevado número de las empresas objeto de estudio utiliza el análisis de cargos, demostrando con esto, que estas empresas cuentan con una documentación que soporta todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el cargo exige para su adecuado desempeño.

Con relación a las políticas de bienestar social, la mayoría de empresas si están atendiendo a través estas la calidad de vida laboral, implementando políticas de salud ocupacional, lo que hace que las empresas de una u otra forma se preocupen por suministrar a los trabajadores los elementos mínimos de protección para desempeñar sus labores, lo que permite prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

La técnica más utilizada por este tipo de empresas para realizar la práctica de selección de personal es la entrevista; por otro lado, las pruebas psicométricas también son utilizadas, evidenciando que los test de una y otra manera soportan al proceso, a sabiendas que se necesita de un análisis de los posibles aspirantes a los cargos y adicionalmente a ello se requiere de ayuda externa para su interpretación, lo

que hace que la selección se realice de manera formal y conociendo las características del talento humano que formara parte de las diferentes organizaciones.

Es importante anotar que dentro del proceso de selección de personal al ser tan alto la técnica de entrevista existe una dificultad en el control sobre la idoneidad del personal que ingresa a las empresas, ya que solo se tienen en cuenta la entrevista y la hoja de vida. Sorprende que las empresas analizadas no tengan en cuenta las pruebas prácticas como requisito de selección.

Un alto número de empresas encuestadas si cuentan con un manual de funciones, lo que evidencia que si se tiene un documento escrito el cual describe todas las tareas y actividades que los trabajadores deben cumplir en los diferentes puestos de trabajo. Mientras que las demás no posee este manual de funciones documentado, lo que genera un cierto grado de improvisación y desinformación por parte del empleado con relación a sus tareas asignadas.

Desde la formulación de la filosofía empresarial; es decir, misión, visión, objetivos y políticas, algunas empresas estudiadas incluyen al factor humano.

Es así como el conocimiento del direccionamiento estratégico de la empresa es un factor a tener en cuenta en la gestión del talento humano, de esta forma los directivos de las empresas afirman tener pleno conocimiento de lo anterior, sin embargo esta filosofía no se encuentra claramente definida ni plasmada en documento.

Las empresas para la contratación de su personal recurren a los distintos tipos de contrato reflejándose que el más utilizado es el contratos término fijo, le siguen el contrato por obra, y un restante se hace a través de acuerdos de trabajo de manera verbal.

Las empresas objeto de estudio, en lo concerniente a inducción de personal llevan a cabo esta práctica, orientada al suministro de información a las personas que se vinculan a la empresa sobre las funciones del cargo, ambiente organizacional y filosofía empresarial

Tomando como referencia un estudio realizado por la administradora de empresas Viviana Marcela Benavides Morales en el año 2009, al 26% de los trabajadores si les dieron información sobre el cargo a desempeñar, al 20% presentación del empleado en el área, al 18% visita a las dependencias o instalaciones de la empresa, al 14% transmisión de la filosofía empresarial y a un 5% inventario de los elementos de trabajo. (p. 80)

En lo referente al proceso de formación de personal las empresas encuestadas, emplean las siguientes actividades: Entrenamiento del personal para el desempeño de los cargos, jornadas de capacitación y talleres. Lo anterior demuestra que las empresas si están interesadas en capacitar y formar a su personal, de esta manera las empresas quieren estar a la vanguardia en este tipo de procesos y por ende contribuir con la competitividad laboral.

Por otro lado llama la atención el desconocimiento por parte de las empresas objeto de estudio, de una técnica como lo es el coaching que permite el entrenamiento, el seguimiento de las actividades por parte del líder formador hacia sus colaboradores.

Así mismo, es importante anotar que las empresas que aplican la capacitación lo hacen de manera informal, poco planeada y organizada. Una de las razones es el pensamiento que tienen los empresarios al considerar las capacitaciones como un costo y no como una inversión.

Se puede afirmar que el proceso más utilizado a nivel de comunicación es la verbal, siendo este un reflejo de que se da más prioridad a comunicaciones de tipo informal, y en el cual se evidencia la falta de políticas en el campo de manejo de datos, informaciones, y conocimiento de la filosofía empresarial, también se utilizan las comunicaciones de tipo escrito combinadas a la parte verbal como también reuniones periódicas, estas últimas con el propósito de brindar informaciones alusivas a la empresa y al cargo, para luego proceder a realizar un seguimiento y una retroalimentación a las mismas.

Los resultados arrojan que el comportamiento que se adopta desde la dirección es un estilo participativo o democrático, es decir que este permite tener en cuenta la

opinión, las recomendaciones de los colaboradores, al momento de tomar decisiones en la empresa, síntoma que propicia el trabajo colaborativo como también se tiene en cuenta el proceso de delegación de tareas, otras empresas optan por una dirección de tipo autocrático.

Las políticas de incentivos por parte de estas empresas se limitan a remuneraciones y compensaciones de tipo económico, desconociendo que existen otros factores que promueven, el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, como aplicación de programas que motivan de una u otra forma el desempeño y rendimiento laboral del personal. Por otra parte es preocupante encontrar que otras empresas no tienen en cuenta las políticas de incentivos, como por ejemplo: el vendedor del mes, el personal más creativo, el mejor empleado del mes, días de reconocimiento por su labor, días para compartir con su familia, eventos especiales.

Para el Desempeño laboral. Las empresas realizan evaluación del desempeño, utilizando el método de escalonamiento, cuya técnica consiste en la evaluación desde los cargos de más alto nivel a los de menos nivel, algunas expresan utilizar el método de comparación cuantitativa, es decir, la comparación de factores pre-establecidos, con el rendimiento laboral, y llama mucho la atención que un otras no tengan en cuenta los procesos de evaluación del desempeño, impidiendo así el mejoramiento de los niveles de productividad, porque no se tiene políticas de seguimiento, y detectar de una u otra forma las posibles potencialidades y/o bondades al interior de los cargos.

Dentro del proceso de evaluación del desempeño los instrumentos más utilizados son: La entrevista, los cuestionarios, esto indica que las empresas recurren a instrumentos formales, pese a ello no poseen otro tipo de técnicas como los centros de evaluación, evaluación de 360°, desempeño futuros (autoevaluaciones, administración por objetivos, evaluaciones psicológicas) adicionalmente a eso evaluaciones teniendo en cuenta desempeño durante el pasado (escalas de puntuación, lista de verificación, el método de clasificación, el método de distribución forzada, el método de registro de

acontecimientos críticos, las escalas de calificación porcentual, el método de verificación de campo, evaluación de grupos, el método de comparación por parejas).

Por otra parte, preocupa que algunas de las empresas no utilicen ningún instrumento para realizar evaluación a sus colaboradores, por ende no se posee una documentación frente a este proceso, lo que indica que no hay seguimiento y control a la evaluación de desempeño.

Un gran número de estas empresas realizan la frecuencia de evaluación de personal, anualmente y cuando se requiera, seguido de evaluaciones semestrales, esto debido al método de evaluación que la empresa implementa, ya que cuando es objetiva, por resultados o por logros, la frecuencia es más alta.

Se destaca que la mitad de los gerentes realizan actividades para mejorar el talento humano tales como: programa de salud ocupacional, el cual no debería considerarse como iniciativa de la empresa si no como una obligación de ley, además realizan actividades recreativas y charlas de retroalimentación. El restante no posee políticas de mejoramiento lo cual ratifica la baja prioridad que tiene el talento humano en el proceso de toma de decisiones.

Conclusiones sobre la situación de la Gestión del Talento Humano

- El mayor número de los responsables de la Gestión del Talento Humano en las micro, pequeñas y medianas empresas tiene formación académica profesional y de especialización.
- Las empresas objeto de estudio se distribuyen en un 50% microempresas, un 33% pequeñas y 17% medianas empresas. Las cuales en su mayoría basan sus procesos productivos en el intensivo uso de mano de obra siendo procesos artesanales.
- Tres de los gerentes encuestados consideran que la eficiencia y eficacia es demasiado importante en la toma de decisiones, estos basan sus decisiones en mejorar o buscar competitividad. Así mismo, para un grupo de ellos la productividad es importante cuando toman decisiones.
- Un bajo nivel de gerentes y/o responsables de la Gestión del Talento Humano realizan procesos de capacitación.
- Solo en tres de las empresas analizadas existe un área de talento humano y en las demás cuenta con esta área.
- Solo un grupo de los gerentes realizan procesos de selección, contratación, y evaluación del desempeño. Se puede concluir, que las empresas no están aplicando prácticas de talento humano como factor que permita mejorar la eficiencia y eficacia en sus procesos administrativos.
- El tipo de reclutamiento utilizado por las empresas objeto de estudio es de tipo externo e interno.
- La mayoría de empresas realizan un diseño de los cargos, lo que evidencia
 - ◆ que la selección del personal se ajusta y se hace de acuerdo a los requerimientos del proceso.
- La técnica más utilizada para realizar la selección de personal es la entrevista; por otro lado, aparecen las pruebas psicométricas.
- Un elevado número de las empresas encuestadas cuentan con un manual de funciones.

- Para la contratación de su personal recurren a contratos a término fijo, a contratos por obra y el restante, lo hace a través de acuerdos de trabajo de manera verbal.
- El Proceso de inducción de personal, orientada a dar información a los nuevos empleados que se vinculan a la empresa sobre funciones del cargo, ambiente organizacional y filosofía empresarial.
- El medio de comunicación más utilizado es el verbal, siendo un reflejo de que se dé más prioridad a comunicaciones de tipo informal.
- La mayoría de los gerentes y/o responsables de la Gestión del Talento Humano afirman tener un estilo de dirección participativo o democrático, es decir que este permite tener en cuenta la opinión de los trabajadores, este porcentaje es interesante tenerlo en cuenta especialmente para el propósito de la investigación.

- Solo algunas de las empresas realizan evaluación del desempeño, utilizando el método de escalonamiento, cuya técnica consiste en la evaluación desde los cargos de más alto nivel a los de menos nivel. En este sentido, los instrumentos más utilizados son: la entrevista, los cuestionarios mientras que otras empresas no utilizan ningún instrumento para realizar evaluación a sus colaboradores.
- Un gran número de empresas realizan evaluación de personal anualmente o cuando sea necesario; mientras que las demás lo hacen semestralmente
- Es interesante evidenciar dentro de los resultados encontrados que en las empresas estudiadas se presentan factores que permiten la incorporación de la técnica del empowerment como el estilo de liderazgo participativo, se destaca
 - ◆ las reuniones periódicas con los empleados, algunas de las empresas cuentan con manuales de funciones, análisis y diseño de cargo, lo que en cierto sentido contribuye a que los empleados sepan realmente lo que la empresa espera de ellos en materia de desempeño laboral.

IDENTIFICAR LOS FACTORES CRÍTICOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS AFILIADAS A ACOPI SECCIONAL NARIÑO

Teniendo en cuenta, el análisis situacional de la Gestión del Talento Humano realizado en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI Seccional Nariño, de la ciudad de San Juan de Pasto, se identificaron factores críticos que inciden en la gestión del talento humano.

Es importante anotar, que dichos factores no solo se relacionan con el proceso de administración del personal sino que incluyen las habilidades gerenciales frente a la gestión del talento humano. En este sentido, un factor crítico son las actividades en las que el gerente debe prestar atención, con el fin de elevar los niveles de productividad y competitividad en las organizaciones. Este concepto de “Factores Críticos de Éxito” (FCE) ya había sido tratado en la bibliografía desde los años sesenta, el primero que utilizó este término como un “sistema” fue John F. Rockart en artículo publicado en la revista Harvard Business Review, que salió en español en 1981 en la “Harvard Deusto”, donde se presenta, según informa su autor, “un nuevo método desarrollado por un equipo de investigación aplicada de la Sloan School of Management del MIT (Instituto Tecnológico de Massachussets) que le llamaron “Método de los Factores Críticos de Éxito (FCE)“.

Por otra parte, para la identificación de factores críticos de éxito se analizó qué debe hacer y cómo debe gestionar los factores del talento humano el responsable del área, desde las diferentes teorías plasmadas en el marco referencial. Lo anterior, permitió establecer brechas entre lo que hacen las micro, pequeñas y medianas empresas, y lo que deberían implementar según los modelos gerenciales de talento humano.

FACTORES CRÍTICOS

A continuación se presentan los factores críticos de éxito, sobre los cuales se debe intervenir para mejorar la Gestión del Talento Humano en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos, con el fin de contribuir al fortalecimiento de la productividad y bienestar laboral, la eficiencia operacional y sus niveles de competitividad.

1. *No existe un área de Gestión de Talento Humano* en la mayoría de las empresas, que permita concentrar y direccionar las estrategias de fortalecimiento de la productividad y el bienestar laboral, a excepción del Restaurante y Panadería la Merced la cual cuenta con esta área.

2. *Desconocimiento de los procesos de gestión y administración del talento humano por parte de propietarios, gerentes y/o administradores;* Factor que genera deficiencias tanto en el desempeño de los colaboradores, como en cada uno de los procesos desarrollados al interior de la organización. Así mismo, la ausencia de gestión de talento humano impide tener una visión integradora entre el cumplimiento de las funciones organizacionales y el desempeño laboral.

3. *El talento humano no es un factor fundamental que prima en la toma de decisiones,* ya que es visto como uno más de los tantos recursos (fuerza de trabajo) dentro de la organización; lo anterior, limita al gerente a desaprovechar las habilidades, competencias y conocimientos de sus colaboradores, en pro del beneficio organizacional.

4. *La gestión del personal en las mipymes no está dirigido a fortalecer el desarrollo y crecimiento del talento humano.* El ser humano es un ser integral, por lo cual, necesita de una serie de estímulos que permitan el desarrollo de sus aspectos psicológicos, cognitivos, cognoscitivos, afectivos, de crecimiento y

autorrealización personal. Aspectos que con el enfoque tradicional de los gerentes y/o responsables del área de talento humano, no se potencializan.

5. *Se adolece de procesos estructurados de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación, empowerment y evaluación de desempeño*, lo cual genera que en la mipymes objeto de estudio se contrate personal no idóneo para el cargo, ocasionando: baja productividad laboral, alta rotación de cargos e incremento de costos laborales.
6. *La inducción del cargo se concentra en funciones, políticas y filosofía organizacional*, sin tener en cuenta otras variables como: la contribución que tiene el cargo para el desarrollo organizacional, la actitud proactiva que debe tener el empleado en el desarrollo de sus labores, el desarrollo de los talentos ocultos, el manejo del conocimiento, la generación de compromiso y responsabilidad con la empresa, que conlleve a contribuir con su capacidad de pensar, innovar, crear y mejorar constantemente, a dar respuesta y resultados a las necesidades y problemas complejos que se plantean en las organizaciones a diario.
7. *Ausencia de planes y programas de capacitación*, los cuales impiden el desarrollo, crecimiento y formación de los colaboradores y por ende el fortalecimiento de sus potencialidades, talentos, destrezas, habilidades y capacidades.
8. *Débiles programas de Bienestar Social y calidad de vida laboral*, el gerente y/o responsable del área de talento humano no otorga el suficiente grado de importancia al crecimiento personal y a la integración y desarrollo del núcleo familiar (no se programan actividades recreativas y culturales donde se involucre a las familias de los empleados).

9. *Inadecuado direccionamiento estratégico y en algunas empresas el uso del estilo de liderazgo autocrático*, lo antes mencionado ha contribuido a la no formulación de políticas y programas de motivación e incentivos de personal, y en otros casos al inapropiado manejo de los procesos propios de talento humano, trayendo como consecuencia en los colaboradores un bajo sentido de pertenencia que incide en su eficiencia y desempeño laboral. De ahí que a través del empowerment se busque dotar de autonomía y responsabilidad a las personas y recompensar sus esfuerzos, el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa
10. *Falta de canales de comunicación abiertos y flexibles, apoyados desde la estructura formal*, hace que el proceso de comunicación se muestre débil, puesto que carece de políticas que promuevan la participación de los colaboradores frente a la toma de decisiones, limitando además la identificación de necesidades y requerimientos de los mismos, por parte de la organización. Lo anterior genera en los colaboradores bajos índices de motivación, reducción de los niveles de productividad laboral y desempeño de los mismos; así como una respuesta ineficiente e inoportuna a las necesidades y requerimientos de los clientes.
11. *Baja frecuencia de evaluación de desempeño*. Los gerentes mipymes concentran sus esfuerzos administrativos en la dirección del personal y en el crecimiento de su organización, siendo débiles los procesos de planeación y control desde esta función administrativa se hace referencia a la evaluación. En este sentido, ésta última se concentra en estándares de producción que son los instrumentos de evaluación de desempeño más empleados, ya que la preocupación básica es el mejoramiento de la eficiencia interna.
12. *No existen planes ni presupuesto para el fortalecimiento (formación) del talento humano*. Los débiles procesos de planeación al interior de las mipymes, ocasionan que los recursos se destinen solamente a actividades productivas y/o comerciales, especialmente en la compra de materia prima, insumos, maquinaria

y equipo y su mantenimiento. Desafortunadamente algunos empresarios todavía ven a los empleados como gastos o costos, y no piensan que los procesos de formación se convierten en inversiones.

Cabe mencionar dentro de este análisis que de acuerdo a la respuesta de los gerentes encuestados en su gran mayoría hacen uso de un estilo de liderazgo participativo, el cual tiene como característica la confianza en sus empleado, y el elevado interés de generar espacios de trabajo grupal, este estilo es uno de los pilares sugeridos para implementar el empowerment dentro de cualquier organización.

ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

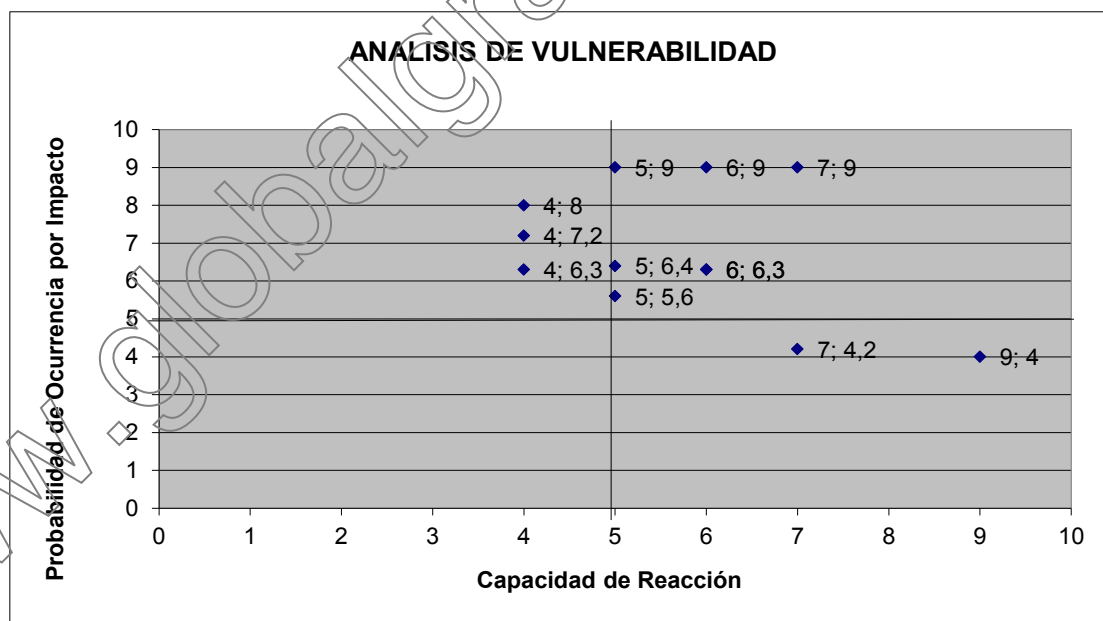
Una vez determinados los factores críticos o claves sobre los cuales se debe diseñar una propuesta que permita el mejoramiento de la gestión de talento humano, se procede a realizar un análisis de vulnerabilidad o visión crítica del diagnóstico, el cual, permite identificar los factores claves de los cuales depende la Gestión del Talento Humano en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos, así como, inventariar las fuerzas que puedan afectar dichos factores y establecer el impacto y la capacidad de reacción que tienen las empresas ante la factibilidad de ausencia de los hechos.

En ese orden, el análisis de vulnerabilidad permitirá formular estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme, igualmente concientizar a estas empresas sobre la importancia del análisis estratégico, introduciéndolo como elemento base de la cultura corporativa.

Para lo anterior, se trabajan con los factores claves identificados con el diagnóstico, luego se los traduce en amenazas (¿qué pasa si ocurre tal evento?), para la posterior evaluación de las consecuencias, la probabilidad de ocurrencia y la capacidad de reacción de las empresas.

Cuadro 2. Matriz Análisis de Vulnerabilidad

FACTOR	CONSECUENCIAS	Probabilidad Ocurrencia (0-1)	Impacto (0-10)	P x Impacto	C-Reacción (0-10)
No existe un área de Gestión de Talento Humano	Inadecuado direccionamiento de estrategias para el fortalecimiento de la productividad y el bienestar laboral.	0,9	10	9	5
Desconocimiento de los procesos de gestión y administración del talento humano por parte de propietarios, gerentes y/o administradores	Deficiencias tanto en el desempeño de los colaboradores, como en cada uno de los procesos desarrollados al interior de la organización.	0,8	10	8	4
El talento humano no es un factor fundamental que prima en la toma de decisiones	Desaprovechamiento de las habilidades, competencias y conocimientos de sus colaboradores, en pro del beneficio organizacional.	0,8	9	7,2	4
La gestión del personal en las MIPymes no está dirigido a fortalecer el desarrollo y crecimiento del talento humano	Ausencia de estímulos que permitan el desarrollo de sus aspectos psicológicos, cognitivos, cognoscitivos, afectivos, de crecimiento y autorrealización personal.	0,9	10	9	6
Se adolece de procesos estructurados de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación y evaluación de desempeño	Contratación de personal no idóneo para el cargo, ocasionando: baja productividad laboral, alta rotación de cargos e incremento de costos laborales.	0,7	9	6,3	6
La inducción del cargo se concentra en funciones políticas y filosofía organizacional	Deficiente proceso de inducción, lo que impide dar respuesta a las necesidades y problemas complejos que se plantean en las organizaciones a diario.	0,6	7	4,2	7
Ausencia de planes y programas de capacitación	Impide el desarrollo, crecimiento y formación de los colaboradores y por ende el fortalecimiento de sus potencialidades, talentos, destrezas, habilidades y capacidades.	0,9	10	9	7
Débiles programas de Bienestar Social y calidad de vida laboral	No se otorga el suficiente grado de importancia al crecimiento personal y a la integración y desarrollo del núcleo familiar.	0,9	7	6,3	6
Inadecuado direccionamiento estratégico y estilo de liderazgo autocrático	No formulación de políticas y programas de motivación e incentivos del personal e inapropiado manejo de estos procesos.	0,8	8	6,4	5
Ausencia de canales de comunicación abiertos y flexibles	Proceso de comunicación débil, puesto que carece de políticas que promuevan la participación de los colaboradores frente a la toma de decisiones, limitando además la identificación de necesidades y requerimientos de los mismos, por parte de la organización.	0,7	9	6,3	4
Baja frecuencia de evaluación de desempeño	Concentración de esfuerzos administrativos en la dirección del personal y en el crecimiento de su organización, siendo débiles los procesos de planeación y control dentro de las mismas.	0,5	8	4	9
No existen planes ni presupuesto para el fortalecimiento del talento humano	Débiles procesos de planeación en el manejo de los recursos los cuales son destinados solamente a actividades productivas y/o comerciales.	0,8	7	5,6	5



Gráfica 25. Análisis de vulnerabilidad

Teniendo en cuenta la matriz de análisis de vulnerabilidad, se van a evaluar los factores ubicados en el cuadrante I (Indefensos), donde hay baja capacidad de reacción y alta capacidad de ocurrencia, esto son:

Desconocimiento de los procesos de gestión y administración del talento humano por parte de propietarios, gerentes y/o administradores.

El talento humano no es un factor fundamental que prima en la toma de decisiones.

Ausencia de canales de comunicación abiertos y flexibles.

Estos tres (3) factores denotan la desconfianza que tienen los gerentes y/o responsables del área del talento humano de las empresas objeto de estudio en sus colaboradores, toda vez, que al desconocer los procesos de personal: reclutamiento e inducción en la empresa, la probabilidad de que el nuevo integrante no sea el idóneo para el cargo es alta. Así mismo, los débiles procesos de gestión por parte de los administrativos que conlleven a involucrar al talento humano en la toma de decisiones de la organización, mediante la conformación de equipos de trabajo, hace que el responsable no tenga en cuenta los procesos de capacitación y formación del personal.

Es por lo anterior, que los canales de comunicación son unidireccionales y rígidos dentro de las mipymes transformadoras de alimentos, ya que, el único interés por parte del gerente y/o responsable del talento humano, es la eficiencia operacional, por eso, la evaluación de desempeño se hace sobre estándares de la producción.

Lo anterior sienta las bases para estructurar programas que permitan:

En el puesto de trabajo, buscar siempre la manera de mejorar las tareas que hace, generando empleados más innovadores, facilitando su satisfacción laboral y personal. Si éstos cuentan con más libertad, autonomía y responsabilidad, se producirá un desarrollo de las habilidades y conocimientos de los individuos.

En el lugar de trabajo, entendiendo a este como el entorno y circunstancias que rodean al personal. En este nivel los empleados pasan a ser dueñas de su propio trabajo sintiéndose orgullosas de alcanzar los objetivos por sí mismas. Los directivos deben aprender a delegar tareas en los colaboradores, en el equipo, lo que requiere

formación y educación por parte de los empleados, para que ellos pasen de una mentalidad individualista a una en equipo.

En la Unidad, departamento, o sección, que el personal participe de la dirección y gestión de la misma, lo que requiere una estructura organizativa poco jerárquica, plana y horizontal. Todos estos aspectos facilitan la comunicación tanto ascendente como descendente se generan comunicaciones más abiertas y fluidas. El empleado pasa de tener una actitud pasiva a tener una actitud proactiva, propositiva de cambio.

Que los colaboradores tengan un nivel de influencia en el total de la empresa. A este nivel el personal de la empresa se siente totalmente involucrado y comprometido en la misma, y son capaces de percibir como su trabajo contribuye a las decisiones a nivel global de la empresa-

Estos cuatro aspectos están contenidos en la teoría del Empowerment (empoderamiento), toda vez que se concentran en el fortalecimiento de las habilidades y competencias del colaborador y el equipo directivo de las empresas.

Sin embargo, el identificar el nivel de impacto y la capacidad de reacción que tiene la empresa (su nivel de vulnerabilidad) no es suficiente para el diseño de un plan de mejoramiento de la gestión del talento humano. En este sentido, con el fin de complementar la identificación de los factores críticos prioritarios en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos, afiliadas a ACOPI Seccional Nariño, se procede a realizar un análisis estructural, el cual, tiene como principal misión establecer en forma clara y precisa la estructura de las relaciones entre las variables que caracterizan, para el caso de la Gestión del Talento Humano.

ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Con base en los trabajos realizados por los profesores Michel Godet y Francisco Mojica, el análisis estructural ofrece la posibilidad de describir un sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema". Se trata de un método que permite estudiar las relaciones e identificar las variables esenciales.

El análisis estructural tiene dos objetivos complementarios. En primer lugar, lograr una representación lo más exhaustiva posible del sistema estudiado que

permita, en una segunda fase, reducir la complejidad del sistema a sus variables esenciales.

Para el uso del análisis estructural en el proceso que se está desarrollando, se llevaron a cabo cuatro actividades: a) Definición de los problemas como variables. b) Ubicación de los problemas en los subsistemas y en la matriz relacional c) Establecimiento de las relaciones en la matriz d) Determinación de las variables clave o esenciales.

Para el establecimiento de las relaciones se diseñó la matriz relacional, consistente en un cuadro de doble entrada, de relación directa entre variables, de modo que la calificación $X(i, j)$ de la matriz se toma según los siguientes criterios de valoración:

Nulo (N) Cuando la variable i no tiene ningún tipo de incidencia sobre la variable j .

Débil (D) Cuando la variable i tiene una incidencia débil sobre la variable j .

Moderado (M) Cuando la variable i incide en forma importante sobre la variable j .

Fuerte (F) Cuando la variable i es determinante, e incide de forma directa y decisiva sobre la variable j .

El análisis estructural es una de las técnicas más importantes de la prospectiva. Está basada en el concepto de "estructura", es decir, una representación mental de la realidad que permite entenderla como un todo, cuyos elementos ejercen relaciones de interdependencia. Estas relaciones facilitan la determinación de la causalidad en los fenómenos que se analizan, a la vez que proporcionan la información necesaria para determinar la importancia de cada uno.

Así, una vez que se rellena la matriz, se establece la motricidad y la dependencia de cada uno de los problemas (variables). La causalidad que una variable ejerce sobre las restantes se denomina motricidad y se obtiene sumando las filas. A su vez, el impacto que las diferentes variables ejercen sobre una en particular se denomina dependencia y se obtiene sumando las columnas.

La motricidad es una variable que influye significativamente en otras. Una variable es motriz cuando cambios en ella influyen de manera significativa en muchas

otras variables con las que se vincula. Es un engrane importante que mueve a muchos otros.

Dependencia es cuando una variable es muy influida por otras. Una variable es dependiente cuanto los cambios en otras variables influyen significativamente en ella.

La determinación de las variables clave o esenciales del sistema se realiza a través del plano cartesiano de motricidad-dependencia. En este plano la motricidad corresponde a la ordenada y la dependencia a la abscisa. Para la representación gráfica se utilizan los resultados obtenidos en la matriz, dado que cada variable conlleva un indicador de motricidad y un indicador de dependencia.

De esta manera se pueden diseñar planos de motricidad-dependencia: directas, indirectas, actuales y potenciales. Dichos planos se pueden dividir en cuatro zonas, cada una de las cuales permite efectuar la siguiente lectura:

Cuadro 3. Plano cartesiano de motricidad-dependencia

Motricidad	Alta	<p>Zona de poder Aquí se encuentran variables de alta y media motricidad y baja y media dependencia. Son muy importantes, poseen una gran influencia sobre las restantes y muy poca subordinación frente a ellas.</p>	<p>Zona de conflicto Las variables de esta zona son altamente motrices y, al mismo tiempo, muy dependientes. Influyen significativamente sobre las restantes pero, a la vez, están supeditadas a ellas.</p>	
	Media	<p>Zona de pelotón Variables cercanas al origen.</p>	<p>Zona de salida Aquí se encuentran variables de baja y media motricidad y alta y media dependencia. Estas variables son resultado o consecuencia de la influencia de las zonas de poder y de conflicto.</p>	
	Baja	<p>Zona de variables autónomas Aquí se encuentran variables de baja motricidad y baja dependencia. Son variables que no desempeñan un papel significativo dentro del sistema.</p>		
		Baja	Media	Alta
		Dependencia		

Fuente: Esta investigación - Pasto Año, 2010

Las “variables estratégicas”, también llamadas “variables clave”, se hallan en primer lugar en la zona de poder y en segundo lugar en la zona de conflicto.

Otra lectura que se puede hacer del plano cartesiano de motricidad-dependencia, complementaria a la anterior es la siguiente:

Cuadro 4. Interpretación complementaria del plano cartesiano de motricidad-dependencia.

Motricidad	Alta	VARIABLES ESTRATÉGICAS Aquí se encuentran variables condicionantes, ya que poseen una gran influencia sobre las restantes y no están casi subordinadas a ellas, por esto es necesario adoptar acciones directas e inmediatas sobre ellas.	VARIABLES GOBERNABLES Las variables de esta zona son muy motrices y, al mismo tiempo, muy dependientes, por esta última condición se consideran gobernables y, en consecuencia, sobre ellas se deben diseñar las estrategias para solucionar los problemas del sistema, aunque sin perder de vista las estrategias.	
	Media	VARIABLES DEL PELOTÓN Dada la dificultad que implica identificar su comportamiento, se debe realizar un seguimiento continuo sobre ellas para no ser sorprendidos por sus tendencias	VARIABLES OBJETO Son de baja motricidad y alta dependencia; resultado o consecuencia de la influencia de las variables estratégicas y gobernables y, por tanto, hacia ellas deben apuntar los esfuerzos tendientes a atacar las estratégicas y las gobernables.	
	Baja			
		Baja	Media	Alta
		Dependencia		

Fuente: Esta investigación - Pasto Año, 2010

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la matriz relacional, dicho proceso se complementa con la Ley de Pareto: (*“Es paradójico, pero quien dio nombre a esta ley no fue el economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), sino el doctor Joseph M. Juran, en los años cuarenta. Pareto creó, en 1906, una expresión matemática para describir la desigual distribución de la riqueza en Italia, al haber observado que el 20% de las personas poseían el 80% de la riqueza: en manos de la minoría de la población estaba la mayor parte de la riqueza. Concluyó que la desigualdad económica es inevitable en cualquier sociedad...”*) (Braga, 1980).

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	MOTRICIDAD	%
1. No existe un área de Gestión de Talento Humano		4	4	4	3	0	1	1	3	1	2	4	27	8,52%
2. Desconocimiento de los procesos de gestión y administración del talento humano por parte de propietarios, gerentes y/o administradores	4		4	4	2	0	0	0	4	3	2	4	27	8,52%
3. El talento humano no es un factor fundamental que prima en la toma de decisiones	4	4		4	3	0	1	1	3	1	2	1	24	7,57%
4. La gestión del personal en las MiPymes no está dirigido a fortalecer el desarrollo y crecimiento del talento humano	4	4	4		3	0	1	0	2	2	3	2	25	7,89%
5. Se adolece de procesos estructurados de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación y evaluación de desempeño	4	4	4	4		0	1	0	3	2	1	2	25	7,89%
6. La inducción del cargo se concentra en funciones políticas y filosofía organizacional	4	4	4	4	4		3	0	3	3	0	0	29	9,15%
7. Ausencia de planes y programas de capacitación	4	4	4	4	4	0		2	3	2	4	4	35	11,04%
8. Débiles programas de Bienestar Social y calidad de vida laboral	4	4	4	4	4	0	1		2	2	0	3	28	8,83%
9. Inadecuado direccionamiento estratégico y estilo de liderazgo autocrático	3	3	3	2	2	0	0	2		4	1	0	20	6,31%
10. Ausencia de canales de comunicación abiertos y flexibles	1	4	4	4	3	0	2	0	4		0	0	22	6,94%
11. Baja frecuencia de evaluación de desempeño	4	4	4	4	4	0	2	0	3	2		2	29	9,15%
12. No existen planes ni presupuesto para el fortalecimiento del talento humano	4	4	4	4	4	0	0	0	3	3	0		26	8,20%
DEPENDENCIA	40	43	43	42	36	0	12	6	33	25	15	22	317	100%
%	12,62%	13,56%	13,56%	13,25%	11,36%	0,00%	3,79%	1,89%	10,41%	7,89%	4,73%	6,94%	100,00%	

0 = Nulo(N)
 1 = Débil (D)
 2 = Moderada (M)
 3 = Potencial (P)
 4 = Fuerte(F)

Variable	Motricidad	%	Variable	Dependencia	%	Variable	Motricidad	Dependencia	X
1	27	8,52%	1	40	12,62%	1	8,52%	12,62%	10,57%
2	27	8,52%	2	43	13,56%	2	8,52%	13,56%	11,04%
3	24	7,57%	3	43	13,56%	3	7,57%	13,56%	10,57%
4	25	7,89%	4	42	13,25%	4	7,89%	13,25%	10,57%
5	25	7,89%	5	36	11,36%	5	7,89%	11,36%	9,62%
6	29	9,15%	6	0	0,00%	6	9,15%	0,00%	4,57%
7	35	11,04%	7	12	3,79%	7	11,04%	3,79%	7,41%
8	28	8,83%	8	6	1,89%	8	8,83%	1,89%	5,36%
9	20	6,31%	9	33	10,41%	9	6,31%	10,41%	8,36%
10	22	6,94%	10	25	7,89%	10	6,94%	7,89%	7,41%
11	29	9,15%	11	15	4,73%	11	9,15%	4,73%	6,94%
12	26	8,20%	12	22	6,94%	12	8,20%	6,94%	7,57%
	317	1		317	1		1,00	1,00	100,00%

Variable	Motricidad	%	Variable	Dependencia	%	Variable	Motricidad	Dependencia	X	
1	27	8,52%	1	40	12,62%	2	8,52%	13,56%	11,04%	} 20%
2	27	8,52%	2	43	13,56%	4	7,89%	13,25%	10,57%	
3	24	7,57%	3	43	13,56%	1	8,52%	12,62%	10,57%	
4	25	7,89%	4	42	13,25%	3	7,57%	13,56%	10,57%	
5	25	7,89%	5	36	11,36%	5	7,89%	11,36%	9,62%	} 80%
6	29	9,15%	6	0	0,00%	9	6,31%	10,41%	8,36%	
7	35	11,04%	7	12	3,79%	12	8,20%	6,94%	7,57%	
8	28	8,83%	8	6	1,89%	7	11,04%	3,79%	7,41%	
9	20	6,31%	9	33	10,41%	10	6,94%	7,89%	7,41%	
10	22	6,94%	10	25	7,89%	11	9,15%	4,73%	6,94%	
11	29	9,15%	11	15	4,73%	8	8,83%	1,89%	5,36%	
12	26	8,20%	12	22	6,94%	6	9,15%	0,00%	4,57%	
	317	1		317	1		1,00	1,00	100,00%	

El doctor *Juran*, pionero del movimiento por la Calidad Total, al establecer la existencia de un principio universal que nombró “los pocos esenciales o vitales y los muchos triviales”, estableció que unos pocos esenciales son la causa de muchos triviales (Wald, s.f.).

Esto es, si un problema tiene diversas causas identificadas, el 20% de dichas causas resuelven el 80% del problema, y el 80% de las causas sólo resuelven el 20% del problema. Lo que significa que reducir los problemas más significativos provocará una mejora general, que reducir los pequeños.

No obstante que esta ley es criticada por ser “empírica” y sin sustento científico, de todas maneras se cumple en la práctica, aunque no exactamente en los porcentajes 80% y 20%, las cantidades sí se acercan al principio de *Pareto*: e 20% es esencial; el 80%, trivial. (Barroso, 2008, p. 13)

De esta manera, la verificación del 80/20 es muy útil para identificar, de manera rápida, en una sola revisión, las minorías de características vitales a las que debe darse más atención, enfocar hacia ellas los esfuerzos, sin desperdiciar recursos en actividades innecesarias. En los negocios, esta ley puede interpretarse de diversas maneras, como reportan *Sales y Pérez* (s.f.):

El 20% de los clientes representan el 80% de las ventas —la minoría de los clientes representan la mayoría de las ventas—.

El 20% de los vendedores realizan el 80% de las ventas.

El 20% de los defectos causan el 80% de los problemas.

Todo administrador debe dar preferencia, de manera práctica, al 20% que importa lo esencial y que produce el 80% de los resultados.

Una vez aplicado el análisis estructural y “los pocos esenciales o vitales y los muchos triviales” (*Ley de Pareto*), los dos factores claves que tienen alta motricidad y dependencia, y sobre los cuales, se desarrollara el plan de mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en las mipymes transformadoras de alimentos, afiliadas a ACOPI Seccional Nariño, son: 1) Desconocimiento de los procesos de gestión y administración del talento humano por parte de propietarios, gerentes y/o administradores;

2) La gestión del personal en las mipymes no se dirige a fortalecer el desarrollo y crecimiento del talento humano.

Es así como, el análisis estructural confirma los resultados y conclusiones a las que se llegaron en el análisis de vulnerabilidad, siendo complementando por un factor crítico para generar un proceso de empoderamiento más efectivo en los colaboradores, como lo es: La ausencia de canales de comunicación abiertos y flexibles.

Esta situación, característica de las micro, pequeñas y medianas empresas en donde la eficiencia operacional es el énfasis de los gerentes y/o propietarios, desconociendo las habilidades, competencias y capacidades de sus colaboradores un potencial importante para el incremento de la productividad empresarial, son los problemas más importantes en cuanto a la Gestión del Talento Humano y sobre los cuales, se debe orientar toda propuesta de intervención, no solo por parte de la academia sino por gremios e instituciones de apoyo, público y privadas.

Bajo este orden de ideas, en el siguiente capítulo se formulará una Propuesta de Mejoramiento de la Gestión del Talento Humano a través del Empowerment en las micro, pequeñas y medianas empresas, transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI Seccional Nariño, teniendo como fundamento los tres (3) factores claves como pilares de desarrollo de dicho Plan.

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DEL EMPOWERMENT EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS AFILIADAS A ACOPI SECCIONAL NARIÑO

Teniendo en cuenta el análisis de los factores claves de éxito que inciden negativamente en la gestión del talento humano, en este capítulo se plantea una propuesta la cual tiene por objeto el mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos, afiliadas a ACOPI Seccional Nariño, cuyo eje fundamental es el Empowerment.

3 PILARES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

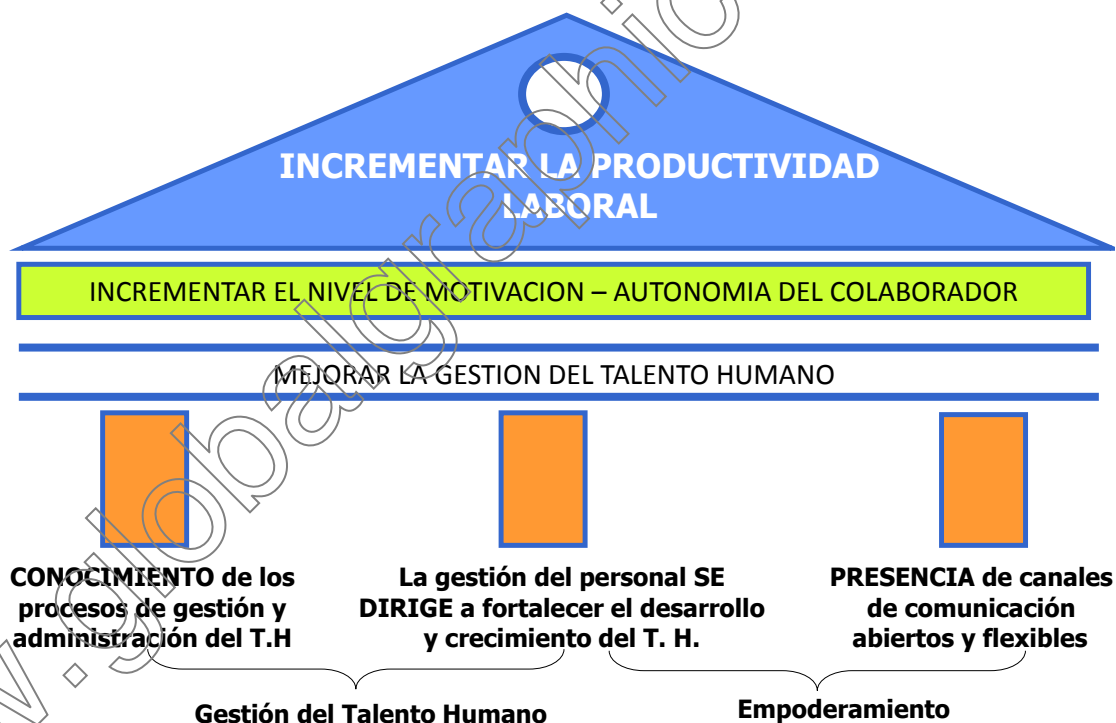


Figura 2. 3 pilares de la Gestión del Talento Humano en la micro, pequeñas y medianas empresas

En la figura se presentan tres pilares que contribuirán al mejoramiento de la gestión del talento humano, lo cual, permitirá promover el desarrollo de los talentos y habilidades, de los colaboradores con el fin de alcanzar tanto las metas personales, profesionales como empresariales.

Teniendo en cuenta lo anterior, el fortalecer esos tres pilares permitirá que a través de una adecuada gestión del talento humano, esas capacidades que pueden o no estar en las personas afloren, ya que, el talento es uno de los factores claves en el proceso de generación de valor empresarial.

Por lo anterior, el gerente y/o responsable de la Gestión del Talento Humano en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliados a ACOPI, debe tener las herramientas para incentivar actitudes proactivas y así conseguir que las personas reaccionen y pongan a disposición de las organizaciones lo mejor de sí mismos.

Para construir una organización eficiente es preciso entender que ahora dirigir no consiste en decir a los empleados lo que tienen que hacer, sino lograr en ellos un compromiso con la empresa, que les lleve a aportar con su capacidad de pensar, innovar, crear y mejorar constantemente, a dar respuesta y resultados a las necesidades y problemas complejos que se plantean en las organizaciones a diario.

Como se dijo anteriormente, esto no solo se logra mejorando las competencias de los colaboradores, sino, fortaleciendo las habilidades del equipo gerencial o directivo de las empresas, para así, poder en ellos generar las capacidades para influenciar en su talento humano.

De esta manera, a continuación se plantea el direccionamiento de la propuesta de mejoramiento, compuesto por el propósito general de la propuesta y los objetivos sobre los cuales se desarrollará el plan de acción o de intervención para las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI Seccional Nariño.

Propósito general (largo plazo). Generar una actitud de cambio en el propietario, gerente y/o responsables del área del talento humano de las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos, afiliadas a ACOPI Seccional Nariño, con el fin de forjar en ellos una visión clara hacia el futuro del proceso de empoderamiento, identificando

amenazas reales y desarrollando en ellos procesos de comunicación abiertos enfocados al cambio.

Objetivo general de la propuesta

Fortalecer los conocimientos y las destrezas en la Gestión del Talento Humano de los gerentes y/o responsables de su administración, en las micro, pequeñas y medianas empresas, transformadoras de alimentos afiliadas a Acopi Seccional Nariño.

Objetivos específicos

Desarrollar habilidades y capacidades gerenciales en los responsables del talento humano en cuanto a procesos de comunicación, motivación y trabajo en equipo.

Estructurar equipos de apoyo al proceso de implementación de empowerment al interior de las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI Seccional Nariño.

Identificar necesidades de mejoramiento del talento humano, necesarias para implementación del empowerment al interior de las empresas

Redefinir los procesos de Gestión del Talento Humano por parte del propietario, gerente y/o responsable del área, con el fin de implementar el programa de empoderamiento.

Estrategias

Cualificar al equipo directivo en procesos de reclutamiento, selección, inducción, motivación, bienestar del personal y evaluación del desempeño.

Fortalecer las capacidades de trabajo en equipo en los gerentes y/o responsables de la Gestión del Talento Humano con sus colaboradores.

Desarrollar habilidades de comunicación entre los gerentes y/o responsables de la Gestión del Talento Humano y sus colaboradores.

Cualificar al equipo directivo y/o responsable del área en procesos de empoderamiento

Es importante anotar, que las estrategias son transversales, lo que significa que todas en mayor o menor grado contribuirán al logro de los objetivos específicos de la propuesta de mejoramiento.

Desarrollo de las estrategias

Estrategia 1. Cualificar al equipo directivo en procesos de reclutamiento, selección, inducción, motivación, bienestar del personal y evaluación del desempeño.

Actividades

Desarrollar Diplomado en Gestión del Talento Humano estructurado por el Programa Administración de Negocios Internacionales de la Universidad Mariana en convenio con ACOPI seccional Nariño.

Objetivo general.

Propiciar en los participantes la adquisición y desarrollo de actitudes, conocimientos y habilidades para gestionar adecuada y pertinentemente al talento humano, de tal manera que se logren conciliar las necesidades y objetivos de las personas con las necesidades y objetivos de la organización para la obtención del éxito empresarial.

Objetivos específicos

Permitir la comprensión de la interacción y compromiso entre el área de gestión humana y las otras áreas de la organización.

Fomentar la importancia del proceso de provisión de talento humano, como fundamento inicial en la cadena de procesos de la gestión del talento humano.

Concientizar en la importancia del proceso de inducción como estrategia de incorporación efectiva en el sistema de la organización en general, y de la adaptación positiva de los nuevos empleados al ambiente de trabajo.

Comprender lo fundamental que son los programas de capacitación y desarrollo en la formación integral permanente como condición de crecimiento del talento humano.

Conocer la importancia de la teoría de la compensación, remuneración y administración de sueldos y salarios.

Conocer la importancia del análisis y descripción de cargos.

Capacitar en el marco legal que rigen las relaciones obrero patronales.

Comprender la evaluación de desempeño como mecanismo de diagnóstico para el control y el logro de los objetivos empresariales.

Presentar herramientas de alta pertinencia en la evaluación de desempeño.

Dirigido a: Propietarios, gerentes generales, jefes de personal, jefes de talento humano, y profesionales afines y en general todos los responsables que intervengan en la planeación, administración y dirección del talento humano en las micro, pequeñas y medianas empresas de la región.

Metodología: El diplomado se desarrolla mediante conferencias impartidas por docentes y la participación activa de los asistentes a través de los ejercicios vivenciales en el aula y con la conformación de equipos de trabajo para la solución de ejercicios de aplicación e intercambio de experiencias personales.

Contenido:

La Empresa y la Gestión del Talento Humano

1. Antecedentes del Talento Humano.
2. Políticas de Recursos Humanos.
3. Planeación del Recurso Humano y su relación con la Planeación Estratégica de la Organización.

Procesos de Provisión y Admisión de Recursos Humanos

1. Descripción y análisis de cargos.
2. Reclutamiento de personas. Medio interno, externo y mixto.
3. Requisición, Promoción y Reclutamiento.
4. Selección de personal, concepto y subprocesos.

5. Preselección de perfiles.
6. Entrevista de Selección, características y propiedades del encuadre, fases y condiciones.
7. Aplicación de pruebas: de conocimiento o competencia, psicométricas y de personalidad, de desempeño por simulación.
8. Vinculación laboral.

Proceso de Inducción y capacitación

1. Ambientación, socialización, adaptación e integración al cargo.
2. La Formación como política permanente
3. Capacitación Estratégica.

Proceso de Compensación

1. Administración de salarios.
2. Diseño de una estructura salarial.
3. Sistemas generales de valoración, jerarquización, clasificación por categorías, comparación por factores, asignación de puntos.
4. Vacaciones y prima de servicios.
5. Cesantías y fondos de Pensiones.
6. El valor de la compensación en el Bienestar laboral general.

Proceso Laboral, Relaciones Contractuales Y Marco Legal

1. La contratación y la afiliación.
2. El periodo de prueba.
3. El contrato de trabajo y su vigencia.
4. El concepto de salario y salario integral.
5. La jornada de trabajo.
6. Finalización de contrato de trabajo.

Evaluación De Desempeño

1. Definición de criterios de evaluación de desempeño
2. Método de evaluación del desempeño.
3. Responsabilidad de la evaluación.
4. El proceso de evaluación.

5. Evaluación por objetivos, evaluación por competencias, evaluación 360°.

Profesionales Docentes: Abogado (Esp. en derecho laboral), Administrador de empresas (Esp. en Gestión o Administración del Talento Humano), Psicóloga Organizacional, Ingeniero Industrial (Esp. en Administración Industrial)

Intensidad: 120 horas

Instituciones de Apoyo: Universidad Mariana, Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas ACOPI Seccional Nariño.

Estrategia 2. Fortalecer las capacidades de trabajo en equipo en los gerentes y/o responsables de la Gestión del Talento Humano con sus colaboradores.

El trabajo en equipo más que un método de trabajo o modelo operativo, es una cultura basada en el concepto de integración de un equipo humano dentro de una organización, en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes de forma coordinada.

Las actividades programadas buscan fortalecer las cinco bases del trabajo en equipo: complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso.

Actividades

Aplicación de instrumento denominado Diagnóstico de habilidades de trabajo en equipo en los directivos y colaboradores de las mipymes.

Título: Diagnóstico del trabajo en equipo

Tipo: Autodiagnóstico individual y grupal

DESCRIPCIÓN	
TIEMPO ESTIMADO	Variable
PARTICIPANTES	Gerente y colaboradores de manera individual. Actividad no presencial
LUGAR	Instalaciones de la empresa
RESPONSABLES	Gerente y/o Responsable del Talento Humano
MATERIAL	Formulario anexo

Instrucciones:

Lea con cuidado, las instrucciones del formulario. Contéstelo, basándose en la realidad del equipo trabajo.

Califíquelo. Traslade sus respuestas a la hoja con cuadrícula, para hacer el perfil de las características del equipo.

Haga que los demás miembros realicen el mismo proceso, en forma separada.

Reúnanse y compartan las respuestas de cada uno. Consígnenlas en la hoja de diagnóstico del equipo. Discutan las evaluaciones realizadas, y analicen las diferencias que se presenten.

Contesten y analicen las preguntas de la hoja de análisis.

Elaboren un plan de acción acerca de los compromisos del equipo, de acuerdo con el formato suministrado.

Formato diagnóstico trabajo en equipo. Este instrumento ha sido diseñado para analizar el funcionamiento de su equipo de trabajo.

Responda las preguntas, con sinceridad, para identificar las variables que pueden estar afectando la eficacia de su grupo.

Se evalúan 7 dimensiones, cada una con 7 frases que describen los comportamientos observables en un equipo. Lea cada frase y escoja la respuesta que mejor describa el funcionamiento de su equipo, de acuerdo con la siguiente escala: a) Casi nunca, b) Rara vez, c) Ocasionalmente, d) Con frecuencia, e) Casi siempre

Tenga presente que su respuesta debe reflejar la forma cómo funciona el grupo, y no la forma como “debería ser”. (Para conocer acerca de este Formato diagnóstico de trabajo en equipo ver Apéndice B).

Desarrollo de habilidades y competencias de los directivos y colaboradores para el trabajo en equipo. Esta competencia de trabajar en equipo es una suma de competencias.

Algunas de estas competencias son imprescindibles para que el equipo sea eficaz, en el sentido de que logra los objetivos propuestos. Otras competencias permiten al equipo alcanzar un alto nivel de excelencia y de eficiencia, porque suponen mayor desarrollo de las capacidades de sus miembros.

En las empresas hay muchos trabajos que se realizan en grupo, pero que no pueden ser considerados como trabajos realizados en equipo.

Un equipo se construye a través de unos procesos, que permiten a sus miembros adquirir una serie de competencias (un saber hacer y un saber comportarse). Estas competencias están resumidas en los cuatro ciclos que se presentan a continuación: (Ayestarán, 2005, p. 9)

Ciclo PDCA: Diseñar el plan de mejora, ejecutar el plan diseñado, evaluar los resultados y rediseñar el plan de mejora. Los equipos de mejora son instrumentos útiles para la mejora de los procesos organizativos, siempre que las acciones de mejora, diseñadas por los equipos, sean asumidas e integradas en la planificación del área, departamento o unidad correspondiente.

Ciclo IDEA: Orientación de los equipos de mejora al desarrollo de las competencias de las personas. Para un equipo excelente, no es suficiente la mejora de los procesos organizativos. El equipo puede y debe promover, activa y sistemáticamente, el desarrollo de las competencias de las personas. Este es el objetivo de los ciclos IDEA y CNCS. El ciclo IDEA ofrece una técnica para el autoconocimiento de las personas y la adquisición de nuevas competencias para el trabajo en equipo.

Ciclo CNCS: ofrece una técnica para construir en el equipo la complementariedad de las funciones individuales y potenciar la sinergia del equipo.

Ciclo SENTIR. Orientación de los equipos de mejora a la creatividad, lo que implica: i) aprender a manejar en el equipo las emociones negativas, que alimentan la desconfianza mutua entre las personas del equipo y bloquean la creatividad del equipo; ii) desarrollar la inteligencia emocional, es decir, la capacidad de recoger y de elaborar toda la información que transmitimos y recibimos en los equipos a través de la comunicación emocional. El ciclo SENTIR ofrece una técnica sencilla para desarrollar en las personas esta inteligencia emocional.

Estas condiciones son previas para la adquisición de dichas competencias. Por eso mismo, los equipos de trabajo tienen un liderazgo compartido.

El grupo de trabajo, en cambio, está dirigido por una persona líder que es especialista en el trabajo que realiza el grupo, que tiene un poder institucional en el grupo y distribuye

las tareas entre los miembros del grupo. Normalmente, los miembros del grupo de trabajo reconocen a la persona líder un poder institucional, un poder de experto y un poder de modelo o de referencia en el trabajo que realiza el grupo. Los miembros del grupo de trabajo tienen una relación de dependencia con relación a la persona líder.

La potencia del grupo, es decir, su capacidad para alcanzar los objetivos propuestos, es igual a la potencia que tiene la persona más capacitada del grupo, que, en este caso, es la persona líder. La eficacia de estos grupos depende de la tarea asignada al grupo y de la capacidad que tenga la persona que ejerce el liderazgo para recoger las aportaciones de los miembros del grupo y realizar una buena síntesis de estas aportaciones.

Cuanto más simple sea la tarea, tanto más eficaz será un grupo de trabajo con un liderazgo fuerte y centralizado en una persona. A medida que aumenta la complejidad de la tarea, se hace más necesario un liderazgo compartido y una metodología que permita a los miembros del grupo participar activamente en la búsqueda de soluciones creativas. Lo cual significa pasar de una dinámica de grupo a una dinámica de equipo.

De esta manera, en los equipos de trabajo, los criterios de eficacia son más amplios:

Calidad del trabajo. El éxito de un equipo de trabajo se mide, en primer lugar, por la calidad del trabajo realizado.

Mejora de los miembros del equipo en el ejercicio profesional. Al término de su experiencia, los miembros del equipo deben ser conscientes de que, gracias al trabajo en equipo, han adquirido nuevas competencias personales que mejoran su rendimiento profesional.

Transferencia de los aprendizajes realizados en el equipo a la organización. En especial, los equipos directivos y los equipos de mejora constituyen instrumentos muy útiles para favorecer el aprendizaje de las organizaciones.

Competencias imprescindibles para el trabajo en equipo. Trabajar en equipo significa adquirir las competencias que se definen en los ciclos PDCA, IDEA, CNCS y SENTIR. Existe un mínimo de tres (3) competencias que se deben asegurar en cualquier equipo para que éste sea medianamente eficaz.

Estas tres competencias son:

Saber trabajar siguiendo una metodología científica que está formulada en el ciclo PDCA. a) Planificar: Identificar el problema, identificar las causas y planificar la solución adecuada. b) Realizar lo que se ha planificado. c) Comprobar los resultados. d) Mejorar la planificación a partir de los resultados

Saber comunicarse con un mínimo de libertad personal y de respeto a las diferencias en ideas y en intereses y de capacidad de integración de las diferencias. a) Ser capaz de expresar con palabras las ideas personales sobre el problema, las causas del problema y su solución. b) Ser capaz de permitir a los demás miembros del equipo que expresen sus ideas personales sobre el problema, las causas del problema y su solución. c) Ser capaz de integrar las ideas de todos los miembros del equipo para encontrar una descripción del problema, de sus causas y de su solución compartida por todos o la mayoría de los miembros del equipo.

Saber valorar las aportaciones y el esfuerzo de los miembros del equipo. a) Ser capaz de darse cuenta del valor de las aportaciones de los demás miembros del equipo. b) Ser capaz de darse cuenta del esfuerzo que realizan otros miembros del equipo. c) Ser capaz de expresar a los demás miembros del equipo el reconocimiento debido a sus aportaciones y al esfuerzo que realizan.

Competencias que favorecen la excelencia en el trabajo en equipo. El facilitador de un equipo directivo o de un equipo de mejora tiene que saber en qué organización está situado el equipo y cuál es el grado de desarrollo personal de los miembros del equipo.

Como se ha dicho antes, la cultura de la organización condiciona el funcionamiento de los equipos. Una cultura burocrática y poco participativa, orientada al mantenimiento de intereses empresariales, dificulta el desarrollo de equipos excelentes. Mientras que una cultura innovadora y participativa, orientada hacia la creación de un conocimiento que se pone al servicio de los clientes, funciona, solamente, con la aportación de equipos excelentes.

En este sentido, estas son las competencias que favorecen la excelencia en el trabajo en el equipo:

Ser capaz de aplicar el ciclo IDEA: Ciclo de la Innovación.

1. Idear: Pensar en la competencia que a cada colaborador le gustaría desarrollar en el equipo.

2. Diseñar: Organizar mentalmente los pasos que se tienen que dar para desarrollar dicha competencia en el equipo.

3. Experimentar: Poner en práctica dicha competencia en el momento adecuado.

4. Aprender: Mejorar el ejercicio de dicha competencia, negociando con el equipo.

Ser capaz de aplicar el ciclo CNCS: Ciclo de la sinergia.

1. Conocerse mutuamente: Conocer las competencias que desarrollan las diferentes personas del equipo.

2. Negociar funciones: Asignar a cada persona la función más apropiada, teniendo en cuenta las competencias de otras personas del equipo y las necesidades del equipo.

3. Complementar funciones: Asegurar que todas las funciones estén cubiertas.

4. Potenciar sinergias: Aumentar la eficiencia del equipo.

Ser capaz de aplicar el ciclo SENTIR: Ciclo de la creatividad grupal:

1. Sentir: Centrar la atención en las emociones.

2. Empatizar: Prestar atención a los mensajes corporales y verbales que envían los demás miembros del equipo.

3. Negociar entre Todos la Interpretación de las emociones que viven las personas del equipo:

4. Dar un significado a la emoción compartida por los miembros del equipo.

5. Reconstruir el conocimiento emocional del equipo: Consensuar una nueva explicación de lo que está pasando en el equipo.

Entonces, el camino hacia la excelencia de los equipos de trabajo se apoya en tres pilares: i) el progresivo conocimiento de las capacidades y limitaciones de las personas y su progresivo avance hacia la negociación de la función que asume cada persona en el equipo; ii) el desarrollo de la sinergia, a través de una mayor conciencia de complementariedad; iii) el desarrollo de la inteligencia emocional para favorecer la creatividad del equipo.

Estructuración de equipos de apoyo al proceso de implementación de Empowerment.

Un equipo tiene como materia prima a un ser humano, que le da un sello particular; la autonomía y evolución personal garantizan el desempeño responsable y óptimo del equipo.

El tipo de personas que constituyen el equipo debe ser claramente seleccionado, teniendo en cuenta: a) Integridad: Saber ser, b) Calidad de vida: Saber hacer, c) Alto nivel de conciencia. Saber aprender

La estructuración de los equipos tiene ciertas condiciones: a) Tamaño pequeño, b) Objetivos muy concretos, c) Distribución precisa de tareas, d) Relaciones mutuas funcionales, e) Complementariedad, f) Coordinación de personas y tareas

Papeles claves en un equipo:

Ejecutor

1. Rasgos personales: estable y controlado, sincero y confiable, propenso a la estructura estable y eficiente y sistemático.

2. Papel: Organiza de modo práctico, clarifica objetivos, define tareas y papeles y provee patrones lógicos

3. Conductas típicas: consiguiendo el tiempo, podríamos..., pongamos esto en blanco y negro, qué significa esto en la práctica

4. Habilidades: con estructura y claridad, práctico, con sentido común, con un enfoque sistemático y con perseverancia en el logro de objetivos

5. Riesgos: puede ser inflexible, compite por status y su enfoque estructurado limita la creatividad.

6. Como líder de equipo: su enfoque lógico puede ayudar al equipo a ganar velocidad en la solución, pero inflexibilidad podría llevar a que se pierdan ideas creativas

Moderador

1. Rasgos personales: estable y controlado, sincero y confiable, con sentido de la escucha y dominante.

2. Papel: Administra el proceso y es líder social, establece objetivos y prioridades y usa sus habilidades interpersonales, para guiar discusión

3. Conductas típicas: Estamos aquí, para hacer..., quizá usted podría ... luego, volvamos al asunto principal ..., haciendo un resumen.

4. Habilidades: focalizar el equipo en los objetivos, suavizar dificultades, resumir y clarificar la vía por seguir, buscar que el equipo marche hacia delante y lograr unificación

5. Riesgos: puede ser mandón, competencia con otros miembros dominantes del equipo.

6. Como líder de equipo: Es el mejor, con un efectivo estilo de liderazgo para el equipo.

Gestor

1. Rasgos personales: dominante, extrovertido, energía compulsiva, impulsivo, impaciente, pensamiento lógico y claro, dinámico y competitivo

2. Papel: Líder de tareas, orienta el esfuerzo del equipo para que las cosas sucedan, busca patrones y normas y une ideas

3. Conductas típicas: Lo que hemos hecho es ..., No el asunto más importante es ..., si combinamos esas ideas ...

4. Habilidades: Intervenir para que el equipo se encarrile, manejar el equipo hacia los objetivos, proveer energía, cuando el equipo está bajo presión e indica la forma de hacer las cosas

5. Riesgos: Cortar las ideas de otros, asumir la autoridad, cuando no es de él, competir con otros miembros dominantes del equipo

6. Como líder de equipo: Puede manejar el equipo para que tome decisiones rápidas y muy efectivas, en áreas donde él tiene experiencia, pero podría ser visto como usando al equipo, para validar sus decisiones

Innovador

1. Rasgos personales: Intelectual, introvertido, interesado en los asuntos clave, directo, independiente y confiable, pero puede parecer irresponsable.

2. Papel: Provee ideas originales, a menudo, toma enfoques radicales y puede ser muy crítico en las primeras etapas de la resolución de problemas

3. Conductas típicas: Acerca de ..., miremos con más cuidado ..., debería ser ..., por qué no ...

4. Habilidades: Concentración en los asuntos claves e identificación de la estrategia básica, formulación de nuevas ideas que ayuden en la discusión, identificación de nuevos enfoques, cuando el equipo está enredado y selección del tiempo apropiado para sugerir nuevas ideas.

5. Riesgos: Aparecer como el experto en todo, perseguir intereses personales, persistir cuando las ideas son refutadas y en grupos extrovertidos, no aportar buenas ideas.

6. Como líder de equipo: Puede estimular las discusiones de grupo, por ser buena escucha, pero algunas veces puede llevar el equipo a discusiones intelectuales que no conducen a nada. Cuando hay intereses en el control, podría acabar su creatividad

Relacionista

1. Rasgos personales: Extrovertido, comunicativo, relajado, amigable, positivo y entusiasta.

2. Papel: Comunicador externo, recolector de información, vendedor de equipo e improvisador.

3. Conductas típicas: Yo sé de alguien que podría, yo puedo persuadir al personal a ..., es una buena idea porque yo no ...

4. Habilidades: Uso de habilidades interpersonales, para ampliar los contactos del equipo, exploración de oportunidades externas y uso de las habilidades interpersonales, para reducir las tensiones en el equipo.

5. Riesgos: Valorar las buenas relaciones, más que la tarea; perder el interés, cuando la presión inicial se suaviza; no decir siempre al equipo todas las cosas que pasan

6. Como líder de equipo: Su alta habilidad para manejar las relaciones interpersonales puede estimular un buen nivel en las discusiones, pero podría no siempre estar orientado a la tarea. Podría ser visto, por el equipo, como muy interesado en los contactos externos, más que en el equipo.

Evaluador

1. Rasgos personales: estable e introvertido, serio, prefiere el enfoque metódico y crítico

2. Papel: Analista constructivo, asimilador e interpretador de información, evaluador objetivo y proveedor de un buen juicio

3. Conductas típicas: El problema con eso es ..., tenemos que considerar ..., no pasemos por alto.

4. Habilidades: Usar las habilidades del pensamiento crítico, en forma constructiva, asegurar que el equipo no llegue a soluciones erróneas y asegurar que nada se pase por alto

5. Riesgos: Forzar al equipo a sus propias ideas, podría vérselo como receptivo a nuevas ideas, competir con otros miembros del equipo y ser demasiado crítico.

6. Como líder de equipo: Puede liderar el equipo para solucionar tareas rápidas y efectivamente, pero puede bajar la moral de equipo y la confianza individual, por ser demasiado crítico.

Colaborador

1. Rasgos personales: Estable, extrovertido, poco dominante, sensitivo a las necesidades de otros y leal al equipo.

2. Papel: Comunicador interno, alienta la moral del equipo, integra las ideas de los demás, muy efectivo para escuchar y establece un balance con los miembros dominantes

3. Conductas típicas: Démosle una oportunidad a David ..., no peleemos acerca de esto ..., dígalo otra vez, Ana...

4. Habilidades: Ofrecer sugerencias, mejorar la comunicación entre los miembros, proveer el espíritu de equipo, dando ejemplo y reducir las tensiones en el equipo.

5. Riesgos: Tomar partido, podría ser poco valorado por el equipo y lo puede absorber la competencia, por el estatus.

6. Como líder de equipo: Excelente para construir espíritu de equipo, delegación y desarrollo de los miembros. Puede ser muy efectivo, con un equipo maduro. Sin embargo, en equipos menos maduros puede requerir dirección adicional.

Inspector

1. Rasgos personales: Ansioso, introvertido, preocupado por los problemas potenciales y sentido de urgencia

2. Papel: Provee orden, logra fechas de cumplimiento, completa los cronogramas y brinda atención al detalle.

3. Conductas típicas: Déjeme chequear ..., qué hay acerca de ..., usted no puede hacerlo porque y lo haremos tarde ...

4. Habilidades: Chequeo y revisión de los resultados, atención al detalle que es importante para la calidad, activa búsqueda de áreas críticas en las tareas de equipo y habilidad para incrementar los estándares del desempeño de equipo.

5. Riesgos: Innecesaria atención al detalle, crítica destructiva y baja moral del equipo, por excesiva preocupación.

6. Como líder de equipo: Puede ser muy efectivo en situaciones de presión, tales como administración de proyectos, porque asegura el logro por parte del equipo. Sin embargo, puede subestimar las habilidades y no delegar efectivamente

Definición de objetivos, metas y acciones comunes que deben desarrollar los equipos de trabajo para la implementación del proceso de empoderamiento al interior de las organizaciones.

Estrategia 3. Desarrollar habilidades de comunicación entre los gerentes y/o responsables de la Gestión del Talento Humano y sus colaboradores.

La comunicación es un comportamiento relacional, en donde se expresa algo que tiene que ver con la tarea que desarrolla el colaborador a través de un mensaje verbal. Así mismo, expresa una valoración de la persona a la que se dirige, a veces, verbalmente y más frecuentemente, corporalmente.

Por otra parte, a través de la comunicación se expresa la satisfacción o insatisfacción que produce la colaboración con la persona a la que se dirige, situación que se realiza casi siempre por mensaje corporal.

La dificultad de la comunicación radica en que el emisor tiene una consciencia más clara del contenido del mensaje verbal y piensa que transmite lo que dice con las palabras, mientras que el receptor percibe ambos mensajes, el verbal y el corporal.

Es más, en muchos casos, el mensaje corporal es mejor interpretado por el receptor que por el emisor. La percepción que tienen el emisor y el receptor sobre el contenido del mensaje es diferente. De ahí que el significado de la comunicación tenga que ser negociado entre el emisor y el receptor. Si no hay una continua reelaboración de los mensajes y construcción compartida de los significados de los mensajes, la comunicación conduce a un conflicto de relación entre el emisor y el receptor. Este conflicto afecta directamente a la capacidad de trabajar juntos y realizar procesos de empoderamiento.

Actividades

Diagnóstico de habilidades de comunicación equipo en los directivos, responsables de la Gestión del Talento Humano y los colaboradores de las mipymes.

Título: Inventarios de habilidades comunicativas

Tipo: Autodiagnóstico

DESCRIPCIÓN	
TIEMPO ESTIMADO	30' puede hacerse en forma no presencial
PARTICIPANTES	Directivos, Responsables del Talento Humano y Colaboradores de manera individual
LUGAR	Sala de reuniones
REQUISITOS	Ninguno
MATERIAL	Inventario sobre habilidades comunicativas

Actividades que se deben realizar

1. Lea las instrucciones y diligencie el inventario sobre las habilidades comunicativas, que se encuentra a continuación.

2. Elabore el perfil, e identifique las fortalezas y debilidades

Inventario sobre habilidades comunicativas. Este cuestionario tiene, como objetivo, ayudarle a identificar las fortalezas y debilidades, en la forma como usted se comunica.

Sólo usted tendrá conocimiento de los resultados obtenidos. Por ello, procure ser lo más sincero (a) posible. De esta manera contará con información valiosa, para orientar el proceso de mejoramiento en esta habilidad.

Ubique las respuestas dentro de las siguientes alternativas. Coloque una X en la casilla correspondiente:

1. Esto no lo describe nada, nunca le ocurre o nunca lo sabe
2. En algunas ocasiones lo hace o le ocurre
3. Esto lo hace o le ocurre con moderada frecuencia, más o menos en un 50%
4. Con bastante frecuencia lo hace o le ocurre
5. Esto describe un comportamiento típico en usted; lo hace o le ocurre siempre.

Este inventario está dividido en 6 secciones, al finalizar cada una de ellas, totalice los puntos obtenidos (Ejemplo: 4+3+4+1,...etc.) y traslade este puntaje al perfil de habilidades comunicativas. (Ejemplo: si usted obtuvo 15 puntos en disposición, ubique este puntaje en

el eje de izquierda, y coloque una marca en la 1a. columna donde dice “disposición”, y así sucesivamente. Después, trace una línea para unir las diferentes marcas. (Para mayor conocimiento remitirse a Inventarios de habilidades comunicativas - Autodiagnóstico. Apéndice C)

Diseñar estrategias de comunicación que permitan desarrollar las habilidades de comunicación en directivos, responsables del talento humano y los colaboradores, en las micro, pequeñas y medianas empresas. La Comunicación efectiva es el resultado de un entendimiento o inteligencia comunes entre comunicador y receptor. Además, es la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes.

El mejoramiento de la comunicación en las organizaciones se debe concentrar en el desarrollo de estrategias que persigan:

1. Mejorar el entendimiento sobre lo que los directivos y colaboradores dicen
2. Mejorar los mensajes, es decir, la información que se quiere transmitir.
3. Expresar una información que facilite a los colaboradores la comprensión y el control de los procesos, permitiendo, adaptar o ajustar los mensajes para darles mayor claridad.
4. La retroalimentación convierte las comunicaciones en vía de dos sentidos, al permitir que el receptor se convierte en emisor.

Estrategias verbales

1. Reuniones: Las cuales permitirán, fortalecer las comunicaciones con los empleados, si se aprovechan no solo para informar, sino también para solucionar problemas, hacer seguimiento a las actividades delegadas, coordinar el esfuerzo del equipo, analizar situaciones con el aporte de ideas de su gente, y para generar oportunidades de aprendizaje.
2. Entrevistas: Realizarlas de manera periódica con cada empleado, estrategia que permite obtener información muy valiosa sobre sus expectativas, preocupaciones, y dificultades en el trabajo.
3. Contacto directo: La relación con la gente, de manera personal permitirá obtener información de primera mano, sin distorsiones. El contacto personal en sitios informales de encuentro o en eventos sociales, ayudarán a este propósito.

4. Política de puertas abiertas: Implica que los empleados puedan acercarse al gerente o altos directivos para hablar de cualquier tema que les preocupe. En la práctica las barreras psicológicas y sociales son una realidad que impide a los empleados sentirse motivados a entrar a las oficinas de sus jefes, de ahí la importancia de que el gerente salga de su oficina y se relacione con sus colaboradores, participando así con el personal.

Estrategias escritas:

1. Correo electrónico: Herramienta que permite agilidad y manejo de la información, con acceso fácil a todos los niveles, ahorro de tiempo y papelería.

2. Circulares: Estrategia que permite transmitir información y la cual busca verificarse a través de un proceso de doble vía.

3. Carteleras: Permitirá a través de innovación y actualización permanente que permitan captar la atención de la gente de la empresa, es importante sugerir a los colaboradores acercarse a las carteleras para crear en ellos el hábito de asimilar informaciones a través de este medio.

4. Plan de sugerencias: A través de quejas y sugerencias los colaboradores establecen mecanismos para mejorar o cambiar algo, se debe estimular este tipo de estrategias con la finalidad de conocer las recomendaciones o inconformidades que los propios empleados tengan de un proceso, proyecto o tarea.

5. Encuestas: Obtienen la percepción de los colaboradores, sobre asuntos claves información valiosa para orientar la gestión gerencial.

6. Boletines o periódicos: Ayudan a difundir información valiosa, que contribuye a reforzar el sentido de pertenencia.

Estrategias Audiovisuales

1. Videoconferencias: Permite de manera alternativa y ágil la comunicación en dos vías, ayuda a tener actualizado al personal de la organización.

2. Videos Empresariales: Se maneja para jornadas de inducción, también sirven para difundir información de manera periódica en forma de noticieros.

Estrategias de como Escuchar.

Lo más frecuente en las organizaciones es que oigamos a las personas sin escucharlas verdaderamente. La información que dejamos escapar o malinterpretamos por esta causa puede representar la diferencia entre un buen y un mal desempeño, o entre ser considerado un administrador eficaz o no. (Fernando, s.f., p. 171). Nunca hay que perder la diferencia entre oír y escuchar son dos cosas distintas: se oyen las voces, se escucha a las personas.

Escuchar es buscar significados, aprender a descubrir qué es lo que las personas quieren decir en realidad.

Se debe escuchar realmente, pero existen muchos obstáculos que pueden ser: físicos (el volumen del habla en la fuente, del oído en el receptor, ruido ambiental, disfunciones de aparatos tecnológicos) y psicológicos (sentimientos, nociones preconcebidas, atención dispersa), estas últimas son más difíciles de superar.

Para que este proceso se lleve con éxito por parte de los gerentes y/o responsables del talento humano de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector alimentos se debe: (Fernando, s.f., p. 173-174)

1. Ser sincero si no se dispone de tiempo para escuchar, explicárselo a la persona y manifestarle el interés por atenderlo en otro momento.
2. Demostrar siempre en cualquier circunstancia y ante cualquier persona que se está dispuesto a escuchar; así se crea una imagen de “buenos escuchas”.
3. Escuchar con los ojos, es decir, mantener contacto visual con la persona que se dirige verbalmente, estar atentos a su lenguaje no verbal (gesticulaciones y actitudes) y, en general, no mirar hacia otra parte mientras alguien habla. Demostrar interés al interlocutor permitirá escuchar bien, captar el significado real de las palabras.
4. Evitar al máximo las interrupciones mientras se escucha a alguien. Minimizar en lo posible los factores de distracción.
5. Intervenir cuando lo indica la otra persona mediante pausa, inflexiones o tonos de voz, preguntas directas, señales no verbales.
6. Leer los comportamientos no verbales de quien habla.
7. Indicar la atención hacia lo que se escucha mediante señales no verbales, como asentir o negar con la cabeza, echar el cuerpo o el tronco hacia delante, mantenerse

erguidos y visiblemente alertas. Cuando se escucha en realidad, transcurre mucho tiempo si hablar, por tanto, sólo se dispone de las señales no verbales para manifestar la atención hacia la fuente.

Se debe evitar en lo posible, que se presenten los siguientes aspectos:

1. Interrumpir y completar las frases de quien nos habla (deformación responsiva).
2. Tener un comportamiento no verbal que indique impaciencia por dejar de escuchar, o desinterés por lo que se dice. (ver el reloj, voltear hacia la puerta, bostezar, trillar los dedos, cambiar continuamente la pierna de apoyo, emitir sonidos que expresen disgusto, intercalar con excesiva frecuencia sonidos como “uuuhhh” “aja” o palabras como “sí”).
3. Prejuizar a las personas y a los mensajes. Se comete un error al etiquetar a una persona como aburrida o poco valiosa, o a cierto tipo de mensajes como irrelevantes o escasamente útiles.
4. Minimizar la importancia de lo que se dice.
5. Permanecer en la duda. Si interrumpir, esperar (de preferencia) a que la otra persona termine por completo, se debe expresar al interlocutor que lo comprendimos. Se puede resumir o bien preguntar lo que no quedó claro.

Como hablar mejor. Aprender a hablar no es cuestión de utilizar las palabras correctas con la estructura adecuada, sino de aprender a emplear correctamente el lenguaje en su forma oral. En general, en las organizaciones se habla para emitir o solicitar información de algún tipo, con un número amplio y variado de propósitos.

Para hablar mejor, es necesario que los gerentes, y responsables de la Gestión del Talento Humano y los colaboradores tengan en cuenta algunos aspectos específicos, relacionados con las características del lenguaje y las individuales de quien habla, las cuales constituyen una barrera en la relación interpersonal.

1. Asintonía en el lenguaje: Incapacidad o dificultad para sintonizarnos en un mismo lenguaje con los oyentes.
2. Subjetividad: Cuando se habla, conviene tener en cuenta que no se poseen verdades absolutas. Apegarse a los hechos, expresar con palabras y acciones que se está abierto a

otras opiniones y se desea revisar cualquier asunto con la mayor objetividad posible, es indispensable para hablar mejor.

3. Verborrea: Hablar incesantemente o cuando no es oportuno, es tan nocivo como no hablar lo suficiente.

4. Dispersión: Es la tendencia a hablar de cuestiones o asuntos no relacionados con el tema central del discurso.

Por lo tanto, se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones para hablar con éxito: (Fernando, s.f., p. 176)

1. Preparar el discurso siempre que sea posible o anotar las ideas centrales a manera de estructura general en su defecto. Lo anterior, implica conocer a fondo el tema ha hablar con el fin de mantener una estructura y coherencia.

2. Tener en cuenta las características de las personas a quien se dirige (cuál es el lenguaje promedio, cómo son, que edad, preparación, actividades, jerarquía e intereses que tienen)

3. Buscar un objetivo claro al hablar

4. Utilizar un lenguaje accesible y atractivo para el interlocutor, claro y preciso a la vez. Es necesario hacerse comprender, ser amenos, directos y concretos.

5. Vocalizar correctamente.

6. Usar cualquier apoyo posible. Sea el lenguaje no verbal y en medios audiovisuales.

Es conveniente, evitar que se presenten las siguientes circunstancias al momento de hablar:

1. Hablar demasiado tiempo.

2. Hablar por hablar. Monopolizar la palabra en ciertas situaciones, hacer comentarios o exposiciones irrelevantes.

3. Emplear un lenguaje excesivamente intenso, es decir, evitar términos como terriblemente importante, magnificas, maravillosas, verdaderamente dramática.

4. Demostrar inflexibilidad al hablar. Un exceso de rigidez resta credibilidad como fuente.

5. Menospreciar o sobrevalorar al otro. Se debe conocer a fondo y darle la importancia que se merece, sin dejar que ello interfiera en la comunicación.

Estrategia 4. Cualificar al equipo directivo y/o responsable del área en procesos de empoderamiento

Actividades

Curso en Empoderamiento

1. **Objetivo General:** Desarrollar conocimientos y habilidades en los gerentes y/o responsables de la Gestión del Talento Humano para facultar (empoderar) a sus colaboradores con el fin de obtener lo mejor de ellos como personas y colaboradores en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector alimentos.

2. Objetivos Específicos

Conocer el ambiente económico que provoca la tendencia al empowerment.

Comprender la filosofía que sustenta el movimiento del empowerment.

Analizar los elementos del empowerment y su aplicación en el trabajo de sus colaboradores.

Desarrollar una visión analítica de los factores que favorecen el empowerment.

Establecer la situación actual de esos factores en las empresas, proponiendo acciones de facilitación al empowerment.

Establecer las habilidades y competencias personales para el desarrollo del empowerment en las organizaciones.

Adquirir métodos y herramientas para desarrollar sus competencias personales y grupales en miras de implementar proceso de empowerment en las organizaciones.

Elaborar un reporte grupal de posibles obstáculos al proceso de empowerment con recomendaciones y propuestas de prevención, en las organizaciones.

Dirigido a: Gerentes generales, jefes de personal, directores de talento humano, jefes de gestión humana, profesionales afines y en general todos los responsables que intervengan en la planeación, y gestión del talento en las micro, pequeñas y medianas empresas de la región.

Metodología: El curso se desarrolla mediante conferencias impartidas por Docentes y la participación activa de los asistentes a través de casos y ejercicios aplicados para las organizaciones.

Empowerment: Impacto de Facturar el Talento Humano: a) Empowerment, b) Conceptos, c) Premisas, d) Ventajas

Empowerment Organizacional: a) El nuevo rol del personal en la organización contemporánea, b) Poder en las organizaciones (Causas, razones y efectos), c) Diagnósticos del nivel de empowerment, d) Empowerment es una cultura de trabajo, no un método, e) La voluntad en el empowerment (Retroalimentación, Compromiso y responsabilidad, Evaluación del desempeño), f) Obstáculos más frecuentes al empowerment, g) Trabajo grupal sobre nuestro proyecto de empowerment

Como Desarrollar un Plan de Implementación de Empowerment

1. Procesos de Implementación de Empowerment
2. Habilidades del Empowerment
3. Planear, dirigir, delegar
4. Análisis de problemas y toma de decisiones, Obtención y envío de información, Clima de confianza.
5. Administración del Cambio

Empowerment y Calidad

1. Calidad y mejora continua
2. Formación de Equipos de Trabajo
3. Asignación de Responsabilidades

Profesionales Docentes: Administrador de empresas (Esp. en Gestión o Administración del Talento Humano o Esp. en Alta Gerencia), Psicóloga Organizacional, Ingeniero Industrial (Esp. en Administración Industrial)

Intensidad: 48 horas

Instituciones de Apoyo: Universidad Mariana, Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas ACOPI Seccional Nariño.

Formular estrategias de motivación del personal

Título: Inventarios de estrategias de motivación.

Tipo: Autodiagnóstico.

DESCRIPCIÓN	
TIEMPO ESTIMADO	30 Minutos
PARTICIPANTES	Gerente, responsables de la Gestión del Talento Humano y Colaboradores de manera individual
LUGAR	Sala de reuniones
REQUISITOS	Ninguno
MATERIAL	Formulario del inventario

Actividades que se deben realizar

1. Lea las instrucciones y diligencie el inventario de estrategias de motivación, que se encuentra a continuación

2. Traslade las escogencias a la hoja de respuestas, teniendo cuidado de marcar la letra escogida, frente al número de la pregunta respectiva. Observe que la secuencia numérica va en forma horizontal.

3. Obtenga el puntaje en cada dimensión evaluada. Para ello, cada letra asume el valor (1, 2, 3, 4, 5), que se encuentra en el encabezado de las columnas. Ejemplo. Si señaló A en la pregunta No. 1, vale un punto; si en la pregunta 2 contesté E, vale cinco. Para obtener el puntaje de cada dimensión, sume los puntos obtenidos en forma vertical, Ejemplo: para logros, sume los puntos obtenidos en las preguntas 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36. Coloque el resultado en la línea correspondiente.

4. Traslade los puntajes a la gráfica, para obtener el perfil. Para ello, ubique en la escala de la izquierda el puntaje obtenido en cada dimensión, y haga una marca en el renglón correspondiente. Luego, una los puntos para hacer la gráfica.

5. Interprete los puntajes obtenidos en cada dimensión, de acuerdo con la siguiente escala: a) 33 – 40 usted tiene muy buen desarrollo en esta dimensión, b) 25 – 32 el desarrollo de esta dimensión es aceptable, pero puede mejorar, c) 17 – 24 presenta

deficiencias en esta dimensión, d) -16 Su situación es crítica en esta dimensión: necesita hacer esfuerzos para mejorar, e) Identifique las dimensiones en las cuales tiene menor desarrollo. Piense en el tipo de acciones que debe emprender para mejorar.

Inventario de estrategias de motivación

Instrucciones. El objetivo de este cuestionario es establecer la amplitud del repertorio de estrategias motivacionales, para responder a las necesidades de los empleados.

Se busca facilitar el autodiagnóstico y servir como estímulo al aprendizaje. Los resultados no deberá comunicarlos si no lo desea. Por ello, procure ser lo más objetivo y sincero consigo mismo.

Lea cada frase. Señale, con una X, la frecuencia en que es observable en usted el comportamiento descrito. Debe enfocar sus respuestas, pensando en la forma cómo actúa realmente, y no en su ideal. Al finalizar, traslade sus escogencias a la hoja de respuestas. (Para mejor conocimiento ver Inventarios de estrategias de motivación - Autodiagnóstico. Apéndice D)

Título: La motivación en acción

Tipo: Exposición y disquisición grupal

DESCRIPCIÓN	
TIEMPO ESTIMADO	60 minutos
PARTICIPANTES	Instructor y participantes empresa
LUGAR	Instalaciones de la empresa
REQUISITOS	Material teórico
MATERIAL DE APOYO	Proyector

Actividades que se deben realizar

1. Escuche la exposición e intervenga, si considera que debe clarificar algunos aspectos, o si puede aportar al grupo otros elementos.
2. Contraste las estrategias explicadas, con las utilizadas en su empresa, y piense sobre el tipo de cosas que se podrían poner en práctica allí.

Título: autoevaluación

Tipo: Reflexión individual

DESCRIPCIÓN

TIEMPO ESTIMADO	20 minutos
PARTICIPANTES	Gerente, Responsable de la Gestión del Talento Humano y Colaboradores en forma individual
LUGAR	Instalaciones de la empresa
REQUISITOS	Haber asistido a todas las actividades anteriores, o haber leído todo el material teórico
MATERIAL	Material teórico. Formulario
Elementos de apoyo	Papelógrafo y marcadores

Actividades que se deben realizar

1. Lea cada una de las preguntas y haga una marca en la columna correspondiente: sí, parcial, No, dependiendo de la que se aplique para su situación. Ejemplo: si usted considera en la primera pregunta que “conoce a cada empleado” marque sí; de lo contrario, no o parcialmente. Continúe con las demás, en la misma forma. Con sinceridad, marque sólo lo que está aplicando actualmente.

2. Aplique la calificación conforme a las instrucciones del formulario, analice su puntaje.

3. Identifique los aspectos en los cuales requiere mejorar.

Autoevaluación. Revise los principios para motivar a los colaboradores y, en forma sincera, determine si los está aplicando actualmente. (se puede remitir a La autoevaluación en Apéndice E)

Implementar el proceso de empoderamiento en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI Seccional Nariño.

Este proceso se realiza en 4 fases

1. Comunicar a todos los miembros de la empresa los objetivos del programa de empoderamiento, por parte del propietario, gerente, responsables del área de talento humano y/o equipos de apoyo.

2. Diseñar planes de capacitación, incentivos, evaluación del desempeño y acompañamiento, acordes a los objetivos que persigue el programa de empoderamiento.

3. Identificar áreas o procesos organizacionales de intervención a corto, mediano y largo plazo.

4. Ejecutar mecanismos de retroalimentación que permitan medir los avances del proceso de implementación, controlar las actividades previstas en el plan de acción y medir el proceso de difusión y asimilación del empowerment por parte del personal de la empresa.

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADA EN EL EMPOWERMENT PARA EL RESTAURANTE Y PANADERÍA LA MERCED AFILIADA A ACOPI SECCIONAL NARIÑO

Para dar continuidad con el proceso de investigación se tomó como base a la empresa Restaurante y Panadería La Merced; ya que esta cuenta con un área de Talento Humano. En este capítulo se abordan los factores encontrados en la misma y que impide el desarrollo del Empowerment. Se pretende con la propuesta entrar a corregir estas debilidades.

Factores que se deben mejorar en la Gestión de Talento Humano para incluir el Empowerment

Estilo de liderazgo autocrático

Es común encontrar que en este tipo de organizaciones, predomina un estilo directivo autocrático y centralizado, donde se cree que únicamente los jefes y superiores están en capacidad de decidir y de disponer de todas las personas que estén a su cargo, solo como él lo crea conveniente, sin dar oportunidad a que sus colaboradores aporten de manera significativa al desarrollo de las actividades y a la consecución de los objetivos planteados.

Es así, como contrario a lo manifestado por el gerente, los colaboradores del Restaurante y Panadería La Merced, coinciden en manifestar que pese a que en algunas ocasiones son atendidos y escuchados, sus opiniones no interfieren de manera considerable en la toma de decisiones ejecutada por los altos mandos. Lo cual demuestra cierto tipo de centralización, que impide la participación activa de los colaboradores y de igual manera afecta en gran medida la adopción del empowerment, dentro de la organización.

Adicional a ello, este tipo de liderazgo trae consigo mas desventajas que ventajas sobre la organización, ya que al manejar un sistema centralizado, se generan bajas en los niveles de motivación de los colaboradores y por ende sus niveles de desempeño, eficiencia y competitividad en todas y cada una de sus funciones se reducen, al igual que su sentido de pertenencia hacia la organización, prevaleciendo los intereses individuales sobre los grupales y perdiendo de esta manera el horizonte o foco definido por la empresa.

Por otro lado, dicho estilo de liderazgo retrasa e impide la implementación y aplicación de técnicas de empowerment, donde la delegación de funciones y autonomía de los colaboradores, prevalezca y haga mucho más eficientes los procesos y la respuesta a los diferentes problemas e inconvenientes presentados en el quehacer diario de la organización. Por tales razones, es fundamental el cambio y mejoramiento del estilo de direccionamiento actual de la empresa, para lo cual se debe trabajar de la mano del Gerente, a través de programas de capacitación, en donde se empiece a difundir un Estilo de Liderazgo Delegativo, que promueva la alta autonomía en los colaboradores y un alto autocontrol en sus funciones, generando empoderamiento, confianza y motivación en todos y cada uno de ellos.

Lo anterior, con el fin de crear un ambiente de trabajo abierto, dinámico, en donde los colaboradores sean los suficientemente capacitados para la realización autónoma de sus funciones; pero sin que esto llegue a representar un total aislamiento de sus jefes y superiores, ya que a pesar de que se implementen diferentes técnicas de Empowerment en la empresa, es necesario realizar un acompañamiento, seguimiento y autocontrol, que aunque se realice en menor medida, deberá estar presente en el desarrollo normal de la organización.

No existe una estructura organizacional clara (organigrama)

La estructura organizacional no debe representar un sinónimo de jerarquía o centralización, como en muchas ocasiones es interpretada o reconocida por las personas; por el contrario, cuando se habla de dicha Estructura, se hace referencia a la definición de roles, funciones, perfiles, jefes inmediatos, entre otros aspectos, que se ven consolidados inicialmente en la Definición de cargos, seguido de la elaboración del Manual de funciones y por último se ven reflejados (graficados) en el organigrama de la organización.

En el caso del organigrama manejado actualmente por el Restaurante y Panadería La Merced, se ha logrado observar que éste se encuentra desactualizado y poco adaptable a lo que la empresa maneja realmente. Dicha debilidad, afecta de una u otra manera:

1. La coherencia que debe existir entre lo establecido en el manual de funciones y lo determinado en el organigrama; en cuanto al orden jerárquico o ubicación de los cargos y definición de jefes inmediatos.

2. La eficiencia y correcto desarrollo de los canales de comunicación, haciendo que la respuesta a los problemas o dificultades bien sean organizacionales (internos) o hacia los clientes y competidores (externos), sea tardía e ineficiente.

3. Impide en gran medida la implementación de técnicas de empowerment, ya que al evitar el correcto desarrollo de los medios y canales de comunicación, se retrasa también la idea de delegar funciones y responsabilidades.

Dichos problemas se ven aún más latentes, porque la empresa ha desarrollado varias líneas de negocio, que requieren ser abordadas con claridad, en el sentido de que deben ser bien definidas en lo concerniente a su ubicación dentro de la empresa, las personas que tendrá a su cargo, el reconocimiento de jefes inmediatos y la idea de cómo son manejados los ductos de comunicación en cada una de ellas y en la organización como un conjunto.

Por tales razones y por los efectos negativos que generan la incorrecta definición y reconocimiento de la estructura organizacional en la empresa, se hace necesaria la correcta definición de los cargos, la definición de sus funciones, perfiles y responsabilidades (manual de funciones) y la reestructuración del organigrama manejado por la misma, donde sean definidas las líneas de negocio y graficados los niveles de mando, ductos de comunicación y reconocimiento de jefes inmediatos.

Lo anterior, con el fin de mejorar los medios o ductos de comunicación entre todos los agentes que conforman la empresa, para que de esta manera sea eficiente el proceso de comunicación y por ende la respuesta a los diferentes problemas y/o situaciones que se presentan en el diario que hacer de toda organización.

De igual manera, para la implementación de técnicas de empowerment dentro del Restaurante y Panadería La Merced, es fundamental que los roles y funciones de cada uno de los cargos dentro de la empresa sean definidos correctamente y que además de saber el papel que desempeñan, reconozcan también sus jefes inmediatos; es decir que se manejen buenos canales de comunicación, para que de esta manera se garantice que el delegamiento generado por los jefes y superiores sobre los colaboradores, sea oportuno, correcto y

eficiente, es así como se habla de que las funciones correctas, deben asignarse al colaborador correcto.

Falencia en el desarrollo de la comunicación organizacional

Haciendo deficientes los canales y medios por donde son transmitidos los mensajes, incrementando los rumores o “ruidos” durante su transmisión. Lo anterior ocasiona que tanto los esfuerzos realizados, como los interés y objetivos perseguidos se descoordinen y tiendan a desviarse o a tomar rumbos distintos.

Lo anterior se ve claramente reflejado (por ejemplo), en que no todo el personal este enterado sobre la promoción de vacantes al interior de la organización, razón por la cual ésta no es efectiva.

Es por eso, que en la actualidad las organizaciones deben estar a la vanguardia para enfrentar con dinamismo los estándares de calidad que demandan las exigencias del mercado. Por tal razón, se requiere de un compromiso organizacional que valore los procesos de comunicación, y que además permitan que las organizaciones incrementen de manera significativa su productividad y competitividad.

La ausencia de un clima laboral y una comunicación organizacional en el Restaurante y Panadería La Merced, genera una disminución en el ambiente de trabajo, el cual depende de el nivel de producción de la organización, lo que a su vez ocasiona un deterioro en la calidad de vida laboral y, por consiguiente, hace que se disminuya la atención que se otorgue al recurso humano, interrumpiendo el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La comunicación organizacional, es considerada como una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de sus colaboradores y con la sociedad.

Asimismo, la comunicación es fundamental para el cumplimiento eficaz de los objetivos organizacionales, es por eso que dichos mecanismos deben estar debidamente estructurados, para que la información sea difundida de manera clara y oportuna.

Por esta razón, la comunicación organizacional dentro del Restaurante y Panadería La Merced, permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diferentes áreas de trabajo, por las que está compuesta la organización.

Es así como, la comunicación interna es el principal elemento que nos encamina al desarrollo de la información, brindando herramientas para que la comunicación se desarrolle de manera eficiente, en donde todo depende del comportamiento que tenga el recurso humano dentro de la organización.

La comunicación interna permite:

1. Crear una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
2. Conocer ampliamente a la organización y sentirla como propia.
3. Mantener constantemente informados, de manera individual y grupal, a los colaboradores.
4. Hacer públicos los logros obtenidos por la empresa.
5. Reconocer públicamente el desempeño de algún colaborador.
6. Promover una comunicación eficiente en todas las áreas que conforman la organización.

El Restaurante y Panadería La Merced, tiene la responsabilidad de crear un clima laboral satisfactorio para su propio beneficio y para el de sus colaboradores, generando altos niveles de motivación y sentido de pertenencia hacia la organización.

El clima laboral se refiere al ambiente de trabajo donde las condiciones laborales, positivas o negativas, que se perciben, pueden afectar la conducta y el rendimiento en el trabajo. Esta área va ligada a la cultura organizacional, con la diferencia de que la cultura organizacional se plantea y el clima laboral es resultado de la comunicación y convivencia que se tenga.

Por último, la comunicación en el Restaurante y Panadería La Merced, debe ser considerada como una de las herramientas más importantes al momento de implementar el Empowerment, es el medio a través del cual los colaboradores conocen y difunden su trabajo, permitiendo que se incrementen los niveles de motivación y productividad laboral.

Cuando los colaboradores del Restaurante y Panadería La Merced, están al tanto de las herramientas de comunicación que la organización les otorga, se facilita el flujo de información. No es suficiente implementar canales de comunicación, la clave está en que el personal pueda utilizarlos de manera responsable y eficaz, no sólo para estar debidamente informados de lo que acontece en el lugar donde se desempeñan, sino también como parte de un clima laboral que contribuye a su propio desarrollo personal y profesional.

Formulación de la propuesta de Empowerment

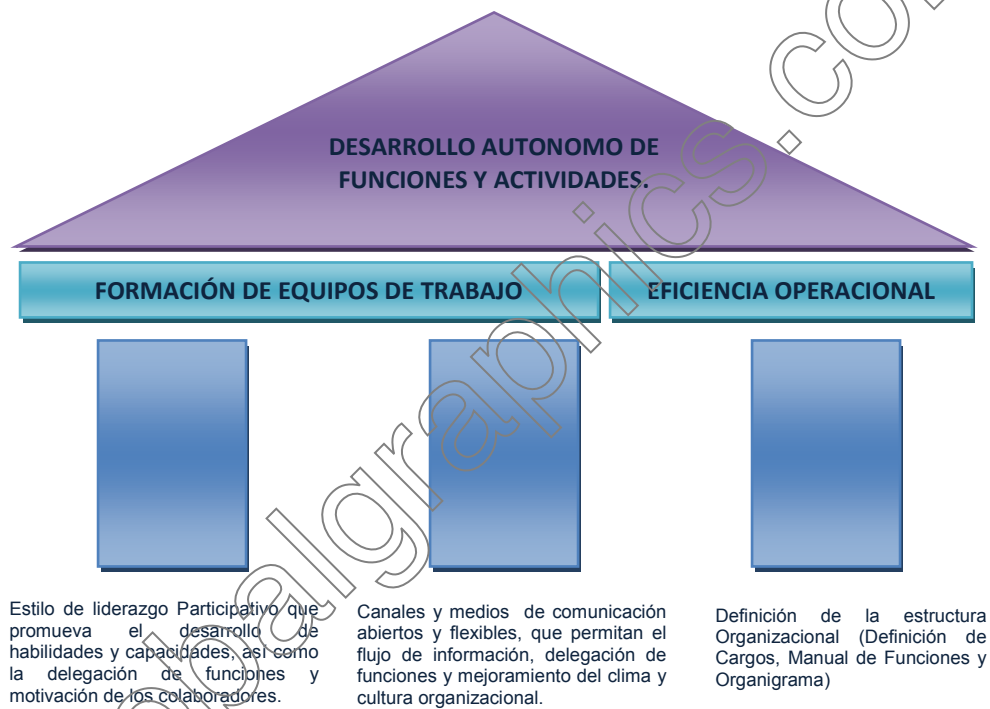


Figura 3. Pilares Filosóficos del Empowerment

Propósito General (Largo Plazo). Mejorar la relación entre la alta gerencia y los colaboradores, aumentando la confianza, responsabilidad, autonomía (facultamiento) y compromiso en el desarrollo de sus funciones.

Lo anterior, se lograra gracias al fortalecimiento del estilo de liderazgo manejado por la empresa, es decir instaurando un *Estilo Participativo*, el cual permita el desarrollo de habilidades y capacidades de los colaboradores, aumento de los niveles de motivación, reducción de la jerarquización e incremento de las funciones delegadas; aspectos que de la mano de canales de comunicación abiertos y flexibles, se generará el desarrollo de equipos de trabajo, que acompañados de la eficiencia operacional, lograda gracias a la definición de la estructura organizacional, lograrán el desarrollo autónomo de funciones y actividades.

Una vez los colaboradores desarrollen actividades de manera autónoma, se generarán incrementos significativos en los niveles de productividad y competitividad laboral, lo que es reflejado en el desarrollo y crecimiento de la empresa en el mercado.

Objetivo General: Formular una propuesta de mejoramiento de la Gestión del Talento Humano a través del Empowerment en el Restaurante y Panadería La Merced.

Objetivos Específicos

1. Redefinir la estructura organizacional para el Restaurante y Panadería La Merced.
2. Mejorar los canales y medios de comunicación empleados actualmente por el personal del Restaurante y Panadería La Merced.
3. Proponer estrategias para la implementación de un estilo de liderazgo Participativo en los directivos del Restaurante y Panadería La Merced.
4. Formular el plan de acción de la propuesta de mejoramiento de la Gestión del Talento Humano a través del Empowerment en el Restaurante y Panadería La Merced.

Desarrollo de estrategias. La implementación, desarrollo y ejecución de técnicas de empowerment dentro de la organización, es un proceso que requiere seriedad y compromiso, tanto de los miembros que componen la empresa, como de los procesos, procedimientos y direccionamiento manejados dentro de la misma.

Por tales razones y teniendo en cuenta los pilares enunciados con anterioridad, se hace notar que para la correcta implementación de éste tipo de técnicas se requiere del

mejoramiento en el direccionamiento y en el manejo de ciertos procesos, los cuales son profundizados a continuación:

Estructura organizacional

Cuando se habla de Estructura Organizacional, se está haciendo referencia a tres elementos básicos, con los cuales debe contar toda organización y más aún cuando ésta se prepara para implementar técnicas de Empoderamiento; dichos elementos son: a) Definición de *Cargos*, b) Organigrama, c) Manual de Funciones.

Lo anterior, le proporciona a la organización una mayor coordinación y orden en todas y cada una de sus actividades, así como el mejoramiento de los canales de comunicación, haciendo que éstos sean mucho más eficientes y por ende los mensajes e información transmitida sea oportuna, generando agilidad en la respuesta a problemas tanto internos, como externos.

Es así, como dentro del Restaurante y Panadería La Merced se ha logrado identificar que la definición de *Cargos* y funciones realizadas, son correctas; sin embargo lo establecido en dicha definición de *Cargos* y lo consignado en el manual de funciones de la empresa, no está acorde a lo representado en el organigrama.

Por tales razones y partiendo de que la definición de la estructura organizacional, es fundamental para la implementación del empowerment, es necesario llevar a cabo las siguientes estrategias y actividades:

Estrategia 1. Graficación del nuevo organigrama, acorde a lo establecido en el manual de funciones.

Objetivo. Diseñar un nuevo Organigrama, donde sean graficados los cargos manejados por la empresa realmente y donde sean diferenciados de forma clara las líneas relacionales y de comunicación.

Actividades

Diseño del nuevo organigrama, estableciendo coherencia entre lo manifestado en el manual de funciones y la graficación de los cargos, en sus respectivos niveles.

Responsables. Jefe de Talento Humano y Gerente General (si fuese necesario)

Entregables. Documento donde se presente el nuevo organigrama.

Estrategia 2. Nombramiento de los nuevos Jefes inmediatos (si a ello hubiese lugar), como consecuencia de la nueva graficación de los Cargos en el organigrama.

Objetivo. Establecer claridad en el reconocimiento de los Jefes inmediatos correspondientes para cada uno de los cargos, con el fin de incrementar los niveles de eficiencia y agilidad en la respuesta a problemas e inconvenientes, tanto internos, como externos.

Actividades

Redacción de cada uno de los cargos, con sus respectivos jefes inmediatos, acorde a lo establecido en el organigrama.

Consignar las nuevas definiciones de cargos y jefes inmediatos en el manual de funciones de la organización.

Responsable. Jefe de Talento Humano.

Entregables: Documento donde se especifique la nueva denominación de Jefes Inmediatos para cada uno de los cargos.

Estrategia 3. Presentación del nuevo Organigrama a Jefes y Directivos.

Objetivo: Dar a conocer a Jefes y Directivos, el nuevo esquema de cargos (Organigrama) y los cambios que ello implica en la denominación de los Jefes Inmediatos.

Actividades:

Convocatoria a Reunión tanto de Directivos, como de Jefes de Área de manera personal o a través de los respectivos correos electrónicos de cada uno de los convocados.

Realización de la reunión en las instalaciones de la empresa, donde se presenten los cambios realizados.

Responsable: Jefe de Talento Humano

Entregables:

Documentos donde se muestren los cambios realizados a la estructura organizacional, el ¿Por qué de esos cambios? Y los beneficios que generan sobre la organización. (Diseñados por el Jefe de Talento Humano)

Documento donde se especifique la nueva denominación de Jefes Inmediatos para cada uno de los cargos. (Diseñados por el Jefe de Talento Humano)

Estrategia 4: Presentación del nuevo Organigrama a Coordinadores de cada una de las áreas de la empresa.

Objetivo: Dar a conocer el nuevo esquema de cargos (Organigrama) y los cambios que ello implica en el Manual de Funciones a Coordinadores de cada una de las áreas.

Actividades:

Convocatoria a Reunión a los coordinadores de cada una de las áreas de manera personal o a través de sus respectivos Jefes de área, ya que serán ellos los encargados de transmitir la información.

Realización de la reunión en las instalaciones de la empresa, donde se presenten los cambios realizados.

Responsables: Jefes de Área y Jefe de Talento Humano.

Entregables:

Documentos donde se muestren los cambios realizados a la estructura organizacional, el ¿Por qué de esos cambios? Y los beneficios que generan sobre la organización. (Diseñado por el Jefe de Talento Humano)

Documento donde se especifique la nueva denominación de Jefes Inmediatos para cada uno de los cargos. (Diseñado por el Jefe de Talento Humano)

Estrategia 5. Evaluación y Control.

Objetivo: Realizar evaluación y control de la implementación y cumplimiento de la nueva estructura organizacional.

Actividades:

Seguimiento de las funciones ejecutadas por cada uno de los cargos.

Realización de reuniones o espacios abiertos, en donde se promueva la participación del personal, reconociendo en ellos sugerencias, opiniones, inconformidades, aportes, etc.

Formulación de indicadores de gestión, para la evaluación de los niveles de desempeño y los niveles de eficiencia en la respuesta a problemas e inconvenientes en el desarrollo de las funciones.

Responsables: Jefe de Talento Humano, Jefes de área y Coordinadores de área.

Entregables:

Documento de recopilación de la evaluación realizada, donde se muestren los resultados tanto positivos, como negativos de las estrategias ejecutadas. (Diseñado por el Jefe de Talento Humano)

Documento de indicadores de gestión y evaluación. (Diseñado por el Jefe de Talento Humano)

Comunicación organizacional

La comunicación debe ser considerada como el recurso más importante dentro de la organización, ya que permite asegurar los resultados esperados, y a su vez promover relaciones interpersonales apropiadas en todos y cada uno de los niveles de la organización, evitando la jerarquización y por ende logrando la mayor participación y motivación de los colaboradores.

Los procesos de comunicación que se llevan a cabo actualmente en el Restaurante y Panadería La Merced, se ven deteriorados debido a que la estructura organizacional de la empresa es vertical por lo cual no existe una relación adecuada entre el talento humano y la alta gerencia, además se maneja un modelo gerencial burocrático lo cual repercute negativamente en la participación activa del talento humano ya que no existen espacios

abiertos y medios que la promuevan haciendo que los canales de comunicación se tornen cada vez más rígidos e inflexibles. Generando desconfianza, desmotivación y temor en los colaboradores, lo que disminuye significativamente los niveles de motivación, aspecto que afecta negativamente la imagen y el desempeño de la empresa.

Debido al deficiente desarrollo y aplicación de habilidades gerenciales se da la existencia de una mala planificación de la comunicación, en donde el problema se traduce en el manejo inadecuado de los canales y de los medios de comunicación y la inexistencia de programas y espacios abiertos y dinámicos en donde se lleve a cabo la retroalimentación, esto a su vez ocasiona el retraso en la toma de decisiones, además la cultura organizacional que se desarrolla en la actualidad es errónea, la información se filtra y tiende con frecuencia a ser distorsionada, el flujo de esta información se torna lento y deficiente lo que ocasiona que el foco o visión de la empresa se pierda y no se cumpla con el objetivo organizacional en su totalidad.

Todos estos aspectos en conjunto hacen que el talento humano de la organización La Merced, se sienta desmotivado, que exista una mala cultura y ambiente organizacional, aspectos que influyen negativamente en la armonía del clima laboral, en el desempeño de los colaboradores y principalmente en la función más importante de la organización que es el servicio al cliente.

Por esta razón, se hace necesaria una reestructuración de los procesos de comunicación para el manejo y difusión de la información, con el fin de generar un mejor clima organizacional, que se vea y se sienta interna y externamente para que tanto el cliente, como el talento humano y la alta gerencia se sientan a gusto con los resultados obtenidos.

A continuación, se describen las estrategias, objetivos y actividades que serán puestas en práctica para el logro de los objetivos organizacionales.

Estrategia 1. Creación de un programa de capacitación basado en procesos de comunicación efectivos en la organización.

Objetivo: Mejorar los procesos de comunicación organizacional en el Restaurante y Panadería La Merced ubicado en la ciudad de San Juan de Pasto.

Actividades:

Realizar un Auto diagnóstico sobre las habilidades de comunicación presentadas por la Alta gerencia y los colaboradores del Restaurante y Panadería La Merced.

Realizar encuestas en donde se identifique el grado de conocimiento y la manera como son entendidos los procesos de comunicación dentro de la organización.

Responsable: Jefe de talento Humano.

Entregables: a) Diagnostico empresarial, b) Memorias, CD, o documentos físicos de las encuestas, c) Documentos soporte de los resultados de las encuestas realizadas.

Estrategia 2. Capacitación del talento humano sobre las técnicas y métodos de comunicación a implementar.

Objetivo: Capacitar al Talento humano sobre las técnicas y métodos de comunicación que permitan desarrollar habilidades de escucha efectivas para la implementación del Empowerment en el Restaurante y Panadería La Merced.

Actividades:

Diseño de un programa de capacitación.

Realizar un cronograma en donde se especifique el horario y la cantidad de reuniones que se van a realizar entre los colaboradores y el Jefe de Talento Humano.

Dar inicio al ciclo de capacitaciones.

Responsable: Jefe de Talento Humano.

Entregables: a) Documento soporte de las actividades realizadas en la capacitación, b) Lista de asistencia, c) Fotos y Videos que certifiquen la realización de las capacitaciones y los temas tratados en cada una de ellas.

Estrategia 3. Evaluación, Control y Seguimiento de las actividades ejecutadas y los resultados logrados.

Objetivo: Evaluar, controlar y hacer el respectivo seguimiento sobre los nuevos canales de comunicación implementados en la organización, y de la misma manera identificar el grado de receptividad que han tenido los colaboradores sobre dichos medios.

Actividades:

Reuniones entre el Jefe de Talento Humano y los colaboradores.

Realizar un análisis de los resultados obtenidos, evaluando las debilidades y fortalezas encontradas durante dicho proceso.

Diseñar programas de retroalimentación, que sirvan de apoyo y soporte al Jefe de Talento Humano, para responder de manera inmediata frente a cualquier inconveniente o problema presentado.

Responsable: Jefe de Talento Humano.

Entregables: a) Documentos soporte de los análisis realizados sobre los resultados encontrados, b) Documento soporte de los cambios o adecuaciones a realizarse, c) Modelo de ficha de seguimiento y control, Informes de resultados y evaluaciones.

Estilo de liderazgo

Durante el proceso de implantación del empowerment en la empresa, los directivos a cargo no deben esperar que ésta por sí sola responda a los cambios, ya que es fundamental la presencia de una persona que tenga la suficiente capacidad de liderar y encaminar todos y cada uno de los esfuerzos hacia el logro del empoderamiento dentro de la organización.

Es así, como dentro de todo el proceso de implantación y desarrollo del empowerment, surge la necesidad de contar con la presencia de un líder, que de una u otra manera, marque las pautas de actuación y que además se caracterice por la percepción de la necesidad de cambio, por su innovación, creatividad, habilidades de comunicación, percepción, eficiencia, agilidad, trabajo en equipo, entre otros aspectos, que acompañados del ejemplo proyectado de los nuevos comportamientos y actitudes, genere en el personal que tiene a su cargo, las mismas ganas y actitud de cambio, hacia el logro de mejores resultados y objetivos en común.

En base a las anteriores posturas, y considerando que dentro del Restaurante y Panadería La Merced se maneja un estilo de liderazgo autocrático, es fundamental emprender acciones de cambio y mejoramiento, en busca de la implementación de un estilo de liderazgo participativo, en donde los altos directivos (Gerente y/o Subgerente), se caractericen por el compromiso hacia la descentralización del poder.

Dicha descentralización del poder, debe efectuarse iniciando un contacto directo con todos y cada uno de los miembros de la organización, desde los altos mandos, hasta los niveles o cargos operativos, escuchando las opiniones y sugerencias de sus colaboradores, mejorando los canales de comunicación, promoviendo la generación de equipos auto dirigidos, incrementando los niveles de motivación, impulsando el desarrollo de su personal y estableciendo el punto de partida para el inicio de la Delegación de Funciones (Empowerment).

Es así, como no se debe hablar de una delegación de tareas, sino de una Delegación de Procesos, con el fin de que el personal se centre en los resultados globales de las funciones que desempeña y no que piense en cumplir la “tarea” que le corresponde, desinteresándose por lo demás.

Por tanto, en base a lo anteriormente mencionado, es necesario emprender acciones de cambio en lo referente al estilo de liderazgo empleado por el Restaurante y Panadería La Merced; por tales razones, a continuación, se muestran una serie de estrategias y actividades, para el logro de dicho fin.

Estrategia 1. Concientización de las ventajas del empowerment y los requerimientos para su implantación y desarrollo, de tal manera que se logre el compromiso de los altos directivos.

Objetivo: Concientizar sobre las ventajas de empowerment y los requerimientos para su implantación y desarrollo, de tal manera que se logre el compromiso de los altos directivos.

Actividades:

Contratación de un experto en liderazgo y gestión.

Convocatoria a reunión a todos los altos directivos de la empresa.

Realización de una Junta o reunión, en donde el experto de liderazgo y gestión, de manera conjunta con el Jefe de Talento Humano, se encarguen de dar apertura a los conceptos de empowerment, su importancia y beneficios, así como los requerimientos que implica.

Responsables: Jefe de Talento Humano y Especialista en liderazgo y gestión.

Entregables: Documentos de apoyo, CD, memorias o correos electrónicos, donde se explique en qué consiste la nueva técnica a implementar, que serán facilitados por el experto de Liderazgo y Gestión.

Estrategia 2. Concientización del gerente sobre el estilo de liderazgo empleado actualmente en su gestión.

Objetivo: Concienciar al gerente sobre el estilo de liderazgo manejado actualmente, las desventajas que le genera a la organización y las medidas de cambio y mejoramiento que deben ser empleadas.

Actividades:

Definición de las temáticas a tratar.

Definición de los recursos y técnicas a emplear.

Programación de los encuentros o reuniones a llevarse a cabo entre el Especialista en liderazgo y gestión contratado y el gerente.

Inicio de las reuniones o encuentros, entre el Especialista en liderazgo y Gestión contratado y el gerente, con el fin de que se inicie el proceso de concientización sobre el estilo de liderazgo autocrático aplicado por éste y las desventajas que genera sobre la organización.

Responsables: Especialista en Liderazgo y Gestión y Jefe de Talento Humano (si fuese necesario)

Entregables:

Documentos soporte de las actividades a realizar, que serán facilitados por el experto de Liderazgo y Gestión.

Documentos soporte de las actividades realizadas, para hacer un respectivo seguimiento y control, que serán facilitados por el experto de Liderazgo y Gestión.

Estrategia 3. Evaluación y control de las actividades ejecutadas y los resultados logrados.

Objetivo: Evaluar, controlar y hacer el respectivo seguimiento a los cambios o resultados generados sobre el estilo de liderazgo empleado por el gerente.

Actividades:

Encuentros, entre el gerente y el Especialista en Liderazgo contratado, con el fin de que éste evalúe si el gerente está respondiendo de manera positiva a los programas y sugerencias hacia el cambio del direccionamiento.

Sondeo entre los colaboradores de la empresa, con el fin de evaluar los cambios en sus percepciones sobre el estilo de direccionamiento empleado por el gerente.

Análisis de los resultados obtenidos, tanto del encuentro con el gerente, como del sondeo realizado entre los colaboradores de la empresa.

Responsable: Especialista en Liderazgo y Gestión.

Entregables:

Todos los entregables enunciados a continuación, serán facilitados por el experto de Liderazgo y Gestión.

Documentos soporte de las evaluaciones realizadas.

Documentos soporte de los análisis realizados sobre los resultados encontrados.

Documento soporte de los cambios o adecuaciones a realizarse.

Estrategia 4. Retroalimentación o Feedback.

Objetivo. Realizar retroalimentaciones de los temas tratados, con el fin de mantener los cambios y mejoras logrados.

Actividades:

El Especialista de Liderazgo y Gestión contratado, deberá diseñar programas de retroalimentación, que sirvan de apoyo y soporte al gerente a lo largo de su gestión y una vez se prescinda de los servicios de dicho especialista.

Realización de una última reunión, en donde el Especialista en Liderazgo y Gestión solucione las dudas e inquietudes que el Gerente de la empresa, pueda presentar e igualmente en donde el Especialista contratado, presente los programas de retroalimentación desarrollados y sobre los cuales podrá guiarse el gerente de la organización en el desarrollo de su nueva gestión.

Responsable: Especialista de Liderazgo y Gestión.

Entregables:

Documentos, memorias, CD, folletos y/o formatos, facilitados por el experto en liderazgo y gestión, en donde se encuentre toda la información pertinente al nuevo estilo de liderazgo, ofreciéndole soporte y retroalimentación a las actividades a desarrollar por el gerente de la organización.

Cuadro 6. Plan de acción

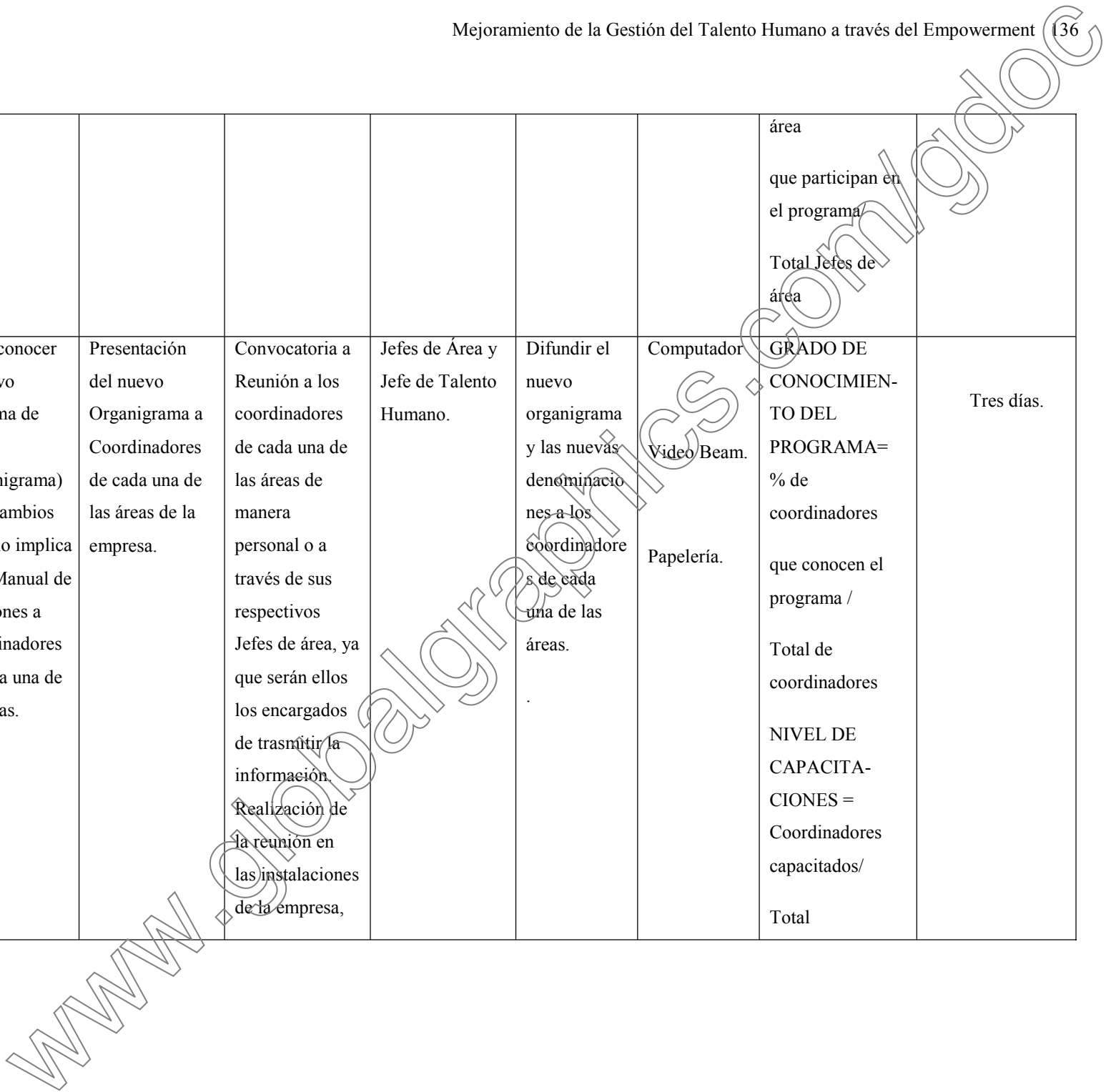
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	RECURSOS	INDICADORES	TIEMPO
Diseñar un nuevo Organigrama, donde sean graficados los cargos manejados por la empresa realmente y donde sean diferenciados de forma clara las líneas relacionales y de comunicación.	Graficación del nuevo organigrama, acorde a lo establecido en el manual de funciones.	Diseño del nuevo organigrama, estableciendo coherencia entre lo manifestado en el manual de funciones y la graficación de los cargos, en sus respectivos niveles.	Jefe de Talento Humano y Gerente General (si fuese necesario)	Mayor y mejor coordinación de las funciones y reconocimiento de jefes inmediatos.	Computador, Internet, Documentación o textos afines a las actividades a desarrollar.	CUMPLIMIENTO DE LA ENTREGA= Fecha de entrega – fecha de inicio / Tiempo propuesto RECONOCIMIENTO DE JEFES INMEDIATOS= No. De colaboradores que reconocen sus jefes inmediatos / total de colaboradores	Una semana

						<p>NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA=</p> <p>% de colaboradores que participan en el programa/</p> <p>Total colaboradores</p> <p>% de colaboradores que aceptan y participan activamente en la nueva definición del organigrama.</p>	
<p>Establecer claridad en el reconocimiento de los Jefes inmediatos correspondient</p>	<p>Nombramiento de los nuevos Jefes inmediatos (si a ello hubiese lugar), como</p>	<p>Redacción de cada uno de los cargos, con sus respectivos jefes inmediatos,</p>	<p>Jefe de Talento Humano.</p>	<p>Definir de manera correcta y coherente los jefes inmediatos,</p>	<p>Computador.</p> <p>Internet.</p>	<p>% de colaboradores que conocen la nueva definición de jefes</p>	<p>Un día.</p>

es para cada uno de los cargos, con el fin de incrementar los niveles de eficiencia y agilidad en la respuesta a problemas e inconvenientes, tanto internos, como externos.	consecuencia de la nueva graficación de los Cargos en el organigrama.	acorde a lo establecido en el organigrama. Consignar las nuevas definiciones de cargos y jefes inmediatos en el manual de funciones de la organización.		para cada uno de los cargos, en toda la organización .	Documentación o textos afines a las actividades a desarrollar.	inmediatos. NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA= % de colaboradores que participan en el programa/ Total colaboradores	
Dar a conocer a Jefes y Directivos, el nuevo esquema de cargos (Organigrama) y los cambios que ello implica en la denominación de los Jefes	Presentación del nuevo Organigrama a Jefes y Directivos.	Convocatoria a Reunión tanto de Directivos, como de Jefes de Área de manera personal o a través de los respectivos correos electrónicos de	Jefe de Talento Humano	Difundir el nuevo organigrama y las nuevas denominaciones de jefes inmediatos, a toda la alta gerencia.	Computador Video Beam. Papelería.	GRADO DE CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA= % de jefes de área que conocen el programa / Total jefes de área	Tres días.

Inmediatos.		<p>cada uno de los convocados.</p> <p>Realización de la reunión en las instalaciones de la empresa, donde se presenten los cambios realizados.</p>				<p>NIVEL DE CAPACITACIONES = Jefes de área capacitados/ Total Jefes de área * 100</p> <p>EFICIENCIA DE LAS CAPACITACIONES EJECUTADAS= No. De capacitaciones Realizadas / Total de capacitaciones</p> <p>NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA= % de jefes de</p>	
-------------	--	--	--	--	--	--	--

						<p>área</p> <p>que participan en el programa</p> <p>Total Jefes de área</p>	
<p>Dar a conocer el nuevo esquema de cargos (Organigrama) y los cambios que ello implica en el Manual de Funciones a Coordinadores de cada una de las áreas.</p>	<p>Presentación del nuevo Organigrama a Coordinadores de cada una de las áreas de la empresa.</p>	<p>Convocatoria a Reunión a los coordinadores de cada una de las áreas de manera personal o a través de sus respectivos Jefes de área, ya que serán ellos los encargados de transmitir la información.</p> <p>Realización de la reunión en las instalaciones de la empresa,</p>	<p>Jefes de Área y Jefe de Talento Humano.</p>	<p>Difundir el nuevo organigrama y las nuevas denominaciones a los coordinadores de cada una de las áreas.</p>	<p>Computador</p> <p>Video Beam.</p> <p>Papelería.</p>	<p>GRADO DE CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA= % de coordinadores que conocen el programa /</p> <p>Total de coordinadores</p> <p>NIVEL DE CAPACITACIONES = Coordinadores capacitados/</p> <p>Total</p>	<p>Tres días.</p>



		donde se presenten los cambios realizados.				coordinadores * 100 EFICIENCIA DE LAS CAPACITACIONES EJECUTADAS= $\frac{\text{No. De capacitaciones Realizadas}}{\text{Total de capacitaciones}}$ NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA= $\frac{\% \text{ de coordinadores que participan en el programa}}{\text{Total coordinadores}}$
--	--	--	--	--	--	---

Realizar evaluación y control de la implementación y cumplimiento de la nueva estructura organizacional.	Evaluación y Control.	Seguimiento de las funciones ejecutadas por cada uno de los cargos. Realización de reuniones o espacios abiertos, en donde se promueva la participación del personal, reconociendo en ellos sugerencias, opiniones, inconformidades, aportes, etc. Formulación de indicadores de gestión, para la evaluación de los niveles de desempeño y los niveles de eficiencia en la	Jefe de Talento Humano, Jefes de área y Coordinadores de área.	Garantizar que lo planeado, se lleve a cabo de manera satisfactoria, a través de la adaptación del 100% de la organización.	Computador Video Beam. Papelería. Documentación o textos afines a las actividades a desarrollar.	EFICIENCIA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL= Total de evaluaciones realizadas / Total de evaluaciones programadas EFICIENCIA DE REUNIONES EJECUTADAS= No. De reuniones Realizadas / Total de reuniones programadas. % de colaboradores que consideran que la nueva definición del organigrama les ha permitido	Un mes.
--	-----------------------	--	--	---	---	--	---------

		respuesta a problemas e inconvenientes en el desarrollo de las funciones. Formulación de indicadores de gestión, para la evaluación de los niveles de desempeño y los niveles de eficiencia en la respuesta a problemas e inconvenientes en el desarrollo de las funciones.				un mejoramiento en la coordinación de funciones y reconocimiento de sus jefes inmediatos.	
--	--	--	--	--	--	---	--

www.globalgraphics.com/gdoo

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL							
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	RECURSOS	INDICADORES	TIEMPO
Mejorar los procesos de comunicación organizacional en el Restaurante y Panadería La Merced ubicado en la ciudad de San Juan de Pasto.	Creación de un programa de capacitación basado en procesos de comunicación efectivos en la organización.	Realizar un Auto diagnóstico sobre las habilidades de comunicación presentadas por la Alta gerencia y los colaboradores del Restaurante y Panadería la Merced. Realizar encuestas en donde se identifique el grado de conocimiento y la manera como son entendidos los procesos de	Jefe de Talento Humano	Lograr en un periodo de tiempo inferior a un año la implementación y difusión de los nuevos canales de comunicación	Personal competente. Internet. Medios de comunicación. Documentación Papelería.	CUMPLIMIENTO DE LA ENTREGA= Fecha de entrega – fecha de inicio/ Tiempo propuesto	2 meses.

		comunicación dentro de la organización.					
Capacitar al Talento humano sobre las técnicas y métodos de comunicación que permitan desarrollar habilidades de escucha efectivas para la implementación del Empowerment en el Restaurante y Panadería la Merced.	Capacitación del talento humano sobre las técnicas y métodos de comunicación a implementar.	Diseño de un programa de capacitación. Realizar un cronograma en donde se especifique el horario y la cantidad de reuniones que se van a realizar entre los colaboradores y el Jefe de Talento Humano.	Jefe de Talento Humano.	Incrementar el desarrollo de habilidades de escucha, que permitan mejorar el clima organizacional.	Personal competente. Equipos. Video Beam. Internet. Medios de comunicación. Documentación.	NIVEL DE CAPACITACIONES = Trabajadores capacitados / Total trabajadores *100	3 meses

		Dar inicio al ciclo de capacitaciones.			Papelería	<p>NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA =</p> <p>% de colaboradores que participan en el programa /</p> <p>Total colaboradores</p> <p>EFICIENCIA DE LAS CAPACITACIONES EJECUTADAS =</p> <p>No. De capacitaciones realizadas /</p> <p>Total de</p>	
--	--	--	--	--	-----------	--	--

						capacitaciones programadas	
<p>Evaluar, controlar y hacer el respectivo seguimiento sobre los nuevos canales de comunicación implementados en la organización, y de la misma manera identificar el grado de receptividad que han tenido los colaboradores sobre dichos</p>	<p>Evaluación, Control y Seguimiento de las actividades ejecutadas y los resultados logrados.</p>	<p>Reuniones entre el Jefe de Talento Humano y los colaboradores. Realizar un análisis de los resultados obtenidos, evaluando las debilidades y fortalezas encontradas durante dicho proceso. Diseñar programas de retroalimentación, que sirvan de apoyo y soporte al Jefe de Talento Humano, para</p>	<p>Jefe de Talento Humano.</p>	<p>Disminuir la distorsión de la información. Incrementar espacios abiertos y dinámicos en donde se lleve a cabo una retroalimentación constante. Garantizar el cumplimiento de las actividades propuestas.</p>	<p>Personal competente. Medios de comunicación. Documentación. Papelería.</p>	<p>EFICIENCIA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL=</p> <p>Total de evaluaciones realizadas/</p> <p>Total de evaluaciones programadas</p>	<p>Cada vez que sea necesario</p>

medios.		responder de manera inmediata frente a cualquier inconveniente presentado.					
---------	--	--	--	--	--	--	--

www.globalgraphics.com/gdloc

ESTILO DE LIDERAZGO							
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	RECURSOS	INDICADORES	TIEMPO
Concientizar sobre las ventajas de empowerment y los requerimientos para su implantación y desarrollo, de tal manera que se logre el compromiso de los altos directivos.	Concientización de las ventajas del empowerment y los requerimientos para su implantación y desarrollo, de tal manera que se logre el compromiso de los niveles de mando.	Contratación de un experto en liderazgo y gestión. Convocatoria a reunión a todos los altos directivos de la empresa. Realización de una Junta o reunión, en donde el experto de liderazgo y gestión, de manera conjunta con el Jefe de Talento Humano, se encarguen de	Jefe de Talento Humano y Especialista en liderazgo y gestión.	Lograr que el 95% de la alta gerencia reconozcan los beneficios que genera la implementación de empowerment en la organización.	Especialista en liderazgo y gestión. \$80.000 hora (Total = 400.000) Computador. Internet. Video Beam.	GRADO DE CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA= % de colaboradores que conocen el programa / Total de colaboradores NIVEL DE CAPACITACIONES = Directivos capacitados/Total Directivos* 100 EFICIENCIA DE LAS CAPACITACION	5 horas

		dar apertura a los conceptos de empowerment, su importancia y beneficios, así como los requerimientos que implica.			Papelería.	ES EJECUTADAS= No. De capacitaciones Realizadas / Total de capacitaciones programadas NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA= % de directivos que participan en el programa/Total directivos	
Concientizar al gerente sobre el estilo de liderazgo manejado actualmente, las	Concientización del gerente sobre el estilo de liderazgo empleado	Definición de las temáticas a tratar. Definición de los recursos y técnicas a	Especialista en Liderazgo y Gestión y Jefe de Talento Humano (si fuese necesario)	Reconocimiento de la importancia y de los beneficios del	Especialista de Liderazgo y Gestión.	% de reconocimiento e interés del programa a desarrollar por	12 horas

desventajas que le genera a la organización y las medidas de cambio y mejoramiento que deben ser empleadas.	actualmente en su gestión.	<p>emplear.</p> <p>Programación de los encuentros o reuniones a llevarse a cabo entre el Especialista en liderazgo y gestión contratado y el gerente.</p> <p>Inicio de las reuniones o encuentros, entre el Especialista en liderazgo y Gestión contratado y el gerente, con el fin de que se inicie el proceso de concientización sobre el estilo de liderazgo autocrático aplicado por éste</p>		nuevo estilo de liderazgo, por parte del Gerente.	<p>\$80.000 hora (Total= 960.000)</p> <p>Computador.</p> <p>Internet.</p> <p>Video-Beam.</p> <p>Papelería.</p>	<p>parte del gerente general.</p> <p>% de participación activa del gerente en cada una de las actividades.</p> <p>EFICIENCIA DE LAS CAPACITACIONES EJECUTADAS = No. De capacitaciones Realizadas /Total de capacitaciones programadas</p>	
---	----------------------------	---	--	---	--	---	--

		y las desventajas que genera sobre la organización.					
Evaluar, controlar y hacer el respectivo seguimiento a los cambios o resultados generados sobre el estilo de liderazgo empleado por el gerente.	Evaluación y control de las actividades ejecutadas y los resultados logrados.	Encuentros, entre el gerente y el Especialista en Liderazgo contratado, con el fin de que éste evalúe si el gerente está respondiendo de manera positiva a los programas y sugerencias hacia el cambio del direccionamiento. Sondeo entre los colaboradores de la empresa, con el fin de evaluar los cambios en sus percepciones	Especialista en Liderazgo y Gestión.	Garantizar que lo planeado, se lleve a cabo de manera satisfactoria, a través de la adaptación y aplicación del nuevo estilo de liderazgo planteado, por parte del gerente.	Especialista de Liderazgo y Gestión) \$80.000 hora (Total= 1.600.000) Computador. Internet. Video Beam. Papelería.	EFICIENCIA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL= Total de evaluaciones realizadas /Total de evaluaciones programadas EFICIENCIA DE CAPACITACIONES EJECUTADAS= No. De capacitaciones Realizadas /Total de capacitaciones programadas % de colaboradores	20 horas

		<p>sobre el estilo de direccionamiento empleado por el gerente.</p> <p>Análisis de los resultados obtenidos, tanto del encuentro con el gerente, como del sondeo realizado entre los colaboradores de la empresa.</p>				<p>que aceptan y participan activamente en el nuevo modelo gerencial.</p> <p>% de colaboradores que consideran eficiente y oportuno el desarrollo del nuevo estilo de liderazgo adoptado.</p>	
<p>Realizar retroalimentación de los temas tratados, con el fin de mantener los cambios y mejoras logradas.</p>	<p>Retroalimentación o Feedback.</p>	<p>El Especialista de Liderazgo y Gestión contratado, deberá diseñar programas de retroalimentación, que sirvan de</p>	<p>Especialista de Liderazgo y Gestión.</p>	<p>Reforzar los conceptos y metodologías aprendidas, con el fin de realizar correctivos (si a ellos hubiese</p>	<p>Especialista de Liderazgo y Gestión. \$80.000/ hora (Total = 960.000)</p>	<p>EFICIENCIA DEL PROGRAMA= técnicas aplicadas / total técnicas trabajadas. % de aplicación</p>	<p>12 horas.</p>

		<p>apoyo y soporte al gerente a lo largo de su gestión y una vez se prescindía de los servicios de dicho especialista.</p> <p>Realización de una última reunión, en donde el Especialista en Liderazgo y Gestión solucione las dudas e inquietudes que el Gerente de la empresa, pueda presentar e igualmente en donde el Especialista contratado, presente los programas de retroalimentación</p>		<p>lugar) y fortalecer puntos positivos, para lograr el mejoramiento del nuevo estilo de liderazgo implementado.</p>	<p>Computador.</p> <p>Internet.</p> <p>Video Beam.</p> <p>Papelaría.</p>	<p>de las nuevas técnicas del liderazgo participativo por parte del gerente.</p> <p>% de colaboradores que aceptan y participan activamente en el nuevo modelo gerencial.</p>
--	--	--	--	--	--	---

		desarrollados y sobre los cuales podrá guiarse el gerente de la organización en el desarrollo de su nueva gestión.					
--	--	--	--	--	--	--	--

www.globalgraphics.com/gdloc

CONCLUSIONES

- La eficiencia operacional es el énfasis de los gerentes y/o propietarios de las micro, pequeñas y medianas empresas, desconociendo en las habilidades, competencias y capacidades de sus colaboradores un potencial importante para el incremento de la productividad empresarial.
- En las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos, no existe un área de Gestión de Talento Humano
- Los propietarios, gerentes y/o administradores de Las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos desconocen los procesos de gestión y administración del talento humano.
- Para las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos el talento humano no es un factor fundamental que prima en la toma de decisiones,
- La gestión del personal en las mipymes transformadoras de alimentos, no está dirigido a fortalecer el desarrollo y crecimiento del talento humano.
- Los gerentes y/o responsables de la Gestión del Talento Humano afirman tener un estilo de dirección participativo o democrático, es decir que este permite tener en cuenta la opinión de los trabajadores.
- Las políticas de incentivos en las mipymes transformadoras de alimentos se limitan a remuneraciones y compensaciones de tipo económico, desconociendo que existen otros factores que promueven, el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.
- Se adolecen en Las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos procesos estructurados de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación y evaluación de desempeño, lo cual genera que en las mipymes objeto de estudio se contrate personal no idóneo para el cargo, ocasionando: baja productividad laboral, alta rotación de cargos e incremento de costos laborales.
- En las empresas objeto de estudio hay Ausencia de planes y programas de capacitación, los cuales impiden el desarrollo, crecimiento y formación de los

colaboradores y por ende el fortalecimiento de sus potencialidades, talentos, destrezas, habilidades y capacidades.

- Los Débiles programas de Bienestar Social y calidad de vida laboral, hacen que al interior de las empresas objeto de estudio no se otorgue el suficiente grado de importancia al crecimiento personal y a la integración y desarrollo del núcleo familiar.
- El Inadecuado direccionamiento estratégico y estilo de liderazgo autocrático, presente en algunas de las empresas objeto de estudio, han contribuido a la no formulación de políticas y programas de motivación e incentivos del personal
- El proceso más utilizado a nivel de comunicación es el verbal, siendo este porcentaje un reflejo de que se dé más prioridad a comunicaciones de tipo informal.
- En las empresas objeto de estudio hay ausencia de canales de comunicación abiertos y flexibles, los canales de comunicación son unidireccionales y rígidos, ya que, el único interés por parte del gerente y/o responsable del talento humano, es la eficiencia operacional, por eso, la evaluación de desempeño se hace sobre estándares de la producción.
- Este estudio permitió identificar que el empowerment puede ser adoptado por las mypymes transformadoras de alimentos teniendo en cuenta principalmente tres(3) factores claves: Estilo de liderazgo participativo, canales y medios de comunicación abiertos y flexibles apoyados desde la organización formal y un adecuada estructura organizacional poco jerárquica, plana y horizontal.

RECOMENDACIONES

- El gerente y/o responsable de la Gestión del Talento Humano en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliados a ACOPI, debe tener las herramientas para promover actitudes proactivas y así conseguir que las personas reaccionen y pongan a disposición de las organizaciones lo mejor de sí mismos.
- Buscar siempre la manera de mejorar las tareas que hace más innovadores a los empleados facilitando su satisfacción laboral y personal. Si éstos cuentan con más libertad, autonomía y responsabilidad, se producirá un desarrollo de las habilidades y conocimientos de los individuos.
- Se debe conocer y evaluar el entorno y circunstancias que rodean al personal. En este nivel las personas pasan a ser dueñas de su propio trabajo sintiéndose orgullosas de alcanzar los objetivos por sí mismas. Los directivos deben aprender a delegar en el equipo, lo que requiere formación y educación por parte de los empleados.
- Se requiere que por cada unidad, departamento, o sección que el personal participe de la dirección y gestión de la misma, obtener una estructura organizativa poco jerárquica, plana y horizontal. Facilitando una comunicación tanto ascendente como descendente.
- Se recomienda cualificar al equipo directivo en procesos de reclutamiento, selección, inducción, motivación, desarrollo y bienestar del personal y evaluación del desempeño.
- Fortalecer las capacidades de trabajo en equipo en los gerentes y/o responsables de la Gestión del Talento Humano con sus colaboradores.

- Desarrollar habilidades de comunicación entre los gerentes y/o responsables de la Gestión del Talento Humano y sus colaboradores.
- Cualificar al equipo directivo y/o responsable del área en procesos de empoderamiento
- Las personas que conforman la organización, tengan un nivel de influencia y participación en toda la empresa. A este nivel el personal de la empresa se siente totalmente implicado en la misma, y a su vez sean capaces de percibir como su trabajo contribuye a las decisiones a nivel global.
- Se requiere que conjuntamente al fortalecimiento de la estructura empresarial y al desarrollo de herramientas que generen a las mipymes mayor capacidad de reacción, se pueda diseñar un proceso de empoderamiento más efectivo en los colaboradores, como lo es: la estructuración de canales de comunicación abiertos y flexibles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación Colombiana de pequeñas y medianas empresas ACOPI. Compilación: Características y necesidades de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Febrero 2003.

Ayestaran, S (2005) Guía para el trabajo en equipo. San Sebastián Donostia. Septiembre 2005

Benavides Morales, V. M. (2009) Prácticas de Gestión de Talento Humano en las Áreas de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación en las Micro y Pequeñas Empresas Transformadoras de Alimentos afiliadas a Acopi en la Ciudad de Pasto (Nariño) 2009-2010. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño. Tesis de Grado Programa Administración de Empresas. Año 2009.

Cámara de Comercio de Pasto. Boletín Económico Regional. Suroccidente. II trimestre de 2008.

Cámara de Comercio de Pasto. Reporte Departamento de Nariño 2008 – 2009

Cámara de Comercio de Pasto. ICER II semestre de 2008.

Cerna, J. (2006) Aspectos Básicos en la Gestión de Talento Humano. Bogotá: s.n,

Cerón Arcos, M. R. (2005) Plan motivacional y bienestar del talento humano para la empresa central manigua S.A. Tumaco. 2005. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área talento humano.

Empowerment. ¿Cómo integrar a la gente hacia el empowerment? Recuperado el 10 de junio de 2011, de <http://gerenciaenaccion.com.ve/Empowerment/power3.htm>

Congreso de la Republica De Colombia. Ley 905 de 2004. Diario Oficial No. 45.628. 2 de agosto de 2004.

Correa Benítez, M. A. (2004) K. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Área talento humano.

Correa Calderón, N. A. (2010) Oportunidades de las mi pymes en los mercados internacionales. San Juan de Pasto. 2010.

Chiavenato, I. (1995) Administración de Recursos Humano. México: Editorial McGraw Hill,

Departamento Administrativo de la función pública. Escuela Superior de Administración Pública: Plan nacional de formación y capacitación de empleados público para el desarrollo de competencias.

Departamento nacional de estadística DANE. (2010) Comunicado de Prensa: Índice de precios al Consumidor. Bogotá. abril 05

Departamento Nacional de Estadística DANE. (2010) Boletín de Prensa: Principales Indicadores del Mercado Laboral Febrero 2010. Bogotá. 31 de marzo.

Departamento Nacional de Planeación. Agenda Interna (datos preliminares).

Edgar Eslava, A (2006) Empowerment en la gestión gerencial. Revista electrónica psicología científica Com. Recuperado el 10 de junio de 2011, de <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-32-1-empowerment-en-la-gestion-gerencial.html>

Félix Socorro. El Talento Humano, una aproximación a su génesis y evolución.. Equipo Académico del C.E.D

Fernández C. (1999) La comunicación en las organizaciones. México: Trillas, 1999

Grados, J. (2001) Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, 2ª ed. México: Editorial Manual Moderno, 2001

Gobernación de Nariño. Plan de Desarrollo del Departamento de Nariño 2008-2011
Gobernación de Nariño. Plan Departamental de Desarrollo: Visión 2030

Gobernación del Valle del Cauca, Equipo Meci Control Estratégico Talento Humano, en el contexto del desarrollo de equipos de alto rendimiento.

Goleman, D. (2000) Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo de las organizaciones. Bogotá: Edit Norma

Gubman, E. (2000) El talento como solución: como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios, Bogotá: McGraw-Hill, 2000.

Hernández, S; Collado, F. (2008) Metodología de la Investigación, 4^a ed. Santa Fe de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.

Olga Lucía J. (2005) Gestión del talento humano en la Micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa expopyme de la Universidad del norte en los sectores de confecciones y alimentos. Revista pensamiento y gestión, N° 18. Recuperado el 10 de junio de 2011, de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf

Mastrengalo, M. G., Dieguez, A. y Domínguez, S. (2007) El Empowerment en la Práctica. Roma.

Méndez, C. (1995) Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2^a ed. Bogotá: Mc Graw Hill

Mora, V. C. (2008) Talento humano en acción. Recuperado el 10 de junio de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/talento-humano-en-accion.htm>

Carlos Mora Vanegas (2009) Importancia y alcance del Empowerment. Recuperado el 10 de junio de 2011, de <http://www.articuloz.com/%20administracion-articulos/importancia-y-alcance-del-empowerment-998767.html>

Carlos, M. V. (1999) El Talento en las organizaciones. Recuperado el 10 de junio de 2011, de <http://www.circulocapitalhumano.cl/noticia.cfm?noticiaID=3971>

Pfeffer, J. (1997) Cómo generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz del personal: Artículo adaptado de la obra "Competitive Advantage through People". Boston, Estados Unidos: Editorial Harvard Business School Press,

Rodríguez, J. (2002) Administración Moderna de Personal. México: Ed. Thompson

Robinson, R. D. (1998) Cómo Crear Empowerment. Bogotá: Mc Graw Hill.

Sastre, C. y Aguilar, (2003) Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque estratégico. Madrid: McGraw- Hill

Soriano Soriano, C. Empowerment: Como potenciar al máximo los niveles de productividad, motivación y satisfacción del personal. Recursos De Gestión para pymes. Recuperado el 10 de junio de 2011, de <http://es.scribd.com/doc/56560451/Empowerment>

Rivera Revelo, S. E., Torres Maya, N. M. y Yela Calvache, (2002) N. A. Formulación del plan estratégico para la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas - ACOPI - Seccional Nariño. San Juan de Pasto: Institución Universitaria CESMAG.

Ruiz Martínez, O. L. (2003) Informe Final Pasantía Desarrollada en la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias - ACOPI Seccional Nariño. San Juan de Pasto. Universidad de Nariño. Diciembre

Seminarios en Habilidades Directivas. Circulo de actualización profesional (2008) Recuperado el 15 de septiembre de 2010, de http://www.ruv.itesm.mx/portal/principal/e/cap/seminarios/hab_directivas.htm

Socorro, F. (2006). El Talento Humano, una aproximación a su génesis y evolución. Artículo de Gerencia, 10 de abril de

Tarapuez Chamorro, E. I. (2002) Forjando un Municipio Empresarial. CESMAG. San Juan de Pasto

Van Den Berghe Romero, E. (1999) Como crear y gerenciar su propia empresa. Segunda Edición. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Zaldívar, M. (s. f) Los conceptos de la moderna empresa en el perfeccionamiento empresarial. Disponible en CD para la docencia de 2do año. (Carrera de Economía). Universidad de la Habana. Facultad de Economía.

www.globalgraphics.com/igdoc

APÉNDICES

www.globalgraphics.com/gdoc



Apéndice A



ENCUESTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS TRANSFORMADORAS DE ALIMENTOS AFILIADAS A ACOPI SECCIONAL NARIÑO

OBJETIVO: Identificar los criterios de gestión de talento humano y su aplicación en las micro, pequeñas y medianas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI seccional Nariño.

INFORMACIÓN DEL EMPRESARIO.

1. Nombre del empresario o responsable de Talento Humano: _____
2. Nivel educativo.
 - a. Básica primaria.
 - b. Secundario.
 - c. Técnico – Tecnólogo.
 - d. Profesional.
 - e. Postgrado.
 - f. Otro, cual? _____

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.

1. Nombre de la empresa: _____
2. Sector al que pertenece: _____
3. Tamaño de la organización.
 - a. Micro.
 - b. Pequeña.
 - c. Mediana.
4. Número de colaboradores: _____
5. Ordene en una escala de uno (1) a cinco (5) los siguientes factores de acuerdo al grado de importancia que tienen en su organización. Considerando que uno (1) es el más bajo puntaje y cinco (5) el más elevado.
 - ___ Productividad.
 - ___ Competitividad.
 - ___ Talento Humano.
 - ___ Rentabilidad.
 - ___ Eficiencia y eficacia.

6. Seleccione cuál (les) de los siguientes practicas de Gestionamiento de Talento Humano, aplica usted en su organización.

- a. Reclutamiento de personal.
- b. Selección de personal.
- c. Contratación de personal.
- d. Capacitación de personal.
- e. Evaluación del personal.
- f. Otro, ¿Cuál? _____

NOTA: Responda las siguientes preguntas, de acuerdo a los criterios seleccionados anteriormente.

7. Cuando surge la necesidad de reclutar personal para su organización, cuál de los siguientes tipos de convocatorias realiza. Encierre en un círculo su respuesta.

- a. Convocatorias internas realizadas por la misma empresa.
- b. Convocatorias externas realizadas por otras empresas o fondos de empleados. (outsourcing)
- c. Convocatorias externas realizadas por la misma empresa.
- d. Convocatoria mixta. (interna y externa)

8. ¿En su organización se lleva a cabo un diseño y definición de cargos previo a la selección del personal?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa, cuál de los siguientes modelos utiliza:

- a. Modelo Tradicional (implica estandarización rutina y funciones básicas de manera permanente y definitiva)
- b. Modelo humanista (implica motivación, incentivos y comunicación flexible)
- c. Modelo situacional o contingente (mayor exigencia y flexibilidad así como autodirección y autocontrol del trabajador)

Si su respuesta es negativa, ¿por qué no realiza dicho diseño y definición de cargos?

9. Posterior al diseño de cargos, ¿en su empresa se realiza un adecuado análisis de cargos?

Si _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa, dicho análisis de cargos es realizado teniendo en cuenta:

- a. Ambiente de trabajo. (espacios, equipos, entre otros)
- b. Aptitudes para el cargo. (habilidades y competencias)
- c. Exigencias físicas e intelectuales. (capacidades, destrezas, conocimientos)
- d. Grado de relaciones públicas. (análisis de grado de responsabilidad)

10. ¿Dentro de su organización se ejecutan métodos o políticas encaminadas al bienestar social y calidad de vida laboral de sus colaboradores?

Si ____ No ____

Si su respuesta es afirmativa, cuáles de las siguientes políticas utiliza:

- a. Políticas de salud ocupacional.
- b. Políticas de ambiente laboral.
- c. Políticas motivacionales.
- d. Otra(s), ¿cuál (es)? _____

11. En el proceso de selección de personal, cuál o cuáles de las siguientes técnicas utiliza.

- a. Entrevistas de selección.
- b. Pruebas de conocimiento o capacidades.
- c. Pruebas sicométricas (actitudes)
- d. Pruebas de personalidad.
- e. Técnicas de simulación.
- f. Otra, ¿cuál? _____

12. Dentro de su organización se encuentran definidas o determinadas las funciones y competencias y la forma en que debe ser ejercidas y desarrolladas por sus colaboradores? (Manual de Funciones)

Si ____ No ____

¿Por qué? _____

13. Marque en cuál o cuáles de los siguientes aspectos de la filosofía empresarial se encuentra incluido el factor Talento Humano.

- a. Misión. ____
- b. Visión. ____
- c. Objetivos. ____
- d. Políticas. ____
- e. Programas ____
- f. Estrategias. ____
- g. Otra, ¿cuál? _____

14. ¿En lo referente a procesos de contratación, cuál o cuáles de los siguientes tipos de contratos suele utilizar con mayor frecuencia?

- a. Contrato verbal de trabajo. ____
- b. Contrato escrito. ____
- c. Contrato a término fijo. ____
- d. Contrato a término indefinido. ____
- e. Contrato de obra. ____
- f. Contrato ocasional o transitorio. ____

15. Cuáles de los siguientes aspectos da a conocer al colaborador, en el momento que este se incorpora a la organización

- a. Funciones del cargo ____
- b. Ambiente organizacional ____
- c. Políticas de la empresa ____
- d. Filosofía corporativa (misión, visión y valores) ____
- e. Otro, ¿cuál? _____

16. Cuáles de las siguientes actividades aplica en el proceso de formación del personal.

- a. Entrenamiento.
- b. Jornadas de Capacitación.
- c. Talleres.
- d. Coaching (facilita la formación y entrenamiento de las habilidades del trabajador).
- e. Empowerment (permite que el trabajador desarrolle autorresponsabilidad y sentido de pertenencia).
- f. Otra, ¿cuál? _____

17.Cuál (es) de los siguientes procesos de comunicación realiza dentro su empresa:

- a. Comunicación verbal. ____
- b. Comunicación escrita. (memorandos, oficios, circulares) ____
- c. Reuniones periódicas. ____
- d. Buzón de sugerencias. ____
- e. Otro, ¿cuál? _____

18. De los siguientes comportamientos, cuál se adapta más al estilo de dirección manejado por su empresa.

- a. Al momento de tomar decisiones, usted es el único responsable. Autocrático
- b. Cuando se debe tomar decisiones o adoptar nuevos mecanismo o herramientas tecnológicas , entre otros; tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores Democrático
- c. Usted tiene baja participación e influencia sobre sus colaboradores, ya que cada uno de ellos tiene la posibilidad de tomar sus propias decisiones y hacerse responsable de sus propios comportamientos. Liberal
- d. Otro, ¿cuál? _____

19. Marque cuál (es) de las siguientes de políticas de incentivos maneja en su empresa:

- a. Promociones y ascensos.
- b. Remuneraciones y compensaciones. (bonificaciones)

- c. Incentivos personales (reconocimientos, empleado del mes)
- d. No hay incentivos.
- e. Otro, ¿cuál? _____

20. Al momento de evaluar el desempeño del personal cual de los siguientes métodos suele utilizar con mayor frecuencia.

- a. Método de escalonamiento simple (Del cargo más importante al menos importante)
- b. Método de categorías predeterminadas (Agrupación de cargos: no calificados, calificados y especializados)
- c. Método de comparación por factores. (comparación cuantitativa)
- d. Otro, ¿cuál? _____

21. Seleccione a través de cuál o cuáles de los siguientes mecanismos realiza el proceso de evaluación de desempeño.

- a. Cuestionarios. ____
- b. Formatos. ____
- c. Formularios. ____
- d. Entrevista. ____
- e. Otro, ¿cuál? _____

22. ¿Quién es la persona(s) encargada de evaluar a los trabajadores según el cargo?

23. ¿Cada cuánto se realiza dicho proceso de evaluación?

- a. Mensual. ____
- b. Bimestral. ____
- c. Trimestral. ____
- d. Semestral. ____
- e. Otro, ¿cuál? _____

24. ¿Ea organización diseña planes y proyectos para el mejoramiento de la gestión de talento humano?

Si ____ No ____

Si su respuesta es afirmativa, enuncie a continuación qué tipos de planes y proyectos desarrolla. Si por el contrario su respuesta es negativa, explique por qué razón no se realizan dichos planes y proyectos. _____

GRACIAS.

Apéndice B

Formato diagnóstico de trabajo de equipo

A. CLARIDAD Y COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS	1	2	3	4	5
1. Existen claridad den todos los miembros del grupo, sobre los objetivos que se deben alcanzar.					
2. Se invierte tiempo en clarificar los objetivos del trabajo, se discuten libremente y son comprendidos.					
3. Los intereses grupales prevalecen sobre los individuales					
4. Las metas de nuestro equipo son realistas y realizables					
5. Los integrantes del equipo muestran interés por la tarea que deben realizar					
6. Cada miembro asume la parte que le corresponde, y aborda con entusiasmo la tarea.					
7. Existe el interés, en nuestro equipo, de alcanzar objetivos de alto desempeño					

TOTAL:

B. PARTICIPACIÓN Y CONTRIBUCIÓN	1	2	3	4	5
1. Todos los miembros aportan ideas					
2. Existe participación equilibrada; los miembros evitan acaparar la atención o hacer un uso excesivo de la palabra, en las reuniones					
3. La gente se siente libre de expresar sus sentimientos, sin temor a ser evaluado o juzgada					
4. Se estimula generación de ideas creativas, y se tienen en cuenta					
5. Las diferentes opiniones son examinadas y discutidas con una actitud de apertura					
6. Se aprovechan las habilidades específicas de cada miembro, y se asignan las tareas, en forma clara y concreta					
7. Existe un alto sentido de pertenencia. Se experimenta orgullo, por ser miembro del equipo.					

TOTAL:

C. COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
1. Se presta atención a lo que dice cada persona, y se evita acaparar su información.					
2. El nivel de intercambio de ideas en el grupo es bastante alto					
3. El ambiente, en el equipo, propicia la comunicación abierta y transparente					
4. Se presta atención, tanto a la comunicación verbal, como a la no verbal					
5. Nuestras reuniones son productivas, y se caracterizan por una comunicación efectiva					
6. Todos los miembros del grupo están enterados de los asuntos que le atañen					
7. La comunicación entre todos los integrantes, y el líder del equipo, es abierta					

TOTAL:

D. CLIMA	1	2	3	4	5
1. Dentro del grupo prevalece un clima de cordialidad y compañerismo					
2. Los miembros se sienten cómodos, sin tensiones dentro del grupo. Se evitan los enfrentamientos personales					
3. Nuestro equipo resuelve, en forma eficaz, los problemas interpersonales					
4. Las necesidades e intereses individuales son tenidos en cuenta por los miembros del equipo					
5. En las reuniones, prevalece el buen humor y una actitud positiva hacia el grupo					
6. Existe respeto mutuo, basado en la convicción de que todos son importantes dentro del equipo.					
7. En nuestro equipo, se aceptan y respetan las diferencias individuales (intereses, habilidades, antecedentes).					

TOTAL:

E. CONDUCCIÓN	1	2	3	4	5
1. Existen unos papeles y responsabilidades, claramente definidos y aceptados dentro del equipo					
2. Se han establecido, con claridad, las normas y procedimientos que se deben seguir, y son compartidos por el grupo.					
3. Se estimula el proceso de innovación, y se capitalizan las ideas creativas					
4. Existe un verdadero liderazgo dentro del equipo, lo cual facilita la coordinación del mismo.					
5. Se tienen mecanismos de control, para garantizar que el equipo conserve su rumbo					
6. Dedicamos tiempo a la elaboración de los planes de acción necesarios para lograr los objetivos, y les hacemos seguimiento					
7. Se utilizan mecanismos efectivos, para diagnosticar y resolver los conflictos entre los miembros					

TOTAL:

F. TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4	5
1. Las decisiones se toman después de haber oído y considerado todos los diferentes puntos de vista					
2. Se busca activamente el consenso. Se evita utilizar la votación					
3. Usamos métodos sistemáticos para resolver problemas, establecer prioridades y tomar decisiones importantes					
4. Existe compromiso con las decisiones que se toman					
5. Si existen desacuerdos se expresan, y esas ideas son tenidas en cuenta.					
6. Se involucra a los miembros, en la solución de problemas y en la toma de decisiones					
7. El líder de nuestro equipo trata los asuntos esenciales con el grupo, antes de tomar decisiones importantes. Pide opiniones y sugerencias.					

TOTAL:

G. AUTOEVALUACIÓN	1	2	3	4	5
1. El grupo es consciente de su manera de funcionar					
2. Se analiza, periódicamente, lo que obstaculiza la buena marcha del equipo					
3. La crítica es frecuente y franca; causa poco malestar porque tiene un carácter constructivo					
4. Se analiza, en forma abierta, el cumplimiento de las responsabilidades de cada miembro, y la eficacia del equipo.					
5. Cuando se presentan conflictos o desacuerdos, se estudian las causas y se buscan soluciones					
6. Se hace seguimiento sistemático, al cumplimiento de las tareas o metas del equipo.					
7. Evaluamos el progreso de nuestro desarrollo como equipo, y hacemos los ajustes que sean pertinentes.					

TOTAL _____

PERFIL DEL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO

35						
34						
33						
32						
31						
30						
29						
28						
27						
26						
25						
24						
23						
22						
21						
20						
19						
18						
17						
16						
15						
14						
13						
12						
11						
10						
9						
8						
7						
CLARIDAD	CONTRIBUCIÓN	COMUNICACIÓN	CLIMA	CONDUCCIÓN	TOMA DE DECISIONES	AUTOEVALUACIÓN

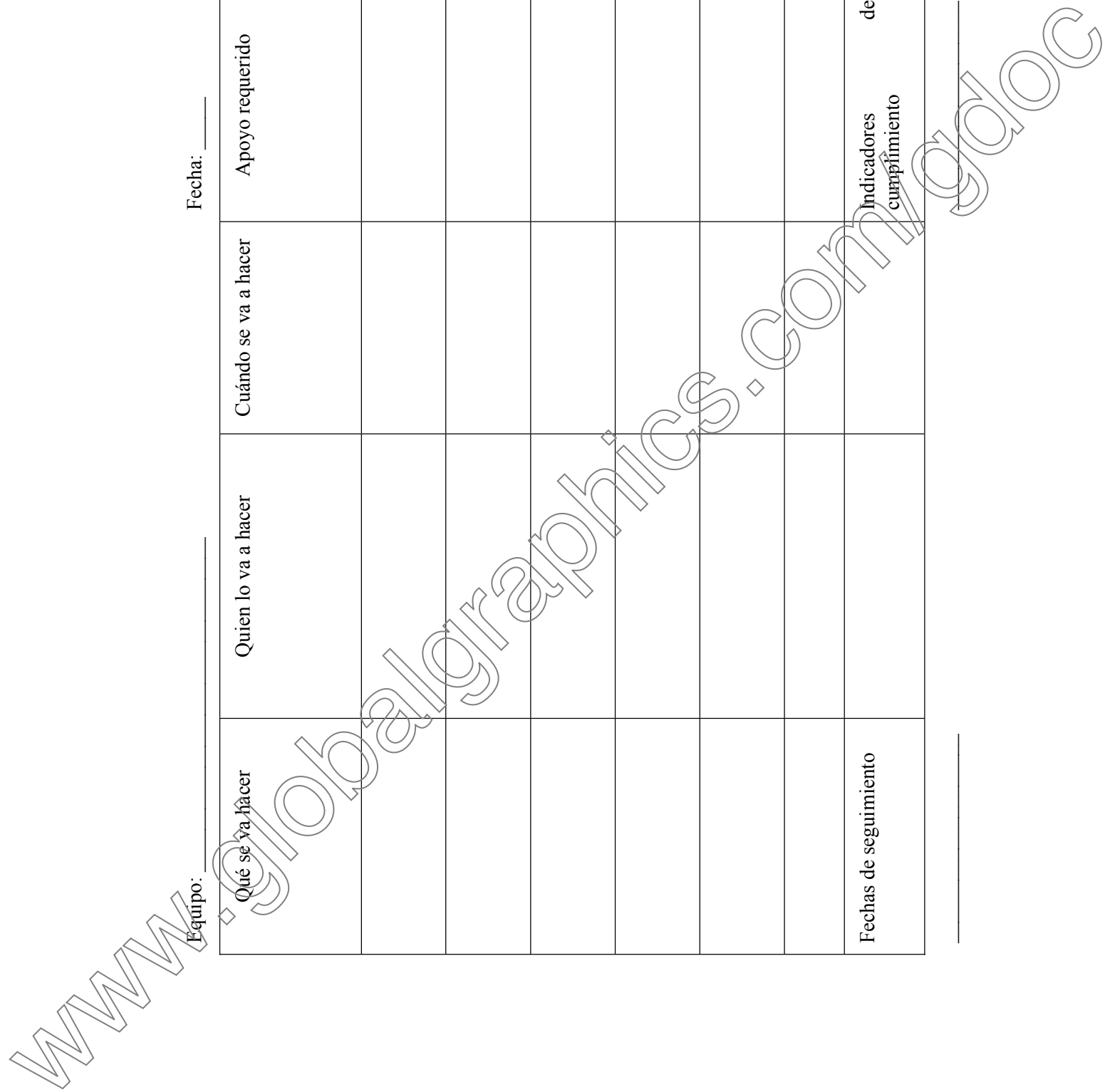
www.globalgraphics.com/gdoc

COMPROMISOS DEL EQUIPO

Fecha: _____

Equipo: _____

Qué se va a hacer	Quién lo va a hacer	Cuándo se va a hacer	Apoyo requerido
Fechas de seguimiento			Indicadores de cumplimiento



Apéndice C

Inventarios de habilidades comunicativas - Autodiagnóstico.

A. Disposición	1	2	3	4	5
1. A pesar de la falta de tiempo, y de las presiones de trabajo, busco la oportunidad de escuchar a mis empleados					
2. La gente puede hablar conmigo cuando lo desea					
3. Visito las diferentes áreas, para tener contacto directo con mis empleados					
4. Hago reuniones, para mantener informada a mi gente de los que ocurre en la empresa					
5. Animo a mis colaboradores, para que me cuenten sus ideas, problemas e inquietudes					
6. Aprovecho los recursos tecnológicos, para optimizar mis comunicaciones					

TOTAL: _____

B. Escuchar	1	2	3	4	5
1. Pongo atención, tanto a los mensajes verbales como a los no verbales					
2. Hago contacto visual, y animo a mi interlocutor con los gestos					
3. Espero con paciencia a que la otra persona termine de expresar la idea, sin interrumpirla					
4. Me concentro en lo que estoy escuchando. Evito distracciones					
5. Me pongo en el lugar del otro, para comprender mejor su punto de vista y sus sentimientos.					
6. Hago síntesis del mensaje recibido, para verificar si lo comprendí bien.					

TOTAL: _____

C. Preguntar	1	2	3	4	5
1. Hago preguntas a mi gente, los que los obliga a pensar y actuar por si mismos					
2. La gente responde, con franqueza y sin temor, las preguntas que les hago					
3. Conozco diferentes tipos de preguntas, y se cuando utilizarlas					
4. Utilizo preguntas para estimular la generación de ideas, y la solución de problemas					
5. Al preguntar, busco información tanto de los hechos, como de las opiniones y sentimientos					
6. Cuando hago preguntas, doy tiempo para la respuesta, y muestro interés en ella					

TOTAL: _____

D. Responder	1	2	3	4	5
1. Evito hacer gestos negativos (bostezos, desviar la mirada), cuando me hacen preguntas					
2. Si no conozco la respuesta a una pregunta, lo admito					
3. Pido que me repitan las preguntas, cuando no las entiendo.					
4. Tomo en serio las preguntas, aunque parezcan tontas o ingenuas					
5. Evito dar respuestas incompletas, ambiguas o falsas					
6. Utilizo un lenguaje claro, sin tecnicismos o extranjerismos, al responder preguntas					

TOTAL: _____

E. Retroalimentar	1	2	3	4	5
1. Evito hacer críticas en público					
2. Evito utilizar adjetivos calificativos, al comentar la actuación de las personas					
3. Describo el comportamiento que la persona debe mantener o cambiar, sin referirme a las características de personalidad					
4. Antes de hacer una crítica, la preparo, con el fin de no generar rechazo o actitudes defensivas					
5. Cuando hago criticas, logro que las acepten y se comprometen a cambiar					
6. Ofrezco retroalimentación, tanto de los errores, como de los aciertos o logros					

TOTAL: _____

F. Exponer	1	2	3	4	5
1. La gente entiende lo que digo, sin necesidad de repetirlo					
2. Verifico la comprensión de los mensajes que emito					
3. Me siento seguro al hablar en público					
4. Expreso lo que pienso y quiero con claridad y sin temor					
5. Soy consciente de los mensajes no verbales que envío					
6. Adapto el lenguaje y las expresiones que utilizo, a las características de mis interlocutores.					

TOTAL: _____

FORTALEZAS

Identifique 5 aspectos en los cuales tiene buen desarrollo

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

DEBILIDADES

Identifique 5 aspectos en los cuales requiera mejorar

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

PERFIL DE LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS

CRITICO	6						
	7						
DEFICIENTE	8						
	9						
	10						
	11						
	12						
ACEPTABLE	13						
	14						
	15						
	16						
	17						
	18						
	19						
BUENO	20						
	21						
	22						
	23						
	24						
	25						
	26						
	27						
	28						
	29						
	30						
		A. Disposición	B. Escuchar	C. Preguntar	D. Responder	E. Retroalimentar	F. Exponer

www.Globalgraphics.com/gdoc

Apéndice D

Inventarios de estrategias de motivación - Autodiagnóstico

	A	B	C	D	E
	NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONAL- MENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1. Brindo a mis empleados retroalimentación sobre los resultados que han obtenido.					
2. Propicio las oportunidades para que mis empleados tengan contacto de tipo social (fiestas, paseos)					
3. Delego funciones a mis colaboradores y les doy la autoridad requerida					
4. Animo a mis empleados a mostrar sus capacidades					
5. Brindo elogios por una buena labor					
6. Permito a mis empleados establecer metas cada vez mas retadoras					
7. Los ánimo para que se lleven bien con los demás					
8. Permito (y a veces lo estimulo) que algunos de mis empleados ejerzan autoridad sobre otros.					
9. Tengo en cuenta las ideas o aportes de mi gente					
10. Reconozco ante los demás los aportes o esfuerzos especiales					
11. Los animo a lograr las metas alcanzables, pero que presentan reto					
12. Les inculco el valor de la amistad y el compañerismo en el trabajo					
13. Animo a los colaboradores a desarrollar su liderazgo					
14. Propicio el crecimiento personal a través de la capacitación					
15. Cuando alguien se esfuerza con la empresa, se lo reconozco					
16. Involucro a mis colaboradores en la fijación de sus propias metas					
17. Doy a conocer a mis empleados el aprecio que siento por ellos					
18. Resalto el estatus que pueden lograr, si desempeñan una buena labor					
19. Permito que utilicen, en el trabajo, sus conocimientos y habilidades					

20. Cuando algún colaborador realiza un buen trabajo, lo animo a seguir esforzándose					
21. Animo a mis colaboradores a que sean cada vez mejores					
22. Procuero tener un contacto personal frecuente con ellos, para que confíen en mi					
23. Algunos de mis empleados tienen acceso a información clave					
24. A medida que mis colaboradores se van preparando más, los aprovecho en labores de mayor responsabilidad					
25. Las decisiones sobre promociones y retribuciones las tomo con base en el desempeño del colaborador					
26. La excelencia es un valor que procuro inculcarles					
27. Doy a conocer mi interés por sus problemas personales y familiares					
28. Les doy la oportunidad de reemplazarme cuando me ausento					
29. Aprovecho a los que saben, para que enseñen y orienten a otros menos entrenados					
30. Procuero que la gente que hace una buena labor tenga acceso más fácil a los incentivos institucionales.					
31. El trabajo de mi gente está muy enfocado hacia el logro de objetivos					
32. Procuero generar un buen clima de trabajo para que se sientan cómodos					
33. Cuando existen vacantes en posiciones superiores, promuevo las candidatura de alguno de mis colaboradores					
34. Cuando asigno los trabajos, tengo en cuenta los intereses y habilidades de cada persona					
35. Hago ver a mis colaboradores, que el esfuerzo realizado valió la pena					
36. La gente, en mi área, puede ver claramente la relación entre esfuerzo y resultados logrados.					
37. Brindo oportunidades para que trabajen en equipo, o en algún tipo de grupo (primario, de participación, calidad, etc.)					
38. Animo a mis colaboradores a prepararse para asumir jefaturas en el futuro					
39. Procuero que aprendan aquello que les interesa					
40. Cuando un área se anota un éxito, le hago ver la participación que tuvieron en él.					

PERFIL DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

PUNTAJE

40					
39					
38					
37					
36					
35					
34					
33					
32					
31					
30					
29					
28					
27					
26					
25					
24					
23					
22					
21					
20					
19					
18					
17					
16					
15					
14					
13					
12					
11					
10					
	LOGRO	AFILIACIÓN	PODER	AUTORREALIZACIÓN	RECONOCIMIENTO

www.globalgraphics.com/doc

Apéndice E

La autoevaluación

No.	SI	PARCIAL	NO
1. Conozco a mi empleado			
2. ¿asigno las labores de acuerdo con los intereses y aptitudes del colaborador?			
3. ¿brindo la oportunidad de que establezcan sus propios objetivos?			
4. ¿especifico las metas?			
5. ¿Utilizo indicadores de gestión?			
6. Ayudo a que los colaboradores encuentren significado a su trabajo?			
7. ¿brindo información sobre los objetivos y resultados obtenidos en la organización?			
8. ¿estimulo al colaborador para asumir nuevos retos?			
9. ¿Dirijo en forma individualizada?			
10. ¿Demuestro que conozco y me intereso por os empleados?			
11. ¿Muestro confianza en los colaboradores?			
12. ¿Escucho y atiendo eficazmente las quejas de los colaboradores?			
13. ¿Permito que la gente actúe con autonomía?			
14. ¿Los hago partícipes de las decisiones que los afectan directamente?			
15. ¿Propicio la participación?			
16. ¿Identifico y suprimo barreras para el logro individual o grupal?			
17. ¿Brindo oportunidades para que saboreen el éxito?			
18. ¿Destaco las mejoras en el desempeño, por pequeñas que sean?			
19. ¿Brindo retroalimentación continua?			
20. ¿Utilizo métodos de refuerzo adecuados?			
21. ¿Propicio una mezcla adecuada de incentivos?			
22. ¿Suprimo amenazas y castigos innecesarios?			
23. ¿Me aseguro de que el colaborador obtenga reconocimientos?			
24. ¿Celebro los triunfos?			
25. ¿Hago crítica en forma constructiva?			
26. ¿Empodero al colaborador?			
27. ¿Aliento el aprendizaje?			
28. ¿Retribuyo en forma equitativa los esfuerzos?			
29. ¿Las retribuciones al desempeño son vinculadas en forma directa?			
30. ¿Demuestro mi propia motivación?			

