



Características de las empresas del sector industrial de la ciudad de Cartagena

Jiménez, C.

Velásquez, S.

Bustillo, María Claudia

Asesor

Universidad Tecnológica De Bolívar

Minor en Psicología

Cartagena de Indias

2005

Resumen

Para determinar y describir las características de las empresas del sector industrial de Cartagena, se utilizó el método descriptivo en donde la población objeto de estudio de este proyecto fué de cuarenta y cinco (45) empresas, obteniéndose así una muestra de treinta(30) empresas, de las cuales solo quince(15) respondieron a la solicitud; permitiendo de esta manera la realización de un trabajo estadístico en donde se evidencia las características que van encaminadas a la gestión del recurso humano para el desarrollo de la organización o empresa.

Caracterización de las Empresas del Sector Industrial de la Ciudad de Cartagena

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización sólo existe cuando: 1. Hay personas capaces de comunicarse, 2. Están dispuestas a actuar conjuntamente 3. desean obtener un objetivo común.

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas (departamentos), etc., que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) o hacia la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento, planeación y control del tránsito, etc.) de la misma

manera, existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, etc., que ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, hace sus compras, satisface sus necesidades, etc. El hombre inventó las organizaciones para adaptarse a las circunstancias ambientales y poder alcanzar objetivos. Si se logra esa adaptación y se consiguen los objetivos, la empresa se considera eficaz y podrá crecer y sobrevivir (crecimiento y supervivencia) en la medida en que el volumen de lo obtenido mediante sus productos y servicios sea mayor que el invertido en la obtención y la aplicación de los recursos (Chiavenato, 2000); En este sentido, las organizaciones funcionan como sistemas, es decir, como conjuntos integrados de actividades que agregan valor y que dan riquezas. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan dinámicamente con sus ambientes. Un sistema abiertos es aquel que mantiene intensa interacción (entradas y salidas) con su medio, afectándolo y siendo afectado por este; el propósito fundamental de las empresas, como el de todos los sistemas abiertos, es la supervivencia y el mantenimiento de la estabilidad interna. Sin embargo, esto presupone una multiplicidad de objetivos y funciones mediante los cuales se alcanza la estabilidad e implica muchas interacciones con el ambiente. En resumen, la influencia de las fuerzas del ambiente produce cambio

organizacionales que a su vez influyen en el ambiente originando cambios ambientales y el proceso recibe retroalimentación continua y dinámica de manera sucesiva.

En el mundo moderno cualquiera que sea la organización (una escuela, una fabrica, un hospital, un banco, una entidad publica), estas operan en un ambiente muy competitivo y dinámico, el componente competitivo es el segmento del ambiente de trabajo a lo que se enfrenta la organización para obtener recursos y poner sus productos y servicios en el mercado; la clave para competir con éxito radica principalmente en que permee en toda la organización la cultura de ofrecer algo diferente y mejor que la competencia si se quiere captar el mercado y permanecer en el largo plazo (Davis, 1996). El secreto de la competitividad está en el compromiso total de la organización, cada persona de la compañía necesita un sentido consistente de dirección y un conocimiento concreto de lo que se requiere para mejorar, y su trabajo debe lograr ese mejoramiento. La fuerza del personal de la organización, de abajo hacia arriba, genera mejoramiento y ambiente continuos de soporte, que aun resultan inaccesibles para muchas compañías. Ese compromiso se logra mediante un proceso de liderazgo en continua evolución, que conduzca a la autosuficiencia por el esfuerzo hacia la perfección de la productividad, es decir que para lograr la ventaja competitiva es necesario proporcionar un

liderazgo en todos los niveles, los consejos directivos ejecutivos proporcionan las políticas y la guía en los niveles de grupo empresarial, de la compañía y de la división, los consejos directivos en el nivel del departamento guían la puesta en práctica de las políticas y la guía empresarial de la compañía. Otro ingrediente implícito en la competitividad, asociado integralmente con el mejoramiento de la productividad y el ambiente de soporte, es la habilidad para estimular y manejar los cambios necesarios; este grupo de conceptos conductuales de habilidades habrá de llevar a involucramientos de nuevas ideas, experimentos, mejores maneras de producir y el crecimiento continuo de la calidad (Jackson 1998).

La administración para el desempeño excelente y la ventaja competitiva constituyen el tema central de las organizaciones de la actualidad, esto significa que el enfoque administrativo más reciente es el compromiso y el alcance con los objetivos de calidad en todos los niveles organizacionales y los aspectos de las operaciones considerándose criterios universales del desempeño organizacional. La calidad se define como capacidad de atender durante todo el tiempo las necesidades del cliente es decir adecuación entre las características del producto o servicio y las expectativas del cliente o consumidor; en el mundo organizaciones de todas las banderas (estadounidenses, japonesas, francesas,

etc.) emplean la calidad de manera estratégica para ganar clientes, obtener ventajas en recursos o fondos de negocios y ser competitiva. Además la preocupación por la calidad trae consecuencias saludables para la organización, mejora el desempeño en productividad, confiabilidad, entrega y precio. La calidad no se logra solo con tecnología, sino con personas, sobre todo con personas capacitadas, entrenadas, lideradas, motivadas y plenamente conciente de sus responsabilidades, en este sentido la calidad exige el compromiso de las personas con la excelencia en la búsqueda constante de autosuperación y del mejoramiento constante y continuo. Una manera de combinar el involucramiento de las personas y el mejoramiento continuo consiste en utilizar el concepto de círculo de calidad el cual esta conformado por un grupo de personas no más de diez que se reúnen con regularidad para analizar que medios se pueden emplear para mejorar la calidad de los productos o servicios, su objetivo es asumir la responsabilidad por la calidad y aplicar todo el potencial creativo de sus miembros para que esto ocurra. Este fortalecimiento de los equipos, denominado empowerment, genera ahorros de costo de la calidad mejorada y mayor satisfacción del cliente, además de mejorar el compromiso personal y eleva la moral (Chiavenato 2000).

Para apoyar las organizaciones en su estructura de su sistema de gestión de la calidad incluye el proceso de su certificación a

través de una larga preparación de la organización para homogeneizar los procedimientos en las diversas áreas y una auditoria realizada durante una semana para obtener la certificación, cada organización debe refinar y mejorar la calidad en todas sus operaciones y aprobar un riguroso examen efectuado por auditores externos, para determinar si cumple o no los estándares ISO 9000; así las organizaciones que pretenden competir como “empresas de clase mundial” en el mercado global deben obtener la certificación de la ISO 9000, después de la certificación se realizan auditorias semestrales que sirven para mantener la continuidad del programa de calidad de la organización; estas auditorias periódicas se realizan generalmente por muestreo para verificar si los procedimientos definidos se siguen correctamente. Las normas de la ISO 9000 representan un plan de calidad y un manual apropiado para el nivel del sistema de calidad exigido (Sherman 1994). En síntesis las presiones de la competencia global conducen a las organizaciones a una búsqueda frenética e incesante de la innovación y el cambio, para obtener nuevas formas de ventajas competitivas aunque pasajeras o esporádicas en un mundo inestable y turbulento donde la velocidad de la innovación tecnológica desborda la economía, la sociedad y la cultura creando nuevas necesidades, provocando el surgimiento de nuevas ideas acerca de como llevar los negocios de manera sencilla ágil y competitiva; si las empresas aprovechan la

oportunidad de innovar en vez de lamentar el cambio, estarán en mejor posición para aprovechar la transición a un mercado competitivo a nivel global. El modelo para facilitar este cambio, lograr una competencia de clase mundial y mantener ese logro por medio de un mejoramiento continuo pone en práctica la estrategia de transición que involucra el cambio de cultura específico para cada organización. La estrategia de transición para el logro de la ventaja competitiva está diseñada para ayudar a una organización a poner en práctica el mejoramiento continuo y para alinear todas las estrategias de la compañía y los programas de requisitos del desempeño en un solo sistema integrado, concentrando así los esfuerzos para que se convierta en un competidor de clase mundial, esta consta de cinco tácticas: a. Determinar los valores individuales y organizacionales fundamentales b. Establecer una visión de la compañía con metas y objetivos asociados c. Elaborar los planes y ponerlos en práctica d. Desplegar la visión, las metas y los objetivos en toda la organización e. Establecer un equipo de liderazgo para llevar a cabo la transición. La acción necesaria para cada táctica depende de un alto grado de la cultura de la organización y de la naturaleza de los procesos lo cual se hace diferente entre las diversas organizaciones de éxito: algunos organizan equipos de mejoramiento, otras tienen células de trabajo, algunas operan con consejos directivos, etc. En general el sistema debe abarcar a toda la fuerza laboral como un equipo que

trabaja para el mejoramiento continuo en un ambiente de participación que proporcione el liderazgo necesario y asegure el despliegue de los planes para lograr y conservar una cultura que enfrente los retos de una competencia de clase mundial (Jackson 1998). Es así como los líderes de cualquier empresa tienen la responsabilidad de establecer los valores organizacionales, sobre ellos recae la responsabilidad de asegurarse que todos los empleados conozcan y comprendan los valores. Los valores de la compañía, como lo demuestran las acciones de todos los integrantes de la organización, forman la base de la cultura empresarial, si cualquier grupo en la compañía demuestra una serie de valores que contradice las de cualquier otro grupo en la empresa, los dos grupos estarán trabajando uno en contra de otro, incluso si tienen en mente las mismas metas, por consiguiente los grupos que tienen valores diferentes no tendrán la misma perspectiva para una situación determinada. Los valores organizacionales deben ser verdades básicas imposibles de refutar, además las organizaciones deben dar a conocer los valores de manera que sea fácil de comprender y poner en práctica, de manera que es imperativo que cada integrante de la organización conozca los valores de la compañía y este de acuerdo con ellos. La serie de valores organizacionales se compone de dos subseries: 1. los valores característicos o fundamentales de la organización, del negocio o del mercado, estos promueven niveles elevados de

lealtad a la empresa, fomentan un consenso acerca de las metas organizacionales y un poderoso sentido de propiedad y de interés en la organización, por consiguiente la vitalidad de la empresa depende de la existencia de una serie de valores compartidos por todos y es directamente proporcional a ella. 2. Los valores que son necesarios para el logro de la ventaja competitiva, entre ellos: (a) ser ético en todos los tratos con clientes, proveedores y unos con otros (b) practicar la administración participativa en todos los niveles (c) asegurar una toma de decisiones basadas en hechos (d) practicar el establecimiento de metas y objetivos de colaboraciones (e) mantener un compromiso con la satisfacción del cliente (f) proporcionar un ambiente de trabajo estable (g) promover la lealtad de cliente, proveedores y empleados (h) asegurar la obtención de utilidades (i) proporcionar una contribución positiva a la sociedad.

Una organización debe demostrar los estándares mas elevados de ética social y profesional para ser una competidora de clase mundial, pero este nivel de conducta ética va mas halla de lo que requiere la ley, se basa en sólidos principios que se refieren a hacer lo que es correcto, en el cual las decisiones administrativas reflejan patrones éticos y un alto compromiso de responsabilidad social. En este contexto una organización socialmente responsable es aquella que cumple las siguientes obligaciones: (a) incorpora

objetivos sociales en su proceso de planeación (b) aplica normas comparativas de otras organizaciones en sus programas sociales (c) presenta informe a los miembros organizacionales y a los socios sobre los progresos en la responsabilidad social (d) experimenta diferentes métodos para medir el desempeño social (e) procura medir los costos de los programas sociales y el retorno de las inversiones en programas sociales (Bohlander 1994).

Existen algunas áreas de medición de la responsabilidad social, muchas organizaciones se comprometen en objetivos sociales que dependen de sus propios objetivos organizacionales pero todas las organizaciones invierten algunas de las siguientes áreas: (a) área funcional económica: se refiere al desempeño de la organización y actividades como producción de bienes y servicios necesarias para las personas, creación de empleo para la sociedad, pago de buenos salarios y seguridad en el trabajo. Esta medida de responsabilidad social proporciona el índice de la contribución económica de la organización a la sociedad (b) área de calidad de vida: se refiere a la contribución de la organización, el mejoramiento de la calidad de vida en la sociedad, o a la reducción de contaminación ambiental. Producción de bienes de alta calidad, relaciones con los empleados y clientes, y actividades para preservar el ambiente natural son índices de lo que hace la organización para mejorar calidad general de vida en la sociedad

(c) área de inversiones sociales: grado en que la organización invierte recursos financieros y humanos para resolver problemas sociales de la comunidad. La organización se puede involucrar en ayuda a instituciones de la comunidad dedicadas a la educación, la caridad, las artes, etc. (d) área de solución de problemas: grado en que la organización enfrenta los problemas sociales. Algunas actividades, como la participación en la planeación a largo plazo de la comunidad y la conducción de estudios para localizar problemas sociales, se pueden considerar medidas de responsabilidad social (Davis 1991).

La responsabilidad social de una organización tiene una influencia significativa en el sistema social y tal influencia se debe considerar y equilibrar de un modo apropiado en todas las acciones de la organización, como resultado de esto el compromiso social de las organizaciones funcionan dentro de múltiples relaciones éticas de una organización cada uno de los cuales contribuye con alguna actividad o con algún recurso, entre ellos: (a) los socios que pueden estar dentro de la organización o fuera de ella (b) los proveedores contribuyen con materias primas, servicios, tecnologías, etc. (c) los inversionistas y accionistas que contribuyen con capital, créditos y flujo de fondos que permiten la adquisición de otros recursos (d) las personas que laboran en la empresa contribuyen con su trabajo y conocimiento, experiencias,

capacidades y habilidades (e) los clientes contribuyen a la organización adquiriendo sus bienes o servicios. Cada uno de estos socios de la organización contribuyen con algún elemento y tienen la expectativa de obtener un retorno de su contribución; las organizaciones no pueden tratar a sus socios como si fuesen colaboradores ocasionales o fortuitos que surgen y desaparecen de un momento a otro sino que deben tratar a clientes, proveedores, inversionistas y empleados como socios definitivos y constantes y comprometerlos de alguna manera y conquistar su adhesión como si fuesen recursos indispensables para el mantenimiento y crecimiento de la empresa, porque las personas no son recursos que la organización consumen y utilizan y que producen costos por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad de la misma forma que el mercado y la tecnología, en consecuencia con la llegada del tercer milenio la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino administrar con las personas a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no solo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales, en consecuencia, es mejor hablar de administración de personal para resaltar la administración con las personas como socios y no sobre las personas como meros recursos, así surgió el concepto de

administración de recursos humanos que actualmente conocemos y el cual parte del principio de que las personas deben ser planeadas y administradas en la organización por un órgano central denominado administración de recursos humanos (Chiavenato 2002).

La administración de recursos humanos (ARH), como se le conoce por lo general, representa la extensión mas que rechazo de los requisitos tradicionales para dirigir el personal de una organización en forma efectiva. El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Los recursos humanos determinan el grado de éxitos de la organización, mejora las contribuciones que efectúa el personal a la organización, constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías contemporáneas cuentan con un departamento de personal. Los departamentos de recursos humanos no ejercen control directo sobre muchos de los factores determinantes para el éxito de la empresa, como son el capital, la materia prima, y los procedimientos operativos, puesto en términos sencillos, el departamento de recursos humanos existen para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de bgrar sus objetivos; para realizar esta tarea los departamentos de administración de

recursos humanos deben tener objetivos claros que surgen de la organización del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso (Werther, 2000) los principales objetivos de la administración de recursos humanos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales: (a) objetivos corporativos: es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continua siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivo. La administración de los recursos humanos es solo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización (b) objetivos funcionales: mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. La compañía puede determinar, por ejemplo el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total de personal a su cargo (c) objetivos sociales: el departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización (d) objetivos

personales: el departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas, en la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización el departamento de recursos humanos reconoce que cada uno que haga sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa ya que de no ser así la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. Los objetivos de carácter social, corporativos, funcionales y personales debe lograrse, pero solo de manera que estén en consonancia con la organización a la que le sirven (Davis 1996).

La administración de recursos humanos es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y sobre todo de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles; a medida que estos elementos cambian varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización, de ahí surge el carácter contingencial organizacional de la administración de los recursos humanos, cuyas técnicas no son rígidas ni inmutables, sino altamente flexibles y adaptables y

sujetas a un desarrollo dinámico (Chiavenato, 2000) un modelo de administración de recursos humanos que tiene éxito al aplicarlo a una organización, o a la misma organización en otra época, puesto que todo cambia, las necesidades experimentan alteraciones y la administración de recursos humanos deben tener en cuenta estos cambios constantes que ocurren en las organizaciones y en sus ambientes; además la administración de recursos humanos no es un fin en sí misma sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que estas consigan los objetivos individuales (Werther, 2000).

La administración de recursos humanos refleja un estilo que constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades; estos subsistemas son: (a) subsistema de provisión de recursos humanos: esta conformado por planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal (b) subsistema de aplicación de recursos humanos: esta conformado por análisis y descripción de cargos, planeación y distribución de recursos humanos, plan de carreras, evaluación de desempeño (c) subsistema de mantenimiento de recursos humanos: esta conformado por administración de salarios, planes de beneficio social, higiene y

seguridad en el trabajo, relaciones laborales (d) subsistema de desarrollo de recursos humanos: esta conformado por capacitación, desarrollo de recursos humanos, desarrollo organizacional (e) subsistema de seguimiento de recursos humanos: esta conformado por base de datos, sistema de información, auditoria de recursos humanos. En este contexto se desarrollará en adelante el presente marco teórico en el cual se explicará las diferentes actividades que conforman los subsistemas de administración de recursos humanos:

Subsistema de provisión de recursos humanos: los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de provicionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional, se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. Anticipándose a determinado nivel de demanda del personal, los encargados de los planes de recursos humanos tratan de calcular la disponibilidad del personal actual para satisfacer y llenar vacantes que es posible que se presenten, estos cálculos se inician con un inventario de los recursos actuales de personal para

identificar a continuación el potencial de promoción. El déficit interno de personal se resuelve recurriendo al mercado externo de trabajo. El resultado de esta labor son planes a corto, mediano y largo plazos, que permiten conocer los lineamientos generales de la demanda de personal para la organización y las fuentes probables de suministro, en este punto el departamento de recursos humanos realiza un proceso de reclutamiento y de selección de personal como dos fases de un mismo proceso; él reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada por tanto es una actividad positiva y de invitación; él proceso del reclutamiento empieza con la emisión de la solicitud del empleado, en este escenario el reclutamiento sobresale como sistema destinado atraer candidatos de la fuente de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de recursos humanos. El órgano solicitante toma la decisión de reclutar candidatos y escoge los medios reclutamiento interno, externo o mixto para obtener las mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos. a) El reclutamiento externo: incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento: técnicas: archivos de candidatos, presentación de candidato de los empleados, fijación de carteles en portería, contacto con sindicatos, asociaciones gremiales, escuelas y universidades, cooperativas de

reclutamiento, viaje de reclutamiento, anuncios en los diarios y revistas, agencias de reclutamiento etc.(Chiavenato 2000); b) El reclutamiento interno: cuando la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados o transferidos con ascenso; el reclutamiento interno implica: 1) transferencia de personal; 2) ascensos de personal; 3) transferencias con ascensos de personal; 4) programas de desarrollo de personal; 5) planes de profesionalización o carrera de personal. c) Reclutamiento mixto: ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica, es decir que enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien, en consecuencia el objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos mas adecuados a las necesidades de la organización. En resumen La selección se define como una actividad de comparación o confrontación de elección, opción y de decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva; es probable que las actividades de selección se han las más importantes debido a que las decisiones de contratación con bases sólidas en un proceso adecuado conducen a un buen desempeño. El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: 1) la información que brinda

el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesarios; 2) los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente 3) los candidatos que son esenciales para conformar un grupo de personas entre los cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección ya que si se obtienen informes confiables de los análisis del puesto, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Contando con estos elementos y desafíos, durante el proceso de selección se somete a los solicitantes a la aplicación de técnicas de selección mediante una serie de pasos que permiten evaluar su potencial, los pasos varían de una organización a otra y de una función vacante a otra; en general el procedimiento de selección se basa en la administración de pruebas de habilidad y conocimientos, entrevistas, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación antes de decidir la contratación de un solicitante (Toro 1992).

Una vez que los procesos de provisión de personal se encarguen de buscar en el mercado las personas necesarias y colocarlas e integrarlas en la organización para que estas puedan

mantener su continuidad, el paso siguiente es emplearlas como fuerza de trabajo en la empresa, esto significa que las personas, después de reclutadas y seleccionadas, deben ser integradas en la organización destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño (Chiavenato 2000). En consecuencia, después de los procesos de provisión siguen los procesos de (2) aplicación de Recursos Humanos el cual incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación de desempeño en el cargo. Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, estos se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (que hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación (requisitos intelectuales y físicos), las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Es decir que después de la descripción, sigue el análisis del cargo ya que la información obtenida mediante dicho análisis de los puestos de trabajo de una organización ayuda a los especialistas de Recursos Humanos a determinar que deberes y responsabilidades se asocian con cada puesto de trabajo; la información que se obtenga del análisis de cargo desempeña una función de primera importancia porque influye la mayor parte de las

actividades de recursos humanos, pues permite ayudar en el reclutamiento y la selección de personal para los cargos (ubicar al personal en puestos adecuados), crear planes de capacitación y desarrollo, la administración de salarios, propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral (higiene y seguridad en el trabajo) y determinar niveles realistas desempeño (evaluación de desempeño), en general conocer y evaluar las necesidades reales de Recursos Humanos de la empresa (Werther, 2000) El estudio del análisis y descripción del cargo dentro de las organizaciones dependen de las labores que realizan los especialistas del departamento de recursos humanos denominados analistas de puestos los cuales deben: 1) poseer un grado adecuado de conocimiento del entorno la organización, el trabajo y sus empleados y 2) los empleados comprenden el objetivo de la labor de obtener información para el análisis de puesto; como consecuencia de ello el analista: a) identifica los puestos que es necesario analizar; b) elaborar un cuestionario para el análisis del puesto; c) obtiene información para el análisis del puesto. Finalmente existen diversas maneras de obtener los datos necesarios para los formularios de análisis de puestos, le corresponde al analista examinar las ventajas y desventajas de cada una de ellas y sus distintos grados de precisión para seleccionar la que más convenga a su situación especial entre

ellas: entrevistas, cuestionarios, bitácoras de los empleados observación directa, comité de expertos etc.

El diseño efectivo de puestos requiere encontrar un punto de equilibrio o balance entre la eficiencia y los elementos conductuales, los elementos de eficiencia hacen hincapié en la productividad y los conductuales se centran en las necesidades del trabajador, la función de los especialistas de los recursos humanos consiste en lograr un equilibrio entre ambos factores. Para que la organización y sus integrantes se beneficien de estos factores es necesario que los puestos proporcionen un alto nivel de vida laboral, es decir cada puesto de trabajo no solo representa una fuente de ingresos para los trabajadores, sino también un medio de satisfacer sus necesidades(Davis 1996).

La descripción del puesto generalmente no es suficiente para aclarar lo que se espera que haga el subordinado, hay una tendencia a establecer metas u objetivos del trabajo y a justipreciar el trabajo hecho en la medida en que se acerque a tales objetivos, la evaluación del desempeño de los empleados o subordinados logra ser una descripción del trabajo útil y definitiva en áreas en las que puede establecerse las metas del trabajo; esta es una actividad esencial dentro de la administración de los recursos humanos, su objetivo consiste en proporcionar una descripción

precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro ; La evaluación del desempeño comprende tres pasos: 1) definir el puesto, 2) evaluar el desempeño y 3) ofrecer retroalimentación. La definición del puesto significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. La evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso uno; esto generalmente incluye algún tipo de formato de calificación. Tercero, la evaluación del desempeño, por lo general, requiere una o mas sesiones de retroalimentación, durante las cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera (Dessler, 1996).

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad sea formal e informalmente, los supervisores están observando constantemente la manera como sus subordinados llevan a cabo sus labores y se están formando una impresión del valor relativo de estos empleados para la organización, es decir, el éxito o fracaso de un programa de evaluación del desempeño depende de la filosofía subyacente al mismo y de las actividades y habilidades de los responsables de su administración; todo

estudioso del desempeño y todo administrador de las condiciones laborales del hombre necesitan conocer las causas de la eficiencia y de la efectividad laboral de las personas, este conocimiento permite incidir en el y afectarlo, sin lesionar la dignidad ni la integridad de las personas, en la vida practica vemos muchos ejemplos de personas, con amplias posibilidades de contribución en el trabajo, subutilizadas y desalentadas en su interés a causa de administradores y gerentes que desconocen la influencia de los factores que regulan el desempeño ocupacional, Por lo tanto realizar evaluaciones del desempeño tiene un impacto sustancial en el evaluador ya sea este el superior directo, o el comité de evaluación y los alienta a ser mas analíticos y adoptar un pensamiento constructivo. (Davis, 1991).

Los principales métodos de evaluación son las escalas gráficas, la elección forzada, la investigación de campo, la comparación por pares, las frases descriptivas y los métodos mixtos, en cualquiera de estos métodos la entrevista de evaluación de desempeño con el empleado evaluado constituye el punto principal del sistema : la comunicación que sirve de retroalimentación (feedback) y que reduce las discrepancias entre el superior y el subordinado, el requisito de la entrevista directa estimula a los gerentes o superior directo a ser mas específicos en cuanto a identificar las habilidades, intereses y motivación de cada empleado(Chiavenato,

2000) ; las habilidades son entonces una variable interviniente en relación con el desempeño ocupacional, participan en su determinación y especificación, pero no lo hacen con exclusividad sino en asocio con otras dos categorías de variables intervinientes que son los conocimientos y motivación. Existen diferencias individuales importante en el grado de desarrollo que logran las personas en sus habilidades. Esas diferencias no se pueden apreciar directamente. Se tienen acceso a ellas solamente a través del desempeño, es decir, a través de sus actividades. El desempeño ocupacional es, entonces, el aspecto visible y el efecto de la realidad, de la aplicación de las habilidades al trabajo. Las habilidades articulan y estructuran la acción antes de que se convierta en desempeño visible.

Como consecuencia del papel que juegan las habilidades en el comportamiento, los aciertos o las fallas que se aprecian en el desempeño ocupacional se explican en buena parte por el grado de desarrollo que una persona a logrado en las habilidades asociadas a ese tipo de desempeño (Toro, 1992).

Las habilidades no son una causa suficiente del desempeño porque se requiere la intervención de otras condiciones como los conocimientos y la motivación. Poca efectividad y eficiencia podrá esperarse de una persona dotada de gran habilidad si se carece de

la información necesaria acerca de lo que debe hacer o como debe hacerlo y si, adicionalmente no tiene el entusiasmo o interés para ejecutarlo. No es raro encontrar quejas en relación con la efectividad de ciertos procesos de selección de personal en las empresas, porque los empleados que pasan por ellos no muestran las calidades ocupacionales anunciadas. En un análisis superficial se suelen encontrar que personas bien dotadas intelectualmente y a veces experimentadas no dan la talla en ciertas exigencias laborales porque no se les indujo o se les entreno apropiadamente en las particularidades del trabajo o porque la tarea, por muy diversas razones, no logra implicarlas y entusiasmarlas. Tampoco es frecuente encontrar trabajo recientemente ascendidos a cargo de supervisor o profesionales promovidos a cargo de mando que dejan de ser los hombres meritorios de antes para convertirse en fuentes de dificultades para las personas a cargo y en contratiempos para la administración. Toda causa de un conocimiento deficiente de las nuevas responsabilidades, de un insuficiente interés por la nueva tarea o, muy posiblemente, por el insuficiente desarrollo de habilidades personales que no eran necesarias en el cargo anterior pero si en el nuevo y que no tiene la persona a disposición (Toro, 1992).

Los intercesores de estos programas de recurso humano ven en la evaluación de desempeño el único medio lógico para evaluar,

desarrollar y así hacer un uso efectivo del conocimiento y habilidades de los empleados. Para la organización la evaluación de los empleados es un sistema administrativo de retroalimentación que proporciona información que se puede usar para toda la gama de actividades de la administración de recursos humanos, de este modo la evaluación del desempeño continua y complementa el trabajo de los procesos de producción de personal para seguir y localizar a las personas cuyas características sean adecuadas a los negocios de la empresa, también amplía los procesos de aplicación en el sentido de indicar si las personas están bien integradas en sus cargo y tareas, así mismo complementa los procesos de mantenimiento al señalar tanto el desempeño y los resultados alcanzados, como los procesos de desarrollo al indicar las fortalezas y las debilidades, las potencialidades que deben desarrollarse y las que deben corregirse, en consecuencia la evaluación del desempeño asume un papel supremamente importante como elemento integrador puesto que es un proceso que sirve de enlace a los demás procesos de la administración de recursos humanos (Chiavenato, 2000).

De acuerdo con lo anterior no son las organizaciones las que actúan, son las personas en las organizaciones las que le comunican al ente social su carácter actuante, a través de su desempeño ocupacional. Esta realidad obliga a el estudio serio y

profundo de las actuaciones ocupacionales del hombre, si la administración quiere encauzar a los empleados en beneficio de la productividad y de la supervivencia organizacional.

En la secuencia previamente establecida del desarrollo del presente marco teórico, se llega a la consideración de la función de mantenimiento, es decir una vez conseguido el personal, desarrollado sus habilidades para ejecutar las tareas, e integrado los intereses del individuo y el grupo con los objetivos de la organización, el siguiente paso es asegurar la disponibilidad de las habilidades y aptitudes de la fuerza laboral aquí radica la función del tercer subsistema de la Administración de Recursos Humanos, el mantenimiento de los empleados dentro de las organizaciones el cual exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo; en esta parte se hará referencia al programa de seguridad y salud como una de las actividades paralelas e importantes para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal ; Con el uso de programas efectivos de seguridad y salud es posible preservar y hasta aumentar el bienestar físico así como el emocional, además de la seguridad económica de los empleados. Aunque existen leyes que protegen el bienestar físico y emocional de los empleados muchas organizaciones están motivadas para proporcionar

condiciones deseables de trabajo en virtud de su sensibilidad a los derechos y necesidades humanas. Hasta las organizaciones mas orientadas a los costos reconocen la importancia de evitar hasta donde sea posible los accidentes y enfermedades que se pueden atribuir al lugar de trabajo las cuales pueden tener efectos negativos en el estado de animo de los empleados e influyen en la buena imagen de que goce la empresa en la comunidad y en el mundo de los negocios. Los costos relacionados con los permisos por enfermedad, retiro por incapacidad, la sustitución de empleados lesionados o muertos y la remuneración para los trabajadores son mucho mayores que los que se destinan a mantener un programa de seguridad y salud; por lo tanto hay muchas razones por las que la administración debería estar motivada para crear un ambiente de trabajo y establecer un programa que fomente la seguridad y salud de los empleados (Arthur, 1994).

Una vez que el interés de las directivas en la seguridad se ha estimulado viene la tarea de bosquejar un programa, tal programa puede ser tan complejo y variado como se quiere pero en todo caso cualquier programa de seguridad debe cumplir con los siguientes objetivos: a) propender por el mejoramiento y conservación de las condiciones de vida y salud de los trabajadores b) prevenir todo daño para la salud que puede ser causado por la condiciones de

trabajo c) proteger a los trabajadores y a la población contra los riesgos para la salud proveniente de la producción, almacenamiento, transporte, expendio, uso y disposición de las sustancias peligrosas para la salud pública d) establecer procedimientos y métodos de trabajo y producción con el mínimo de riesgo para la salud e) fijar ciertas normas de trabajo para el mantenimiento de un mejor ambiente laboral f) exigir ciertas cualidades indispensables en la persona en cuanto a normas de higiene y seguridad g) implantar una acción de coordinación y control para encauzar el mejoramiento del ambiente laboral, haciendo cumplir las normas y procedimientos para la ejecución segura de los trabajos, cuyas actividades, lo conformaran un conjunto de personas que trabajan para un fin común h) adelantar campañas de capacitación para el personal en lo relacionado con la practica de la salud ocupacional i) informar periódicamente a cada trabajador todos los riesgos específicos de un puesto de trabajo existentes en el medio laboral en que actúan e indicarles la manera correcta de prevenirlos j) establecer programas de mantenimiento periódico y preventivos de maquinarias y equipos k) encausar a los trabajadores en el cumplimiento de sus tareas, con la debida protección en razón de que sus operaciones no se traduzcan en actos inseguros para si mismos o sus compañeros (Pereira, 2000).

La prevención y el desarrollo de programas adecuados en salud ocupacional son responsabilidades del empleador ya que la implementación de políticas seguras de trabajo permitirá corregir las condiciones que lo genera disminuyendo los gastos por accidentes, enfermedades profesionales y costos indirectos en los que puede incurrir la empresa y el trabajador sin embargo es responsabilidad del trabajador participar activamente en dichos programas y colaborar con los especialistas en la detención de factores de riesgos, el control personal de los riesgos y en el desarrollo del compromiso y la capacitación requerida para hacer del trabajo una actividad que genere bienestar y crecimiento.

Es necesario decir que la educación sobre seguridad es un proceso continuo, que requiere de técnicas pedagógicas especiales, constantes y variadas, el uso de comités de seguridad es efectivo en la educación de los empleados en razón de énfasis que pone en la participación y en la responsabilidad, tales comité actúan en la empresa como asesor consultor y controlador de las políticas, sobre medicina, higiene, seguridad y medio ambiente de todos los lugares de trabajo, descentralizado de la administración de la empresa y con autonomía propia, sus principales funciones son velar por el mantenimiento de las condiciones de seguridad en las áreas de trabajo y actuar como instrumento de vigilancia y control para el cumplimiento de los programas de salud

ocupacional. Los comités paritarios de salud ocupacional deben estar integrados por igual número de representantes tanto de los empresarios, como de los trabajadores. Adicionalmente los miembros del comité pueden ejercer influencias saludables en los otros empleados ya que al recibir sugerencias, ayuda o consejo de parte de un colega es a menudo más efectivo que recibirlo de parte de un supervisor (Pereira, 2000).

Indudablemente el programa de salud ocupacional es de naturaleza positiva ya que garantiza las condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud en los empleados, es decir que la administración de recursos humanos debe invertir en todo lo que genere fuente de bienestar para el personal de toda organización asegurando no solo las condiciones de bienestar físico y emocional en virtud de la disponibilidad de las habilidades y aptitudes de la fuerza laboral, si no también garantizando y ofreciendo una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el trabajo, bajo esta perspectiva está en función el cuarto subsistema de la Administración de Recursos Humanos denominado: subsistema de desarrollo de recursos humanos el cual incluye las actividades de capacitaciones y planes de carrera ; la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Su objetivo es

desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización o resolver algunos problemas organizacionales referentes por ejemplo una mala comunicación interdepartamental, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades como resultado de ello muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo, a partir de ello se deduce que capacitación y desarrollo son dos términos ligados y sus distinción se vuelve muy imprecisa, para efectos prácticos las actividades de capacitación y desarrollo resultan prácticamente equivalentes. El proceso de capacitación y desarrollo es un proceso de cambio, gracias a él los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. Cualquier programa de capacitación consiste en cuatro pasos; el propósito del primer paso es determinar las necesidades de la capacitación con el objetivo de determinar si es verdaderamente necesario y en tal caso los capacitadores planearan el contenido del curso e incorporan los objetivos de aprendizaje con el fin de que la capacitación resulte efectiva. Posteriormente, si se determinan una o mas deficiencias que se puedan eliminar, el segundo paso es necesario fijar objetivos de capacitación; en este punto se especifica en términos medibles y

observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados. En el paso de capacitación se seleccionan las técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento. Finalmente, debe haber un paso de evaluación. Es aquí donde se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados, y con ello se evalúa la eficiencia del programa (Dessler, 1996).

Los programas de capacitación y desarrollo constituyen un paso de gran importancia en los planes de desarrollo profesional tanto de las empresas como de sus empleados; en la actualidad un número creciente de departamentos de personal toma decisiones de ubicación, técnicas de capacitación y desarrollo y participa en forma activa en la planeación de carrera profesional para mantener un suministro adecuado de recursos humanos y hacer frente a las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades profesionales que ello significará.

El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos globales y de su efecto sobre los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo y rendimiento potencial para ayudar a los

empleados a lograr no solo sus objetivos sino también los de la organización. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse a nivel interno, las promociones y las transferencias demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal, sin embargo en los últimos tiempos el desarrollo de la carrera profesional a empezado a verse como un medio para satisfacer y responder mejor a las necesidades empresariales sino también a las necesidades del empleado; la empresas ven ahora el desarrollo de la carrera profesional como una vía para prevenir el desgaste, para informar a los empleados de las posibilidades profesionales, para mejorar la calidad de vida en el trabajo y para cumplir sus objetivos de no discriminación laboral, esta combinación de factores a convertido al desarrollo de la carrera profesional en un actividad más complicada de lo que solía ser ya que hoy en día el desarrollo profesional implica la participación activa de los trabajadores en la planificación de las posibles direcciones que puedan tomar sus carreras profesionales (Gómez, 2000). Es responsabilidad de los empleados iniciar su propia planeación de desarrollo de carrera les corresponde a ellos identificar sus conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses y valores y buscar información acerca de las opciones de carrera de tal forma que puedan establecer metas y desarrollar planes. Los gerentes por su

parte deben exhortar a los subordinados para que asuman la responsabilidad de su propio desarrollo de carrera, ofrecer ayuda continua en forma de retroalimentación sobre el desempeño individual, información acerca de la organización, información acerca del puesto e información acerca de las oportunidades de carrera que podrían ser interesantes, en general puede haber un crecimiento importante en la carrera cuando la iniciativa individual se combina con las oportunidades que proporciona la empresa, esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen y los conduzcan a objetivos y campos que son ajenos a la empresa, y asegurarse de que todo el equipo conoce bien las oportunidades que le presenta la organización a cada uno de sus integrantes, de lo anterior resultan dos elementos indispensables en el programa de planeación de la carrera: 1) flexibilidad (capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo) y 2) el enfoque activo (permite iniciar programas y acciones pendientes a lograr un mejor desempeño profesional).

Para poner en práctica su programa de planeación de carreras profesionales las organizaciones recurren a técnicas de información de oportunidades profesionales, a estrategias de aliento, a los programas de capacitación y adelanto académico y a técnicas de asesorías, orientación profesional y retroalimentación, sin embargo la responsabilidad última de la planeación y el

desarrollo profesional recae en cada empleado de manera particular, un departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en ultimo termino corresponde al individuo la elección de a donde quiere llegar (Werther, 2000).

La empresa debe considerar el desarrollo de la carrera profesional como una estrategia clave si quiere sobrevivir en un entorno competitivo y global, en la era de la información, las empresas basaran mas su capacidad de competir en los conocimientos y habilidades de sus trabajadores que en los costos de mano de obra o en la capacidad productiva, el éxito del mundo empresarial de hoy en día depende cada vez mas de una gestión eficaz de los recursos humanos, la estructura y la tecnología pueden copiarse fácilmente, sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente ya sea del sector industrial o del sector servicio, en el sector publico o en el privado son las personas. En definitiva, lo mas importante en el competitivo medio empresarial de hoy es la calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan estos por su trabajo y el que consideren que el trato que reciben es justo, todo ello influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporcionan sus clientes, en su reputación y en su supervivencia. Debido a que los recursos humanos son

decisivos en todos y cada uno de los elementos que componen una empresa, es gestión de la administración de recursos humanos someterse a un proceso de auditoria con el propósito de proporcionar una cantidad máxima de información valida respecto a la efectividad general del programa de recursos humanos para contribuir a los objetivos estratégicos de la organización y mejorar continuamente en las diferentes actividades que se efectúan en dicho departamento garantizando que cada uno de los subsistemas o actividades que integran al departamento entre si logra un enfoque racional dedicado al suministro de diversos servicios para la organización. Para ello debe existir un sistema de control con el fin de asegurar que los resultados de las operaciones se ajuste en cuanto sea posible a los objetivos establecidos y determinar si la actividad controlada esta alcanzando o no los resultados deseados en este punto se hace referencia a el quinto subsistema de la administración de los recursos humanos denominado: subsistema de control el cual esta conformado por dos actividades: base de datos y sistemas de información y auditoria de recursos humanos. Estas actividades son diferentes pero ambas son elementos que sirven de base para resolver problemas o formular juicios(Gómez 1999).

La base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información. La base de datos es un conjunto

de archivos relacionados de modo lógico y organizado para facilitar el acceso a los datos y eliminar la redundancia. La eficiencia de la información de la organización es mayor con el apoyo de la base de datos pues estas ayudan a reducir la memoria de los archivos, ya que los datos interconectados lógicamente permiten integrar de manera simultánea la actualización y el procesamiento, lo cual reduce incoherencias y errores derivados de archivos duplicados. Es corriente que existan varias bases de datos relacionadas lógicamente entre sí mediante un software que ejecuta las funciones de crear actualizar archivos, recuperar datos y generar informaciones. En el área de recursos humanos, las diversas bases de datos conectadas entre sí permiten obtener y almacenar datos de distintos estratos o niveles de complejidad: 1) datos personales de cada empleado, que forman un registro de personal 2) datos sobre los ocupantes de cada cargo, que forman un registro de cargos 3) datos acerca de los empleados de cada sesión, departamento o división, que forman un registro de sesiones 4) datos sobre los salarios e incentivos salariales, que forman un registro de remuneración 5) datos acerca de los beneficios y servicios sociales, que forman un registro de beneficio 6) datos sobre los candidatos (registro de candidatos), sobre cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento) (Chiavenato, 2000).

El punto de partida de un sistema de información de recursos humanos es la base de datos y su objetivo final es suministrar a la jefatura información acerca del personal, dicha información puede provenir del ambiente externo (fuera de la organización: mercado de trabajo, competidores, proveedores, agencias reguladora, otras organizaciones) o del ambiente interno (dentro de la organización: organigrama de cargos y salarios respectivos, personas que trabajan en ellas, horas trabajadas, volumen de producción y de ventas, productividad alcanzada, etc.), la información que sirve a toda la organización constituye el sistema de información global (incluido los niveles institucional, intermedio y operativo de la organización) en tanto que la información que apoya las decisiones de los gerentes conforma el sistema de información gerencial (incluidos los niveles institucional e intermedios) (Chiavenato, 2000).

En conclusión lo importante y necesario es que dentro de la organización existe una base de datos de sus recursos humanos que sea capaz de abastecer un sistema de información sobre el personal además de un sistema de auditoria capaz de regular su funcionamiento.

Por otra parte una auditoria de los recursos humanos evalúa las actividades de administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarla. La auditoria puede cubrir un departamento,

una división o toda la corporación. Proporciona tanto a los gerentes operativos como a los especialistas del departamento retroalimentación sobre la función de recursos humanos. Así mismo aporta información respecto a la manera en que los gerentes están cumpliendo sus responsabilidades de recursos humanos (Newston 1991). En síntesis la auditoria permite verificar: 1) hasta que punto es aceptable la teoría que fundamenta la política de recursos humano 2) hasta que punto se adecuan la practica y los procedimientos a las políticas y teorías adoptadas; en ultimas se trata de evaluar y medir los resultados de la administración de recursos humanos en sus actividades de mayor o menor prioridad tales como: a) indicadores de eficiencia y eficacia en relación con la formación, entrenamiento y desarrollo, beneficios sociales, remuneración, etc. b) clarificación de objetivos y expectativas en cuanto a la administración de recursos humanos en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos c) distribución de recursos y resultados obtenidos d) contribución de la administración de recursos humanos a los objetivos y resultados de la organización e) clima organizacional, involucramiento e incentivo a la participación del personal; en general la medición de resultados en la administración de los recursos humanos permite establecer condiciones para evaluar si en realidad se esta ejecutando un buen trabajo para la organización, efectivamente existen muchas maneras de verificar sistemáticamente las practicas y directrices de

recursos humanos en las organizaciones, muchas empresas utilizan su propio personal y conforman comités de auditoría que tienen como coordinador al director de recursos humanos; otras empresas contratan por ejemplo un consultor externo que conozca las experiencias de otras empresas, este consultor externo puede desarrollar auditoría total o dedicarse de tiempo parcial a algunos aspectos de las prácticas y directrices de recursos humanos. En general este agente de auditoría que actúa como consultor externo debe ser especialista que cuenta con la experiencia de haber asesorado a numerosas organizaciones, lo que les da un estatus de expertos y que le confiere un alto nivel de confiabilidad por parte de las empresas que lo contratan (Kubr, 1992).

Una vez finalizado el análisis de las actividades que componen los diversos subsistemas de la Administración de Recursos Humanos, es importante destacar que estos cinco procesos (provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento o control) no sigue obligatoriamente el orden establecido, debido a que la interacción de los subsistemas y a que los cinco subsistemas no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingentes y situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos y humanos, etc. es decir, que su interacción obliga a que cualquier cambio producido en uno de

ellos influya en los otros, lo cual originará nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones y ajustes en todo el sistema. En conclusión estos cinco subsistemas que forman parte de la Administración de Recursos Humanos constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados y mantenidos, desarrollados y controlados por la organización (Chiavenato 2002).

En este sentido la Administración de los Recursos Humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones, ya que la manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado e integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas, en otras palabras administrarlas en la organización, constituye un aspecto fundamental en la competitividad organizacional. Por tanto, organizaciones y personas son la base fundamental de la Administración de los Recursos Humanos, por una parte las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de las necesidades de la clientela, etc), en tanto los individuos después de reclutados y seleccionados tienen objetivos personales por los que luchan y muchas veces se valen de la organización para alcanzarlos. Esta interacción entre el individuo y

la organización esta sujeta a un sistema dinámico y vivo de adaptación, ajuste y reorganización, es así como tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ella están en un constante cambio por ejemplo en las organizaciones algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, se crean nuevos departamentos o se reestructuran los viejos, la tecnología avanza inexorablemente, los productos experimentan variaciones notables, las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican sus comportamientos y actitudes, crean nuevos problemas etc. Esta capacidad de adaptación de las organizaciones a los cambios del entorno se asocia con los conceptos de Desarrollo Organizacional el cual estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en las estructura de las organizaciones. De ese modo el Desarrollo Organizacional, es un esfuerzo integrador de cambio planeado que incluye la organización como un todo y busca transformar las empresas mecanicistas en empresas orgánicas, mediante el cambio organizacional, la modificación de la cultura empresarial y la compatibilidad de los objetivos empresariales con los objetivos individuales de los empleados(Devoz 1999).

El proceso de cambio Organizacional comienza entonces cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización, el

diagnostico organizacional resulta como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos que está sometida la organización y de ser capaz e utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí. El Diagnostico se define entonces, como una condición sine qua non para el desarrollo organizacional efectivo, ya que un Diagnostico acertado podrán implementarse cambios deseados en el sistema Organizacional, podrán insinuarse tendencias de desarrollo, podrán hacerse proyecciones y planificaciones que guarden relación con las posibilidades de la organización, Lo anterior conduce a la necesidad de entender que el Diagnostico organizacional, si ha de cumplir alguna finalidad, si ha de ser alguna utilidad para la orientación del decidir organizacional y finalmente debe tener un carácter de proceso permanente, como proceso evaluativo constante al devenir organizacional de tal forma que llegue a formar parte del proceso autorreflexivo del sistema organizacional, solo así podrá tener efectos prácticos, como motor y timón del cambio organizacional. Sin embargo el Diagnostico Organizacional no es sencillo, y el análisis de la situación de la empresa, sus problemas y potencialidades y vías eventuales de desarrollo depende de la capacidad del evaluador para realizar esta tarea manteniendo al mismo tiempo una representación fiel del funcionamiento organizacional como determinante principal de la calidad de los resultados de la evaluación(Dessler 1996). Esto

indica que dentro del proceso de elaboración del Diagnostico Organizacional constituye una parte de gran importancia el proceso de consultoría como un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas, en otras palabras, se supone que muchas veces el cliente no sabe cuáles son sus dificultades, como definir las, como transformarlas en un problema que pueda ser abordado desde una perspectiva científica, a través de la consultoría se ayuda a las organizaciones a comprender y actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente, por lo tanto es importante que antes de iniciar un proceso de Diagnostico contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente u organización ya que el éxito o fracaso del Diagnostico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor, por consiguiente hay dos aspectos principales en toda relación de consultoría : 1) el análisis y la solución del problema, 2) la relación entre consultor y cliente, estos aspectos están interrelacionados y si la relación consultor-cliente no está debidamente entendida por ambas partes, por bueno que sea el criterio científico en que se base la solución propuesta a determinado problema no se llegará a resultados prácticos, por consiguiente un consultor de empresas competente debe ser consciente de estas complejas relaciones y en particular, saber cómo enfocar diversas situaciones de cambio que mejoren el

rendimiento de las organizaciones y al mismo tiempo haga más interesante y satisfactorio el trabajo personal (Dessler, 1996).

En muchas organizaciones de consultoría hay una categoría especial de consultores llamado de Diagnostico, estos consultores ocupan altos cargos en la organización y poseen amplios conocimientos en todas las esferas de la dirección de empresas, gran experiencia en el diagnóstico de dificultades en organizaciones y probada capacidad para examinar nuevas tareas con el personal que asume funciones de responsabilidad en las organizaciones clientes. En la práctica es muy común que el consultor de Diagnostico realice diversas tareas dentro de las organizaciones hay casos en que el consultor estudia los recursos, resultados, políticas y estructuras directivas de la organización, con miras a identificar o a determinar con mas precisión sus cualidades y defectos y los problemas fundamentales que impiden su buen funcionamiento o su desarrollo, en este caso el consultor puede sugerir algunas medidas y es entonces el cliente quien se encarga de especificarlas en detalle y de ejecutarlas. En otras esferas la labor del consultor va mas allá de un estudio de problemas y el cliente pide al consultor que elabore soluciones para problemas determinados y si es posible que ayude a poner en práctica dicha solución participando en la ejecución de dichas propuestas. Es derecho del cliente entonces decidir hasta que

límites puede llegar el consultor, si desea recibir un informe con algunas críticas y recomendaciones o bien propuestas detalladas sobre cambios y si desea que el consultor participe en la fase de ejecución la experiencia indica que es esencial para la eficacia de la consultoría que tales límites se definan con claridad de este modo al fijar la tarea del consultor y las atribuciones de este, así será el resultado final de su labor(Kubr 1992).

Finalmente es posible agrupar diversas técnicas utilizadas en Desarrollo Organizacional y que tienen en común la coparticipación del investigador externo y del consultor interno, como base para el éxito del Diagnostico y posteriormente de la intervención y cambio propuesto. Su importancia radica en que el consultor externo desarrolla una visión del funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos, esta imagen, si está suficientemente elaborada, consciente, explícita y coherente, puede convertirse en un elemento útil para el Diagnostico Organizacional, es necesario tener en consideración que contar con un consultor interno facilita los contactos necesarios para las entrevistas diagnosticas, a demás de que si se desea hacer una intervención, es conveniente mantener internamente a alguien que vele por la permanencia de los procesos iniciados y que sea capaz de estar permanentemente

evaluando sus logros, todo esto permitirá un mayor compromiso por parte de la organización con el Diagnostico (Kubr, 1992).

En algunos casos la empresa tiene su propio consultor interno o un departamento de Desarrollo Organizacional para detectar los cambios e implementarlos, en otras organizaciones el agente principal de cambio es un consultor externo que puede trabajar sin presiones de jerarquía ni de la política de la empresa, en general, los métodos y principios fundamentales de la consultoría valen igualmente tanto para los consultores internos como externo, y su fusión hace que ambos desarrollen un equipo que impulsa el proceso de cambio, con el fin de incrementar la competitividad organizacional.

Estos consultores externos que una empresa requiere para asesoría externa refleja la tendencia de que hoy en día las organizaciones necesitan de servicios externos para llevar a cabo o para completar las funciones administrativas, que esta ya no puede realizar de manera interna por múltiples razones, surge entonces, el outsourcing como la acción de contratar y delegar en otra empresa una o mas procesos de la suya, con el ánimo de embarcarse en la eficiencia y efectividad total en términos de ahorro en cuanto a costos y gastos, por ello es mas común que cada vez las empresas empiecen a solicitar servicios y asesoría

externa en otro tipo de funciones como son: a) servicio de reclutamiento y selección de personal b) programa de capacitación y entrenamiento de personal c) estudio de análisis y evaluación de puestos d) asesoría en sueldo y salarios e) estudio de clima laboral (Werther, 1996).

En adelante la formación de especialistas en funciones y actividades de Recursos Humanos será orientado a que la labor de los profesionales se realice a través del outsourcing, mas que ubicarse en algún puesto contratado de manera interna por la empresa.

No obstante, la administración de recursos humanos experimenta grandes cambios e innovaciones como respuestas adecuada a las exigencias presentes y futuras de las organizaciones y de las personas que la conforman, con el fin de lograr ventaja en un mundo expuesto a una fuerte competencia, en el cual hoy la calidad, la competitividad y la productividad son las estrategias para el desarrollo y progreso de la Administración de Recursos Humanos en toda organización.

De acuerdo a lo anterior se justifica esta investigación:

La caracterización de las empresas adquiere importancia cuando se tiene un mayor conocimiento de lo que estas deben poseer para

el desarrollo de los procesos humanos dentro de las organizaciones, siendo esta la base principal para el crecimiento y desarrollo organizacional de las mismas, convirtiéndose las personas en la ventaja competitiva de las organizaciones, en consecuencia todas las estrategias diseñadas por estas organizaciones tendrán una visión más humana hacia la administración del recurso humano, de ahí parte la importancia de esta investigación con la cual se obtendrá información sobre la caracterización de las treinta (30) empresas sujetas a investigación ubicadas en la ciudad de Cartagena. Por tal razón se hizo necesario plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo están caracterizadas las empresas del Sector Industrial de la ciudad de Cartagena? Teniendo en cuenta todo lo anterior se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivo General

Describir como están caracterizadas las empresas del sector industrial de la ciudad de Cartagena.

Objetivos Especifico

Establecer el manejo y aplicación de las actividades que giran entorno del desarrollo de la gestión humana de las empresas del sector industrial de Cartagena.

Relacionar las actividades realizadas con el marco estratégico que direcciona el desarrollo organizacional de las empresas del sector industrial de Cartagena.

Identificar las variables mas representativas en relación a la caracterización de las empresas del sector industrial de la ciudad de Cartagena.

Seguidamente se describen las siguientes variables objeto estudio de la presente investigación: a) Competitividad y se define conceptualmente como el segmento del ambiente de trabajo a lo que se enfrenta la organización para obtener recursos y poner sus productos y servicios en el mercado(Davis 1996) y se define operacionalmente creando cosas nuevas que se ajusten a la realidad. b) Calidad se define como capacidad de atender durante todo el tiempo las necesidades del cliente es decir adecuación entre las características del producto o servicio y las expectativas del cliente o consumidor(Chiavenato 2000) y se define Operacionalmente como: El proceso de certificación. c) La Responsabilidad Social de una organización es la contribución que se tiene con alguna actividad o recurso. (Chiavenato 2000) y se define operacionalmente así: ¿Que se está haciendo en las empresas en base a la responsabilidad social?, d) Evaluación de desempeño se define conceptualmente como el medio lógico para evaluar, desarrollar y así hacer un uso efectivo del conocimiento y

habilidades de los empleados. (Davis, 1991). y se define operacionalmente a través del tipo de evaluaciones de desempeño que utiliza la empresa. e) Salud ocupacional Se refiere a las condiciones necesarias para preservar el bienestar físico, económico y emocional de los empleados de una organización. (Arthur 1994) y se define operacionalmente como que programas incluye la organización dentro de la salud ocupacional, ¿es la salud ocupacional ley en Colombia? f) Capacitación y desarrollo consiste en proporcionar a los empleados, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.(Dessler 1996) y se define operacionalmente como: la capacitación y el desarrollo responden a las necesidades de la organización y cuales son los mayores temas de capacitación dentro de las organizaciones. g) Competencias personales: Son aquellas conductas y capacidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia(Davis 1996) y se operacionaliza a través de las evaluaciones competencias que aplican las empresas. h)Valores Organizacionales: Se basa en sólidos principios que se refieren a hacer lo que es correcto, en el cual las decisiones administrativas reflejan patrones éticos y un alto compromiso de responsabilidad social(Dessler 1996) y se define operacionalmente como: conocen los empleados y directivos los valores de la organización, trabajan los directivos y empleados basados en los valores de la organización. i)Procesos de Selección se define conceptualmente

como la selección de candidatos reclutados mas adecuados, para ocupar los cargos exigentes en la empresas, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato 2000) y se define operacionalmente como: ¿Cuales son las fuentes de reclutamiento y cuales son las técnicas de selección de la organización.

j) Planes de desarrollo y carrera profesional se define conceptualmente como la Implicación y la participación activa de los trabajadores en la planificación de las posibles direcciones que puedan tomar sus carreras profesionales (Gómez, 2000) y se define operacionalmente como: ¿Promueven las empresas planes de carrera?, ¿Qué tipos de carrera ofrecen?

k) Sistemas de información se define conceptualmente como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información (Chiavenato,2000) y se define operacionalmente como: ¿Como está almacenada la información? Y ¿qué medios utilizan para almacenarla?.

l) Diagnostico Organizacional se define conceptualmente como el análisis de los datos recogidos para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos en las organizaciones (Arhur, 1994) y se define operacionalmente como: ¿Si se utiliza el diagnostico ?, cada cuanto?, en que casos? ¿Quién lo realiza?

m) Outsourcing se define conceptualmente como la acción de contratar

y delegar en otra empresa una o mas procesos de la suya, con el ánimo de embarcarse en la eficiencia y efectividad total en términos de ahorro en cuanto a costos y gastos (werther, 1996) y se define operacionalmente como: ¿Que servicios están delegando las empresas?, y ¿Que subcontratan? Y ¿Qué servicio requieren para el cumplimiento de sus funciones?.

- Cabot Syngenta
- Refisal Griff de Colombia S.A.

Instrumentos

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó una encuesta previamente diseñada por las experimentadoras, las cuales fueron clasificadas por variables y constituidas por veintiuna(21) preguntas.

Procedimiento

Se escogió el tema de investigación denominado “Caracterización de las Empresas del Sector Industrial de Cartagena”, posteriormente se hizo revisión bibliográfica de las variables que comprendían la investigación para la construcción del marco teórico, estableciéndose a su vez los objetivos de la investigación. Se diseñó el instrumento (encuesta) y se sometió a su revisión y asesoría para su aplicación. Una vez estructurada la encuesta, se hizo un primer seguimiento a las treinta(30) empresas del sector industrial de Cartagena, que conforman la población objeto de estudio de la presente investigación; en este primer momento las investigadoras realizaron llamadas telefónicas a las empresas, explicándoles a los distintos jefes de Recursos Humanos o Psicólogos(as) de las diversas empresas en el motivo de la solicitud e investigación, acordándose citas o visitas a las

empresas para la aplicación de la encuesta, posteriormente en un segundo momento se llevaron el número de encuestas(30) a las distintas empresas del sector Industrial las cuales fueron recibidas en muchas ocasiones por las personas a quien iban dirigida la carta y otras veces por los asistentes o Psicólogos(as) del Departamento de Recursos Humanos de la Organización a quienes se le manifestó reiterativamente el objetivo e importancia de esta. En definitiva para la obtención de la respuesta a dicha encuesta se hizo un segundo seguimiento en el cual se hicieron visitas y constante llamadas telefónicas para la recopilación de datos (encuesta), este momento de la investigación se llevó a cabo hasta la fecha del 4 de enero del 2005, donde finalmente después de un seguimiento exhaustivo se logró recoger quince(15) encuestas de la muestra total treinta(30) empresas del sector industrial de Cartagena, debido a que la población restante decidió no atender a la solicitud por factores como encontrarse muy ocupados por cierre e fin de año y saturados de información por otras encuestas, seguridad entre otras.

Luego se procedió a recopilar la información de las quince(15) encuestas, para pasar a la fase de tabulación de las veintiuna(21) preguntas en donde estaba plasmada toda la información requerida y finalmente los resultados de dicha tabulación fueron llevados a

gráficos para un mejor análisis y comprensión, para concluir con la discusión de este proyecto.

Análisis estadístico

Los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta diseñada para la presente investigación fueron sometidos a un análisis estadístico, utilizándose el programa sistematizado Excel, en donde se realizaron las gráficas correspondientes para determinar detalladamente cada una de las variables establecidas en este proyecto.

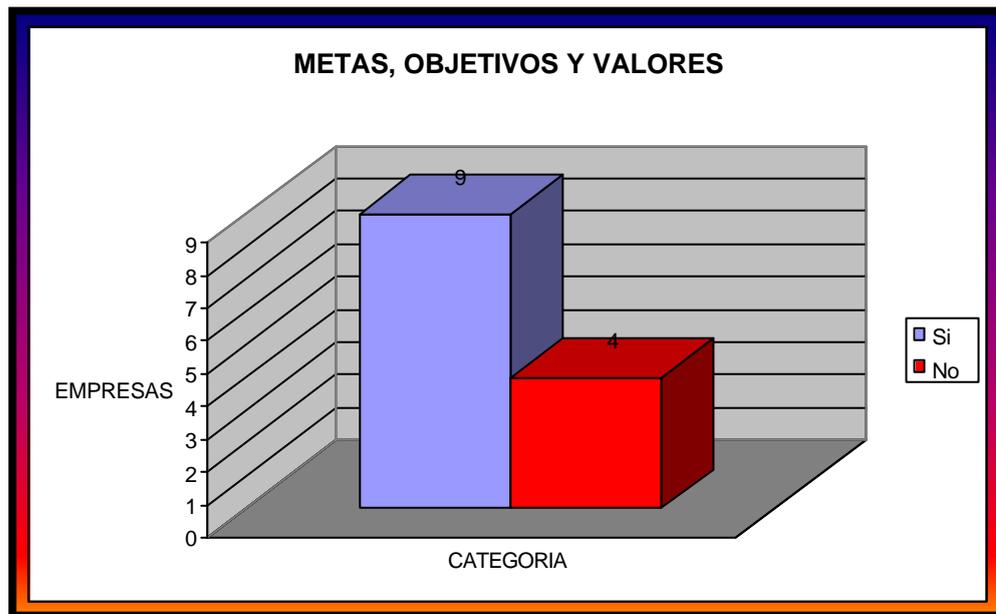
Resultados

Tabla No. 1

¿Conocen los empleados todas las metas, objetivos y valores de la empresa?

Metas, objetivos y valores	Numero Empresas Encuestadas
Si	9
No	4
Total Empresas Encuestadas	15

Figura No. 1



En la grafica No.1 se observa que la mayoría de los trabajadores de estas organizaciones, conocen las metas, objetivos y valores de las mismas, de igual manera algunos de ellos manifiestan en forma relativa conocer muy poco estos objetivos, metas y valores.

Tabla No.2

¿Que medios de divulgación utilizan?

Medios	Numero Empresas Encuestadas
Carteleras	7
Talleres	5
Revista interna	2
Otros	1
Total	15

Figura No.2



En la tabulación se puede observar que los medios de divulgación mas utilizados son las carteleras, seguida de los talleres y las revista internas de las organizaciones y en muy poca

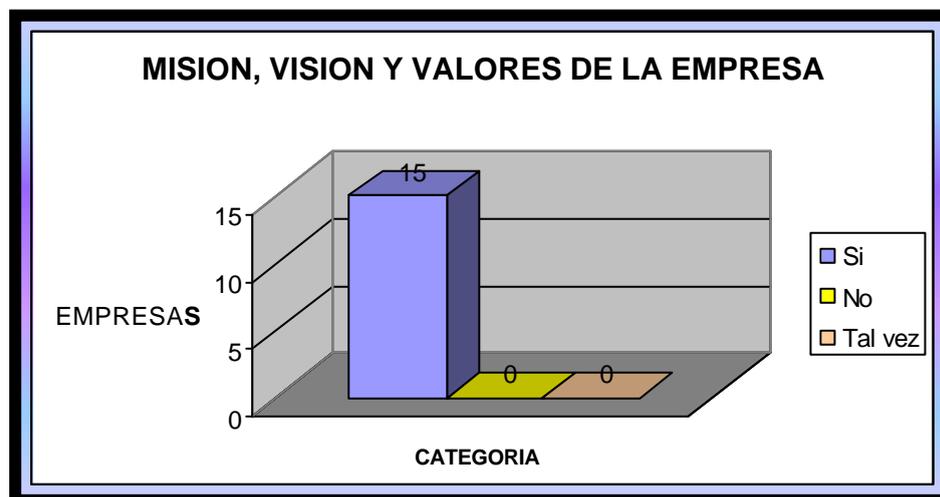
cantidad se utilizan otros medios como son la pagina Web, los correos electrónicos etc.

Tabla No.3

¿Trabajan tanto directivos como empleados basados en la misión, visión y valores de la empresa?

Misión, visión y valores	Numero Empresas Encuestadas
Si	15
No	0
Tal vez	0
Total	15

Figura No.3



La visual muestra que todos los empleados y directivos trabajan bajo la base de misión, visión y valores de las organizaciones.

Tabla No.4

¿Qué programas de responsabilidad social desarrolla la empresa?

Proyectos	Numero Empresas Encuestadas
Comunidad aledaña	5
Fundación Mamonal	7
Apadrinamientos	3
Total	15

Figura No.4



De acuerdo a la gráfica presente, se puede concluir que las organizaciones manejan programas de responsabilidad social, y se evidencia que Fundación Mamonal es la entidad preferida para que estas organizaciones desarrollen sus programas, seguidamente

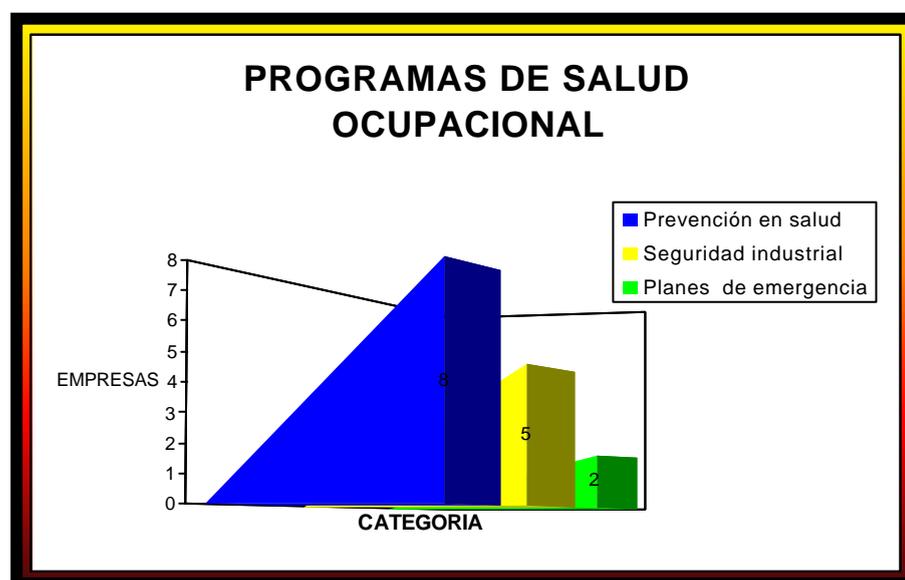
están las comunidades aledañas y en una menor cantidad los apadrinamientos.

Tabla No.5

¿Qué incluye el programa de salud ocupacional?

Programas	Numero Empresas Encuestadas
Prevención en salud	8
Seguridad industrial	5
Planes de emergencia	2
Total	15

Figura No.5



A la pregunta ¿qué incluye el programa de salud ocupacional?, la mayoría de estas organizaciones respondieron prevención en salud, lo cual indica la importancia que tiene este programa dentro

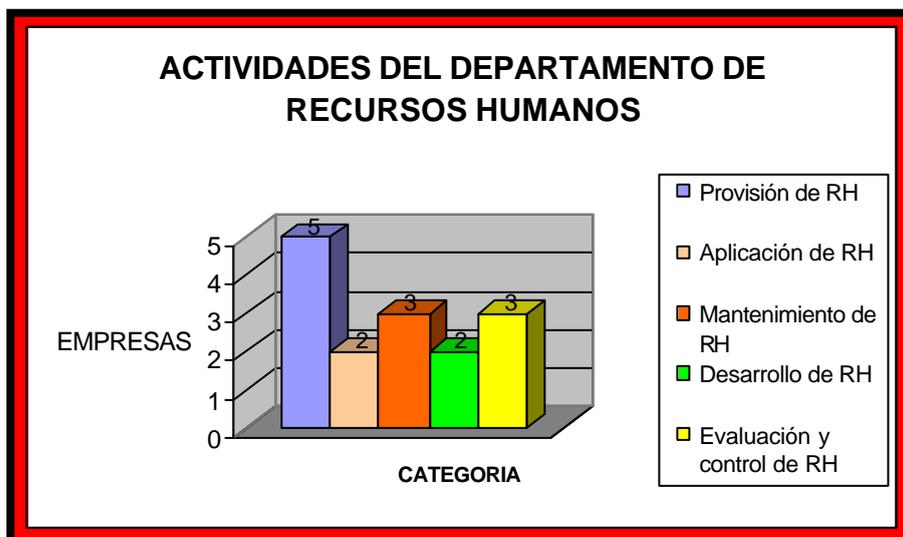
de la salud ocupacional y a su vez dentro de las organizaciones, seguido de los programas de seguridad industrial y en menor cantidad manejan los programas de planes de emergencia.

Tabla No. 6

¿Qué actividades se desarrollan en el Departamento de Recursos Humanos?

Actividades	Numero Empresas Encuestadas
Provisión de RH	5
Aplicación de RH	2
Mantenimiento de RH	3
Desarrollo de RH	2
Evaluación y control de RH	3
Total	15

Figura No.6



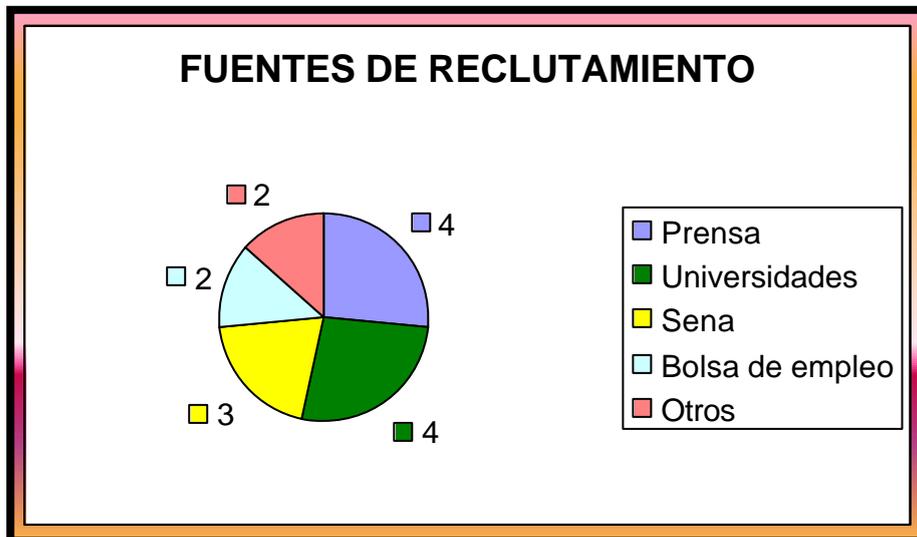
La gráfica muestra que el Departamento de Recursos Humanos de estas organizaciones manejan en general las mismas actividades, estando la provisión de los recursos humanos por encima de las demás actividades propias de esta área, igualmente se puede decir que las actividades restantes permanecen en el mismo nivel.

Tabla No.7

¿Cuales son las fuentes de reclutamiento?

Fuentes	Numero Empresas Encuestadas
Prensa	4
Universidades	4
Sena	3
Bolsa de empleo	2
Otros	2
Total	15

Figura No.7



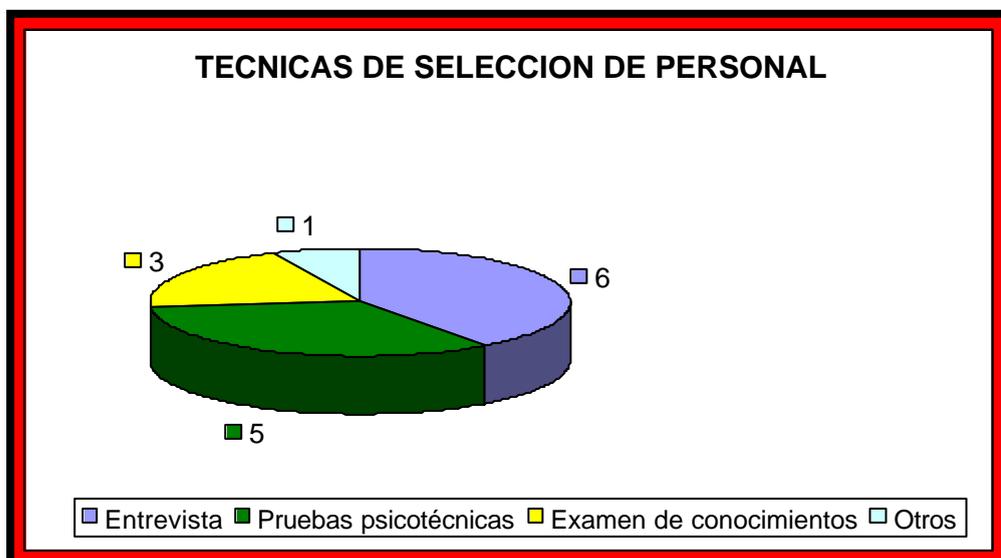
La figura muestra que las organizaciones tienen preferencias por las universidades y prensa como fuentes de reclutamiento de personal, estando estas a un mismo nivel, luego en segundo lugar aparece el sena y por ultimo las bolsas de empleo y otros (Internet, pagina Web y otras empresas del sector).

TABLA No.8

¿Cuáles son las tecnicas de selección frecuentes?

Técnicas	Numero Empresas Encuestadas
Entrevistas	6
Pruebas psicotécnicas	5
Examen de conocimientos	3
Otros	1
Total	15

Figura No.8



La tabulación muestra que las organizaciones prefieren como técnicas de selección de personal las entrevista y pruebas psicotecnicas y en menor cantidad los exámenes de conocimientos. El item otros(pruebas simulación, recomendaciones), se encuentra en una minima proporcion, quiere decir esto que son técnicas de menor utilización.

Tabla No.9

¿Evaluan los directivos de la empresa el desempeño de sus empleados?

Evaluación de empleados	Numero Empresas Encuestadas
Si	15
No	0
A veces	0
Total	15

Figura No. 9



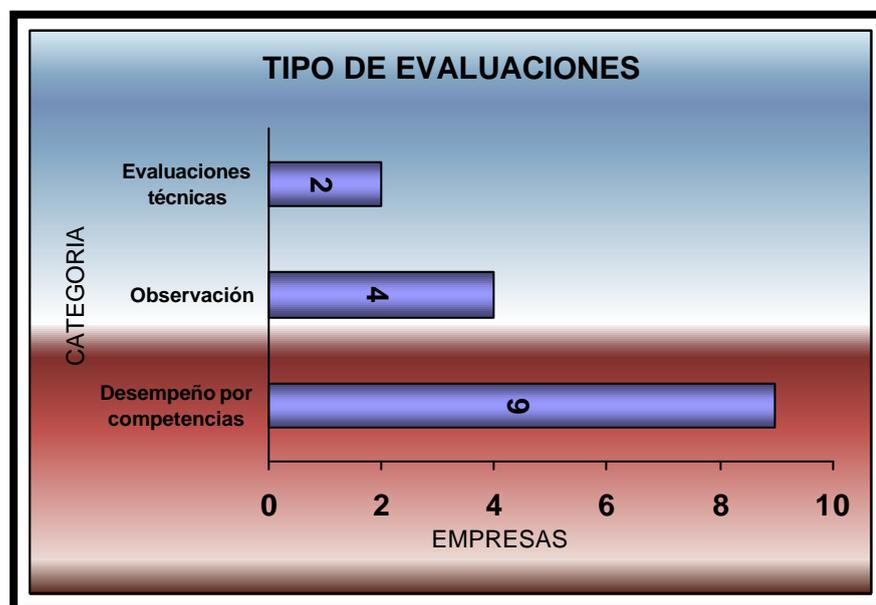
De acuerdo a la anterior gráfica se concluye que todas las organizaciones evalúan siempre o todo el tiempo a su personal.

Tabla No. 10

¿A través de que tipo de evaluación?

Tipo de Evaluación	Numero Empresas Encuestadas
Desempeño por competencias	9
Observación	4
Evaluaciones técnicas	2
Total	15

Figura No.10



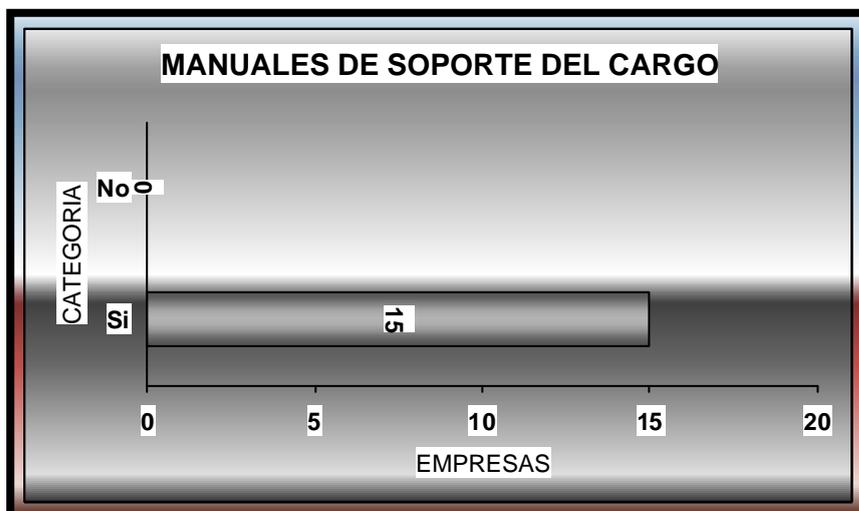
La visual muestra que el tipo de evaluación de desempeño más utilizado son las evaluaciones por competencias, le sigue la evaluaciones por observación y en menor escala la evaluación técnica, quiere decir entonces, que la preferencia son las evaluaciones por competencias ya que estas son las que evalúan el desempeño integral del empleado dentro de la organización.

Tabla No.11

¿Cuenta la empresa con manuales de soporte del cargo?

Manuales	Numero Empresas Encuestadas
Si	15
No	0
Total	15

Figura No.1 1



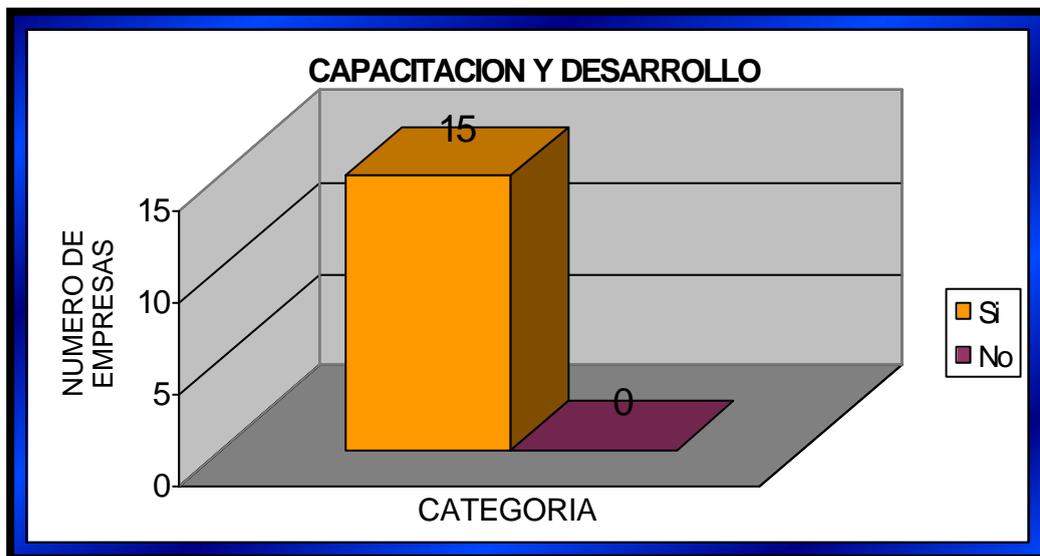
De acuerdo a lo visto en esta figura se concluye que todas las organizaciones tiene manuales de soporte del cargo.

Tabla No. 12

¿La empresa ofrece programas de capacitación y desarrollo a sus empleados?

Capacitación y desarrollo	Numero Empresas Encuestadas
Si	15
No	0
Total	15

Figura No. 12



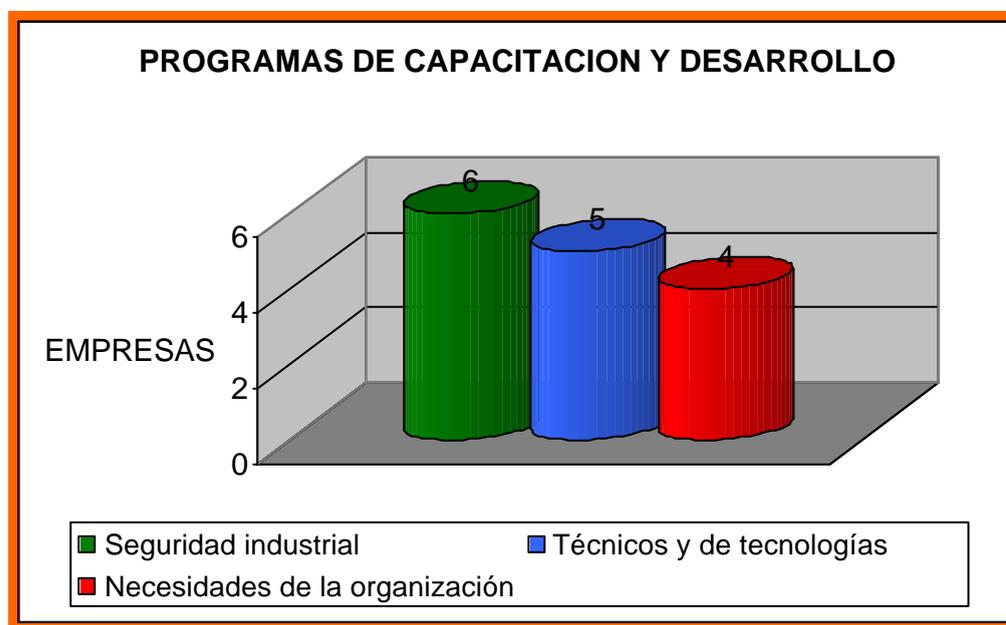
La gráfica muestra que todas las organizaciones ofrecen programas de capacitación y desarrollo a todos sus empleados.

Tabla No.13

¿Cuáles programas de capacitación y desarrollo ofrecen?

Capacitación y desarrollo	Número Empresas Encuestadas
Seguridad industrial	6
Técnicos y de tecnologías	5
Necesidades de la organización	4
Total	15

Figura No. 13



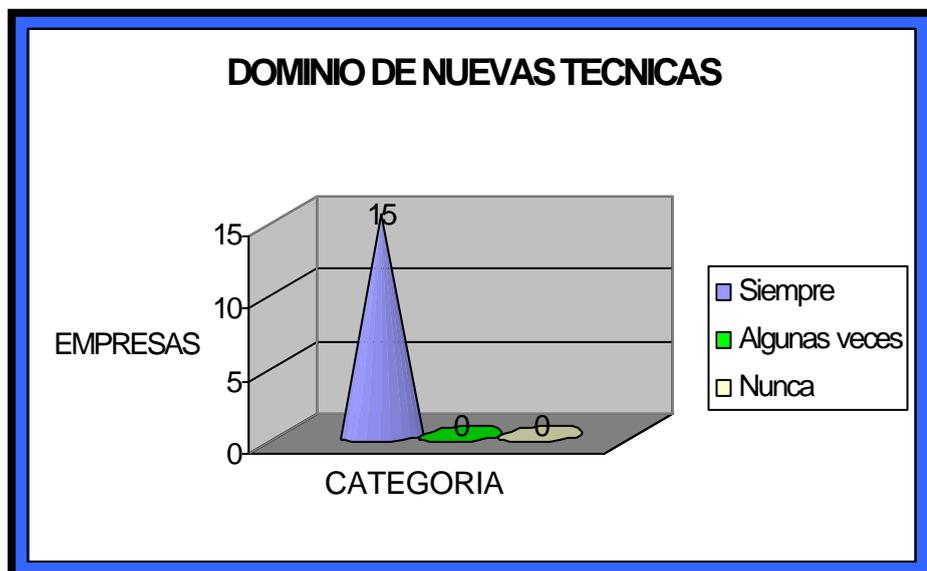
El gráfico muestra que los programas de capacitación y desarrollo que más manejan estas organizaciones son los de Seguridad Industrial, siendo estos muy básico en dichas organizaciones, le siguen los programas técnicos y de tecnologías, y en menor escala los programas que incluyan las necesidades de la organización.

Tabla No.14

¿Los trabajadores en la empresa dominan nuevas técnicas cuando el cargo se lo exige?

Dominio de técnicas	Número Empresas Encuestadas
Siempre	15
Algunas veces	0
Nunca	0
Total	15

Figura No.14



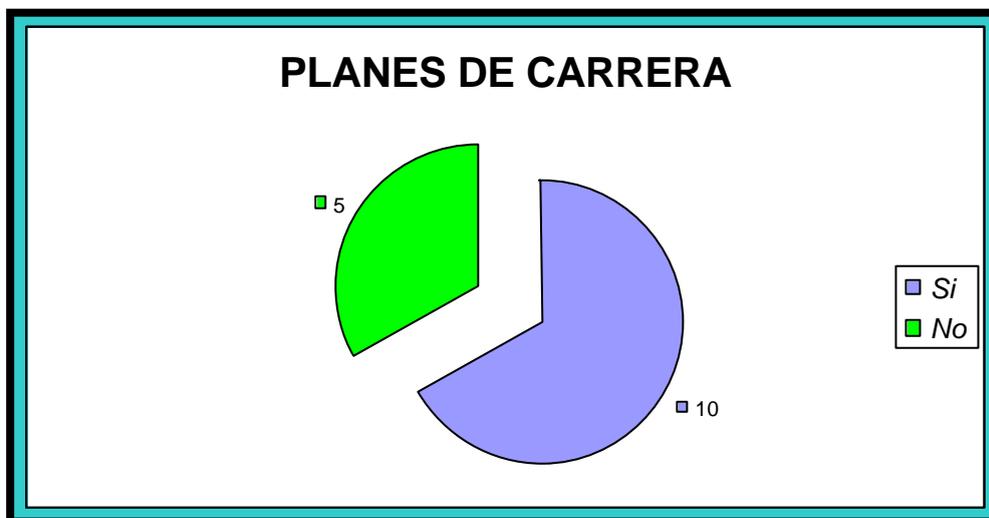
La visual muestra que los empleados siempre dominan las técnicas que les exigen los cargos.

Tabla No.15

¿La empresa promueve planes de carrera para sus empleados?

Planes de Carrera	Numero Empresas Encuestadas
Si	10
No	5
Total	15

Figura No. 15

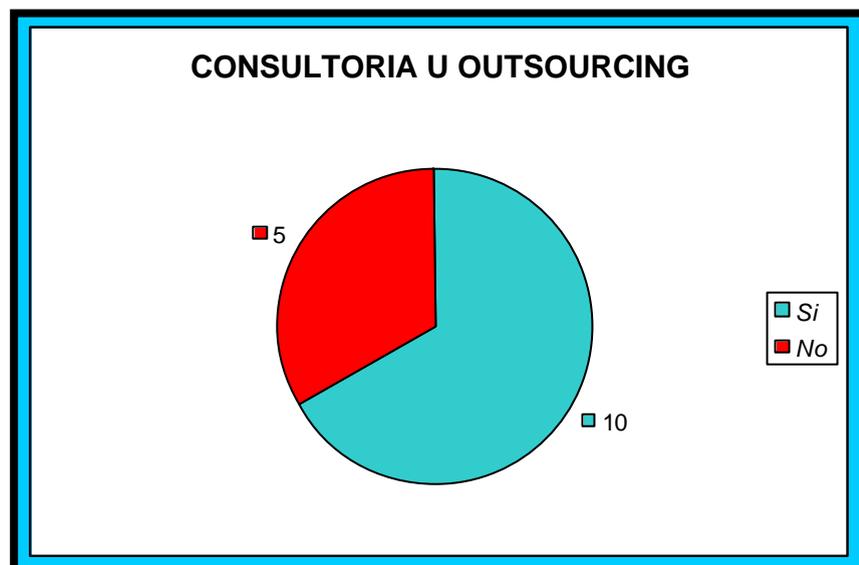


La figura muestra que la mayoría de la organizaciones cuenta con planes de carrera para su empleados, solo algunas empresas no presenta estos planes.

Tabla No. 16

¿Utiliza la empresa servicios de consultoria u outsourcing?

Consultaría u outsourcing	Numero Empresas Encuestadas
Si	10
No	5
Total	15

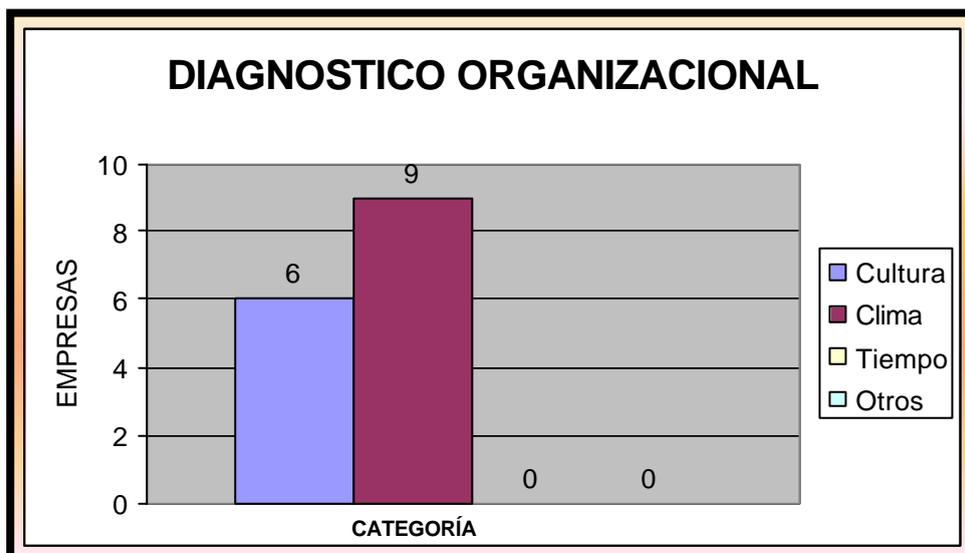
Figura No. 16

De acuerdo a la tabulación se puede concluir que la mayoría de las organizaciones encuestadas utilizan el outsourcing(servicio de vigilancia, mantenimiento, aseo, auditorías, consultorías técnicas etc) para cubrir necesidades de la empresa, y son pocas las organizaciones que no utilizan estos servicios.

Tabla No. 17

¿Realiza la empresa diagnostico organizacional?

Diagnostico Organizacional	Numero Empresas Encuestadas
Cultura	6
Clima	9
Tiempo	0
Otros	0
Total	15

Figura No. 17

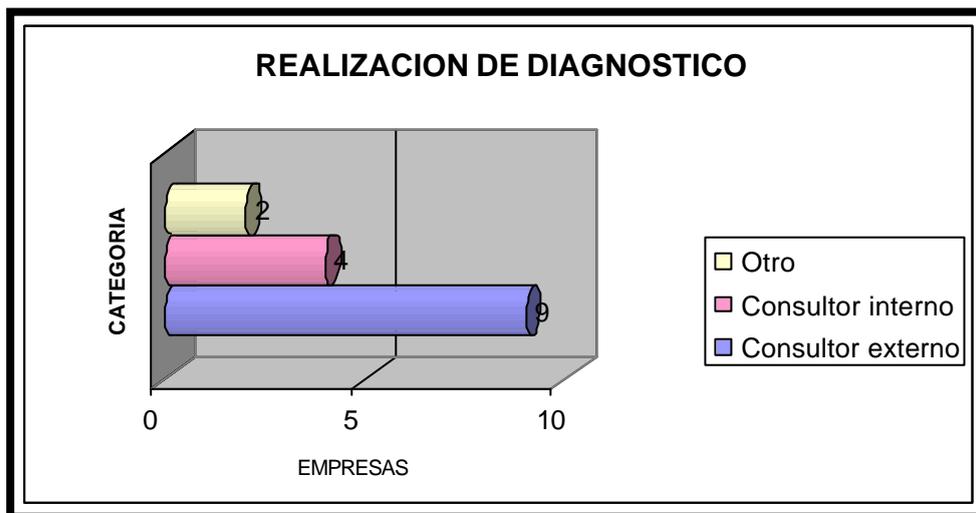
La gráfca nos muestra que la mayoría de las empresas, realizan el diganostico del clima organizacional como se puede ver y en menor escala se encuentra el diagnostico de cultura organizacional.

Tabla No. 18

¿Quién realiza el diagnostico organizacional?

Realización diagnostico	Numero Empresas Encuestadas
Consultor externo	9
Consultor interno	4
Otro	2
Total	15

Figura No. 18



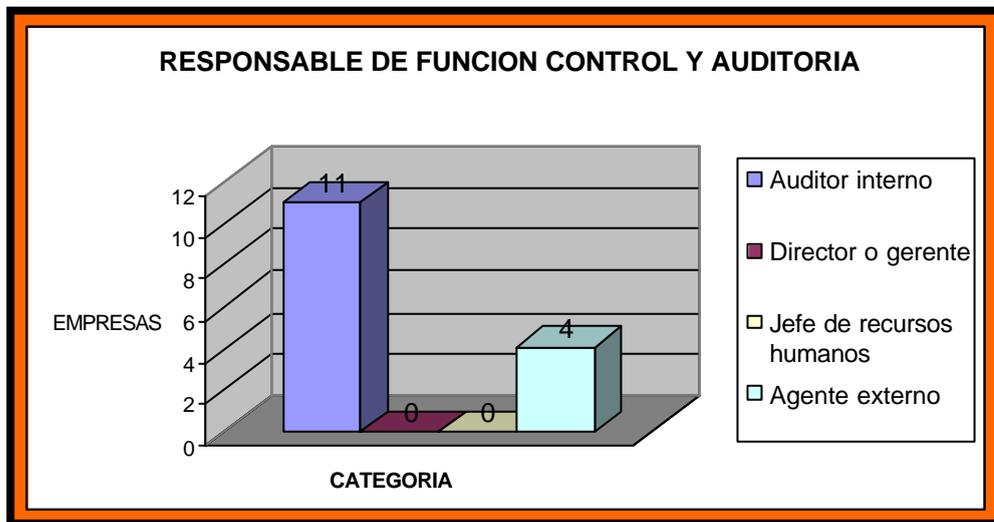
Con la visual podemos concluir que la mayor parte de las organizaciones utilizan un consultor externo para la realización de sus diagnosticos, en menor escala se encuentran los consultores externos.

Tabla No.19

¿En la empresa el responsable de ejercer una función de control y auditoría es?

Responsable	Numero Empresas Encuestadas
Auditor interno	11
Director o gerente	0
Jefe de recursos humanos	0
Agente externo	4
Total	15

Figura No. 19



En el gráfico anterior se puede observar que el responsable de ejercer función, control y auditoría en estas organizaciones

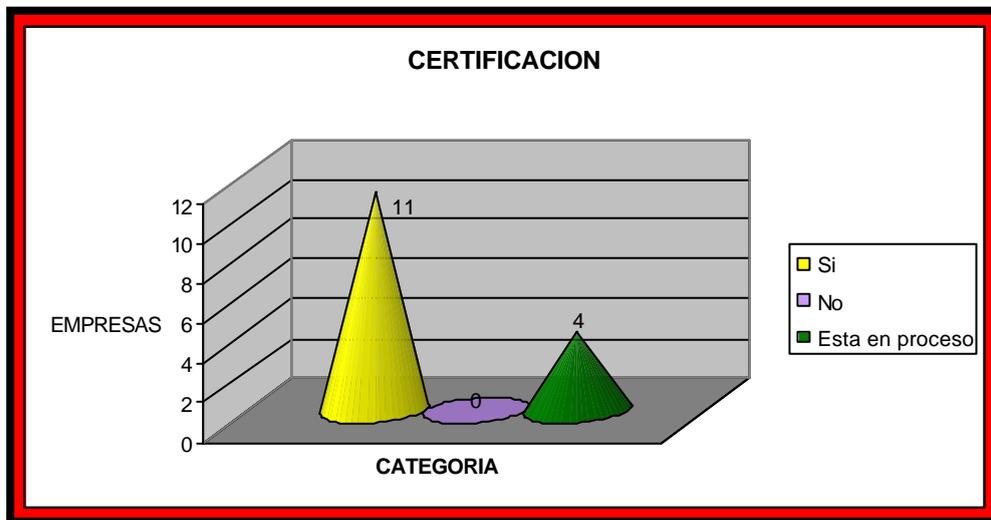
generalmente es un auditor interno y son pocas las organizaciones que utilizan un agente externo.

Tabla No. 20

¿Está la empresa certificada?

Certificación	Numero Empresas Encuestadas
Si	11
No	0
Está en proceso	4
Total	15

Figura No. 20



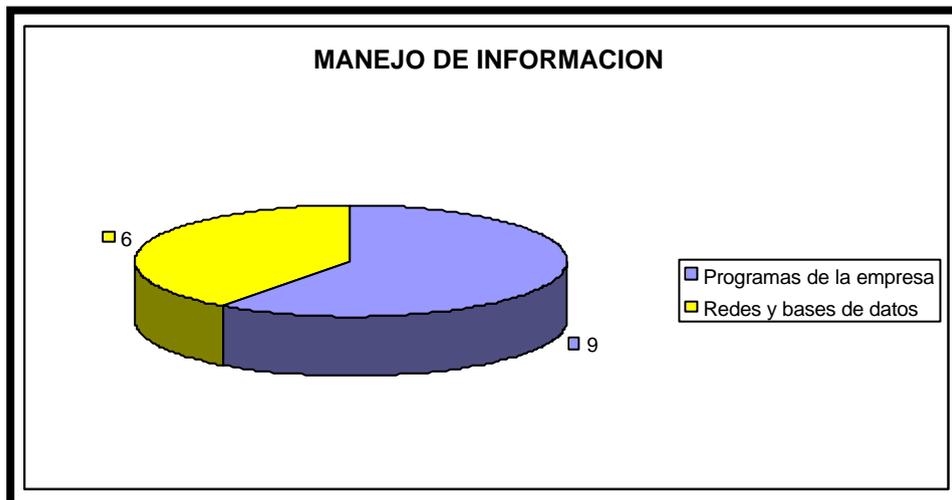
En la gráfica se puede observar que once(11) de las quince (15) empresas encuestadas se encuentran certificadas, y solo cuatro(4) de ellas se encuentran en proceso de certificación.

Tabla No. 21

¿Qué medios utiliza la empresa para manejar su información?

Manejo de información	Numero Empresas Encuestadas
Programas de la empresa	9
Redes y bases de datos	6
Total	15

Figura No. 21



De acuerdo a la gráfica podemos decir que nueve(9) de las empresas encuestadas maneja sus propios programas para el manejo de la información en la organización y en una menor escala encontramos que las restantes utilizan las redes y bases de datos para el manejo de su información.

Tabla No. 22

¿Considera usted que en la empresa se direccionan estrategias hacia el desarrollo organizacional?

Estrategias	Numero Empresas Encuestadas
Si	15
No	0
Total	15

Figura No. 22



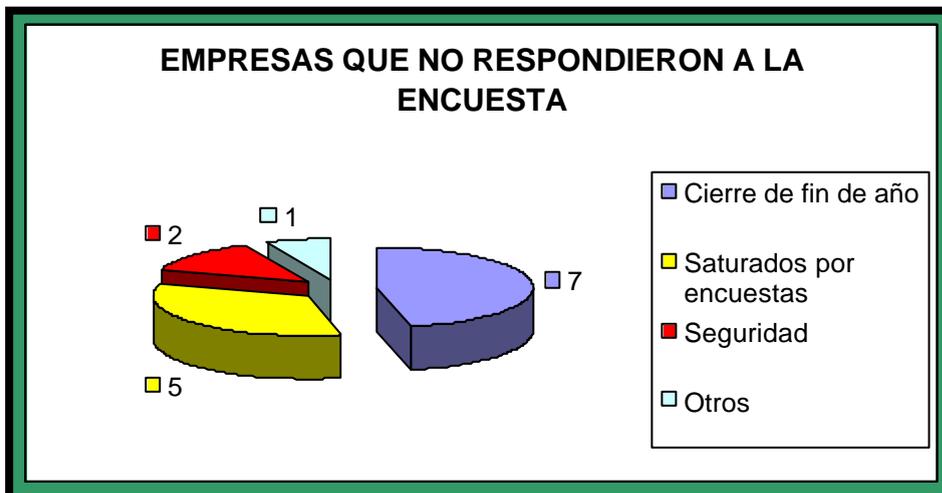
En la gráfica se puede observar que todas las organizaciones manejan estrategias para su desarrollo organizacional.

Tabla No. 23

Razones por las cuales las quince (15) empresas restantes de la población sujeta a investigación no respondieron.

Razones	Empresas que no respondieron
Cierre de fin de año	7
Saturados por encuestas	5
Seguridad	2
Otros	1
Total	15

Figura No. 23



En la visual se puede observar que la mayoría de estas organizaciones no respondieron a la encuesta por cierre de fin de año, el cual fue el factor mas sobresaliente, seguido de la

saturación de encuestas y en menor escala por seguridad y otros como (no podían atender, someter aprobación de directivas etc.)

Discusión

En el actual ambiente competitivo de las organizaciones, el éxito depende más de la eficaz administración de los recursos humanos, no obstante la administración de los recursos humanos experimenta grandes cambios e innovaciones con la creciente globalización y la exposición gradual a la fuerte competencia mundial y cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad. En este nuevo contexto, las personas, ya no son el problema en las organizaciones, si no la solución de los problemas, en consecuencia las personas se convierten en el factor dinámico y en la mayor ventaja competitiva de las organizaciones (Chiavenato,2000). Bajo esta perspectiva se encamina y se desarrolla el estudio de la presente investigación de tal manera que al analizar los datos obtenidos de las encuestas aplicadas en las empresas del sector industrial de Cartagena se logró evidenciar aspectos que las caracterizan en relación con cada una de las variables objeto de estudio, las cuales se analizarán y se explicarán detalladamente a continuación, no sin antes aclarar que de las treinta empresas que fueron adjudicadas como muestra inicial, solo quince (15) de ellas atendieron la solicitud las cuales fueron: Tuvinil, Ecopetrol, Abocol, Indufrial, Lamitech, Antillana, Termocartagena, Polyvan, Propilco, Tubo caribe, Indupollo, Colclinker, Termocandelaria, Cabot, Refisal, las empresas

restantes adujeron para el no desarrollo de la encuestas factores como cierre de fin año y la falta de tiempo por la gran saturación de encuestas entre otras. Por lo tanto, la muestra que se tuvo para el desarrollo de este proyecto de investigación se considera una muestra no probabilística porque no cumple con la condición de ser una muestra representativa, entonces se afirma que la muestra es por conveniencia o de muestreo por seguimiento ya que la muestra corresponde a una fracción o segmento de una población, lo cual su vez produce resultados muy sesgados debido a la escasa representatividad que puede representar dicho segmento.

Bajo la base de lo anterior y teniendo en cuenta el análisis de resultados se evidencia en primera instancia que la competitividad de la muestra (15) empresas del sector industrial de Cartagena se enfoca no solo hacia la calidad de sus productos, si no también en la gestión de su Recursos Humanos, ofreciéndoles y garantizándoles capacitación, planes de carreras y en general todas aquellas actividades que estén encaminadas al desarrollo de su personal.

Por otra parte en relación con la administración de los Recursos Humanos se puede afirmar que en las 15 empresas que respondieron a la encuesta, se enfoca mas a la actividad denominada provisión del recurso humano, el cual consta de una

investigación de mercado, reclutamiento, selección e integración del mismo. Seguido a la anterior, es de importancia el mantenimiento de los recursos humanos, destacándose la seguridad en el trabajo como variable predominante.

En la actividad de aplicación de recursos humanos, se destacan planes de carrera y evaluación por desempeño, siendo esta última la plataforma para alcanzar eficiencia y eficacia en el personal, permitiendo de esta manera los logros de los objetivos dentro de las organizaciones.

En cuanto a la actividad de la Administración de los recursos humanos denominada: desarrollo de los recursos humanos, se evidencia, teniendo en cuenta la muestra, objeto de estudio, al desarrollo organizacional, como estrategia para lograr la excelencia, tomando como herramienta el diagnóstico organizacional, el cual se utiliza para el análisis completo de las necesidades que en determinado momento se encuentre la empresa, permitiendo hacer, si ésta lo requiriera, cambios en la consecución de sus objetivos; indicándose en la gráfica que el diagnóstico Clima, fue el predominante, seguido del diagnóstico cultura en una menor proporción; valiéndose para ello de los servicios de consultoría u outsourcing,

Finalmente en la actividad de la administración de recursos Humanos denominada evaluación y control, fue evidente que todas las empresas objeto de estudio, aplican y manejan los tres puntos importantes de esta actividad como son bases de datos para el control de los recursos humanos disponibles; sistemas de información en donde predominan los programas propios de dichas empresas y las auditorías, que son los criterios de evaluación de los procedimientos de los recursos humanos, siendo en este caso el auditor interno la persona responsable de ejercer esta función.

Para concluir se afirma que la muestra objeto de estudio de este proyecto conformada por las quince (15) empresas del sector industrial de la ciudad de Cartagena desarrollan y manejan los procesos con relación a la gestión humana dentro de la organización, notándose una tendencia de dichas organizaciones a administrar a las personas como agente activo y proactivo dotados de habilidades intelectuales, creatividad e inteligencia en consecuencia se constituye la gestión humana como la base o la plataforma principal para la competitividad, calidad y productividad de dichas organizaciones.

Recomendaciones

Se recomienda a las empresas del sector industrial de Cartagena mantener el desarrollo de los recursos humanos generando igual atención a todas las actividades que integran el sistema del recurso humano, valorando todas estas como parte fundamental para el desarrollo organizacional que propende al bienestar del personal.

De igual forma se recomienda utilizar los servicios de outsourcing si la empresa así lo requiere para el logro de sus objetivos teniendo en cuenta que las empresas que prestan dichos servicios son especialistas en atender las necesidades que se presentan en la organización.

Es importante para las empresas contar con la certificación por lo que se sugiere a las que no están certificadas totalmente continuar con dicho proceso mejorando el desarrollo de sus recursos humanos en la competitividad y la calidad.

Referencias

Chiavenato, Idalberto(1999). Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. Quinta edición.

Davis, Keith(1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. Grupo Editorial Iberoamericano. México.

Dessler, Gary (1996). Administración Personal. Ed. Prentice Hall España. Sexta Edición.

Devoz castillo, Lilia Isabel(1999). El Recurso Humano Factor de Desarrollo en las Empresas del Sector Industrial de Mamonal. Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Facultad de Administración de Empresas. Cartagena de indias D. T. y C.

Gómez Mejía, Luis R., Balkin, David B., Carroy, Robert L (2000). Gestión de Recursos Humanos. Ed. Prentice Hall España.

Kubr, Milan(1992) La Consultoría de Empresas Guía de la profesión. Limusa Grupo Noriega editores. México/Colombia.

Sherman, Arthur W., Bohandler George W. Administración de los Recursos Humanos (1996). Ed. Mc Graw Hill. Quinta Edición.

Toro Álvarez, Fernando(1992). Desempeño y Productividad
Contribuciones de la PS ocupacional. Cincel Ltda. Segunda
Edición.