

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	DETECCIÓN DE NECESIDADES Y PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA SOLIPLAST		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Fajardo Cuartas, David Fernando		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	recursos humanos		formación
	soliplast		evaluación desempeño
	investigación		bienestar
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	El presente estudio aplicado tiene el objetivo de identificar necesidades de recursos humanos en la empresa Soliplast de la ciudad de Bucaramanga y proponer alternativas de solución que mejoren la gestión humana de esta empresa. Para ello, se utilizaron dos métodos de recolección de información: la entrevista y el grupo focal, los cuales se aplicaron a la líder del proceso de Recursos Humanos y a clientes internos del proceso respectivamente. Para las necesidades encontradas se proponen un conjunto de alternativas de solución enfocadas a orientar a Recursos Humanos como socio-estratégico de la compañía: definir una misión y políticas del área, redefinir la estructura organizacional de RH, y formalizar y mejorar algunos procesos de RH.		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

DETECCIÓN DE NECESIDADES Y PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE
GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA *SOLIPLAST*

DAVID FAJARDO CUARTAS

PROYECTO DE GRADO
GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
BUCARAMANGA

2013

DETECCIÓN DE NECESIDADES Y PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE
GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA *SOLIPLAST*

PRESENTADO POR:

DAVID FAJARDO CUARTAS

ASESORA:

MARIA ELVIRA VILLAR DUARTE

PROYECTO DE GRADO

GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

BUCARAMANGA

2013

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

LISTA DE TABLAS	4
ANEXOS	5
RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
1. Introducción	8
2. Problema de Investigación.....	9
3. Justificación.....	16
4. Objetivos	17
5. Marco de Referencia	17
6. Metodología	30
7. Resultados	38
8. Alternativas de Solución	45

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Evaluación de necesidades de los procesos de Gestión de Humana

Tabla 2. Aspectos positivos encontrados de recursos humanos en Soliplast

Tabla 3. Guía de preguntas y categorías a explorar del grupo focal

Tabla 4. Resumen de las alternativas de solución planteadas y su relación con las necesidades de RH que se están resolviendo

ANEXOS

Anexo 1. Categorías de la entrevista realizada a la Directora Administrativa y Financiera

Anexo 2. Categorías encontradas en la realización del grupo focal

RESUMEN

El presente estudio, de carácter aplicado, se desarrolla con el objetivo de identificar necesidades de recursos humanos en la empresa Soliplast de la ciudad de Bucaramanga y proponer alternativas de solución que mejoren estas necesidades y servicios de talento humano de la empresa. Para ello, se utilizaron dos métodos de recolección de información: la entrevista y el grupo focal, los cuales se aplicaron a la líder del proceso de Recursos Humanos y a clientes internos del proceso respectivamente. Se encontró que RH está en una fase organizacional del trabajo y de satisfacción y motivación laboral (etapa 3 de las evoluciones de las áreas de gestión humana en las empresas siguiendo la clasificación de Calderón, Álvarez & Naranjo, 2006), que comienza a darle valor agregado a las personas como un recurso importante para conseguir el objetivo organizacional. Esto se evidencia en las necesidades encontradas para los procesos de Recursos Humanos tales como: no hay completa claridad de las funciones y procesos que desarrolla RH; ajustes salariales y promociones del personal que algunas veces se hacen basados en criterios personales, lo cual ocasiona conflictos entre algunos operarios de planta; la evaluación de desempeño se realiza para cumplir un requisito estipulado en el Sistema de Gestión de Calidad; hay dificultad para encontrar capacitaciones en temas técnicos específicos relacionados con la actividad económica de la empresa. Así mismo hay aspectos por resaltar en los procesos de: inducción a la empresa, selección de personal, bienestar con los comités de convivencia y actividades de integración, programas de salud ocupacional y seguridad industrial, entre otros. Se proponen un conjunto de alternativas de solución que permitan que los procesos de Recursos Humanos evolucionen hacia socio-estratégico tales como: definir una misión y políticas de RH y redefinir la relación de dependencia en la estructura organizacional, formalizar procesos como gestión del conocimiento, comunicación organizacional, clima laboral, y fortalecer procesos funcionales como planeación de la fuerza laboral, evaluación del desempeño, formación y capacitación.

Palabras claves: evolución recursos humanos, Bucaramanga, Soliplast, gestión del conocimiento, planeación fuerza laboral, evaluación desempeño, inducción, formación, bienestar.

ABSTRACT

This applied study aims to identify needs of Human Resource Department of Soliplast Company (located in Bucaramanga, Colombia), and also to propose different solutions that facilitate to solve these needs found within the Human Resource area. This survey was carried out using two different data collections methods: 1) The interview and 2) the focus group, this both method were applied to the occupational wellbeing leader of company and almost every internal stakeholder of the company, respectively. This study found that human resource area are in an organizational work stage and satisfaction and motivation work (stage 3 following the human resource development stages in organizations by Calderón, Álvarez & Naranjo, 2006); however, the study found too that Soliplast did start to give a value added to the people who work into the company like an important and central resource to achieve the organizational goal. The needs found in this study were: the information about RRHH, your mission and different functions and process is not completely clear in the internal stakeholder; some salary adjustments and staff promotions are based in personal criteria, creating misunderstandings in the workers; the performance evaluation is make for fulfill requirements of the quality management system; exist difficulty to find training in topics related with the economic activity of the company. Likewise, are aspects to highlights about the RRHH area, like: organizational induction, staff selection, wellbeing functions like coexistence committee and integrations activities; occupational health and industrial safety programs, between others. This study propose several solutions with the goal to approach RRHH in a strategic partner of the organization, through the following solutions: define a mission and policies and change the structural organization of RRHH area; formalize RRHH process like knowledge management, organizational communication, working environment; and strengthen human resource process like workforce planning, performance evaluation, and education and training.

Keywords: human resource, Bucaramanga, Soliplast, knowledge management, workforce planning, performance evaluation, education and training.

1. Introducción

Soliplast es una empresa industrial colombo-alemana creada con el fin de contribuir en nuevas alternativas más ecológicas para el producto de estibas plásticas, que usualmente se hacen en madera. Las estibas son un producto que sirve para el transporte y almacenamiento de artículos, y la propuesta diferenciadora de la empresa es la creación de estibas de material plástico, un producto que además de ser diferente, es más ecológico y de mayor calidad .

Hace 21 años se fundó esta compañía, y hasta hoy, la empresa ha logrado un crecimiento económico que le ha permitido tener avances importantes y a su vez nuevos retos y necesidades. Algunos de ellos han sido contar con un mayor número de trabajadores, nuevas áreas en la organización, mejor maquinaria, implementación de la seguridad industrial, obtención de certificados de calidad, y la implementación de algunos procesos de gestión humana.

Relacionado con este último, el Gerente general y la Directora Administrativa, han expresado el interés de hacer una revisión a los procesos de gestión humana que desarrolla la compañía con el objetivo de actualizarlos y alinearlos a las necesidades que presenta la empresa en la actualidad.

La continua evaluación a los procesos de Gestión Humana en las organizaciones es importante puesto que es una disciplina que permite controlar que se mantenga el concepto de hombre como un individuo que dependiendo de su sentido de pertenencia, gusto, atracción y felicidad con la organización, representa -como consecuencia- un beneficio económico para la compañía. Posición que, según Nuñez (2006, p.2) difiere del concepto de hombre de *Gestión de Recursos Humanos* (como se llamaba anteriormente esta área) en que se comprendía al hombre como un recurso al cual se le podía sacar el mayor beneficio:

Cada vez más, dueños y gerentes de empresas comprenden que los resultados organizativos son mayores en la medida en que las personas sienten un compromiso emocional con la organización, poseen un sentido de pertenencia y de identidad, confianza y seguridad en su vida personal como resultado de su interacción con la organización y, por tanto no se trata de “sacarle el mayor beneficio” sino que este último deviene resultado del tratamiento humano

y afectivo de las personas en la organización. (Nuñez, 2006, p.2)

2. Problema de Investigación

2.1. Descripción del problema

En Soliplast actualmente se desarrollan los siguientes procesos de Talento Humano: selección de personal, evaluación del desempeño, inducción de personal, capacitación y formación. Procesos que se vienen implementando en la compañía y que han dado buenos resultados en la administración y gestión humana. Sin embargo, como ya ha pasado algún tiempo desde que se comenzaron a aplicar (y desde entonces la compañía ha seguido creciendo), la organización, a través de su Gerente y la Directora Administrativa, han solicitado su deseo de hacer una revisión a estos procesos de Gestión Humana y evaluar qué aspectos se pueden actualizar y mejorar, con el fin de prestar un mejor servicio y gestión del talento humano.

Por este motivo, el interés del presente estudio es evaluar los procesos de Gestión Humana para identificar aspectos por fortalecer y mejorar, proponiendo así alternativas de solución. Para hacer este diagnóstico se realizó inicialmente una entrevista con la Directora Administrativa para conocer la opinión de la persona que lidera recursos humanos en la empresa; validando la información obtenida a través de un grupo focal con los demás miembros de la organización.

En la siguiente tabla se describe el análisis de la situación actual: las necesidades encontradas de RH y de los procesos que se desarrollan actualmente en la organización y las posibles causas asociadas; y más adelante los aspectos favorables que se sugiere se deberían seguir haciendo.

PROBLEMA	CAUSAS ENCONTRADAS
PERCEPCIÓN DE RH	
<p>Se encontró en el grupo focal que los clientes internos no tienen pleno conocimiento de las funciones de RH de Soliplast</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La ausencia de una misión de RH dificulta la comprensión en clientes internos sobre el rol y funciones que cumple talento humano en la organización. • No se ha realizado la suficiente socialización del rol y funciones de RH que se realizan en la empresa.
COMPENSACION Y BENEFICIOS	
<p>Los ajustes salariales se realizan algunas veces, basados en opiniones y apreciaciones personales del desempeño de las personas, lo que ha dificultado a la empresa identificar quienes realmente merecen el incremento, además de generar entre operarios inconformidades y discusiones de poder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación de desempeño se usa para cumplir los requisitos y estándares de calidad, pero no como una herramienta constante de información objetiva para identificar quiénes deben recibir bonos según rendimiento.
EVALUACION DE DESEMPEÑO	
<p>No se aprovecha la evaluación de desempeño para identificar las brechas y temas de capacitación en los empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación de desempeño se usa para cumplir con los requisitos de evaluación y control del Sistema de Gestión de Calidad. Sus resultados no son usados para identificar brechas y temas de capacitación. • Las capacitaciones se deciden teniendo en cuenta las apreciaciones de la Directora administrativa y las necesidades técnicas observadas en el área de

PROBLEMA	CAUSAS ENCONTRADAS
	<p>trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se socializó la función de la evaluación de desempeño y la importancia de su retroalimentación para mejorar el desempeño de las personas y la organización.
FORMACION Y CAPACITACIÓN	
<p>La organización tiene problemas para encontrar empresas que presenten servicios de capacitación en temas específicos relacionados con la maquinaria que posee Soliplast.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El SENA dice no poder ofrecerles capacitación porque deben ser mínimo para grupos de 20 personas. Y la organización no aplica porque no tienen esa cantidad de empleados. • Hay temas de capacitación que ellos necesitan que son muy técnicos relacionados con las estibas que es difícil encontrar empresas de capacitación dedicadas a la formación en estas áreas.
CLIMA LABORAL	
<p>Se han presentado malentendidos y conflictos entre algunos operarios que ha alterado, en parte, la armonía, la comunicación y el trabajo grupal en el área de planta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La promoción de los operarios a supervisores de planta se basa en un criterio personal de buen desempeño (decisión tomada entre el ingeniero de planta y algunos directivos) pero no en un sistema de evaluación de desempeño, concurso interno o una medición objetiva que de tranquilidad a los miembros que fue una decisión justa y basada en criterios demostrables. • En una oportunidad, los aumentos salariales que se hicieron a sólo dos operarios fue basado en un criterio personal del ingeniero de planta y de

PROBLEMA	CAUSAS ENCONTRADAS
	<p>algunos directivos sobre el desempeño positivo mostrado por esos operarios. No sobre un sistema de evaluación de desempeño o producto de una medición objetiva que de tranquilidad a los demás personas que fue una decisión justa y basada criterios demostrables.</p>
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
<p>Algunos miembros de la organización no conocen con claridad el conducto regular para reportar los permisos de salida, dificultando el control y unificación de la información en un solo documento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha hecho la suficiente divulgación del conducto regular en cuanto a la solicitud de los permisos (unos lo hacen con el ingeniero de planta, otros con la directora administrativa y con el gerente). Ni tampoco ha habido la suficiente comunicación entre los dos representantes encargados de recibir los reportes (ingeniero de planta y dirección administrativa) para unificar posteriormente la información. • Posiblemente en la inducción general a la empresa no se hace la suficiente claridad del conducto regular de solicitud de permisos de la organización.
<p>A veces existen malentendidos y una sensación de zozobra entre los miembros de Soliplast porque no todos conocen los proyectos que emprende la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un sistema de comunicación formal en la organización donde se comuniquen las novedades de la empresa y donde todos puedan estar al tanto de lo que sucede.
<p>Algunos miembros de Soliplast desean compartir sus inquietudes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por las múltiples funciones que desempeña la directora administrativa y financiera (encargada

PROBLEMA	CAUSAS ENCONTRADAS
a RRHH y en ocasiones no encuentran el espacio adecuado de atención y sus inquietudes quedan sin ser escuchadas.	de las funciones de RRHH) probablemente se le ha dificultado atender ampliamente las necesidades de los clientes internos y miembros de Soliplast.
BIENESTAR ORGANIZACIONAL	
Los empleados manifiestan dificultades para conseguir almuerzos balanceados y buenas rutas de transporte público que le permitan dirigirse y retirarse de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • La localización de la empresa y la zona industrial se encuentra retirados de la ciudad, lo que dificulta el acceso a buenas rutas de transporte público. • Cerca a la empresa no existen muchas opciones de acceso a almuerzos balanceados. Los que existen son almuerzos con altas calorías y carbohidratos.
Para algunos clientes internos las actividades de integración que realiza recursos humanos tiene tanta importancia que consideran pueden hacerse con más frecuencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Las múltiples responsabilidades del área administrativa y financiera probablemente dificultan la planeación de este tipo de actividades porque requiere más demanda de tiempo para el responsable del área.
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	
Algunos empleados de la organización que han querido estudiar no han podido porque a veces tienen que hacer turnos de día, otros de noche.	<ul style="list-style-type: none"> • Probablemente en la organización del trabajo y de los turnos no se tiene en cuenta el criterio para aquellos que quieren estudiar.
INDUCCIÓN	
Para algunos clientes internos la inducción a la organización le hace falta hacer más énfasis en	<ul style="list-style-type: none"> • Probablemente como recursos humanos cumple principalmente una función administrativa del talento humano en la organización, las funciones

PROBLEMA	CAUSAS ENCONTRADAS
<p>el plan estratégico de la empresa para hacer una mayor alineación entre los esfuerzos de cada miembro para alcanzar la estrategia organizacional.</p>	<p>estratégicas como la alineación organizacional no son consideradas prioritarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al no existir un área encargada de la gestión del talento humano en la empresa hace difícil que se desarrollen funciones estratégicas de recursos humanos.
<p>Cuando la inducción en la empresa por cualquier circunstancia debe hacerla una sola persona (generalmente son dos los encargados: la directora administrativa y financiera y jefe de planta), hay dificultades para que la persona transmita con claridad la información del área que le corresponde al otro encargado que no asistió a la inducción, presentándose algunos vacíos en algunos temas en la inducción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las dos personas encargadas de la inducción son de áreas diferentes (el jefe de planta, se encarga de lo relacionado con operaciones, y la directora administrativa y financiera, se encarga de lo relacionado con las áreas administrativas de la empresa) lo cual hace que no conozcan a plenitud todas las funciones que realiza la otra área amiga. Y cuando uno de los dos esté ausente, no se transmita con claridad la información de ambas áreas.

Tabla 1. Evaluación de necesidades de los Procesos de Gestión de Humana
Fuente: Elaborado por Fajardo (2012)

ASPECTOS FAVORABLES DE RH ENCONTRADOS EN SOLIPLAST

Salarios y compensaciones	Se encontró en el grupo focal que todos los miembros de Soliplast están satisfechos con los salarios y beneficios que reciben; manifestando incluso que se manejan rangos salariales que son difíciles de conseguir en otras empresas
---------------------------	---

	de la ciudad.
Selección de personal	Todos afirman que el proceso de selección que realiza la empresa está bien. Desde el servicio de outsourcing que contrata la empresa que se encarga de la convocatoria, entrevista, pruebas psicotécnicas y preselección de los candidatos.
Inducción	A pesar de los aspectos que se proponen mejorar en el estudio como la unificación de la información que se abarca en este proceso, a nivel general todos están satisfechos con las temáticas que conforman este proceso.
Comité de convivencia	Producto de unas dificultades de convivencia entre operarios de planta la empresa acertadamente decidió crear un comité de convivencia para solucionar tales inconvenientes y prevenir próximos malentendidos.
Apoyo de un programa de formación	Debido a las dificultades para conseguir capacitaciones en temas puntuales que necesita la organización, Soliplast decidió apoyar económicamente para que algunos de sus miembros se vincularan a un programa de formación (organizado por el Estado y la CDMB, Corporación de la Meseta de Bucaramanga) en un tema de necesidad para la empresa con la finalidad que posteriormente pudieran retroalimentar a la organización.
Seguridad industrial	Todos los miembros están satisfechos con la promoción y atención de la empresa en portar y usar los elementos de protección de trabajo, así como de entregarlos a todos sus miembros.
Actividades de integración	Es un aspecto de interés de muchos de los miembros de Soliplast y que están interesados en que se sigan realizando.

Tabla 2. Aspectos positivos encontrados en los procesos de recursos humanos

Fuente: Elaborado por Fajardo (2012)

2.2. Planteamiento del Problema

La dirección administrativa y financiera además de gestionar los procesos de talento humano tiene bajo su responsabilidad funciones contables, informes financieros, obligaciones de la organización en cuanto a impuestos e informes a entidades estatales de control, nómina, salud ocupacional y seguridad industrial, autorizar permisos de personal, contabilizar notas de crédito y débito de clientes, aplicación del reglamento interno de trabajo, todo lo relacionado con el derecho laboral, pago de aportes a la seguridad social, entre otros. Esta diversidad de funciones hace más compleja la labor de enfocarse y dedicarse a analizar, corregir y mejorar los procesos de gestión humana. Por este motivo, en un acuerdo con Soliplast se acordó la elaboración de este proyecto de grado, de carácter aplicado, para que sirviera de evaluador y proponente de alternativas de solución a procesos de gestión humana que requirieran mejorarse.

Por tanto, a continuación, se formulan los planteamientos del problema del presente estudio:

- ¿Qué oportunidades de mejora requieren los procesos de gestión humana de Soliplast?
- ¿Cuáles son las alternativas de solución más adecuadas para las necesidades de RRHH encontradas?

3. Justificación

Soliplast, a través de la Dirección Administrativa, se ha encargado de los procesos de Gestión Humana, entre ellos los de selección, capacitación, evaluación del desempeño e inducción. Procesos que han dado buenos resultados y ha permitido lograr una buena gestión del talento humano en Soliplast.

Sin embargo, por el interés del Gerente de la organización y de la Dirección Administrativa y Financiera de revisar los procesos de RH con el objetivo de evaluar e identificar aspectos por mejorar (fortaleciendo así la dirección del talento humano de la compañía) es como nace el presente estudio y a su vez donde se encuentra la justificación de la investigación. Como alguna vez lo manifestó la misma Directora Administrativa y Financiera, para ellos es muy importante contar con este apoyo porque no

cuentan dentro de la institución con una persona con una formación en Gestión Humana que les pueda asesorar si sus procesos están bien desarrollados y enfocados según con las necesidades actuales de la compañía. Por este motivo, y en base a esta necesidad organizacional, nace el acuerdo entre Soliplast y el presente proyecto de grado de carácter aplicado, de revisar, evaluar e identificar aspectos por mejorar en sus procesos adelantados en Talento Humano, proponiendo alternativas de solución que permitan mejorar su gestión.

4. Objetivos

General

- Diseñar una propuesta de mejoramiento para los procesos de gestión humana de Soliplast

Específicos

- Evaluar e identificar las necesidades relacionadas con los procesos de gestión humana que requieran intervención en Soliplast.
- Proponer alternativas de solución a los procesos de gestión humana para dar respuesta a las necesidades identificadas.

5. Marco de Referencia

5.1 Marco teórico

Para la presentación del siguiente marco teórico los conceptos se describirán en un orden deductivo, empezando con el rol de recursos humanos en las organizaciones y posteriormente describir los procesos de gestión humana que más interesa al presente estudio (que están más relacionados con Soliplast y el planteamiento del problema de esta investigación).

5.1.1 Rol de Recursos Humanos en una organización: evolución y retos.

El rol al que está llamado actualmente recursos humanos en una organización según los nuevos

principios emergentes en el campo disciplinar es la de ser un área estratégica para la organización, en el que sus actividades den respuesta a los objetivos y metas de la empresa. Este nuevo rol de RH se puede encontrar en Calderón, Álvarez, Naranjo (2006, p.238) cuando dicen:

Algunos principios que surgen de estos estudios se asocian con la necesidad de que las áreas de gestión humana se orienten al desarrollo de las prácticas que le son propias, pero no sólo en relación con los trabajadores de base, sino que también consideren como “clientes internos” a los gerentes y mandos medios. El departamento de recursos humanos debe entender el lenguaje de los negocios y la práctica de la planeación estratégica. Esta área deberá ser capaz de formular su propia estrategia funcional y convertirse en un consultor profesional de las gerencias de línea. Por otra parte, la gerencia de recursos humanos debe contribuir no sólo a la implementación de la estrategia, sino a participar, además, en su formulación (p.238)

Esto implica que RH haga una diferenciación entre actividades que generan costos de aquellas que generan valor:

La diferenciación necesaria entre actividades de recursos humanos, que generan costos, y aquellas que generan valor y su incidencia en la posibilidad de llevar a cabo la *externalización* de algunos procesos que desrutinicen la labor y faciliten a sus profesionales centrarse en aquellas de carácter estratégico (Valle, 2004); sin embargo, tal vez la consecuencia más importante es el reconocimiento de que las personas y su gestión pueden convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenida (Wright et al., Pfeffer, 1996, Lado y Wilson, 1994) (Calderón, Álvarez, Naranjo, 2006, p.238)

Para que las organizaciones logren esa ventaja competitiva los autores mencionan que en las empresas se deben presentar las siguientes condiciones: “heterogeneidad de los recursos y las capacidades de las empresas, imperfecta movilidad de los recursos, dificultad para ser imitados o sustituidos, escasez y, sin duda, que los recursos y capacidades agreguen valor a la organización” (p.238). Agregando que “estas condiciones las pueden alcanzar los recursos humanos, más que los tecnológicos y de capital físico” (Calderón, Álvarez, Naranjo, 2006, p.238).

Por tanto, a partir de lo anterior, los autores concluyen que la función concreta de talento humano para lograr esa ventaja competitiva organizacional es la de “otorgarles a sus recursos [o miembros] estas características a través del desarrollo de competencias, el fomento de una cultura organizacional favorable a la competitividad, la organización del trabajo, la búsqueda de prácticas de alto rendimiento,

el desarrollo de programas de motivación, entre otros (Berg, 1999, Pfeffer, 1998, Lado y Wilson, 1994; Walton, 1985)” (Calderón, Álvarez, Naranjo, 2006, p.239).

5.1.3 *Procesos funcionales de Talento Humano*

Para Mondy & Noe (2005) son cinco las áreas funcionales que se relacionan con una administración de recursos humanos eficaz: proceso empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados (p.5). Y es a través de esta clasificación de funciones de RRHH, como en cada una de ellas se irán presentando los conceptos de interés del presente estudio.

5.1.3.1 Proceso empleo: es la manera a través de la cual una organización “se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos” (Mondy & Noe, 2005, p.5). Y comprende el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección (p.5).

Análisis de Puestos de Trabajo

El «análisis de los puestos de trabajo» “es un estudio preciso de los diversos componentes de un puesto. Mediante el mismo no sólo se examinan los deberes y las condiciones del trabajo, sino también las habilidades individuales que debe tener el trabajador” (Blum & Naylor, 1990, p.697). Los análisis de puestos es muy importante porque es considerado el punto de partida o piedra angular de gestión humana para poder desarrollar los demás procesos del área. Así lo expresa García & García (2000, p.181) al decir:

Uno de los principales temas, dentro de la psicología del trabajo, si no el más importante es el del análisis de puestos de trabajo (APT), ya que constituye, a nuestro juicio, el primer paso imprescindible para el desarrollo de una psicología laboral (...) apoyamos nuestro juicio con la creencia firme de que no se puede abordar ningún problema humano en el trabajo si previamente no se conocen las condiciones en el que dicho trabajo se desarrolla. (p.181)

Planeación de Recursos Humanos

“Es el proceso de formular planes para cubrir las futuras vacantes en la empresa, con base en proyectar los puestos que se espera abrir y si éstos se cubrirán con candidatos internos o externos. Por lo tanto, se refiere a planear cómo cubrir algunas o todas las vacantes futuras de la compañía” (Dessler, 2004, p.41). Para el autor, la mayoría de las empresas también usan para esto los términos *planeación de sucesión* o *cartas de reemplazo* para el proceso de planificación de vacantes de cargos ejecutivos o más importantes. Y dicen que al igual que toda planeación, ésta requiere de una formulación de premisas o suposiciones de lo que sucederá en el futuro (p.41). Por tanto, en el caso de la planificación de la fuerza laboral “si se están previendo los requerimientos de empleo, generalmente se necesitarán tres clases de pronóstico: uno para las necesidades de personal, otro para el suministro de candidatos internos y otro más para el aprovisionamiento de candidatos externos” (Dessler, 2005, p.41).

Selección de Personal

Relacionado con el tema anterior, selección de personal “es el proceso objetivo y planificado, mediante el cual la empresa se proporciona los sujetos idóneos para ocupar los puestos de trabajo vacantes o de nueva creación” (Roig, 2000, p.213). Relacionado con el concepto anterior, «reclutamiento» es una fase del proceso de selección que “consiste en un conjunto de actividades encaminadas a contactar con suficientes candidatos y que estén interesados en el puesto que se ofrece, de entre los cuales elegir la persona que será admitida en la empresa, tras el proceso de selección” (Roig, 2000, p.216). De las que pueden ser de dos tipos: interna o externa (Roig, 2000, p.216).

5.1.3.2 Desarrollo de Recursos Humanos: Una segunda área funcional relacionada con gestión humana, según la clasificación ya descrita de Mondy & Noe, es el desarrollo de los recursos humanos. Este “consiste no sólo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación de desempeño” (Mondy & Noe, 2005, p.5).

Inducción De Personal

Un proceso relacionado con esta área funcional de desarrollo humano es la *inducción de personal*. Este se define como “el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y unidades de trabajo” (Bohlander & Snell, 2008, p.328). O para Alles (2011) es la:

Etapa puente entre el momento en que la persona inicia la relación laboral y cuando se hace cargo efectivamente de su puesto. La inducción es necesaria para que cada colaborador se interiorice tanto respecto de la nueva organización como de las funciones y responsabilidades a su cargo. En resumen, la inducción hace referencia a actividades formativas mediante las cuales se le presenta a un nuevo colaborador la organización y el puesto de trabajo. Usualmente se divide en dos partes: inducción a la organización e inducción al puesto. (p.219)

Inducción a la organización es una “actividad estructurada, usualmente a cargo de Recursos Humanos, en el cual se presenta a un nuevo colaborador la historia de la organización, sus características principales, objetivos, productos y/o servicios, misión y visión, políticas y toda otra información que le permita al nuevo colaborador conocer lo más profundamente posible su nuevo lugar de trabajo” (Alles, 2011, p.219).

Mientras que *Inducción al Puesto* es una:

Actividad estructurada o no, usualmente a cargo del jefe directo, en la cual se le explica al nuevo colaborador sus principales responsabilidades y tareas, procedimientos específicos en relación con la función, uso de máquinas necesarias para realizar su trabajo.

Así mismo, la inducción al puesto incluye la entrega de ropa de trabajo (si corresponde) hasta la presentación ante sus nuevos compañeros de trabajo y además indicaciones relacionadas con la vida cotidiana en el puesto (p.219).

Los beneficios de un proceso de inducción, según la encuesta realizada por *Robert Half Internacional* en ejecutivos, citados en Bohlander & Snell (2008, p.328) son: menor rotación de personal, aumento de la productividad, mejora de la moral de los empleados, menores costos de capacitación y reclutamiento, facilitación del aprendizaje y reducción de la ansiedad de los recién empleados (p.328).

Y para estos mismos autores una lista de comprobación que suele tener un programa de inducción incluiría:

1) una presentación con los empleados, 2) un esquema de capacitación, 3) las expectativas respecto a la asistencia, conducta y apariencia, 4) las condiciones de trabajo, como el horario y las fechas de pago, 5) la explicación de los deberes del puesto, los estándares y criterios de la evaluación, 6) el reglamento de seguridad, 7) la lista de cadena de mando y 8) la explicación del propósito y las metas estratégicas de la organización. (Bohlander & Snell, 2008, p.329).

Por último, Bohlander & Snell (2008, p.329) afirman que:

Para que haya un programa de inducción bien integrado, es esencial la cooperación entre la gente de línea y la de staff. Por lo general, el departamento de RH es responsable de coordinar las actividades de inducción y de proporcionar a los nuevos empleados la información sobre las condiciones de empleo, pagos, prestaciones y otras áreas que no están bajo la administración directa del supervisor. Sin embargo, el supervisor desempeña la función más importante en el programa de inducción (p.329).

Evaluación de desempeño

Otro proceso dentro del área funcional de desarrollo humano de RRHH es *la evaluación del desempeño*, que según Puchol (2007):

Es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales (p. 301)

Para Mestre, Guil & Guillén (2000, p.251) los tres subsistemas que conforman a una organización, que son: la cultura o ideológico, tecnológico o de competencias y relaciones humanas; la evaluación de rendimiento “deberá tener presente cada una de ellas, evaluando cada subsistema no de una forma aislada, sino siendo consciente el grado de relación en el que cada subsistema afecta a los otros dos. Caso de que sólo se evalúe el desempeño o competencia profesional sin tener en cuenta los otros dos subsistemas, estas valoraciones podrían quedar sesgadas”.

Para implementar un sistema formal de evaluación, Mestre, Guil & Guillén (2000, p.266, 267)

mencionan:

Habría que establecer los grupos profesionales que van a ser evaluados, definir los objetivos a conseguir con la ER; tomar decisiones sobre si se informa o no del resultado a los evaluados, combinar la fiabilidad/validez deseada con la rapidez de implantación y cumplimentación; utilizar el lenguaje que mejor conecte con la cultura de la organización (...); tener presentes los condicionamientos legales; crear el modelo de evaluación y el manual de evaluación; formar a los evaluadores potenciales; informar a los futuros evaluados; establecer un programa de acciones concretas de la ER y organizarlas; y por último, una auditoria y evaluación del plan implantado. Tras este último paso y hechas las mejoras del plan, volveríamos a establecer el primero.

La evaluación es el termómetro de la organización que permite a ésta establecer sus puntos fuertes -a mantener- y los puntos débiles que necesitarían un plan de mejora. (p.266, 267)

Formación y Capacitación

Ares (2000, p.230) considera que la formación en la empresa, en su sentido más amplio: “podría ser cualquier aprendizaje que obtiene un empleado de esa empresa, dentro o fuera de horas de trabajo, pagado o no por la misma, en su puesto o fuera de él, que beneficia directa o indirectamente a la productividad, el clima laboral, el desarrollo profesional o el bienestar personal (p.230)

Y además complementa explicando la relación que tiene la formación con recursos humanos y de la necesidad de un diagnóstico previo para hacer una buena planificación:

Desde un enfoque estratégico, la formación es un proceso integrado en la gestión de recursos humanos para servir a la estrategia de la empresa. Por eso parte de un diagnóstico de necesidades empresariales a las que se dan respuestas con las acciones formativas, que deben valorarse en función de su impacto en el desempeño del puesto de trabajo (Ares, 2000, p.230).

5.1.3.3 Compensación y beneficios: Las compensaciones son otra área funcional de recursos humanos, según la clasificación ya mencionada de Mondy & Noe (2005), que “incluye el total de todas las gratificaciones proporcionadas a los empleados como pago por sus servicios. Puede ser única o

combinación de lo siguiente: [sueldo, prestaciones y gratificaciones no económicas]” (Mondy & Noe, 2005, p.6).

Estructura de Salarios

La *estructura de salarios* es un elemento que hace parte de un concepto más macro llamado «administración de compensaciones empresariales» (ACE). Para Morales & Velandia (1999, p.9) la estructura de salarios “son las relaciones salariales entre los diferentes puestos de trabajo dentro de una sola organización” (p.9), que permitirá definir el nivel de salario o “promedio de la serie de tasas salariales que paga una empresa” (p.9).

5.1.3.4 Seguridad social y salud. Para Mondy & Noe (2005) la seguridad social “implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo. La *salud* se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados” (p.6). Para estos mismos autores estos aspectos son importantes “porque los empleados que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más posibilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo a la organización” (p.6).

5.1.3.5 Relaciones laborales y con empleados. Se refiere a la relación de los sindicatos y la representación colectiva de los trabajadores y las empresas. En relación con el área de talento humano “cuando un sindicato representa a los empleados de una organización, la actividad de recursos humanos se refiere a menudo como *relaciones industriales*, que se encargan de la negociación colectiva” (Mondy & Noe, 2005, p.7).

Bienestar Laboral

“La función del bienestar laboral es considerada como la creación y manejo de un conjunto de servicios que la empresa coloca a disposición del trabajador y su familia, en forma gratuita o semi-gratuita, con el propósito de satisfacer sus necesidades básicas” (Castillo, 2006, p.250).

“En la función de bienestar laboral se contemplan beneficios como: servicios médicos y odontológicos,

restaurantes subsidiados, transporte, vivienda, actividades recreativas y culturales, comisariato, planes de ahorro subsidiado, becas, consejería legal, bibliotecas, guarderías infantiles, y seguros de invalidez, vejez y muerte” (Castillo, 2006, p.250).

Y en últimas, como lo menciona el mismo autor, la función del bienestar laboral “busca el desarrollo integral del trabajador, es decir toma en consideración tanto sus necesidades biológicas, psicológicas y sociales como las necesidades superiores derivadas de su condición de ser racional” (Castillo, 2006, p.251).

5.1.4 Procesos Estratégicos de Recursos Humanos

Además de los procesos funcionales que realizan las áreas de recursos humanos, en su búsqueda por convertirse en aliados estratégicos del negocio realizan otros procesos que se espera le agreguen valor al negocio al alinearse con la estrategia corporativa. Algunos de ellos son *Gestión del conocimiento, clima organizacional y comunicación organizacional*.

5.1.4.1 Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento es entendido como un:

Proceso sistemático de búsqueda, selección, organización y difusión de información, que se implementa con el propósito de aportar a los integrantes de la organización los conocimientos necesarios para desarrollar eficazmente sus labores. Permite, además, obtener información y comprender mejor las propias experiencias para, posteriormente, aplicarlas en la tarea diaria, en la planificación estratégica, para la toma de decisiones y solución de problemas, etcétera. Se trata, en definitiva, de transformar la experiencia en conocimiento, y el conocimiento, en experiencia (Alles, 2011, p.201).

Para García-Tapia (2002) para explicar cómo funciona la gestión del conocimiento en la organización, primero explica –basado en unos autores previos– tres categorías que conforman el *conocimiento*, que son: **capital relacional, capital estructural y capital intelectual** (p.27). El *capital relacional* “es el valor generado por el intercambio de información con agentes externos, tanto clientes como

proveedores” (p.27). El *capital estructural*, “es el valor del conocimiento creado en la organización, que se traduce en la capacidad de la organización para ser productiva”. Este capital está determinado por “la cultura corporativa, las normas y procesos, la estructura interna y la operativa diaria, patentes y marcas, los desarrollo tecnológicos, etc.” (p.27). Y por último, el *capital intelectual o humano*, “puede definirse como el valor del conocimiento creado por las personas que conforman la organización, así como sus habilidades y capacidades para llevar a cabo su trabajo” (p.27). Lo cual incluye, “la capacidad para aprender, las competencias, formación, experiencia” (p.27).

De acuerdo a lo anterior, García-Tapial (2002) considera que:

En opinión de Edvinsson y Malone, el capital relacional y el capital estructural son propiedad de la empresa. Sin embargo, ésta nunca puede ser propietaria del capital humano. Por ello, el capital que debe gestionarse es el primero. En nuestra opinión, esta afirmación es matizable, ya que si bien es cierto que la empresa nunca podrá ser propietaria del conocimiento que atesoran sus empleados (ya que equivaldría, en la práctica, a una moderna forma de esclavitud), sí que entendemos que puede gestionar el mismo. Por un lado, mediante el establecimiento de mecanismos que permitan que dicho conocimiento quede “depositado” en la organización y accesible a todos. La empresa puede crear repositorios de información, bases de datos corporativas o sistemas expertos en los que sus empleados vayan depositando conocimientos, experiencias, etc. Dicho en otras palabras, convirtiendo el Capital Humano en capital Estructural. Y por otro lado, creando sistemas de motivación que retengan el talento en la organización y, por tanto, eviten la “fuga” de capital humano. Todo ello, combinado, supondría una “gestión” de dicho capital (aunque el mismo nunca fuera “propiedad” de la organización). (p.28)

Algunas características que conforman una gestión del conocimiento se menciona en García-Tapial (2002):

Como se ve, por tanto, todos los autores que hemos ido mencionando (Nonaka, Edvinsson, Muñoz-Seca, etc.) coinciden en un aspecto, cual es el **dinamismo** del conocimiento. La Gestión del Conocimiento supone que el mismo circule, se transforme, se distribuya, se actualice... Así, debemos evitar el considerar la Gestión del Conocimiento como la mera existencia de unos repositorios de información, en los que se vayan depositando el “saber” de las personas y las organizaciones. La Gestión del Conocimiento NO es “construir” una inmensa biblioteca virtual (...) [o] de grandes bases de datos. (p.28)

5.1.4.2 Clima Organizacional

La definición de *clima organizacional* es un poco más compleja, puesto que no existe una posición

consensuada de su etiología. Debido a esto, Méndez (2006, p.33, 34) considera que hay tres perspectivas sobre clima: el determinado por los procesos psicológicos, el que es un atributo de la organización y el que es un constructo de la realidad (p.33, 34). Sin entrar en detalle en cada una de ellas, Guillén, Gala & Velázquez (2000, p.167), hacen una unificación de esas tres perspectivas:

Siguiendo a Silva (1992), las tres perspectivas presentan las siguientes características comunes respecto a su concepción de clima: su relativa estabilidad y perdurabilidad, la opción de diferenciar organizaciones, puede percibirse por los miembros y sirve para describir situaciones. En todas ellas se puede enunciar las siguientes hipótesis: el clima es una suma de percepciones, es descriptivo y no evaluativo. Su nivel de descripción se refiere a la organización y las percepciones pueden influir en la conducta.

En definitiva, más que tres perspectivas diferentes se pueden considerar como partes de un proceso de desarrollo que consta de tres niveles (p.167).

5.1.4.3 Comunicación organizacional

La comunicación interna en las organizaciones es definida como “aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento” (Puchol, 2007, p.333). La comunicación interna en una organización tiene muchos objetivos y se puede usar por varios motivos. Algunos de estos objetivos que menciona Puchol (2007) son por ejemplo para: difundir y consolidar los valores de la cultura de la empresa; favorecer la identificación del trabajador con la empresa; transmitir eficaz, eficiente y efectivamente los mensajes de la estrategia y la política empresarial; contar lo que sucede en la empresa, no sólo para informar, sino también para motivar; contribuir al crecimiento del compromiso y de la integración del personal con y en el proyecto de la empresa; conocer y analizar las opiniones, actitudes y expectativas del personal; contribuir a la mejora del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales; combatir la difusión de rumores que afectan a la moral de los trabajadores y que, de trascender al exterior, pueden ocasionar problemas con los clientes, proveedores, entes públicos, medios de comunicación, etc; lograr en la empresa un clima de confianza en la gerencia, que permita a ésta, mediante el funcionamiento de un buen sistema de comunicación ascendente, conocer, sin interferencias ni intermediarios, los deseos, aspiraciones, peticiones y reivindicaciones del personal, a fin de adoptar las medidas pertinentes (p.334),

Son estas entonces algunos de los beneficios que trae un sistema de comunicación interna en una organización.

5.2 Marco Conceptual

Análisis de los puestos de trabajo: “es un estudio preciso de los diversos componentes de un puesto. Mediante el mismo no sólo se examinan los deberes y las condiciones del trabajo, sino también las habilidades individuales que debe tener el trabajador” (Blum & Naylor, 1990, p.697).

Bienestar laboral: “La función del bienestar laboral es considerada como la creación y manejo de un conjunto de servicios que la empresa coloca a disposición del trabajador y su familia, en forma gratuita o semi-gratuita, con el propósito de satisfacer sus necesidades básicas” (Castillo, 2006, p.250).

La función del bienestar laboral “busca el desarrollo integral del trabajador, es decir toma en consideración tanto sus necesidades biológicas, psicológicas y sociales como las necesidades superiores derivadas de su condición de ser racional” (Castillo, 2006, p.251).

Clima Organizacional. Guillén, Gala & Velázquez (2000, p.167), hacen una unificación de tres perspectivas para encontrar que:

Siguiendo a Silva (1992), las tres perspectivas presentan las siguientes características comunes respecto a su concepción de clima: su relativa estabilidad y perdurabilidad, la opción de diferenciar organizaciones, puede percibirse por los miembros y sirve para describir situaciones. En todas ellas se puede enunciar las siguientes hipótesis: el clima es una suma de percepciones, es descriptivo y no evaluativo. Su nivel de descripción se refiere a la organización y las percepciones pueden influir en la conducta (p.167)

Comunicación interna en las organizaciones: es definida como “aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento” (Puchol, 2007, p.333)

Estructura de Salarios: es un elemento que hace parte de un concepto más macro llamado «administración de compensaciones empresariales» (ACE). Para Morales & Velandia (1999, p.9) la estructura de salarios “son las relaciones salariales entre los diferentes puestos de trabajo dentro de una sola organización” (p.9), que permitirá definir el nivel de salario o “promedio de la serie de tasas

salariales que paga una empresa” (p.9).

Evaluación del desempeño:

Es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales (Puchol, 2007, p. 301).

Formación y capacitación, Ares (2000, p.230) considera que la: Formación en la empresa, en el sentido más amplio, podría ser cualquier aprendizaje que obtiene un empleado de esa empresa, dentro o fuera de horas de trabajo, pagado o no por la misma, en su puesto o fuera de él, que beneficia directa o indirectamente a la productividad, el clima laboral, el desarrollo profesional o el bienestar personal (p.230).

Gestión del conocimiento es un:

Proceso sistemático de búsqueda, selección, organización y difusión de información, que se implementa con el propósito de aportar a los integrantes de la organización los conocimientos necesarios para desarrollar eficazmente sus labores. Permite, además, obtener información y comprender mejor las propias experiencias para, posteriormente, aplicarlas en la tarea diaria, en la planificación estratégica, para la toma de decisiones y solución de problemas, etcétera. Se trata, en definitiva, de transformar la experiencia en conocimiento, y el conocimiento, en experiencia. (Alles, 2011, p.201).

Inducción de personal. Se define como “el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y unidades de trabajo” (Bohlander & Snell, 2008, p.328).

Planeación de la fuerza laboral. “Es el proceso de formular planes para cubrir las futuras vacantes en la empresa, con base en proyectar los puestos que se espera abrir y si éstos se cubrirán con candidatos internos o externos. Por lo tanto, se refiere a planear cómo cubrir algunas o todas las vacantes futuras

de la compañía” (Dessler, 2004, p.41).

Rol de recursos humanos:

El desarrollo de una perspectiva estratégica de los recursos humanos en las organizaciones, es una alternativa teórica reciente para comprender la dirección de las personas en las empresas (Wright y McMahan, 1992; Brewster, 1999; McWilliams, Van Fleet y Wright, 2001), que asume al menos cuatro facetas: concebir la gestión del talento como un medio para lograr la ventaja competitiva que la empresa requiere, buscar la coherencia de la estrategia de RH con la estrategia organizacional, garantizar coherencia interna entre las diversas prácticas de gestión de RH y medir los resultados de la gestión de recursos humanos en función de los resultados de la organización (satisfacción del cliente, generación de valor para el accionista, satisfacción del empleado, etc.) y no en función del cumplimiento de actividades (Gubman, 2000) (Calderón, Montes, Tobón, 2004, p.10)

Selección de personal: “es el proceso objetivo y planificado, mediante el cual la empresa se proporciona los sujetos idóneos para ocupar los puestos de trabajo vacantes o de nueva creación” (Roig, 2000, p.213).

6. Metodología

6.1. Tipo de estudio.

Aplicado. El presente estudio es de carácter aplicado; tipo de estudio que es entendido como “aquel tipo de estudios científicos orientados a resolver problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas” (Padrón, 2006, 1). Para ello, el presente estudio se basará en la teoría de gestión humana (también llamada psicología organizacional, talento o recurso humano) para plantear las soluciones a los problemas empresariales encontrados en Soliplast.

Para ello, la presente investigación seguirá la misma estructura de estudio que, según Padrón (2006, 15) siguen las investigaciones aplicadas. Con la salvedad que no se realizará el cuarto paso que él propone (sólo hasta el tercero), es decir, sólo se desarrollará y se describirá el prototipo o alternativa de solución encontrada pero sin ser puesta a prueba. Este será el alcance del estudio.

A continuación se describe la estructura de investigación aplicada que menciona Padrón:

1- Se parte de una situación problemática, que requiere ser intervenida y mejorada. Se describe sistemáticamente esa situación, bajo criterios relevantes.

2- Se selecciona una TEORÍA, de carácter reconocido y suficientemente aceptada. Se expone sistemáticamente esa teoría, tanto en sus conceptos centrales como en sus rasgos contextuales

3- Se examina la situación descrita en '1' a la luz de la Teoría expuesta en '2'. Se deriva de esta teoría un sistema de acciones y de previsiones (prototipo) que, si se pone en práctica, resolvería favorablemente la situación problemática descrita en '1'. Se describe sistemáticamente este prototipo, tanto en sus secuencias de uso como en sus instrumentaciones asociadas.

4- Se ensaya y se prueba el prototipo que se obtuvo en el paso '3' (y que se obtuvo sobre la base de una aplicación de la Teoría, '2', a la situación problemática '1'). Se determina la probabilidad que tiene el modelo aplicativo de resolver la clase de situaciones problemáticas del tipo descrito en '1'. (Padrón, 2006, ¶15).

6.2. Participantes

6.2.1. Población.

Historia y planeación estratégica de Soliplast

Soliplast, es sociedad anónima que se formó en 1991 por inversionistas colombianos y alemanes en la ciudad de Bucaramanga. Su actividad económica es la producción y comercialización de *estibas plásticas*, puesto que la empresa fue creada con la idea de contribuir al medio ambiente y ser una alternativa ecológica en el mercado (debido a que tradicionalmente estas se hacen en madera lo que significa un mayor impacto ambiental). Por esta razón, el lema de la compañía es: “mientras SOLIPLAST protege su inversión usted contribuye a la conservación del medio ambiente”.

Cuentan con su propia red de distribución, y en sus más de 20 años de existencia (donde han participado a nivel nacional y en algunos países de la región andina) han ofrecido su producto a empresas como Postobón, Bavaria, Coca-cola, entre otros. Pero en especial han sido los sectores de alimentos y medicamentos los que han expresado mayor interés en sus productos, debido a las altas

exigencias de higiene y calidad que la ley les exige.

La planeación estratégica de Soliplast, empezando por su alcance es la “fabricación y comercialización de productos en polietileno de alta densidad, destinados a los sectores de los Servicios Públicos Domiciliarios, sector agrícola, Industrial y Comercial”. (Soliplast, 2011, p.10)

Su misión es:

Contribuir al desarrollo y crecimiento industrial de Colombia y de la zona andina, mediante la generación de nuevas alternativas para el manejo, almacenamiento, distribución y fabricación de nuevos elementos de consumo masivo a nivel de los diferentes sectores, dentro de estándares de calidad, que buscan preservar el medio ambiente. Y como resultado definir acciones conducentes a generar recursos que permitan a la organización, su autosostenimiento y el retorno de capital a sus inversionistas. (Soliplast, 2011, p.10)

Y su visión es:

Posicionar y mantener el liderazgo de la empresa a nivel nacional e internacional, como una organización que además de brindar productos en polietileno de óptima calidad, para el sector industrial y de servicios públicos, industrial y comercial, se preocupe por ofrecer alternativas en sus productos que contribuyan a la protección y conservación del medio ambiente. (Soliplast, 2011, p.10)

Actualmente la empresa cuenta en total con 16 personas, distribuidos en ocho puestos de trabajo, que son: operarios, secretaría general, director comercial, directora administrativa, auxiliar administrativo, gerente, ingeniero de planta y servicios generales. Sin embargo, como es una empresa pequeña y el número de trabajadores no es muy alto, algunos puestos de trabajo cumplen diferentes funciones (algunas no propias con la naturaleza de sus áreas), como es el caso de la directora administrativa quien también es la encargada de las funciones de recursos humanos de la organización.

6.2.2. Muestra.

La muestra estuvo conformada por once (11) personas: La directora administrativa y financiera (1 persona), a quien se le realizó la entrevista para conocer su opinión y realidad sobre los procesos de recursos humanos y por ser la persona encargada de estas funciones en la organización. Y diez (10) personas que participaron en el grupo focal, con la finalidad de conocer también la realidad y opinión de los clientes internos de Soliplast sobre los recursos humanos de la organización, que estuvieron

distribuidos así: operarios (4), secretarias (2), auxiliar contable (1), director comercial (1), ingeniero de planta (1) y servicios generales (1).

6.3. Recolección de información

Para conocer las necesidades de recursos humanos y dar cumplimiento al primer objetivo del estudio se seleccionaron dos técnicas de recolección de información: entrevista y grupo focal.

Entrevista.

Se realizaron dos entrevistas en dos momentos diferentes de la investigación:

- La primera, fue una *entrevista informal conversacional*, y se hizo como primer acercamiento a la compañía. El objetivo fue proponer el estudio aplicado en la organización, tener una primera impresión acerca de la empresa, su actividad económica y las necesidades que se observaban de recursos humanos. Para ello, se entrevistó en esa oportunidad a la directora administrativa y financiera (quien es la encargada de recursos humanos) y al gerente de la empresa. Esta entrevista se realizó en el mes de Agosto de 2011 en la oficina del gerente en Soliplast a las 10 am, y su duración fue de 1 hora.
- La segunda, fue una entrevista informal conversacional, y se hizo exclusivamente a la directora administrativa y financiera con el objetivo de conocer la opinión de la encargada de recursos humanos y de ampliar las necesidades de gestión humana de Soliplast. La entrevista se realizó en el mes de Marzo de 2012 y tuvo una duración de 1 hora. Esta información se complementó y se actualizó con un nuevo encuentro que se sostuvo el 8 de Agosto del mismo año, después del grupo focal, y tuvo una duración de media hora.

Grupo Focal.

Se realizó esta técnica para conocer la opinión de los clientes internos de la organización sobre los procesos de gestión humana y cuál ha sido su experiencia como clientes de recursos humanos. Y así complementar la opinión de la directora administrativa en la entrevista. El grupo focal se realizó el 8 de Agosto de 2012 a las 9am en la sala de juntas de Soliplast; abarcándose todos los puestos de trabajo. Actividad que tuvo una duración de una (1) hora.

Se citaron a diez (10) personas de la siguiente manera: operarios (4), secretarias (2), auxiliar contable (1), director comercial (1), ingeniero de planta (1) y servicios generales (1) (no se citaron a la directora administrativa y al gerente porque ya se habían abarcado en las entrevistas). Y la persona que hizo la convocatoria fue la directora administrativa y financiera por solicitud de David Fajardo.

Las edades de la muestra oscilaban entre 20 y 50 años de edad, y de las 10 personas 4 eran mujeres y 6 eran hombres.

6.4 Instrumentos

Entrevista

Objetivo general

- Explorar las necesidades que tiene gestión humana en Soliplast según la opinión de la líder de recursos humanos de la empresa (directora administrativa y financiera).

Objetivo específicos

- Identificar los procesos de gestión humana que aplica Soliplast.
- Identificar necesidades que tiene gestión humana en la organización según la opinión de la directora administrativa y financiera.
- Comprender las causas que conllevaron a aplicar esos procesos de gestión humana en la organización

Guía de preguntas:

- ¿Cuáles son las funciones de Gestión Humana en Soliplast?
- ¿Qué necesidades usted encuentra tiene Gestión Humana en Soliplast?
- ¿Qué conllevó a que se presentaran esos problemas o necesidades en recursos humanos?

Grupo Focal

Objetivos:

- Explorar la opinión que tienen los clientes internos de Soliplast acerca de los procesos de RRHH.
- Identificar necesidades de RRHH a partir de su experiencia como clientes internos de Soliplast.

La guía de preguntas del grupo focal se desarrolló con siete (7) categorías deductivas, cada una abarcando los diferentes procesos de gestión humana que realiza la organización (conocidos previamente a través de la entrevista con la directora administrativa), y a partir de esas 7 categorías deductivas se encontraron 24 categorías inductivas (resultados que se describen más adelante en el apartado de análisis de resultados).

CATEGORIAS	PREGUNTAS
GENERALES Y DE EXPLORACIÓN	1. ¿Para uds qué función debe cumplir el área de RRHH en una empresa? 2.. ¿Mencione los procesos de RRHH en los cuales usted participa en Soliplast. ¿Cuál es su rol en estos procesos? 3. Mencione tres aspectos positivos de los procesos de RRHH. 4. Mencione tres aspectos para mejorar los procesos de RRHH.
PREGUNTAS MÁS DIRECTAS QUE BUSCAN CONFIRMAR LA OPINIÓN DE LA DIRECTARA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA ACERCA DE SU VISIÓN Y NECESIDADES DE RRHH.	
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Se divide en tres subcategorías, que corresponden a 3 problemas encontrados que se relacionan con la evaluación de desempeño de Soliplast: 1. No se usa para fijar compensación y salarios. 2. Sus resultados no se usan en la identificación de brechas. 3. Su medición es únicamente cualitativa (sin indicadores de desempeño)	GENERAL: 1. ¿Conocen qué es una evaluación de desempeño? ¿y para qué se usa en una organización?. 2. ¿Cuál es su opinión de la evaluación de desempeño que realiza Soliplast?. 3. Mencione dos beneficios que usted o su equipo han obtenido con la evaluación de desempeño Nota: Si no reportan espontáneamente beneficios hacer las siguientes preguntas RELACIONADO CON LA

	<p>IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS:</p> <p>4. ¿La evaluación de desempeño les ha permitido identificar a uds algunos aspectos por mejorar de su trabajo?</p> <p>5. ¿Cómo han llevado a la práctica estas mejoras? (sugerencias de capacitación, encargos, etc)</p> <p>RELACIONADO CON LOS INDICADORES CUANTITATIVOS DE DESEMPEÑO:</p> <p>6. Menciones tres mejoras que ustedes propondrían para el proceso de Evaluación de Desempeño</p>
<p>INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL Y AL PUESTO DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observar si hubo identificación de brechas y retroalimentación - Identificar si es necesaria la entrega de un documento en físico con los contenidos de la inducción. 	<p>RELACIONADO CON LA IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS:</p> <p>1. ¿Para ustedes qué es una inducción organizacional y para qué sirve?</p> <p>2. ¿Quiénes de uds y de las personas de sus equipos recibieron inducción? Menciones tres aspectos que recuerde de ese proceso.</p> <p>3. ¿Qué aspectos positivos evidenció?</p> <p>4. ¿Qué mejoras sugeriría?</p> <p>Respecto al entrenamiento al cargo</p> <p>5. ¿Cuántos de ustedes recibieron inducción a su cargo?</p> <p>6. ¿En qué consistió esa inducción o entrenamiento?</p> <p>7. ¿Quién debe ser el responsable de realizarla?</p> <p>8. ¿Cuánto tiempo duró el entrenamiento?</p>
<p>COMPENSACIÓN Y SALARIOS</p> <p>- Actualmente todos reciben un salario fijo, pero dependiendo de la antigüedad y horas extras unos reciben un poco más que otros</p>	<p>1. ¿Qué aspectos positivos y negativos encuentran en la actual política salarial?.</p>
<p>COMUNICACIÓN Y CLARIDAD PARA SABER A QUIÉN SOLICITAR PERMISOS</p>	<p>1. Cuando uds desean solicitar algún permiso para ausentarse en algunos días de trabajo o salir más temprano, ¿a quiénes acuden uds?.</p>
<p>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</p>	<p>1. ¿Qué acciones se emprenden en Soliplast para fortalecer el conocimiento y las habilidades de las personas en su área?</p> <p>Nota: Si la respuesta es positiva, realizar la siguiente pregunta, de lo contrario, no.</p> <p>2. Mencione dos estrategias que ustedes</p>

	<p>utilizan en su área para mejorar los procesos que uds realizan en su trabajo (y así aprender de sus experiencias y la de los demás).</p> <p>3. ¿Usan estrategias para compartir y retener el conocimiento en Soliplast?</p>
CLIMA ORGANIZACIONAL	<p>1. Mencione tres aspectos que lo haga sentir satisfecho de trabajar con Soliplast.</p> <p>2. ¿En dos palabras cómo describiría las relaciones interpersonales entre las diferentes áreas de Soliplast?</p> <p>3. Si alguien le pudiera conceder tres deseos respecto a la forma de trabajar en Soliplast usted qué pediría?</p> <p>4. ¿Qué pudiera hacer usted para que esos deseos se conviertan en realidad?</p>

Tabla 3. Guía de preguntas y categorías a explorar del grupo focal
Fuente: elaborado por Fajardo (2012)

6.5. Procesamiento y Análisis de la Información

Simultáneamente al proceso de recolección de datos se analizó la información recolectada con el objetivo de identificar las necesidades relacionadas con las funciones de recursos humanos de la organización. Información que permitió ir actualizando la descripción del problema. En cada una de las actividades de recolección de información se iba tomando nota por escrito de lo que mencionaban los participantes (sea entrevista o grupo focal).

Entrevista. Basado en la guía de preguntas exploratorias diseñada, el entrevistador iba tomando inmediatamente nota de lo que mencionaba el entrevistado. Todo lo relacionado con los procesos de gestión humana de la organización, su aplicación y las dificultades que se han presentado relacionadas con la gestión del talento humano. Fue de esta manera como se empezó a identificar las necesidades en RRHH de la compañía y como se comenzó a diseñar la descripción del problema del estudio.

Grupo Focal. Basado en la guía de preguntas diseñada se desarrolló la actividad del grupo focal, abordándose todas sus categorías. En esta oportunidad se hizo una grabación de la entrevista, lo que facilitó el análisis posterior de los resultados. Se analizaron las categorías deductivas iniciales encontrándose adicionalmente 24 categorías inductivas, que permitieron conocer la opinión de

necesidades en gestión humana según los clientes internos de la empresa.

7. Resultados

Aspectos generales de RH en Soliplast

No existe un área definida de recursos humanos en Soliplast, las funciones se desarrollan desde el área Administrativa y Financiera que, además, cumple las funciones propias del área. Hay algunos procesos que se desarrollan de forma estructurada y sistemática, como son las de selección (en outsourcing), inducción, administración de RH (nómina, seguridad social y afiliaciones), seguridad industrial y ocupacional. Y hay otros procesos en crecimiento, como formación, evaluación del desempeño, bienestar y comunicación organizacional.

RH en Soliplast cumple principalmente una función organizacional del trabajo y de satisfacción y motivación laboral (etapa 3 de las evoluciones de las áreas de gestión humana en las empresas siguiendo la clasificación de Calderón, Álvarez & Naranjo, 2006). Sin embargo, en el 2012 (año en que se comenzó a realizar el estudio) se pudo observar que recursos humanos comienza una fase de transición donde comienza a apostarle más a las personas como un aspecto clave y determinante para la consecución de los objetivos organizacionales, tales como el patrocinio de un programa de formación técnico en un área de relevancia para la compañía, y en la creación del comité de convivencia, para prevenir y solucionar dificultades entre clientes internos.

Resultados sobre los procesos de RH

A continuación se expondrán los resultados encontrados en la recolección de información (a través de la entrevista y el grupo focal) para poder desarrollar el primer objetivo del estudio: identificar las necesidades de recursos humanos de Soliplast. Se describirán para cada método de recolección las necesidades encontradas por el presente estudio (que fueron incluidas en la descripción del problema); mismas necesidades a las que posteriormente se les planteó las alternativas de solución (segundo objetivo del estudio).

ENTREVISTA

Según lo observado a partir de la entrevista con la Directora Administrativa y Financiera y los resultados encontrados (ver anexo 1) se identificaron los siguientes aspectos por mejorar en los procesos de recursos humanos:

Incremento salarial: Si bien el gerente usa unos escalafones para medir los salarios en la empresa, para los incrementos se usan algunas veces criterios subjetivos. Para este último, algunas veces se ha usado la evaluación de desempeño para identificar el incremento salarial de los operarios, sin embargo, por lástima se ha compensado el incremento a los que inicialmente no habían obtenido este beneficio.

Conducto regular para solicitar permisos: No existe completa claridad entre los miembros de la organización sobre el conducto regular para solicitar los permisos y vacaciones. Algunos no solicitan los permisos al jefe de planta o a la directora administrativa (como es el conducto regular), o no hay comunicación entre estos dos miembros de la organización para unificar y registrar la información en un solo documento.

Clima laboral: Al parecer existen malentendidos entre algunos operarios de la organización porque creen que unos son mejores tratados que otros y algunos no quieren realizar algunas de sus funciones laborales. Información que se confirmó en el grupo focal y donde se pudieron comprender las causas de estos malentendidos entre operarios (ver resultados del grupo focal para comprender las causas).

Formación y capacitación: Soliplast ha encontrado dificultades para encontrar capacitaciones en temas específicos relacionados con el área técnica. Para contrarrestar esto, la organización desde el 2012 apoyó y se inscribió en un programa de formación de la CDMB (de apoyo del gobierno a las empresas) sobre mantenimiento auto - sostenible de procesos industriales y de uso de máquinas; para formar a algunos operarios de planta. Sin embargo, existe el temor entre la directora administrativa e ingeniero de planta de no poder capacitar a todos los operarios (prefieren sólo a dos) porque luego manifiestan que no todos querrán hacer algunas de sus funciones laborales operativas por sentirse más capacitados.

Evaluación de desempeño: Se usa principalmente para cumplir con los certificados de calidad pero no se aprovecha también para identificar brechas en el desempeño laboral e identificar necesidades de capacitación, o de constituirlo como una herramienta central para determinar los incrementos salariales según desempeño.

Inducción: La directora administrativa inicialmente había identificado una necesidad en el proceso de inducción y era que no existía un documento físico que se le entregara a las personas nuevas en la empresa y que recopilara toda la información de este proceso, para que así cada miembro pudiera recordar los aspectos del cargo y de la organización. Sin embargo, esta necesidad fue resuelta posteriormente porque la organización ya elaboró una versión de este documento escrito.

Comunicación organizacional: No todos los miembros de la organización se enteran de todos los proyectos que emprende la compañía, generando desinformación y distorsión de la información en los miembros de la empresa

GRUPO FOCAL

De acuerdo a la información recolectada en el grupo focal y las categorías inductivas encontradas (ver anexo 2) se observaron las siguientes características y necesidades de recursos humanos de Soliplast según la apreciación de los clientes internos de la compañía.

Visión de recursos humanos. La visión que tienen los clientes internos de RRHH es de un área que debe velar por las funciones y necesidades del empleado, destacando tres aspectos: los implementos y herramientas de trabajo, su seguridad social e industrial; el clima laboral, la armonía y la resolución de conflictos.

Conocimiento de los procesos de RRHH y su participación en ellos. Relacionado con lo anterior, a pesar de tener una visión conceptual amplia de los diversos procesos de RRHH el único proceso que

asocian los clientes con los procesos de RRHH de Soliplast es el de capacitación. Excluyendo los demás procesos como parte del conjunto de servicios que ofrece RRHH para sus clientes, como es el caso de la evaluación de desempeño, inducción, selección de personal, bienestar, salarios y compensaciones.

Capacitación y Formación. Se observó que las capacitaciones no están asociadas a un plan macro de formación y capacitación que esté desarrollando RRHH. Los temas de capacitación que contrata la organización se eligen en base a un criterio personal y de observación que ven algunos directivos en base a las necesidades que se van identificando en el camino. Para confirmar lo anterior, se encontró que los mismos clientes internos en repetidas ocasiones sugieren, además de una mayor cantidad y frecuencia de capacitaciones, una mayor variedad de temas, no sólo centrados en la seguridad industrial, sino también en tema personales, de motivación y convivencia.

Incluso, no se observó un plan formal para retener el conocimiento organizacional. Este más bien se da de manera informal y espontánea en el trabajo, cuando los más antiguos le enseñan en el camino a los más nuevos.

Evaluación de desempeño. Se encontró que los clientes internos tienen una buena disposición para usar este tipo de evaluaciones en la empresa. Consideran importante el aporte que tiene para retroalimentar el trabajo y mejorar. Sin embargo, se observó que los clientes no tienen conocimiento si Soliplast y RRHH aplican este tipo de evaluaciones y qué se hace con los resultados en el caso que se aplique. Además, ellos mismos sugieren añadir (en el caso que se estén aplicando) aspectos personales y de convivencia a estas evaluaciones para que las retroalimentaciones sean más completas y enriquecidas.

Clima organizacional. Se encontró que existen malentendidos y 'roces' entre algunos operarios de planta y a pesar que ya fue un asunto identificado por el área de dirección y de recursos humanos, era un aspecto que por un tiempo fue ajeno para el área administrativa en general.

Según la opinión del ingeniero de planta, son dos las razones de estos roces: por relaciones de poder y

porque unos reciben un salario mayor que otros. El primero, es porque algunos operarios, por su buen desempeño, fueron elegidos como jefe de operarios (un cargo entre operarios y jefe de planta) y para algunos de los demás se les dificulta algunas veces recibir órdenes de sus antiguos compañeros. La segunda razón, es porque algunos operarios debido a su buen desempeño y compromiso con la organización, recibieron un incremento en su salario base, resultando incómodo para los demás operarios. Se plantea que ambas razones tienen un mismo factor en común: no se usaron criterios objetivos (y consensuados por todos los operarios) para tomar tales decisiones, generando una sensación de desigualdad e inequidad.

Recientemente la empresa y RRHH crearon un comité de convivencia –que además de ser una exigencia de la ARP– se conformó como una solución para informarse de las dificultades entre miembros de la organización y prevenir nuevos conflictos internos y proponer soluciones.

Actividades de integración. Se encontró que algunos miembros de la organización están de acuerdo con las actividades de integración que realiza la empresa (resaltando incluso sus efectos positivos en el clima laboral), sin embargo, se sugirió en repetidas ocasiones que se pudieran realizar actividades más frecuentes. Incluso, alguno asociaron esta baja frecuencia de actividades de recreación con los malentendidos de convivencia presentados entre operarios.

Inducción. Se encontró que todos recibieron una inducción de la organización y de sus puestos (con excepción de una persona por ser de los más antiguos y no implementarse ese proceso en ese entonces). En general, consideran es un buen proceso de inducción el que emplea la compañía, sin embargo, se mencionaron algunos aspectos por mejorar. Afirman que la inducción contiene aspectos del puesto de trabajo, sus funciones, las máquinas y las zonas de trabajo, pero no se abarcan puntos acerca del plan estratégico y comercial de la empresa. Además que hasta hace muy poco, no existía un documento con la información estandarizada de lo que se debía mencionar en la inducción (sí sobre los tópicos, pero no con la información detallada).

Proponen para mayor facilidad (y resolver estos dos inconvenientes) crear un video institucional para estandarizar la información a mencionar en la inducción y crear un documento físico con esta misma

información (aunque en el momento del grupo focal el documento ya existía. Había sido hecho recientemente por la empresa, pero hacía falta corregir algunos aspectos y socializarlo en la organización).

Por otro lado, respecto a las personas que sugieren sean las encargadas de la inducción, plantean sigan siendo lideradas por el ingeniero de planta para el área operativa, y por la directora administrativa y financiera para el área directiva.

Salarios y compensaciones. Se encontró que los clientes internos de Soliplast se sienten satisfechos con el sistema salarial y de compensaciones de la organización. Están de acuerdo que exista un básico más horas extras trabajadas, y que de acuerdo al total de horas trabajadas, como incentivo, se den bonos de sodexho. Al parecer, sólo es una persona la que no siente completamente conforme con este sistema. Sobre este caso particular, hasta donde se pudo averiguar a través del ingeniero de planta (porque el mismo empleado no quiso hablar al respecto en el grupo focal) es por un problema en salud que él tiene que le impide trabajar horas extras, y que él argumenta la adquirió estando trabajando en Soliplast (para así solicitar su pensión), sin embargo, la ARP no está de acuerdo. Excepto este caso particular, los demás se sienten conforme con la estructura salarial de la organización.

Solicitud de permisos. Se observó que todos los clientes internos comprenden (y comparten) el mismo conducto regular establecido por RRHH para solicitar los permisos y vacaciones. Saben que los operarios deben solicitar sus permisos con el ingeniero de planta, y los directivos con la gerente administrativa. Y que en el caso de no haber alguno de los dos se diligencia la solicitud con el que se encuentre presente. Incluso, el ingeniero de planta también tiene conocimiento que los permisos que él recibe debe socializarlos con la directora administrativa.

Como existe una opinión diferente en este aspecto (la directora administrativa y financiera opina que hay confusión en algunos miembros de Soliplast que solicitan permisos a las personas no indicadas, como se encontró en la entrevista), tal vez este problema sea un caso particular de uno o dos trabajadores, no un problema generalizado en la organización.

Alimentación y transporte. Se encontró que los miembros de Soliplast tienen dos necesidades

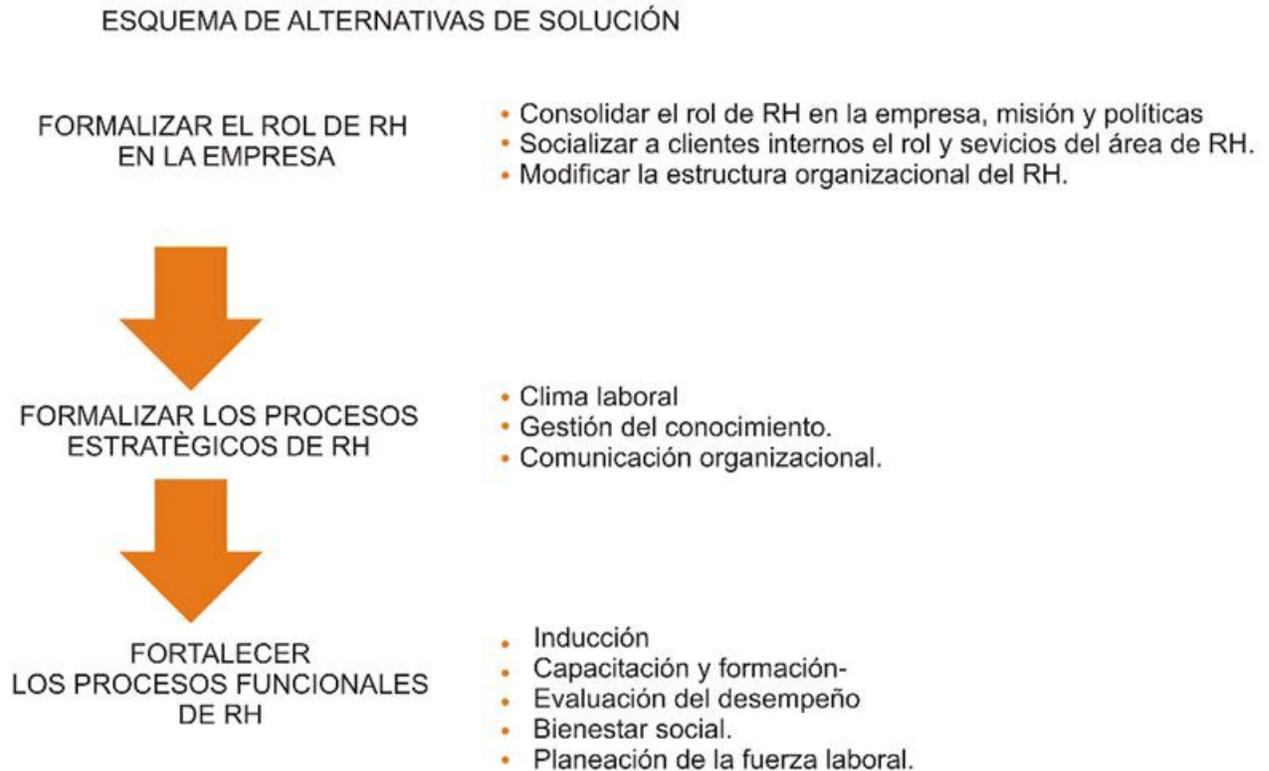
relacionadas con su bienestar: el difícil acceso a un almuerzo nutritivo y balanceado en el sector de la empresa, y las pocas rutas de transporte público alrededor de la empresa dificultan el acceso y salida de los empleados de la empresa. Estos dos problemas se deben por la ubicación de la zona industrial donde está ubicada la empresa que está retirada de la ciudad.

Esta necesidad ha llevado a los miembros de Soliplast a buscar soluciones alternativas (aunque no efectivas) para resolver estos inconvenientes. Para los almuerzos, algunos llevan sus comidas ya preparadas u otros prefieren llevar los alimentos y, por acuerdo, le solicitan el favor al personal de servicios generales para que pueda preparar los almuerzos.

Para el caso del transporte, la solución que encuentran es pagar más tiquetes de lo normal para poder llegar a la empresa o ir de regreso a sus residencias.

La solución que los clientes de Soliplast plantean es que la empresa pueda gestionar convenios tanto con una empresa de casinos que se encargue de llevar los alimentos ya preparados a la organización como de gestionar convenios con empresas de transportes que les facilite el acceso a la organización. De hecho, mencionan que otras empresas de la misma área industrial ya sostienen convenios con empresas de transportes. Servicios que ojalá, además, resulten económicos para los trabajadores.

8. Alternativas de Solución



Gráfica 1. Esquema general de la propuesta de alternativa de solución

Fuente: elaborado por Fajardo (2013)

De acuerdo a las necesidades encontradas a través de la entrevista y grupo focal, se describen a continuación las alternativas de solución que se plantean en el presente estudio y que se pueden resumir e integrar en el siguiente modelo:

1. Formalizar el rol de RRHH: Consolidar la misión y las políticas de RH, su rol en la organización, socializar a los clientes internos su rol en la empresa, sus servicios ofrecidos y el rol que cumplen los clientes internos en ellos; a su vez, de modificar su estructura organizacional (crear área) y formar a jefes como gestores de gente.
2. Formalizar procesos estratégicos de recursos humanos, tales como: clima laboral, comunicación organizacional y gestión del conocimiento.

3. Fortalecer procesos funcionales de RRHH, tales como: inducción; capacitación y formación; evaluación de desempeño, planeación de la fuerza laboral y bienestar social.

1. Conceptualmente, la visión que tienen los miembros de la organización acerca del rol de un área de RRHH correspondería con una visión moderna de esta área. Como se pudo observar a través del grupo focal, su percepción es que un área de RH debe velar por los derechos de los trabajadores, pensamiento que está en la misma línea de Calderón, Álvarez, Naranjo (2006, p.239) cuando menciona que las personas son el aspecto más importante en un área de recursos humanos que se centre en el aspecto estratégico de la compañía: “sin embargo, tal vez la consecuencia más importante es el reconocimiento de que las personas y su gestión pueden convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenida (Wright et al., Pfeffer, 1996, Lado y Wilson, 1994)” (Calderón, Álvarez, Naranjo, 2006, p.238). Ventaja competitiva que se puede lograr otorgándoles “a sus miembros estas características a través del desarrollo de competencias, el fomento de una cultura organizacional favorable a la competitividad, la organización del trabajo, la búsqueda de prácticas de alto rendimiento, el desarrollo de programas de motivación, entre otros (Berg, 1999, Pfeffer, 1998, Lado y Wilson, 1994; Walton, 1985)” (Calderón, Álvarez, Naranjo, 2006, p.239).

Sin embargo, se observó en el grupo focal que los miembros internos de la organización no tienen pleno conocimiento de los diferentes procesos que realiza gestión humana en la empresa. Sólo reconocen que participan del proceso de capacitación y formación y que las funciones de recursos humanos son las de prestar seguridad social, industrial, clima laboral y herramientas de trabajo a los trabajadores. Desconociendo los demás procesos y servicios que hacen parte del área de RH como selección, inducción, evaluación del desempeño, salarios y compensaciones y bienestar.

Por este motivo (y debido a esta brecha conceptual y práctica que tienen los clientes internos de la empresa sobre recursos humanos) se plantea, como primera alternativa de solución, que recursos humanos debe consolidar, primero, una misión que represente la razón de ser del área de RH en la organización. Misión que debe estar asociada con la estrategia de la empresa (y por tanto, definida en conjunto con la gerencia general) para que sus funciones, actividades y estrategias del área estén

direccionadas a responder los objetivos y metas organizacionales. Lo anterior, uniéndose a la tendencia estratégica que persiguen las áreas de RH en las empresas como se menciona en Calderón, Montes & Tobón (2004, p.10):

El desarrollo de una perspectiva estratégica de los recursos humanos (RH) en las organizaciones, es una alternativa teórica reciente para comprender la dirección de las personas en las empresas (Wright y McMahan, 1992; Brewster, 1999; McWilliams, Van Fleet y Wright, 2001), que asume al menos cuatro facetas: concebir la gestión del talento como un medio para lograr la ventaja competitiva que la empresa requiere, buscar la coherencia de la estrategia de RH con la estrategia organizacional, garantizar coherencia interna entre las diversas prácticas de gestión de RH y medir los resultados de la gestión de recursos humanos en función de los resultados de la organización (satisfacción del cliente, generación de valor para el accionista, satisfacción del empleado, etc.) y no en función del cumplimiento de actividades (Gubman, 2000) (Calderón, Montes, Tobón, 2004, p.10)

Misión que debe permitir, posteriormente, definir unas políticas enfocadas a exaltar a las personas como la ventaja competitiva más importante de la organización y recurso determinante para poder alcanzar el objetivo estratégico de la empresa (tal como ya se mencionó anteriormente); enfocando sus procesos para la consolidación de este objetivo.

Para que finalmente se socialice y se comunique a sus clientes internos este nuevo rol estratégico del área de RH, su misión, políticas, procesos y estrategias que conforman el área y su impacto en la estrategia organizacional; esto último para mayor claridad y asociación entre las acciones y esfuerzos que realiza recursos humanos con los de la organización.

Para lo anterior, se requiere una reunión con la Gerente Administrativa y Financiera y el Gerente General para definir lo que se espera de RH en la organización, su misión, políticas y socializarlas en los diferentes grupos de trabajo.

Otro de los aspectos que surge de este estudio –y deberá ser decido por la alta dirección– es cambiar en

la estructura organizacional de Soliplast la responsabilidad por liderar y ejecutar los procesos de RRHH. Es decir, como primera opción, se propone crear un cargo profesional dentro de la Dirección Administrativa y Financiera que se encargue de los procesos de RH. Para ello, se puede realizar una medición de cargas de trabajo para ver la necesidad de crear el cargo. Para ello, la persona encargada debe conocer el negocio y los procesos de Talento Humano para que desarrolle los procesos de recursos humanos con las mejoras propuestas.

Como segunda opción, se puede considerar crear un área de RH a mediano plazo, según el crecimiento de la empresa y teniendo en cuenta la cantidad de empleados, los procesos de TH ejecutados, el número de transacciones realizadas para los procesos de nómina, bienestar, capacitación, programas de desarrollo (plan de sucesores), selección de personal y en general aplicar los cambios o alternativas de solución que se plantean en el presente estudio.

Y como tercera opción, se puede analizar la viabilidad de mejorar los sistemas de información (tecnología) que pueden apoyar la carga laboral de las personas encargadas de los procesos de RRHH.

La anterior propuesta y alternativa de solución está argumentada en Puchol (2007, p.16) puesto que para el autor una de las causas que motivan la aparición (y formalización) del Departamento de RH en las organizaciones es “el crecimiento en tamaño de las empresas, y por tanto, de su complejidad” (p. 16). Es decir:

a medida que la empresa crece en tamaño, la política de *hombre-orquesta* ya no sirve. Surge la necesidad de ir delegando parcelas ejecutivas que permitan a la dirección centrarse en su laboral principal. Para que la Dirección de Recursos Humanos sea rentable se requiere un tamaño mínimo de empresa difícil de cuantificar, ya que dependerá no sólo del número de trabajadores, sino también de la cualificación de estos, la naturaleza de su función, el mayor o menor grado de diferenciación entre sus tareas o cometidos, la centralización o descentralización del centro de trabajo... En cualquier caso, es bueno recordar que cuando el número de trabajadores de una empresa crece en progresión aritmética, las interrelaciones entre ellos y, por tanto, los problemas, crecen en progresión geométrica (Puchol, 2007, p.16)

Esta alternativa de solución de creación del área de RH producto de la complejidad y exigencia actual de las funciones que demandan RH en Soliplast, resolvería, a su vez, una necesidad encontrada en el grupo focal (y de algunos clientes internos) de poder contar con un espacio para poder expresar a RH

sus inquietudes.

Para que esta área se posicione como socio estratégico se requiere que todas las personas de la organización adquieran un compromiso con las funciones de RH, y que los jefes asuman su rol como gestores de las personas que lideran, puesto que según Calderón et al (2004) citado en Calderón, Montes, Tobón (2004, p.13) una de las características de las prácticas de gestión de recursos humanos es que “requieren apropiación y dominio por parte de todas las personas de la organización, por lo tanto no basta con estructurarlas sino que es necesario internalizarlas” (p.13); de hecho, “no son responsabilidad exclusiva del área de RH; incluso algunos autores proponen que sea responsabilidad de la línea con apoyo de gestión humana” (p.13).

Por este motivo se recomienda capacitar a todas las personas y a los jefes en el rol activo que desempeñarán en cada uno de los procesos de Recursos Humanos y acompañarlos en este nuevo rol.

2. Como segunda alternativa de solución se plantea formalizar los procesos estratégicos de recursos humanos, tales como: Gestión del Conocimiento, Clima Laboral y Comunicación Organizacional.

Gestión del conocimiento

Una de las necesidades identificadas en recursos humanos de Soliplast es la dificultad para encontrar empresas de capacitación en programas específicos de interés para el área operativa, por este motivo Soliplast, en el 2012, encontró una estrategia de formación diferente a las capacitaciones cortas: Los programas técnicos. Apoyando la formación de algunos clientes internos del área operativa en un programa técnico en convenio con la CDMB (Corporación de la Meseta de Bucaramanga) sobre mantenimiento auto-sostenible de procesos industriales y de uso de máquinas, logró formar a algunos de sus clientes internos. Adicionalmente –y en conjunto– a la propuesta de fortalecimiento del proceso de Formación y Capacitación de RH (como se mencionará más adelante) para poder dar solución a esta necesidad, se propone, a su vez, formalizar la estrategia de recursos humanos de *Gestión del Conocimiento*. Estrategia que es entendida como un “proceso sistemático de búsqueda, selección, organización y difusión de información, que se implementa con el propósito de aportar a los integrantes de la organización los conocimientos necesarios para desarrollar eficazmente sus labores” (Alles, 2011,

p.201). Su objetivo consiste en convertir el conocimiento humano (o capital humano) en conocimiento organizacional (o capital estructural) para que el conocimiento quede a disposición de la organización y de todos sus miembros. Recordemos lo que plantea García-Tapiá (2002) respecto a esto:

si bien es cierto que la empresa nunca podrá ser propietaria del conocimiento que atesoran sus empleados (ya que equivaldría, en la práctica, a una moderna forma de esclavitud), sí que entendemos que puede gestionar el mismo. Por un lado, mediante el establecimiento de mecanismos que permitan que dicho conocimiento quede “depositado” en la organización y accesible a todos. La empresa puede crear repositorios de información, bases de datos corporativas o sistemas expertos en los que sus empleados vayan depositando conocimientos, experiencias, etc. Dicho en otras palabras, convirtiendo el Capital Humano en capital Estructural. Y por otro lado, creando sistemas de motivación que retengan el talento en la organización y, por tanto, eviten la “fuga” de capital humano. Todo ello, combinado, supondría una “gestión” de dicho capital (aunque el mismo nunca fuera “propiedad” de la organización). (p.28)

Por este motivo, se plantea como alternativa de solución (complementaria al fortalecimiento del proceso funcional de formación que se mencionará más adelante) la formalización de la estrategia de Gestión del Conocimiento en Soliplast para que se planifiquen estrategias (liderados por RH, el área encargada) de mantener, dinamizar y co-crear el conocimiento proveniente de todos esos programas de formación técnica que invierte la compañía para que quede a disposición de la misma empresa para su libre uso o actualización (convirtiendo el capital humano en capital estructural). Estrategias que pueden ser, por ejemplo, las *comunidades de prácticas*: que consisten en grupos de clientes internos donde a través de espacios de conversación y análisis, se socializan, analizan y se proponen nuevos aprendizajes a partir de las experiencias y de la aplicación de los conocimientos adquiridos en los distintos programas de formación. Comunidad que puede ser liderada por el líder del proceso, o los colaboradores que recibieron el programa de formación, convirtiéndose de aprendices a formadores.

Clima organizacional

Si bien recientemente se creó un comité de convivencia precisamente para informar, prevenir y solucionar las dificultades de convivencia entre clientes internos, hasta hace poco (como se pudo observar en el grupo focal) el área administrativa no tenía conocimiento de las dificultades de convivencia entre operarios, pasando desapercibidas. Por este motivo, como complemento a la acertada creación del comité de convivencia para solucionar las dificultades de convivencia entre operarios, se

sugiere como alternativa de solución, implementar la estrategia de clima organizacional en la empresa.

Estrategia que sería muy importante para Soliplast puesto que “(...) el clima es una suma de percepciones, es descriptivo y no evaluativo. Su nivel de descripción se refiere a la organización y las percepciones pueden influir en la conducta.” (Silva, 1992 citado en Guillén, Gala & Velázquez, 2000, p.167). Por tanto, implementando la estrategia de clima se podría conocer periódicamente la percepción de los miembros de la empresa, su nivel de satisfacción con la organización en general y sus puestos de trabajo y anticiparse a las dificultades en la convivencia entre clientes internos. Esto implicaría que la estrategia se haga periódicamente y ante la detección de un clima laboral inadecuado se puedan proponer inmediatamente acciones para fortalecerla y mejorarla.

Este plan de solución se complementaría con el del proceso funcional de evaluación de desempeño de RH (como se mencionará más adelante), puesto que parte de las dificultades de convivencia presentadas entre clientes internos corresponde a promociones de supervisores de planta y, en algunos casos, de ajustes a salarios bases basados en criterios personales. Con el fortalecimiento de la evaluación de desempeño en la organización y el uso de sus resultados para tomar estas decisiones (de promoción y salarios) se espera generar más confiabilidad en clientes internos, disminuyendo las diferencias y mejorando el clima laboral.

Comunicación organizacional

Se encontró a través de la entrevista que a veces existen malentendidos y una sensación de zozobra entre los miembros de Soliplast porque no todos conocen los proyectos que emprende la organización. Sólo el área que está relacionada con el nuevo proyecto sería el que conoce y está más informado acerca de los proyectos y sus aspectos, sin embargo, las demás áreas y miembros de la organización no tienen la misma información.

Por este motivo, y recordando el objetivo que trae un sistema de comunicación interna en una organización: “promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento” (Puchol, 2007,

p.333), nos recuerda este mismo autor algunos beneficios tan importantes como favorecer la identificación del trabajador con la empresa; transmitir eficaz, eficiente y efectivamente los mensajes de la estrategia y la política empresarial; contar lo que sucede en la empresa, no sólo para informar, sino también para motivar; contribuir al crecimiento del compromiso y de la integración del personal con y en el proyecto de la empresa; conocer y analizar las opiniones, actitudes y expectativas del personal; combatir la difusión de rumores que afectan a la moral de los trabajadores y que, de trascender al exterior, pueden ocasionar problemas con los clientes, proveedores, entes públicos, medios de comunicación, etc (Puchol, 2007, p.334) entre muchos otros.

Por este motivo se propone, como alternativa de solución para esta necesidad, la implementación de la estrategia de comunicación organizacional, no sólo para informar a todos sus miembros los proyectos que emprende la empresa y evitar próximos malentendidos, sino también para lograr una mejor cohesión interna y conocer la opinión de todos sus miembros (comunicación ascendente). Para esto, se sugiere complementar el comité de convivencia (que es ya una actividad de comunicación interna que realiza Soliplast dirigida a prevenir dificultades de convivencia organizacional) complementarlo con un *comité de novedades y de información* semanal (por ejemplo) para comunicar y dialogar sobre las novedades y nuevas decisiones de la empresa. De hecho, esta fue una sugerencia que planteó el ingeniero de planta y la directora administrativa para resolver los malentendidos por desinformación y desconocimiento de los proyectos de la empresa.

3. Consolidar procesos funcionales de RRHH

3.1 Procesos de Empleo

3.1.1 Planeación de la Fuerza Laboral

La alternativa de solución de gestión del conocimiento, a su vez, también está relacionado con la estrategia de RH llamada *Planeación de la Fuerza Laboral*, puesto que la retención y protección del conocimiento en la organización debe estar asociado, a su vez, a un interés de preparar personas específicas dentro de la empresa para cubrir futuras vacantes dentro de la organización. Es por este motivo que Dessler (2004) dice que la mayoría de las empresas también usan para esto los términos

planeación de sucesión o cartas de reemplazo para el proceso de planificación de vacantes de cargos ejecutivos o más importantes (Dessler, 2005, p.41).

He aquí la importancia de una gestión del conocimiento basado en una estrategia de planeación de la fuerza laboral para reducir el impacto en las organizaciones cuando un miembro de la empresa –de un cargo crítico y con un conocimiento de gran relevancia para la compañía– decide retirarse.

Se propone entonces, como alternativa de solución, que la estrategia de RH de gestión del conocimiento deba estar asociada a una planeación de fuerza laboral, para que las personas que se elijan capacitar y formar en la organización (en sus diferentes programas) también tengan un propósito de prepararlas para cubrir futuras vacantes. Esto implica, por supuesto, cuatro etapas importantes (en todo plan de carreras): inventario de los directivos actuales, evaluación del potencial de los mismos, elaboración del plan individual de formación y el establecimiento de los planes de sustitución (Puchol, 2007, p.212). Es decir, conocer con qué personas cuenta la organización, cuál es su estado actual de conocimientos y competencias, identificación de las personas que más se ajustarían a los cargos críticos ante eventuales salidas de personal, identificación de necesidades de formación por persona para cumplir a cabalidad los requisitos de cada cargo crítico y, por último, la decisión final de cuál es la formación que requiere cada persona para ocupar determinado puesto o posible sucesión.

De esta manera, para dar respuesta y solucionar la dificultad de Soliplast para encontrar capacitaciones en temas técnicos específicos debe haber una asociación entre la estrategia de gestión del conocimiento y los procesos de planeación de la fuerza laboral y formación de RH (este último se describirá más adelante).

3.2 Desarrollo de Recursos Humanos

3.2.1 Inducción

Respecto a la necesidad encontrada a través de la entrevista acerca de la confusión en algunos clientes internos sobre el conducto regular para solicitar permisos y vacaciones, se evidenció a través del grupo focal que es un problema particular, no un problema generalizado en la organización. Se encontró (en el grupo focal) que todos tienen claro y comparten el mismo conducto regular que espera la Directora Administrativa y Financiera. Por tanto, se concluye que los casos de confusión presentados fueron

casos particulares.

Sin embargo, explorando este tema en el grupo focal se encontraron otros aspectos que pueden mejorarse. El primero, añadir el componente de la mega y planeación estratégica de la empresa a los temas presentados en la inducción. Lo anterior, para que todos los miembros de la empresa comprendan la relación e importancia de sus trabajos en la contribución del plan estratégico de la empresa (misión, visión y políticas) y en el grado de satisfacción del cliente que compra y usa los productos. Por tanto, sería una alternativa de solución a la inducción organizacional, puesto que es una “actividad estructurada, usualmente a cargo de Recursos Humanos, en el cual se presenta a un nuevo colaborador la historia de la organización, sus características principales, objetivos, productos y/o servicios, misión y visión, políticas y toda otra información que le permita al nuevo colaborador conocer lo más profundamente posible su nuevo lugar de trabajo” (Alles, 2011, p.219).

Otro aspecto que se identificó en el grupo focal por mejorar de la inducción es poder unificar, a través de un video, la información y contenido del proceso de inducción, tanto de las áreas operativas y administrativas. Esto último, porque hay aspectos puntuales que el área administrativa desconoce del área operativa y viceversa, y que algunas veces se pasa por alto información en la inducción.

3.2.2 Evaluación de Desempeño

Si bien existe una evaluación de desempeño en Soliplast, como se identificó a través de la entrevista, es un proceso de gestión humana que se aplica principalmente para mantener el certificado de calidad (aspecto que también se confirma en el grupo focal a través del desconocimiento que tienen los miembros de la organización acerca de este proceso). Por este motivo, se plantea como solución, fortalecer la evaluación de desempeño como un proceso funcional de recursos humanos que mida el desempeño de los trabajadores en su ser y hacer y que permita retroalimentar y mejorar el desempeño de las personas (disposición a la que están de acuerdo los clientes internos). Proceso que además de ser central y transversal a todas las demás estrategias y procesos de recursos humanos, debe ser continua y permanente, tal como lo afirma Puchol (2007):

Es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios

acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales (Puchol, 2007, p. 301).

Fortaleciendo este proceso (y haciendo que sea continua, permanente y central para RH) permitiría resolver un conjunto de necesidades encontradas con RH en Soliplast como:

- Malentendidos entre operarios cuando algunas veces se han hecho ajustes salariales implementando criterios subjetivos. Se plantea que usando la evaluación de desempeño para tomar decisiones salariales en las veces que se hacían con criterios subjetivos (que fueron sólo para algunas veces) permitirá una mayor confianza entre los clientes internos acerca de la validez de estas decisiones, evitando así, gran parte de los malentendidos entre clientes internos. Para esta misma necesidad se plantean también como soluciones la formalización de las estrategias de RH de comunicación organizacional (a través de los comités de convivencia y de novedades y de información) y de clima organizacional, para conocer y prevenir las dificultades de convivencia que se presentan en la organización.
- Identificación de brechas y selección de otros temas de capacitación. Se espera que con las retroalimentaciones de las evaluaciones de desempeño ayude en la identificación de las necesidades de formación de clientes internos y, por tanto, de temas de formación más ajustados con la estrategia de la organización.
- Algunos inconvenientes presentados entre operarios, porque para algunos de ellos las elecciones de promoción para ser supervisores de planta así como quienes reciben un incremento en su salario base no ha sido completamente justa o equitativa. Se espera que usando la evaluación de desempeño y sus resultados (acompañados también de concursos internos) para decidir las personas que deben recibir la promoción como supervisores de planta, disminuirán en gran medida los malentendidos entre operarios, por creer ser una decisión justa y argumentada.

Como se puede observar, lo que se desea en última instancia con el fortalecimiento del proceso funcional de evaluación de desempeño (y la solución a las necesidades encontradas) es tomar decisiones con criterios más objetivos. Justo lo que pretenden las evaluaciones de desempeño:

“pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios” (Puchol, 2007, p.301).

Además, es un proceso que tendría mucha acogida en la organización, puesto que, como se encontró en el grupo focal, todos sus miembros están de acuerdo con los beneficios que podrían traer las retroalimentaciones de una evaluación del desempeño, tanto en sus objetivos y competencias para mejorar constantemente su desempeño.

3.3.3 Formación y Capacitación

Una de las necesidades identificadas en recursos humanos de Soliplast (y que ya se mencionó en líneas atrás) es la dificultad para encontrar empresas de capacitación en programas específicos del área operativa (de interés para la organización). Por este motivo Soliplast, en el 2012, encontró una estrategia de formación diferente a las capacitaciones: Los programas técnicos. Apoyando la formación de algunos clientes internos del área operativa en un programa técnico (con la CDMB: Corporación de la Meseta de Bucaramanga) sobre mantenimiento auto-sostenible de procesos industriales y de uso de máquinas, logró formar a algunos de sus clientes internos. Basado en lo anterior, se propone como alternativa de solución, que Soliplast (a través de RH) siga fortaleciendo el proceso funcional de formación de la organización a través del apoyo y patrocinio en este tipo de programas de formación *exterior, técnica e interempresarial* (siguiendo la clasificación de tipos de formación en Puchol, 2007, p.184-186) con instituciones especializadas en educación.

Como la formación puede ser entendida como “cualquier aprendizaje que obtiene un empleado de esa empresa, dentro o fuera de horas de trabajo, pagado o no por la misma, en su puesto o fuera de él, que beneficia directa o indirectamente a la productividad, el clima laboral, el desarrollo profesional o el bienestar personal” (Ares, 2000, p.230) se sugiere como alternativa de solución, se siga replicando este apoyo de Soliplast a programas de formación técnicos o profesionales (de carácter externo y prolongados) con instituciones educativas para los casos cuando Soliplast no encuentre fácilmente capacitaciones; como complemento a las capacitaciones puntuales (cortas) que ya realiza la organización.

Para ello, estos programas de formación deben hacer parte de un plan de formación mayor que diseñe la empresa basado en un diagnóstico de necesidades (plan que puede diseñarse por semestre, por ejemplo). Puesto que “el establecimiento de un Plan de Formación exige por una parte el conocimiento y la previsión de la evolución externa a la empresa, y por otra parte el diagnóstico actual de los problemas internos, y la proyección de los mismos en el plazo al que se refiera el Plan de Formación” (Puchol, 2007, p.206). Misma posición que tendría Ares (2000) cuando menciona que: “desde un enfoque estratégico, la formación es un proceso integrado en la gestión de recursos humanos para servir a la estrategia de la empresa. Por eso parte de un diagnóstico de necesidades empresariales a las que se dan respuestas con las acciones formativas, que deben valorarse en función de su impacto en el desempeño del puesto de trabajo (Ares, 2000, p.230). En este sentido, la estrategia de evaluación de desempeño sería una herramienta importante y útil para el proceso de formación en la identificación de necesidades y selección de los temas de formación.

3.3 Seguridad Social y Salud

3.3.1 Bienestar social

En cuanto a la estrategia de bienestar, se encontró que la empresa realiza actividades de integración que, como se pudo observar en el grupo focal, ha tenido un impacto positivo en el bienestar de algunos de sus miembros. Tal como lo resalta Castillo (2006) cuando concluye que en últimas la función del bienestar laboral “busca el desarrollo integral del trabajador, es decir toma en consideración tanto sus necesidades biológicas, psicológicas y sociales como las necesidades superiores derivadas de su condición de ser racional” (Castillo, 2006, p.251).

Sin embargo, se encontraron sugerencias debido a algunas necesidades que tienen los mismos clientes internos que indican que la estrategia de bienestar puede ser mejor. Estas sugerencias consistieron, por un lado, en formalizar y realizar más seguido las actividades de recreación que ya realiza la empresa. Respecto a esto, para un grupo de personas del grupo focal las actividades deportivas constituían un medio de integración importante entre los trabajadores (a tal punto de compararse “como una familia”). Además, porque ellos manifiestan permitiría mitigar considerablemente los malentendidos entre operarios.

Por otro lado (pero siguiendo con Bienestar) se encontró que los miembros de Soliplast tienen dos necesidades relacionadas con el transporte y el acceso a un almuerzo balanceado y nutritivo. Debido a la ubicación de la empresa (una zona alejada del área urbana de la ciudad) no existe un buen servicio de transporte público, lo que ha conllevado a que los clientes internos deban invertir más en transporte de lo que normalmente deben consumir. Y en cuanto a los almuerzos, los restaurantes de alrededor no presentan una buena carta nutritiva y balanceada, lo que ha conllevado a los clientes internos a llevar ya preparado sus alimentos o a preparar sus comidas dentro del trabajo.

Como bienestar organizacional también comprende beneficios como “servicios médicos y odontológicos, restaurantes subsidiados, transporte, vivienda, actividades recreativas y culturales, comisariato, planes de ahorro subsidiado, becas, consejería legal, bibliotecas, guarderías infantiles, y seguros de invalidez, vejez y muerte” (Castillo, 2006, p.250). Se sugiere, como alternativa de solución, formalizar la estrategia de bienestar de la empresa, incluyendo además de las actividades recreativas convenios con empresas para ofrecer servicios de transporte y alimentación (por ejemplo), que facilite el ingreso y la salida del personal de la empresa y en la que puedan tener acceso a un almuerzo balanceado asequible económicamente. Se invita a la empresa a que considere el fortalecimiento del proceso de bienestar por el impacto que tendría para la calidad de vida de las personas (más aún cuando las anteriores alternativas de solución fueron sugeridas por los mismos clientes internos en el grupo focal).

Organización del trabajo

Se encontró en el grupo focal que algunos empleados de la organización han tenido un interés de estudiar y combinar su trabajo con su estudio (por crecimiento personal), sin embargo, mencionaron que en Soliplast este es un asunto difícil (en especial para quienes trabajan en el área operativa) debido a la combinación de turnos de trabajo que algunas veces es en el día, otros, en la noche. Aunque este es un asunto que organiza el área de producción, desde recursos humanos se puede recomendar (como una función de staff) que en la organización del trabajo y coordinación de los turnos se tenga en cuenta a los operarios que tengan un interés por estudiar, para así favorecer sus turnos y puedan combinarlos con sus estudios. Lo anterior, puesto que dentro de los objetivos de una administración de recursos humanos está, como lo señala Chiavenato: “(...) al mismo tiempo que la organización representa el

medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (Chiavenato, 2000, p.165).

Propuesta de los tiempos para implementar las alternativas de solución

Para la aplicación de las alternativas de solución se sugiere a Soliplast que las organice en soluciones de corto, mediano y largo plazo (la siguiente propuesta se plantea pensando en que la organización ha decidido cambiar la estructura de RH y ha contratado, para ello, a alguien para hacerse cargo exclusivamente de estos cambios; de lo contrario, los tiempos tendrán que ser mayores). Las soluciones se pueden organizar de la siguiente manera:

A corto plazo (en un periodo de 6 meses):

- Re-estructurar RH: Se estudie la posibilidad de cambiar la estructura organizacional de recursos humanos en la empresa, sea para que se contrate a un profesional que se dedique exclusivamente a estas funciones (dentro de la misma dirección administrativa y financiera), sea para que se cree el área como tal, o se ayude tecnológicamente al responsable actual para que pueda aplicar las nuevas propuestas señaladas en el presente estudio.
- Formalizar el rol que tendrá RH en la organización: Se defina el rol que tendrá RH en la empresa (si será estratégica o administrativa), y de acuerdo a ello, se defina su misión y políticas.
- Socialización de los nuevos cambios estructurales y de rol de RH a los clientes internos. Socializar a todos los clientes internos el nuevo rol de RH, sus cambios estructurales, su misión, políticas y servicios (procesos y estrategias) y la función de los clientes para la consecución de los objetivos organizacionales.

A mediano plazo (en un periodo de 1 año):

- Formalizar las estrategias de comunicación, implementando inicialmente el comité de novedades y de información, y continuando realizando periódicamente el comité de convivencias.
- Formalizar la estrategia de clima organizacional y su evaluación, para apoyar la identificación temprana de malentendidos entre clientes internos.
- Formalizar la estrategia de gestión del conocimiento, para aprovechar al máximo los recursos en formación y capacitación que invierte la organización en sus clientes internos, convirtiendo el

capital humano en capital estructural. Dejando el conocimiento para el libre uso y actualización de todos los miembros.

- Fortalecer el proceso de formación y capacitación, a través de la identificación de necesidades de formación, y continuidad y apoyo de la organización en programas técnicos para clientes internos de interés para la empresa.
- Fortalecer el proceso de planeación de la fuerza laboral, para que asociado a una estrategia de gestión del conocimiento se prepare al personal que permitirá cubrir futuras vacantes.
- Fortalecer el proceso de evaluación de desempeño para que la organización y recursos humanos en los casos que usa juicios subjetivos, tenga criterios más demostrables para tomar decisiones en cuanto a promociones, ajustes salariales e identificación de necesidades de formación.
- Fortalecimiento del proceso de inducción. Añadir o hacer más énfasis en el tema de planeación estratégica de la organización; y la creación de un video institucional que permita unificar y facilitar la transmisión de la información del proceso de inducción.
- Reorganizar los turnos de trabajo para operarios que deseen estudiar.
- Fortalecer el proceso de Bienestar Social, en cuanto a las actividades de integración y recreación.

A largo plazo (en un periodo de 2 años):

- Fortalecer el proceso de Bienestar Social, en lo relacionado con la creación de los servicios de alimentación y transporte para clientes internos.

RESÚMEN DE LAS NECESIDADES DE RH ENCONTRADAS Y SUS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PLANTEADAS

PROBLEMA	CAUSAS ENCONTRADAS	SOLUCIÓN PLANTEADA
PERCEPCIÓN DE RH		
Se encontró en el grupo focal que los clientes internos no tienen pleno conocimiento de las funciones de RH de Soliplast	<ul style="list-style-type: none"> La ausencia de una misión de RH dificulta la comprensión en clientes internos sobre el rol y funciones que cumple talento humano en la organización. No se ha realizado la suficiente socialización del rol y funciones de RH que se realizan en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Formalizar la misión y políticas del área y definir el rol de RRHH en la organización. Socializar a clientes internos su rol, la función que cumplen ellos en ese rol (alineación), y los servicios del área. Modificar la estructura organizacional de RH.
COMPENSACION Y BENEFICIOS		
Los ajustes salariales se realizan algunas veces, basados en opiniones y apreciaciones personales del desempeño de las personas, lo que ha dificultado a la empresa identificar quienes realmente merecen el incremento, además de generar entre operarios inconformidades y discusiones de poder.	<ul style="list-style-type: none"> La evaluación de desempeño se usa para cumplir los requisitos y estándares de calidad, pero no como una herramienta constante de información objetiva para identificar quiénes deben recibir bonos según rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento Funcional Proceso Evaluación de desempeño <p>Como esta necesidad está asociada con la necesidad de inconformidad entre clientes internos (presentados en el tema de Clima Laboral), por tanto, esta solución se complementa con la recomendación que se siga realizando el comité de convivencia y la formalización de la estrategia de clima laboral.</p>
EVALUACION DE DESEMPEÑO		
No se aprovecha la evaluación de desempeño para identificar las brechas y temas de capacitación en los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> La evaluación de desempeño se usa para cumplir con los requisitos de evaluación y control del Sistema de Gestión de Calidad sus resultados no son usados para identificar brechas y temas de capacitación. Las capacitaciones se deciden teniendo en cuenta las apreciaciones de la Directora administrativa y las necesidades técnicas observadas en el campo de trabajo. No se socializó la función de la evaluación de desempeño y la importancia de su retroalimentación para mejorar el desempeño de las personas y la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento del proceso funcional de RH de Evaluación de Desempeño <p>Como esta necesidad está relacionada con la necesidad de formación y capacitación (siguiente necesidad) esta solución se complementa con la formalización de la estrategia de gestión del conocimiento, y del fortalecimiento de los procesos funcionales de formación y planeación de la fuerza laboral.</p>
FORMACION Y CAPACITACIÓN		
La organización tiene problemas para encontrar empresas que presenten servicios de capacitación en temas específicos relacionados con la maquinaria que posee Soliplast.	<ul style="list-style-type: none"> El SENA dice no poder ofrecerles capacitación porque deben ser mínimo para grupos de 20 personas. Y la organización no aplica porque no tienen esa cantidad de empleados. Hay temas de capacitación que ellos necesitan que son muy técnicos relacionados con las estibas que es difícil 	<ul style="list-style-type: none"> Formalización de la estrategia de Gestión del conocimiento Formalización de los procesos funcionales de Planeación de la Fuerza Laboral y Formación.

	encontrar empresas de capacitación dedicadas a la formación en estas áreas.	
CLIMA LABORAL		
Se han presentado malentendidos y conflictos entre algunos operarios que ha alterado, en parte, la armonía, la comunicación y el trabajo grupal en el área de planta.	<ul style="list-style-type: none"> La elección de los operarios que se desempeñan como supervisores de planta se basa en un criterio personal de buen desempeño (decisión tomada entre el ingeniero de planta y algunos directivos) pero no en un sistema de evaluación de desempeño, concurso interno o una medición objetiva que de tranquilidad a los demás personas que fue una decisión justa y basada criterios demostrables. En una oportunidad, los aumentos salariales que se hicieron a sólo dos operarios fue basado en un criterio personal del ingeniero de planta y de algunos directivos sobre el desempeño positivo mostrado por esos operarios. No sobre un sistema de evaluación de desempeño o producto de una medición objetiva que de tranquilidad a los demás personas que fue una decisión justa y basada criterios demostrables. 	<ul style="list-style-type: none"> Recomendación que se siga implementando el comité de convivencia Fortalecimiento de la estrategia de RH de Clima Laboral. <p>Como esta necesidad está asociada a la necesidad por malentendidos por desacuerdos en ajustes salariales o promociones de cargos (presentados en el tema de compensación y beneficios), esta solución se complementa con el fortalecimiento del proceso funcional de Evaluación de Desempeño.</p>
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL		
Algunos miembros de la organización no conocen con claridad el conducto regular para reportar los permisos, dificultando el control y unificación de la información en un solo documento.	<ul style="list-style-type: none"> No se ha hecho la suficiente divulgación del conducto regular en cuanto a la solicitud de los permisos (unos lo hacen con el ingeniero de planta, otros con la directora administrativa y con el gerente). Ni tampoco ha habido la suficiente comunicación entre los dos representantes encargados de recibir los reportes (ingeniero de planta y dirección administrativa) para unificar posteriormente la información. En la inducción general a la empresa no se hace la suficiente claridad del conducto regular de solicitud de permisos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Se encontró es una necesidad particular, no generalizable a todos los clientes internos de Soliplast.
A veces existen malentendidos y una sensación de zozobra entre los miembros de Soliplast porque no todos conocen los proyectos que emprende la organización	<ul style="list-style-type: none"> No existe un sistema de comunicación formal en la organización donde se comuniquen las novedades de la empresa y todos puedan estar al tanto de lo que sucede. 	<ul style="list-style-type: none"> Formalización de la estrategia de Comunicación Organizacional y creación del comité de novedades y de información.
Algunos miembros de Soliplast desean compartir sus inquietudes a RRHH y en ocasiones no encuentran el espacio adecuado de atención y sus inquietudes quedan sin	<ul style="list-style-type: none"> Por las múltiples funciones que desempeña la directora administrativa y financiera (encargada de las funciones de RRHH) probablemente se le ha dificultado atender ampliamente las necesidades de los clientes internos y miembros de Soliplast. 	<ul style="list-style-type: none"> Sugerencia de creación del área de RH

ser escuchadas.		
BIENESTAR ORGANIZACIONAL		
Los empleados manifiestan dificultades para conseguir almuerzos balanceados y buenas rutas de transporte público que le permitan dirigirse y retirarse de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • La localización de la empresa y la zona industrial se encuentra retirados de la ciudad, lo que dificulta el acceso a buenas rutas de transporte público. • Cerca a la empresa no existen muchas opciones de acceso a almuerzos balanceados. Los que existen son almuerzos con altas calorías y carbohidratos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el proceso funcional de Bienestar a través de convenios con empresas de alimentos y transportes.
Para algunos clientes internos las actividades de integración que realiza recursos humanos tiene tanta importancia que consideran pueden hacerse con más cantidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Las múltiples responsabilidades del área administrativa y financiera probablemente dificulten la planeación de este tipo de actividades porque requiere más demanda de tiempo para el responsable del área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer las actividades de integración que hace RH como actividad de Bienestar.
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO		
Algunos empleados de la organización que han querido estudiar no han podido porque a veces tienen que hacer turnos de día, otros de noche.	<ul style="list-style-type: none"> • Probablemente en la organización del trabajo y de los turnos no se tiene en cuenta el criterio para aquellos que quieren estudiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendación de RH al área operativa para que organice los turnos de operarios de tal manera que tenga en cuenta a quienes se encuentren combinando su trabajo con su estudio.
INDUCCIÓN		
Para algunos clientes internos la inducción a la organización le hace falta hacer más énfasis en el plan estratégico de la empresa para hacer una mayor alineación entre los esfuerzos de cada miembro para alcanzar la estrategia organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Probablemente como recursos humanos cumple principalmente una función administrativa del talento humano en la organización, las funciones estratégicas como la alineación organizacional no son consideradas prioritarias. • Al no existir un área encargada de la gestión del talento humano en la empresa hace difícil que se desarrollen funciones estratégicas de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer más énfasis en el plan estratégico de la organización en la inducción, resaltando su importancia para comprender la relación que hay entre las actividades de los puestos de trabajo para alcanzar la meta organizacional.
Cuando la inducción en la empresa por cualquier circunstancia debe hacerla una sola persona (generalmente son dos los encargados: la directora administrativa y financiera y jefe de planta), hay dificultades para que la persona transmita con claridad la información del área que le corresponde al otro encargado que no asistió a la inducción. Presentándose algunos vacíos en algunos temas en la inducción.	<ul style="list-style-type: none"> • Las dos personas encargadas de la inducción son de áreas diferentes (el jefe de planta, se encarga de lo relacionado con operaciones, y la directora administrativa y financiera, se encarga de todas las áreas directivas) lo cual hace que no conozcan a plenitud todas las funciones que realiza la otra área amiga. 	<ul style="list-style-type: none"> • El grupo focal propuso crear un video institucional para unificar la información presentada en el proceso de inducción, y así, no pasar por alto temas de la inducción organizacional ni del puesto de trabajo.

Tabla 4. Resumen de las alternativas de solución planteadas y su relación con las necesidades de RH que se están resolviendo

Fuente: elaborado por Fajardo (2012)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Al revisar las tendencias mundiales acerca del objetivo estratégico que cumplen las áreas de recursos humanos en las empresas se recomienda a Soliplast que defina y formalice su misión y políticas de recursos humanos centrada en la personas, como recurso central e importante para alcanzar su plan estratégico organizacional. Alineando sus procesos y estrategias de RH para la consecución de estos objetivos organizacionales.
- Se recomienda a Soliplast revisar según la visión esperada que se desea del área de RH, así como de sus cargas de trabajo y la factibilidad económica, la creación del área de RH. Como bien se mencionó en el estudio, la complejidad de las funciones de recursos humanos que demanda Soliplast (más las alternativas de solución que se proponen en el presente estudio) requieren que gestión humana trabaje como un área especializada, encargada únicamente de sus funciones de talento humano de la empresa.

NOTA ADICIONAL (agregada el 2 de Mayo de 2013 producto de las correcciones sugeridas en la sustentación): Esta recomendación —y propuesta del estudio— se podría mejorar agregando a los análisis el crecimiento económico y de personal contratado de la empresa de los últimos cinco años, para tener más argumentación en la propuesta de creación del área de TH.

- Para mejorar las necesidades de gestión humana encontradas en la organización se proponen también, como alternativas de solución, la formalización de algunas estrategias de recursos humanos como: comunicación organizacional, gestión del conocimiento y clima laboral. Y fortalecer algunos procesos funcionales de recursos humanos como: evaluación del desempeño, planeación de la fuerza laboral, inducción, capacitación y formación y bienestar social.

NOTA ADICIONAL (agregada el 2 de Mayo de 2013 producto de las correcciones sugeridas en la sustentación): Esta recomendación se podría completar añadiendo al estudio un análisis a los archivos de los procesos de TH de la compañía, para complementar la triangulación de la información de la entrevista y grupo focal.

Qué se debe dejar de hacer

- Se propone que RH adopte un rol diferente según las nuevas tendencias de las áreas de RH en las organizaciones. Es decir, pase de un rol administrativo y comience un rol más protagónico y estratégico en la empresa; analizando las necesidades de la organización (internas y externas) y de qué manera a través de la gestión del talento humano se pueden diseñar propuestas encaminadas a resolver estas necesidades y objetivos organizacionales.

Qué se debe seguir haciendo

- Se sugiere se continúen realizando los procesos de talento humano que ya realiza la organización, tales como selección, inducción, evaluación del desempeño, comunicación organizacional, comité de convivencia, formación y capacitación, actividades de integración y bienestar social, compensación y beneficios, salud y seguridad industrial.

9. REFERENCIAS

- Alles, M. (2011). Diccionario de términos de recursos humanos (1a. ed.). Buenos Aires: Gránica.
- Ares, A. (2000). La formación en la empresa. En C. Guillén & R. Guil (Eds.). *Psicología del trabajo para relaciones laborales* (pp. 227-247). España: McGraw-Hill.
- Blum, M. L. & Naylar, J. C. (1990). Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales (2a. ed.). (A. Contin, Trads.). México: Trillas.
- Bohlander, G. W., Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos (14a. ed.) México: CenageLearning.
- Calderón, G., Álvarez, C. M., Naranjo, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos tendencias y perspectivas de investigación. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional.
- Calderón, G., Montes, A., Tobón, M. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: La experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. Universidad Eafit, 40, (136).
- Castillo, J. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad (2a. ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5a. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2004). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano (2a. ed.). México: Pearson Educación.
- García, M. & García M. C. (2000). Análisis de puestos de trabajo. En C. Guillén & R. Guil (Eds). *Psicología del trabajo para relaciones laborales* (pp. 181-193). España: McGraw-Hill.
- García-Tapiá, J. (2002). Gestión del conocimiento y empresa. Una aproximación a la realidad española. España: Colección EOI Empresa.
- Guillén, C., Gala, F., & Velázquez, R. (2000). Clima organizacional. En C. Guillén & R. Guil (Eds). *Psicología del trabajo para relaciones laborales* (pp. 165-179). España: McGraw-Hill.

- Méndez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Colombia: Universidad del Rosario.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos (9a. ed.). México: Pearson Educación.
- Morales, J. A. & Velandia, N. F. (1999). Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Padrón, J. (2006, 15 de mayo). Bases del concepto de "investigación aplicada" (o "investigación aplicada" o "aplicaciones"). *Papeles de José Padrón* (papeles académicos). Recuperado el 28 de noviembre de 2011 de <http://padron.entretemas.com/InvAplicada/index.htm>
- Pérez, E. & Otero, L. A. (2006). Función directiva y recursos humanos en sanidad. España: Díaz de Santos.
- Puchol, L. (2007). Dirección y gestión de recursos humanos (7a. ed.). Madrid: Díaz de Santos.
- Roig, J. M. (2000). La selección de personal. En C. Guillén & R. Guil (Eds). *Psicología del trabajo para relaciones laborales* (pp. 213-225). España: McGraw-Hill.
- Soliplast. (2011, noviembre). *Manual de calidad* (Documento corporativo, MC-01). Bucaramanga, Colombia: Soliplast.
- Torres, J. (2006, Diciembre). La gestión por procesos y la gestión de proyectos en la estrategia empresarial. *Técnica Industrial 266*. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona de la UPC. Recuperado el 10 de Febrero de 2013 de <http://www.tecnicaindustrial.es/tiadmin/numeros/26/41/a41.pdf>

ANEXOS

Anexo 1.

Categorías de la entrevista realizada a la Directora Administrativa y Financiera

CATEGORÍAS INDUCTIVAS ENCONTRADAS	PROPOSICIONES
Ajuste salarial basado en la evaluación de desempeño	“En base a las evaluaciones de desempeño se hizo una evaluación de incremento salarial, sin embargo, todos resultaron teniendo el mismo incremento. A algunos, nosotros decíamos 'aay, subámosle un poco que él hizo esto', y al final todos resultaron teniendo prácticamente el mismo incremento”.
Conducto regular para solicitar permisos	“No hay un conducto regular para solicitar permisos y vacaciones. Algunos empleados piden permisos con el jefe de planta, otros conmigo y otros con el gerente”. “La idea es que el jefe de planta me informe [directora administrativa] para tener un documento unificado de permisos con la firma de cada empleado. Tanto de permisos como de vacaciones. Para que así cuando Ricardo [gerente], me pregunte, yo sepa dónde están todos”.
Proceso de selección	“Al gerente le solicitan los cargos, yo hago la convocatoria en el SENA, Computrabajo, se analizan y se preseleccionan con el ingeniero Ricardo [Gerente], y se eligen en un proceso de outsourcing”, “Los procesos de selección los hace Nancy [la profesional a quien contratan por outsourcing para que elija de los preseleccionados la persona a ocupar el cargo]”.
Clima laboral	“Antes cada quien trabajaba por su lado y bueno saber si aún el ambiente laboral está igual o mejor [se refiere a los empleados de planta]. Aparentemente hay un buen clima, sin embargo, unos [empleados de planta] piensan que son mejor tratados que otros. Los antiguos no quieren hacer oficios”.
Rotación de personal	“La rotación de personal es poca... se van después de 5 años”.
Formación y capacitación	“Para las capacitaciones externas a veces tenemos algunos problemas porque el SENA dice que mínimo deben haber 20 personas. Y sugiere capacitar por internet y luego socializar. Con Comfenalco, que tiene temas de pertenencia y trabajo en equipo, motivación, mantenimiento, programación neurolingüística... la parte personal. Una o dos veces al año”. Con la ARP, muy pocas. Y con <i>Aula Virtual</i> , temas en inteligencia emocional y seguridad industrial”. “Ya hay una persona que la empresa está apoyando para capacitarse. La idea es que luego él capacite. Es un programa de la CDMB de coeficiencia, y es un proyecto de mantenimiento autosostenible para mejorar los procesos y el uso de máquinas”. “Pero no se pueden elegir a todos en la capacitación porque o sino luego ya no querrán hacer sus funciones porque ya se van a sentir más capacitados. Se escogerán a dos.” (temor a gestionar el conocimiento. Revisar)
Utilidad de la evaluación de desempeño y de inducción	“La evaluación de desempeño se usa más que todo para cumplir con los requisitos de calidad”. [Respecto al uso de la identificación de brechas]: “No, la verdad no la usamos para eso”.
Inducción	“La verdad, nos hace falta como entregar en una carpeta la información de la inducción y el reglamento de trabajo a cada persona. Que tenga la higiene y seguridad industrial y los elementos de protección personal” Revisar: Este aspecto ya fue desarrollado por Soliplast después de haber hecho esta entrevista. Sin embargo, aún hace falta implementar el documento.

CATEGORÍAS INDUCTIVAS ENCONTRADAS	PROPOSICIONES
	Soliplastsolicitó revisar el documento por si necesitaba alguna mejoría.
Comunicación organizacional	<p>“Algunas veces no todos nos enteramos de todos los proyectos de la empresa. Tal vez sólo hay comunicación con el área de interés”.</p> <p>“Hay veces que yo me entero de los proyectos por otras personas de la empresa y como no sabemos bien eso a veces ocasiona malentendidos”.</p>

Anexo 2.

Categorías encontradas en la realización del grupo focal

CATEGORIAS			PROPOSICIONES
DEDUCTIVA GENERAL	DEDUCTIVA ESPECÍFICA	INDUCTIVA	
Generales y de exploración:	Funciones de RRHH	General	-”Velar por las necesidades y funciones dentro del trabajo que tienen sus empleados”
		Seguridad y de implementos de trabajo	-”Brindar los implementos de trabajo, seguridad, guantes, implementos” -”Dar la seguridad social para empleados” -”Brindar herramientas para que el empleado cumpla bien su trabajo”
		Clima laboral	-”Propender por un buen entorno laboral y de relaciones armonia, ajustar los diferentes temperamentos de las personas, resolver conflictos y proponer estrategias”
	Participación de los procesos de RRHH	Capacitaciones	-”De las charlas, capacitaciones de riesgos, emergencias, seguridad industrial, primeros auxilios, relajamiento” [Necesidad detectada]- ”Sí se dan capacitaciones pero de pronto hace falta más continuidad [dicen que hace rato no hay]” [Necesidad detectada]-”Ojalá también se puedan dar en temas personales y de cómo convivir entre todos”.
	Aspectos positivos de RRHH	Capacitaciones	“La capacitaciones” -”Hacen evaluaciones terminadas las capacitaciones para saber cuánto se aprendió”
		Seguridad	“RRHH está pendiente que los operarios usen los elementos de protección, aunque a veces pueda molestar, pero sabemos que es para nuestra salud”
		Trato de la encargada de RRHH	“El buen trato de de Deysi”
	Aspectos por mejorar	Capacitaciones	[Necesidad detectada]-“Aumentar las capacitaciones con empresas privadas, osea no depender únicamente de los programas de la ARP, como <i>primeros auxilios</i> ” [Necesidad detectada]-”Que puedan ser más temas sobre la persona, la motivación, neurolingüística”
		Atención al cliente interno	[Necesidad detectada]-“De pronto la persona encargada de RRHH por sus múltiples funciones a veces no tiene el tiempo para atender y escuchar los problemas que los empleados puedan tener” [Sin embargo, coinciden que eso se puede solucionar con la creación del <i>comité de convivencia</i> , puesto que para eso se hizo]
		Integración	[Necesidad detectada]-“Más actividades de integración, que no sea trabajo (...), sí se hacen, pero ojalá puedan ser más, los domingos por ejemplo, con la finalidad de integrar a todos porque hay subgrupos que no se integran con los demás y por ahí puede estar el problemita” [se refiere a unas dificultades de

			convivencia que se han presentado entre algunos operarios por relaciones de poder en el que unos han dejado de ser operarios a ser jefe de operarios, creando inconformidad con sus antiguos compañeros que no quieren ser 'mandados'. Y porque algunos operarios ganan más que otros, creando inconformidad en algunos].
Evaluación de desempeño	Conocimiento		-“Se usa para medir el desempeño de la persona, si está fallando” -“Para medir la actitud de la persona contratada, para saber si está cumpliendo en el cargo, de lo contrario potencializarlo.” -“Medir en qué condiciones trabaja, si está cumpliendo con las normas de seguridad, si tiene los tapa oídos puestos”
	Conocimiento de la retroalimentación		-“Sí estoy de acuerdo con la retroalimentación de la evaluación de desempeño porque es una manera de conocer si se está haciendo bien las cosas a través de la percepción de las demás personas, y si está generando valor agregado” -“Lo importante de una evaluación de desempeño es la retroalimentación para saber en qué se está fallando ”
	ED de Soliplast		[Necesidad detectada]-[Cuando se les preguntó sobre la ED que aplica Soliplast mostraron un lenguaje no verbal de extrañeza y desconocimiento. No tienen conocimiento si Soliplast aplica actualmente ED. Sin embargo, recuerdan que anteriormente la empresa sí hizo una retroalimentación con una ED, pero no se volvió a hacer] [Necesidad detectada]-“Pero entonces están fallando en la retroalimentación porque no volvieron a hacer retroalimentaciones”
	Retroalimentación de desempeño de Soliplast y mejoras a la ED.		[Necesidad detectada] “Sí se han hecho retroalimentaciones en el desempeño pero en algunas áreas, como las de calidad, control de seguridad industrial [al parecer han sido retroalimentaciones independientes no producto de una evaluación de desempeño], pero no en el aspecto personal, emocional y de convivencia con los demás”. [Mencionan que hacen falta aspectos personales y de convivencia a las retroalimentaciones debido a los inconvenientes de convivencia presentados en algunos operarios de planta]
Inducción organizacional y al puesto de trabajo	Cobertura		[Todos manifestaron haber recibido la inducción organizacional cuando se vincularon a la empresa, excepto una persona que es una de las más antiguas porque en ese entonces la empresa no aplicaba este proceso. Él aprendió en la experiencia].
	Temas que recuerdan	Inducción organizacional	-“Jerarquía y cargos” -“Equipos y zonas de trabajo”
		Inducción al puesto de trabajo	-“Las herramientas de trabajo” -“Tipos de estibas y materiales” -“Proceso de calidad”
	Aspectos positivos		-“La inducción es buena, el aspecto interpersonal, del cargo, las pruebas psicotécnicas”.
	Aspectos por mejorar	Comercial	[Necesidad detectada]-“Añadir un aspecto comercial para que todos sepan a quien se vende, y comprendan la responsabilidad del producto que se hace, para que así se comprenda el por qué siempre hay que hacerlo lo mejor posible” [Necesidad detectada]-“Ojalá se pudiera hacer un video

			organizacional”
		Estandarizar la información	[Necesidad detectada]-Estandarizar la información y el contenido de la inducción en un documento. Sí hay un documento con la lista de elementos de la inducción pero no del contenido de lo que se debe decir”.
		Necesidades individuales	[Necesidad detectada]-[Se observaron dos aspectos individuales, Edilia Tarazona no conoce el manual de funciones de la organización, y Julieth Pinto, manifiesta no conocer aspectos del área de producción, como los operarios y quién de ellos debe entregarle facturas].
	Persona responsable		[Necesidad detectada]-”Una persona responsable por el área de producción y otro del área de administración” -”Sí, y que el nuevo pase por cada uno, para que todos conozcan de todos”
Compensación y salarios	Aspectos positivos		[Las compensaciones y salarios de Soliplast funcionan con un básico más horas extras trabajadas. Y como incentivos por las horas totales trabajadas reciben bonos de sodexo] -[Inicialmente hay un silencio y se miran unos a otros] ”pues yo creo que eso es personal, pero yo me siento conforme” - “Yo he trabajado en otras empresas y no pagan tan bien como acá... está bien” -”Es justo y puntual”
	Aspectos negativos		[No manifestaron aspectos negativos, sin embargo, el grupo invitaba a hablar a Jairo Gélviz (operario), pero él dijo reservarse lo que opinaba. Sobre esto, al terminar el grupo focal se le preguntó a Jorge Ortiz (Jefe de Planta) los motivos sobre esta decisión de Jorge de no hablar y la invitación del grupo para que Jairo hablara, y la respuesta que Jorge dio es porque Jairo tiene un problema de salud que él alega adquirió en el trabajo con Soliplast y desde entonces tiene una inconformidad con la empresa y la ARP, en el que este último argumenta fue una enfermedad que no adquirió en el trabajo. A pesar de ser el más empleado más antiguo su problema de salud le impide trabajar horas extras y sólo recibir el salario básico, inconformidad que se maximiza porque los demás operarios, incluyendo los más nuevos, por trabajar horas extras ganan más que él].
Comunicación del conducto regular para solicitar permisos	Conocimiento	Grupo en general	-”Al jefe inmediato... al ingeniero [Jorge], y los directivos, a Deysi” -”Sí.. y si Jorge no está, a Deysi”
		Comunicación entre Jefe de planta y Directora Administrativa	[Cuando a Jorge, el ingeniero de planta, se le preguntó qué hacía luego con los reportes que él recibía, contestó:] -”Luego hablo con Deysi” [aunque respondió con un lenguaje no verbal que denotaba inseguridad]
Gestión del conocimiento	Acciones fortalecer conocimiento	Internas	“Las capacitaciones...” [Necesidad detectada]“Las capacitaciones internas, aunque eso es precisamente lo que queremos mejorar aún más, unificando los temas de capacitación de producción de la empresa” [Jorge: se refiere a la sugerencia que él había dado en el apartado de la

			inducción, de unificar la información de la inducción]
		Externas	[Necesidad detectada][En esta categoría entrarían las capacitaciones externas que contrata la organización, sin embargo, se recuerda la sugerencia que dio el grupo focal al inicio de la entrevista, en el que manifestó ampliar tanto la frecuencia de la capacitaciones como en la diversidad a temas personales y de motivación]
	Estrategias retener conocimiento		-“Sí, en el trabajo diario cuando se le enseña a los nuevos las funciones” [Necesidad detectada]-[Pero cuando se les preguntó si era una política formal de la organización o de RRHH, contestaron:] - -”No, es más bien informal, se aprende en el trabajo diario”.
Clima organizacional	Satisfacción		-“La armonía entre todos” -”Los salarios justos” -”Salarios puntuales” -”Todo se hace legalmente” -”La empresa siempre está acobijada en salud y seguro”
	Por mejorar	Armonía	[Necesidad detectada]-”Más unión entre los de planta, más que todo, porque hay mucho egoísmo, subgrupos, se hacen maldades” [Necesidad detectada]-”Ojalá se pudieran hacer más actividades de integración para evitar malentendidos” -[Sin embargo, cuando se les preguntó si era más la armonía que los malentendidos, contestaron:] -”No, es más la armonía que los malentendidos”
		Comunicación entre planta y directivos	[Necesidad detectada]-”Yo que bajo y subo [se refiere al piso de planta y dirección] los malentendidos que hay abajo acá arriba no se enteran” -”Los problemas hay que hablarse para resolverlos” -[Y otro en relación a lo anterior, dijo:] ”Pero para eso se creó el comité de convivencia, además de ser una exigencia de la ARP” [Como cerca a la fecha del grupo focal los directivos se enteraron de los malentendidos entre algunos operarios de planta, habían propuesto crear un comité de convivencia conformados por representantes de toda la organización con el fin de aclarar dificultades de convivencia laboral]
		Oportunidad de estudiar y trabajar	[Necesidad detectada]-“Las personas que a veces quieren estudiar no pueden por el trabajo y los horarios que son muy pesados” -”Ay si, hay personas que han querido estudiar pero no pueden”
		Convocatorias internas	[Necesidad detectada]-”Si se llega a necesitar una vacante que alguien de la empresa pueda tenerlo y que lo capaciten”
		Convenios para almuerzos y transporte	[Necesidad detectada]-”Acá hay un problema de acceso a buenos almuerzos balanceados, los que se consiguen por acá tienen muchas calorías” -”Por ejemplo, Alcira le hace los almuerzos a las niñas y al ingeniero, una idea podía ser crear como una especie de minicasino para todos” -”Sí, se pudieran gestionar almuerzos económicos y balanceados” -”El acceso de transporte para venir y salir es malo. Hay un bus que pasa cada hora o toca es coger son piratas”.

			<p>[Necesidad detectada]-”Para venir toca coger un bus que lo deja a uno en el palenque y de ahí toca coger otro bus o un pirata que lo traiga para acá. Y de regreso es lo mismo. Hay veces que toca esperar mucho tiempo y luego ya no pasan los buses, entonces toca coger un pirata. Sale muy caro”</p> <p>-Si se pudiera gestionar un convenio sería bueno. Por ejemplo, acá al lado salen buses [se refiere a otras empresa cercanas], si la empresa puede gestionar con ellos sería buena idea, que nos dejen en un punto central, como el palenque”.</p>
--	--	--	---

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Gestión para el desarrollo humano en la organización
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Detección de necesidades y propuesta para mejorar los procesos de gestión humana para la empresa Soliplast
3	AUTOR(es)	Fajardo Cuartas David Fernando
4	AÑO Y MES	2013, Mayo
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	María Elvira Villar Duarte
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>El presente estudio aplicado tiene el objetivo de identificar necesidades de recursos humanos en la empresa Soliplast de la ciudad de Bucaramanga y proponer alternativas de solución que mejoren la gestión humana de esta empresa. Para ello, se utilizaron dos métodos de recolección de información: la entrevista y el grupo focal, los cuales se aplicaron a la líder del proceso de Recursos Humanos y a clientes internos del proceso respectivamente. Para las necesidades encontradas se proponen un conjunto de alternativas de solución enfocadas a orientar a Recursos Humanos como socio-estratégico de la compañía: definir una misión y políticas del área, redefinir la estructura organizacional de RH, y formalizar y mejorar algunos procesos de RH.</p> <p>This applied study has the aim to identify needs of Human Resource of Soliplast Company (located in Bucaramanga, Colombia), and propose different solutions that facilitate to solve these needs found. This survey was carried out using two different data collections methods: 1) The interview and 2) the focus group. These methods were applied to the occupational wellbeing leader of company and almost every internal stakeholder of the organization. For the needs found in this study, several options were proposed oriented to become a HR in a strategic partner to the company, as: define a mission and policies, change the structural area of HR and apply and enhance some HR process.</p>
7	PALABRAS CLAVES	recursos humanos, Bucaramanga, Soliplast, gestión del conocimiento, planeación fuerza laboral, evaluación desempeño, inducción, formación, bienestar.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Industrial
9	TIPO DE ESTUDIO	Investigación aplicada. Análisis de información cualitativa
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar una propuesta de mejoramiento para los procesos de gestión humana de Soliplast

11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar e identificar las necesidades relacionadas con los procesos de gestión humana que requieran intervención en Soliplast. • Proponer alternativas de solución a los procesos de gestión humana para dar respuesta a las necesidades identificadas.
12	RESUMEN GENERAL	<p>El presente estudio, de carácter aplicado, se desarrolla con el objetivo de identificar necesidades de recursos humanos en la empresa Soliplast de la ciudad de Bucaramanga y proponer alternativas de solución que mejoren estas necesidades y servicios de talento humano de la empresa. Para ello, se utilizaron dos métodos de recolección de información: la entrevista y el grupo focal, los cuales se aplicaron a la líder del proceso de Recursos Humanos y a clientes internos del proceso respectivamente. Se encontró que RH está en una fase organizacional del trabajo y de satisfacción y motivación laboral (etapa 3 de las evoluciones de las áreas de gestión humana en las empresas siguiendo la clasificación de Calderón, Álvarez & Naranjo, 2006), que comienza a darle valor agregado a las personas como un recurso importante para conseguir el objetivo organizacional. Esto se evidencia en las necesidades encontradas para los procesos de Recursos Humanos tales como: no hay completa claridad de las funciones y procesos que desarrolla RH; ajustes salariales y promociones del personal que algunas veces se hacen basados en criterios personales, lo cual ocasiona conflictos entre algunos operarios de planta; la evaluación de desempeño se realiza para cumplir un requisito estipulado en el Sistema de Gestión de Calidad; hay dificultad para encontrar capacitaciones en temas técnicos específicos relacionados con la actividad económica de la empresa. Así mismo, hay aspectos por resaltar en los procesos de: inducción a la empresa, selección de personal, bienestar con los comités de convivencia y actividades de integración, programas de salud ocupacional y seguridad industrial, entre otros. Se proponen un conjunto de alternativas de solución que permitan que los procesos de Recursos Humanos evolucionen hacia socio-estratégico tales como: definir una misión y políticas de RH y redefinir la relación de dependencia en la estructura organizacional, formalizar procesos como gestión del conocimiento, comunicación organizacional, clima laboral, y fortalecer procesos funcionales como planeación de la fuerza laboral, evaluación del desempeño, formación y capacitación.</p>

<p>13</p>	<p>CONCLUSIONES.</p>	<p>Al revisar las tendencias mundiales acerca del objetivo estratégico que cumplen las áreas de recursos humanos en las empresas se recomienda a Soliplast que defina y formalice su misión y políticas de recursos humanos centrada en la personas, como recurso central e importante para alcanzar su plan estratégico organizacional. Alineando sus procesos y estrategias de RH para la consecución de estos objetivos organizacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda a Soliplast revisar según la visión esperada que se desea del área de RH, así como de sus cargas de trabajo y la factibilidad económica, la creación del área de RH. Como bien se mencionó en el estudio, la complejidad de las funciones de recursos humanos que demanda Soliplast (más las alternativas de solución que se proponen en el presente estudio) requieren que gestión humana trabaje como un área especializada, encargada únicamente de sus funciones de talento humano de la empresa. • Para mejorar las necesidades de gestión humana encontradas en la organización se proponen también, como alternativas de solución, la formalización de algunas estrategias de recursos humanos como: comunicación organizacional, gestión del conocimiento y clima laboral. Y fortalecer algunos procesos funcionales de recursos humanos como: evaluación del desempeño, planeación de la fuerza laboral, inducción, capacitación y formación y bienestar social.
-----------	-----------------------------	---

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>Gránica.</p> <p>Ares, A. (2000). La formación en la empresa. En C. Guillén & R. Guil (Eds.). Psicología del trabajo para relaciones laborales (pp. 227-247). España: McGraw-Hill.</p> <p>Blum, M. L. & Naylor, J. C. (1990). Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales (2a. ed.). (A. Contin, Trans.). México: Trillas.</p> <p>Bohlander, G. W., Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos (14a. ed.) México: CenageLearning.</p> <p>Calderón, G., Álvarez, C. M., Naranjo, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos tendencias y perspectivas de investigación. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional.</p> <p>Calderón, G., Montes, A., Tobón, M. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: La experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. Universidad Eafit, 40, (136).</p> <p>Castillo, J. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad (2a. ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.</p> <p>Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5a. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.</p> <p>Dessler, G. (2004). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano (2a. ed.). México: Pearson Educación.</p> <p>García, M. & García M. C. (2000). Análisis de puestos de trabajo. En C. Guillén & R. Guil (Eds). Psicología del trabajo para relaciones laborales (pp. 181-193). España: McGraw-Hill.</p> <p>García-Tapial, J. (2002). Gestión del conocimiento y empresa. Una aproximación a la realidad española. España: Colección EOI Empresa.</p> <p>Guillén, C., Gala, F., & Velázquez, R. (2000). Clima organizacional. En C. Guillén & R. Guil (Eds). Psicología del trabajo para relaciones laborales (pp. 165-179). España: McGraw-Hill.</p> <p>Méndez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Colombia: Universidad del Rosario.</p> <p>Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). Administración de recursos humanos (9a. ed.). México: Pearson Educación.</p> <p>Morales, J. A. & Velandia, N. F. (1999). Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.</p>
----	------------------------	---