

**CARACTERIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS  
DE RRHH EN DIFERENTES SECTORES: INDUSTRIAL, EDUCATIVO Y DE  
SALUD EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS, D.T.I Y C.**

Castro, K.

**MONOGRAFÍA DE GRADO PRESENTADA COMO REQUISITO  
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
CARTAGENA DE INDIAS D.T Y C  
2008**

## Tabla de Contenido

	pág.
<b>Capítulo Primero</b>	2
<b>Introducción</b>	2
Justificación	3
Objetivos	6
<b>Capítulo Segundo</b>	8
Proceso de empleo	10
Desarrollo de recursos humanos	14
Compensación y beneficios	21
Seguridad y salud laboral	22
Relaciones laborales	24
RRHH en Colombia	26
Investigaciones y estudios sobre la fatiga laboral	29
<b>Capitulo Tercero</b>	34
<b>Metodología</b>	34
Tipo de estudio	34
Participantes	34
Instrumentos	35
Procedimiento	35
<b>Capitulo Cuarto</b>	37
<b>Resultados</b>	37
Sector salud	37
Sector educativo	40
Sector industrial	43
<b>Capitulo Quinto</b>	48
<b>Discusión</b>	48
<b>Capitulo Sexto</b>	53
<b>Referencias</b>	53
<b>ANEXO</b>	

## **Capítulo Primero**

### *Introducción*

Globalmente los mercados actuales se caracterizan por estar en una acelerada dinámica, esto ha significado cambios estructurales a nivel general y específico en cada una de las organizaciones. Tal es el caso, que cada vez son más los ejecutivos que se quejan de sufrir exigencias laborales excesivas, de tener que estar a disposición total de sus compañías y de pagar costos personales mucho más altos de los esperados y en la mayoría de los casos la variable de ajuste se traduce en la supresión y precarización de los puestos de trabajo, con consecuencias graves en trabajadores de todo nivel. (Melamed, 2007)

En medio del anterior panorama las organizaciones empresarias reconocen la importancia de la labor de los Departamentos de Recursos Humanos, así como el hecho de que dichos Departamentos comprendan y den respuesta a las necesidades y a la estrategia del negocio. No obstante, para que esto suceda, es preciso que quien lidera el Área conciba todas las acciones que emprende (él y su equipo) desde el beneficio que éstas le generarán a la organización. Esta perspectiva eleva la apuesta -por ende también la relevancia del Área- y también redobla el desafío: no basta con alcanzar la eficiencia operativa. Si bien ésta es una condición necesaria, el factor clave de éxito consiste en que los sistemas de Recursos Humanos implementados respondan

a las necesidades de creación de valor que demanda la organización. (Tulosai y Crespi, 2007)

En este punto resulta pertinente señalar que de manera general la labor de RRHH se centra en temas como análisis del trabajo, reclutamiento, selección, formación y desarrollo de carreras profesionales, evaluación del rendimiento y gestión de retribuciones. (García-Tenorio, Sabater, Aragón, Pérez, Sánchez, Sánchez y Sanz, 2004)

Así pues, se afirma que una buena gestión de los RRHH es de vital importancia para el éxito empresarial, por lo cual la estructura del Departamento de RRHH debe ir acorde con las necesidades y el planteamiento de cada organización, de tal forma que cada empresa posee una estructura específica de él, por ejemplo en las pequeñas empresas con frecuencia estas tareas son encomendadas a empresas consultoras y en las grandes empresas suele existir el departamento de RRHH, el cual puede llegar a ser muy complejo.

Por lo tanto, la presente labor investigativa consistió en realizar una descripción del Departamento de RRHH de varias organizaciones teniendo en cuenta el sector empresarial al que pertenecen. Para esto se llevaron a cabo distintas actividades, en una primera instancia se realizó un abordaje teórico y empírico acerca de las funciones del Departamento de RRHH en una empresa, las cuales fueron mencionadas previamente; luego se diseñó el instrumento de medición y se estableció la población objeto de estudio. Seguidamente se tabularon los datos obtenidos, se analizaron e interpretaron y se finalizó con la realización de las conclusiones y la discusión.

### *Justificación*

Según León (2003) las organizaciones surgen debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada y el elemento básico son las personas cuyas interacciones conforman la organización. Dado que la interacción de las personas es la condición necesaria

para la existencia de una organización. El éxito o el fracaso de estas, está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros: interacciones individuales, individuo y organización, organización y otras organizaciones, y la organización y su ambiente total.

Bajo el anterior parámetro se concibe que la Administración de los Recursos Humanos (ARH) “consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, que colabora en ella para alcanzar los objetivos preestablecidos de la empresa. Esto significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable”. (Yáñez, 2004)

Así pues, León (2003) afirma que la importancia de una buena administración y potencialización de los RR.HH de la empresa, desarrolla en cada uno de los miembros de la empresa una cultura de servicio y de productividad, enfatizando la calidad total de los trabajadores y también estimulando su espíritu intraemprendedor de tal forma que repercuta en el beneficio de la organización y de la sociedad. Considerando éste hecho, resulta pertinente afirmar que el profesional idóneo para llevar a cabo tal función es el psicólogo industrial (el cual se encarga del entrenamiento y desarrollo del personal) y organizacional (encargado de estratos más amplios como el desarrollo de RR.HH), debido a que el objetivo de esta área de la organización comprende todos los conceptos elementales que el especialista en la conducta humana orientado al comportamiento organizacional conoce y domina, éste profesional domina los principios de la manifestación conductual individual y grupal, manejando los fundamentos de la gestión relativa al aprendizaje de conductas, su reforzamiento, motivación y satisfacción laboral, así como la organización y dirección eficaz de equipos de trabajos, de tal forma que aproveche al máximo el potencial de cada RR.HH para desenvolverlo con iniciativa y eficacia, trazando los objetivos claros, persuadiendo a través de una

comunicación bien estructurada y organizada a grupos internos capaces de ser semilla del liderazgo en la organización.

Sin lugar a dudas, el Departamento de Recursos Humanos influye de diversas maneras para lograr un mayor eficacia y rendimiento en la organización a través del desarrollo de la habilidad adaptativa ya que, la supervivencia de muchas organizaciones se basa en la anticipación y reacción inteligente a los distintos cambios externos, por ello resulta de vital importancia que las empresas desarrollen sus RR.HH y potencialicen las habilidades de cada uno de los trabajadores centrándose en mejorar las relaciones interpersonales, comunicación y por supuesto la adaptabilidad a las condiciones medio ambientales de la sociedad. Además, éste Departamento se caracteriza por ayudar y prestar servicios a la organización, mantener un mayor control del personal, evaluar el desempeño de personal, ayudar en el reclutamiento del personal idóneo, influir sobre el comportamiento del personal, desarrollar modelos de evaluación y retribución, fijar los objetivos y misión de la empresa en los empleados, lograr una mejor convivencia entre patrón empleado, entre muchas otras cosas. (Yáñez, 2004)

Teniendo en cuenta todo lo anterior, las organizaciones se han interesado en crear una división o un departamento que se encargue de gestionar y administrar eficientemente su personal. A raíz de ello han surgido distintas formas de organización de los Recursos Humanos, éstas resultan ser acordes con las características de cada empresa y a la dinámica organizacional que manifiestan. Ante tal pluralidad, el presente trabajo investigativo se centra en hallar puntos en común en cuanto al desempeño del Departamento de RRHH basándose en la pertenencia al mismo sector laboral (educativo, industrial, salud).

Así como existen acciones de parte de las empresas para administrar el personal, también existen acciones científicas que buscan un acercamiento a las formas de manifestación de los departamentos de RRHH, buscan crear e identificar estrategias más eficaces de administración y gestión y se interesan

en resaltar cada vez más la importancia de dicho departamento al interior de la empresa. Por ello, han surgido un cumulo de teorías alrededor de este tema, las cuales han significado durante mucho tiempo el modo en que las organizaciones enfocan y encauzan su labor. De esta manera, es posible identificar en la revisión literaria algunos estudios e investigaciones a nivel mundial, algunas de las cuales se mencionan en el presente trabajo en apartados posteriores.

En consecuencia, la presente investigación resulta pertinente en tanto puede significar un dato más de carácter empírico acerca de la importancia de la labor del Departamento de RRHH y además, puede constituirse como un punto de referencia y base para la creación de estrategias de desempeño mucho más eficaces que las implementadas hasta ahora en la población objeto de estudio (empresas de la ciudad de Cartagena) provocando así avances a nivel económico y social.

### *Objetivos*

#### Objetivo General

Describir las áreas de trabajo del Departamento de RRHH en los sectores empresariales educativos, de salud e industriales de la ciudad de Cartagena en el año 2008.

#### Objetivos Específicos

1. Realizar una revisión teórica acerca de la labor del Departamento de RRHH dentro de los sistemas empresariales.
2. Consultar investigaciones o estudios que se han llevado a cabo sobre el Departamento de RRHH.

3. Diseñar e implementar el instrumento de medición a través del cual fuese posible la obtención efectiva de datos informativos acerca de cada una de las funciones del Departamento de RRHH.



## **Capítulo Segundo**

### **Descripción de los departamentos de recursos humanos en organizaciones pertenecientes a los sectores industrial, educativo y de la salud de la ciudad de Cartagena.**

El abordaje que se realiza en el presente trabajo investigativo acerca del departamento de recursos humanos se inicia con el establecimiento de la relación entre la psicología y el ámbito laboral, así pues se logra realizar una definición de ésta en relación al campo de acción organizacional / industrial / empresarial. Seguidamente, se establece la diferencia entre psicología organizacional y el departamento de recursos humanos para luego interpelar sobre cada una de las funciones del departamento de recursos humanos en una empresa. Más tarde se finaliza con el tema de la labor del Departamento de Recursos Humanos (RRHH) en el ámbito colombiano.

Desde comienzos del siglo XX se desarrolló desde la psicología la línea de estudio del comportamiento en el puesto de trabajo tratándose de encontrar el mejor hombre posible, el mejor trabajo posible y el ajuste más satisfactorio entre ellos. Con este fin existe la psicología industrial y organizacional, la cual reconoce la interdependencia que se establece entre el individuo, las organizaciones de trabajo y la sociedad, así como el impacto que sobre las organizaciones y los individuos tienen factores tales como las políticas gubernamentales, las tendencias del consumo, los cambios en la composición de la mano de obra y la oferta laboral en el mercado de trabajo. En otras

palabras se puede afirmar que esta rama de la psicología es la ciencia que se aplica en los lugares de trabajo y se encarga de estudiar la conducta humana cuando se manifiesta a nivel individual, grupal u organizacional, así como los procesos y estructuras laborales que la determinan. (Aguilar, 2005)

Adicionalmente han surgido innumerables conceptualizaciones, por ejemplo Schaper (2004) da a entender que la psicología organizacional y del trabajo es una ciencia de la conducta y otras variables humanas que hace uso de teorías psicológicas de la cognición, motivación y aprendizaje para describir, explicar, predecir y controlar la conducta en el trabajo y las organizaciones. Así mismo, Malvezzi (2000) la define como el conocimiento multidisciplinar del comportamiento de individuos y grupos, en el marco de la estructura y funcionamiento de las organizaciones.

Con base en lo anterior, se considera que la importancia de la psicología organizacional radica en facilitar y permitir la comprensión de los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional, a través de ella es posible analizar y evaluar el comportamiento de las personas en el desempeño de sus funciones y en sus interrelaciones (Filippi, 2001). En tal análisis y evaluación deben ser consideraras muchas variables inmersas en las condiciones de trabajo y como cualquier fenómeno social las condiciones laborales se han ido modificando a la par de la dinámica de los grupos humanos, así pues, en la era del conocimiento se evidencia la aparición de nuevas formas de empleo y de relaciones de trabajo (Pfeffer, 1994); esta situación ha afectado los contextos laborales de diferentes formas, por ejemplo en lo relacionado con los tiempos de permanencia de las personas y la remuneración recibida en las organizaciones. Adicionalmente, el concepto de trabajo se ha ido expandiendo para incorporar temas como flexibilidad, trabajo en equipo, autogestión, *outsourcing* y contratos de prestación de servicios. (Johns, 1998)

Los cambios anteriormente mencionados conducen a una diferenciación de la psicología del trabajo de la visión tradicional de recursos

humanos que anteriormente se consideraba obvia (Furnham, 2004; Gibson, 2004). La psicología del trabajo tiene la misión de producir un conjunto de teorías para explicar, interpretar y dar sentido a la conducta organizacional (Patterson, 2001); por lo tanto, a la psicología organizacional le concierne la responsabilidad de producir conocimiento. Por su lado; la sección de recursos humanos tienen la misión de implementar estrategias, planes y acciones basados en personas, para que la organización logre sus objetivos, por medio de este departamento la organización busca administrar eficientemente su personal laboral. Al hacer esto ella está ampliando los márgenes que le garantizan una alta competitividad y por tanto permanencia exitosa en el mercado (Mora, 1996), ya que organiza a sus trabajadores en pro de alcanzar objetivos personales y empresariales basándose en el uso de un sistema integrado que funciona con base en cinco áreas: proceso de empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados. (Wayne y Noe, 2005)

### *Proceso de empleo*

Una empresa realiza un proceso de empleo con el fin de saber si cuenta con el personal adecuado, con la cantidad apropiada de estos y para determinar si tales trabajadores se encuentran en los puestos de trabajo correctos. Este proceso de empleo abarca el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección. (Wayne y Noe, 2005)

*Análisis de puesto.* Barasch (2007) considera este elemento del proceso de empleo como un procedimiento a través del cual es posible “determinar las tareas que componen un trabajo y las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas de un trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás”. Para poder lograr esto es necesario realizar una serie consecutiva de pasos: determinar el uso de la

información del análisis, reunir la información previa, seleccionar las personas a analizar, realizar el análisis, revisar la información con los participantes y elaborar la descripción y especificación del puesto.

*Planeación de recursos humanos.* Para Wayne y Noe (2005) este es un proceso que se enfoca en comparar las necesidades de los recursos humanos con su disponibilidad y así, establecer si la empresa tiene escasez o no de empleados. Es decir, “situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado” (Caldera, 2004). Por demás, Werther y Davis (2000) consideran que la planeación de recursos humanos permite la planeación de otros procesos como lo son el reclutamiento, selección, capacitación, entre otros.

Las organizaciones al llevar a cabo este procedimiento tiene el objetivo de: optimizar su factor humano, asegurar en el tiempo el personal necesario (cualitativamente y cuantitativamente), motivar a sus empleados, mejorar el clima organizacional, maximizar su beneficio y desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la organización. Todo ello es considerado con base en la idea y el hecho de que el éxito empresarial a largo plazo depende, en gran medida, de disponer de personas con las capacidades, habilidades y ambición apropiada en los puestos de trabajo adecuados y en el momento oportuno. (Caldera, 2004)

*Reclutamiento.* El proceso de reclutar personal consiste en ubicar, identificar y atraer a los candidatos potencialmente capacitados para ocupar las vacantes en una organización (Morell y Brunet, 1999; Robbins y Coulter, 2005) e inicia con la búsqueda de los candidatos y finaliza con la recepción de las solicitudes de empleo (Werther y Davis, 2000). Los candidatos potenciales pueden ser hallados dentro de la empresa o fuera de ella; cuando se buscan dentro de la empresa se llama *reclutamiento interno* y cuando se busca fuera de ésta se conoce como *reclutamiento externo*. El primero de ellos es también conocido

como “promoción interna” y es usado frecuentemente para llenar puestos o cargos de alto nivel, además es de bajo costo y genera mayor compromiso desarrollo y satisfacción, puesto que brinda la oportunidad de progresar profesionalmente a los mismos empleados (Daft, 2004). Por otra parte, el *reclutamiento externo* se centra en el mercado de recursos humanos ubicado fuera de la organización, es posible hallarlos a través de empresas de empleo temporal, universidades, anuncios en prensa (Blanco y Maya, 2006).

De una forma más completa el *Centro Municipal de Empresas de Málaga* (2007) enuncia que el reclutamiento externo se presenta cuando habiendo determinado la vacante la empresa pretende cubrirla con candidatos externos que son atraídos por las diversas técnicas como la consulta de archivos acerca de los candidatos presentados en anteriores procesos de reclutamiento, presentación de candidatos por parte de los empleados de la empresa, contactos con sindicatos y otras organizaciones laborales, contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, a través de directorios académicos, centros de integración empresa-universidad, conferencias y charlas en universidades y escuelas, colegios profesionales, contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua, viajes para reclutamiento en otras ciudades, anuncios en periódicos y en revistas.

Por último, con base en lo mencionado hasta ahora acerca del proceso de reclutamiento de personal Alcaide, González y Flórez (1996) aseveran que este se caracteriza por situarse entre la elaboración del perfil profesional y la selección del personal, por suponer la “localización y atracción de posibles candidatos, lo que implica que es necesario identificar posibles fuentes de reclutamiento, así como métodos concretos para atraer candidatos”, por ser llevado a cabo por la propia empresa o por una externa al servicio de ésta, por “atraer el número idóneo de solicitudes por puesto vacante”, por “atraer aquellos candidatos que se adecuan al perfil” y por poderse realizar paralela o

alternativamente tanto en la propia organización como en el mercado externo de trabajo.

*Selección de personal.* Para Bachenheimer (2007) la selección de personal se constituye como la fase posterior al proceso de reclutamiento y consiste en comparar o confrontar los candidatos reclutados para elegir aquellos que posean mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y además desempeñarse satisfactoriamente en él. Es decir, “escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.” Por lo tanto, el objetivo fundamental de la selección de personal es brindar un diagnóstico y un pronóstico sobre la adecuación del candidato al cargo y acerca de la eficiencia del candidato en el cargo, de esta manera se hace posible la configuración de un proceso comparativo y decisivo que conducirá a la admisión o elección del aspirante, el cual una vez elegido se ha de someter a un examen médico y a una revisión de su experiencia laboral y profesional.

Igualmente Bachenheimer (2007) considera que la selección de personal como proceso comparativo implica la comparación entre los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. Tal proceso se manifiesta así: primeramente se ha de realizar la descripción y el análisis de cargo en paralelo con la determinación de los estándares de desempeño deseados; Luego se lleva a cabo una descripción de las cualidades personales necesarias para que una persona se desempeñe bien en el cargo, seguidamente se recurre a las distintas fuentes de información acerca de los candidatos, lo cual conlleva a la comparación para verificar la adecuación y por último, tomar una decisión.

Así mismo este autor adiciona que la selección de personal como proceso decisivo permite la elección final o la admisión del candidato más conveniente para los intereses de la organización. Dicho proceso selectivo está

basado en las capacidades y aptitudes de los aspirantes al cargo. Las primeras hacen referencia a aquellas habilidades reales que son resultado del entrenamiento, práctica o ejercicio, estas pueden ser evaluadas a través del rendimiento del trabajo y permite realizar un diagnostico acerca del estado actual y de las habilidades presentes en el candidato posibilitando así su ubicación inmediata al cargo preestablecido. Y las segundas, las aptitudes, se configuran como una predisposición natural para realizar determinada actividad, ésta existe sin ningún tipo de ejercicio o entrenamiento y su evaluación permite pronosticar el futuro o potencial de desarrollo del candidato en el cargo.

### *Desarrollo de recursos humanos*

Para Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván, (2002) el desarrollo de los recursos humanos de una empresa sucede cuando dicha institución busca mejorar el desempeño de sus empleados a través del aumento o la optimización de sus aptitudes, conocimientos y actitudes, por tanto, según Wayne y Noe (2005) han de gestionarse dentro de la organización actividades como la capacitación, la planeación de carreras individuales, el desarrollo organizacional y la evaluación del desempeño. Para Reig, Fernández y Jauli (2003) tales actividades deben ser parte esencial del planteamiento de cada empresa tanto a mediano como a largo plazo, ya que estas son las que le proporcionarán competitividad al gestionar el mantenimiento, modernización, actualización y crecimiento continuo del personal laboral.

*Capacitación.* Según Hellriegel y Slocum (2007) la capacitación “se refiere a actividades que ayudan a los empleados a superar limitaciones y mejorar el desempeño en sus empleos actuales”. De una manera más completa este proceso es definido por Siliceo (2006), quien lo conceptualiza como “una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y

actitudes del colaborador” con el objetivo de crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y los valores de la organización; además de clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales, elevar la calidad de desempeño, inducir y orientar al nuevo personal, actualizar los conocimientos y habilidades y preparar integralmente para la jubilación, entre otras más.

Como se puede observar la capacitación abarca una serie de funciones y tareas, estas son integradas por Filippi y Gelaf (2007) en cinco fases básicas donde cada una posee sus respectivas etapas. La primera fase corresponde al diagnóstico, donde se hace un análisis organizacional, funcional y una identificación de las necesidades de capacitación; la segunda fase trata de la planificación, la cual está destinada a la formulación de la estrategia y, posteriormente, al planteamiento operacional; seguidamente viene la fase de organización, en esta se dispone, estructura y coloca en situación de operabilidad los distintos insumos que deberán intervenir en la implementación de la actividad a través de dos etapas: la organización del equipo responsable y el aprestamiento de la infraestructura; la cuarta fase es la ejecución, en esta se implementan las actividades planificadas a través de tres etapas: constitución del grupo destinatario, desarrollo de la actividad y relevamiento de datos; y la última fase es la de evaluación, en ella se realiza un procesamiento de los datos, una evaluación terminal, un seguimiento y una retroalimentación de todo el proceso.

Como se pudo observar la capacitación posee un proceso específico de realización y durante este resulta primordial tener en cuenta el método a usar y el tipo de capacitación que se llevará a cabo. Con respecto a los métodos de capacitación es posible mencionar las charlas, conferencias, cursos, rol-playing, sustitutos, rotación de cargos, reuniones ordinarias y otros más. En referencia al tipo de capacitación, se considera que existen varios dependiendo de la forma y el objetivo del proceso; así pues, según la forma ésta puede ser individual, grupal o general y según el objetivo, ésta puede ser directiva, para supervisores y operacional. (Filippi y Gelaf, 2007)



*Planeación de carrera.* Según Fernández (1999) este término posee un significado explicativo y prescriptivo, ya que abarca las distintas explicaciones de lo que ocurre durante las carreras profesionales de las personas y también alude a los programas diseñados para facilitar los avances en la carrera. Esto último, según Siliceo (2006), es objetivo general de una empresa en tanto permite “determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización”.

Alrededor del proceso de planeación de carrera han surgido, a lo largo de la historia, un cumulo de teorías que Lawrence (1995) las categoriza según la perspectiva adoptada en: teorías de elección vocacional, teorías de etapas de carrera, teorías situacionales y tipologías de carreras. En las primeras se asume que las habilidades e intereses de las personas se corresponden con las profesiones que están a su disposición; en las segundas se asume que la carrera va en concordancia con el desarrollo personal; en las terceras se hace énfasis en la forma como el contexto social influye en el desarrollo de carrera y en las últimas, se asume que las carreras se ajustan a diferentes tipos de desarrollo.

En todo este proceso de planeación, según Hellriegel y Slocum (2004), los trabajadores realizan una elección acerca de su ocupación, organización y ruta de carrera. Por tanto, según Robbins (2004) es necesario que la empresa comunique sus metas y estrategias a futuro, dando a sus empleados experiencias de crecimiento, ofreciéndoles asistencia económica para la actualización de sus conocimientos y facilitándoles tiempo con beneficio monetario para capacitación fuera del trabajo. Tales facilidades pueden estar contempladas en un programa empresarial específico que esté centrado en la planeación de carrera, de esta forma según Dessler (2003) se garantiza que cada uno de los empleados puedan formular visiones realistas de sus

capacidades, intereses y opciones de carrera. Además, se asegura la igualdad de oportunidad en el proceso de ascenso y se ofrece la oportunidad constante de crecimiento y actualización de conocimiento, lo cual fomenta el compromiso y el sentido de pertenencia hacia la organización.

*Desarrollo Organizacional.* Según Muchinsky (1994) el desarrollo organizacional (DO) consiste en la planificación del incremento de la eficacia y la salud de la organización a través de la implementación de programas interventivos de carácter conductual. Este “implica diagnóstico de problemas, la realización de un plan y la movilización de recursos para ejecutar el plan”, además debe afectar a toda la organización y debe estar dirigido y apoyado desde los niveles altos de dirección o administración. De una manera más integral y apoyándose en varias conceptualizaciones, French (1996) y Julio (2003) define el DO como “un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción”.

De acuerdo a las conceptualizaciones planteadas anteriormente es posible aseverar que el DO es un proceso que implica e involucra cambios en la empresa basándose en el incremento de la mejoría organizacional y la resolución de sus problemas, así pues dicho proceso gestiona modificaciones en la cultura, sistemas y comportamiento de una organización. (Da Silva, 2002)

Teniendo en cuenta esto Julio (2003) considera que el DO tiene por objetivo principal optimizar la eficiencia organizacional a partir del mejoramiento de la relación trabajador – empresa (calidad de vida del empleado/rentabilidad empresarial). Para lograr el alcance de este objetivo se hace necesario que las acciones se guíen por ciertos principios como averiguar las expectativas de

desarrollo de los trabajadores, identificar las motivaciones de las personas con respecto a los cambios laborales, el uso de la retroalimentación y el la implementación del refuerzo. De esta forma se alcanzarán los objetivos organizacionales sin dejar de lado el aspecto humano, sino que más bien se enfatiza en él.

Adicionalmente Da Silva (2002) afirma que no existe un único programa de DO, ya que cada empresa diseña el propio a la medida; sin embargo, para términos explicativos este autor toma el enfoque de Kurt Lewin y plantea un modelo compuesto por tres etapas: la primera de ellas es el diagnóstico, en ésta se reduce la resistencia al cambio convenciendo y explicando a los empleados la necesidad y los beneficios de éste, además se realiza una visión de las actividades y la información de la empresa con el fin de tener bases para tomar las medidas pertinentes que gestionen el cambio y la mejoría organizacional; la segunda etapa es la intervención, ella se constituye como una tentativa sistemática de corrección de las deficiencias identificadas en la etapa de diagnóstico y las tentativas más comunes son la planeación de vida y de carrera, el desarrollo de las habilidades, en análisis del papel, la formación de equipo, la retroalimentación de las investigaciones, entre otras; por último se encuentra la etapa de acompañamiento, en ésta se lleva a cabo una evaluación de la eficacia y el efecto del programa implementado en la intervención y además, se determinan los pasos para conservar los cambios que fueron instaurados.

*Evaluación de desempeño.* Para Robbins (2004) la evaluación de desempeño es un procedimiento de carácter continuo, sistemático y orgánico que conlleva a la expresión de juicios acerca de los trabajadores en relación con sus labores habituales. Ésta según Herra y Rodríguez (1999) se lleva a cabo a partir de programas formales de evaluación basados en una razonable cantidad de informaciones con respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Así

pues, se constituye como un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en su cargo y su potencial de desarrollo.

La evaluación de desempeño impacta beneficiosamente en el individuo, el jefe y la empresa. Al individuo le permite conocer los comportamientos y el desempeño que más valoriza la organización, así como las expectativas que ésta tiene de él. Al jefe le brinda la posibilidad de realizar una valorización justa y objetiva de sus subordinados, de tal manera que la planificación y organización del trabajo mejoran el comportamiento del individuo y el proceso comunicativo, puesto que tales acciones se encuentran basadas en una evaluación inicial válida y confiable. Por último, la empresa se beneficia en tanto tiene la posibilidad de evaluar a su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, además de que le es posible definir la contribución de cada individuo y así realizar las modificaciones necesarias para lograr un óptimo desempeño laboral. (Parra, 2002)

Para que una empresa sea partícipe de los beneficios anteriormente especificados, resulta pertinente que haga uso de algún(os) método(s) de evaluación de desempeño como el de escala de puntuación, lista de verificación, método de selección forzada, de registro de acontecimientos críticos, de calificación conductual, de verificación de campo, de evaluación en grupos, entre otros (Herra y Rodríguez, 1999):

Estos mismos autores explican que en la *escala de puntuación* el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto, a la cual le suelen conferir valores numéricos a fin de que sean computables.

Así mismo, aseveran que la *lista de verificación* consiste en que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, independientemente de la calificación el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación de acuerdo con la importancia de cada uno y el resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores, si en la lista se

incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

Por otra parte, afirman que en el *método de selección forzada* el evaluador debe seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra, las cuales son de carácter positivo o negativo.

En cuanto al *método de registro de acontecimientos críticos* aseguran que en éste el evaluador lleva una bitácora diaria donde consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Tales acontecimientos se caracterizan por registrarse sólo durante el periodo de evaluación y consignarse sólo las acciones directamente imputables al empleado.

En referencia a las *escalas de calificación conductual*, éstos consideran que sirven como sistemas de comparación entre el desempeño laboral y determinados parámetros conductuales. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

En lo referente al *método de verificación de campo*, estos declaran que en él un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato y prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones.

Y por último, expresan que el *uso de métodos de evaluación en grupos* implica la comparación entre el desempeño del empleado y el desempeño de sus compañeros de trabajo.

Un aspecto más a tener en cuenta en la evaluación de desempeño es la determinación de la técnica a utilizar. Con frecuencia se hace uso de entrevistas, cuestionarios o formularios, observadores y la evaluación de 360°. Ésta última pretende obtener retroalimentación de una serie de fuentes (jefes, compañeros, miembros del equipo, clientes y proveedores) con respecto a la persona que está siendo calificada (Parra, 2002 y Zúñiga, 2006). Básicamente consiste en una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, usualmente ésta técnica evaluativa se aplica a personas con posiciones gerenciales, equipos, aquellos profesionales sin personal a cargo, la gente de ventas y a grupos de soporte, lo cual permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa (Zúñiga, 2006).

### *Compensación y beneficios*

Para Bohlander, Snell y Sherman (2001) la satisfacción en el puesto de trabajo está relacionada con el comportamiento de algunas variables, una muy importante y destacable es la referida a la remuneración monetaria recibida por el trabajo realizado. Las personas trabajan por el dinero que ganan al hacerlo; por tanto, los empleados de una organización desean sistemas de compensación justos y proporcionales con sus capacidades y expectativas.

Las compensaciones son consideradas por los empleados como una recompensa tangible por los servicios prestados a la organización, así como una fuente de reconocimiento y un modo de vida. Esta es entendida como una forma de retribución recibida por desempeñarse en sus puestos y puede presentarse de tres formas distintas: a) como compensaciones directas de las cuales hacen parte los sueldos y salarios, incentivos, bonificaciones y comisiones; b) como compensaciones indirectas, referidas a las diversas prestaciones que brindan los patrones; y c) como compensación no monetaria,

compuesta ésta por los programa de reconocimiento, empleos remuneradores y horarios flexibles de trabajo adoptados a las necesidades personales. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001)

Las compensaciones indirectas son frecuentemente conocidas como *bienestar laboral*, el cual es común a todos los empleados independientemente del cargo que ocupen y abarca servicios médicos, restaurantes subsidiados, transporte, vivienda, actividades recreativas y culturales, planes de ahorro, becas, consejería legal, seguros, entre muchas otras más. Este posee la función de buscar el desarrollo integral de los trabajadores en consideración a sus necesidades biológicas, psicológicas y sociales. (Castillo, 2006)

Los procesos de compensación y beneficios son regulados por una amplia gama de leyes referidas a varios temas como impuestos, no discriminación, salarios justos, protección de los niños, dificultades y pago de tiempo extra, y pensiones y beneficios de asistencia social. (Hellriegel y Jackson, 2007)

### *Seguridad y salud laboral*

Según Rodríguez (2003) administrar los servicios que se dan para la seguridad del trabajador o de sus familiares, así como administrarles ayudas y prestaciones, es tarea del departamento de recursos humanos en una empresa. Ello puede ser logrado a través de instituciones especializadas o mediante la contratación de servicios médicos profesionales. Tal función también involucra el velar por las condiciones laborales en que se desempeña el trabajador, pues si estas son seguras entonces es posible definir mejor las actividades, capacitar al personal, adaptar cambios en la tecnología, eliminar riesgos, etc. Así pues, la administración de los recursos humanos también exige el establecimiento de normas para el personal que ejecuta o puede ejecutar cierto tipo de tareas con el fin de disminuir la ocurrencia de accidentes y aumentar el mantenimiento de una buena salud física y psicológica.

Cuando una empresa se interesa en la conservación del bienestar físico, social y mental de los trabajadores en relación con las condiciones de su trabajo, se interesa en controlar tales condiciones a fin de garantizar una seguridad total y se interesa por la compatibilidad del ambiente laboral con las capacidades de cada trabajador, entonces se dice que dicha empresa está interesada en la salud y seguridad laboral de sus trabajadores. El sentido de éste interés radica en el respeto a la biodiversidad en la adaptación del trabajo al hombre y de cada hombre a su trabajo, lo cual supone el desarrollo de la organización y el establecimiento de una cultura del trabajo pertenecida a todas y cada una de las partes involucradas como lo son los trabajadores, los sindicatos, la administración, los empresarios, las universidades y otras más. (Ruiz, 2007)

En consecuencia, desde hace un tiempo las organizaciones han creado y gestionado programas referentes a la salud laboral, tales programas son conocidos como programas de salud ocupacional, el cual busca el bienestar físico, mental y social de los empleados en sus sitios de trabajo. Con base en ello se tienen en cuenta una serie de aspectos y conceptos, entre estos es posible citar el de ambiente de trabajo, riesgo, factor de riesgo, accidente de trabajo y enfermedad profesional.

Por ambiente de trabajo se entiende que es el conjunto de condiciones que rodean a la persona y que directa o indirectamente influyen en su estado de salud y en su vida laboral. Por riesgo se deduce que es la probabilidad de ocurrencia de un evento. Por factor de riesgo se considera es un elemento, fenómeno o acción humana que puede provocar daño en la salud de los trabajadores, en los equipos o en las instalaciones. Por accidente de trabajo se concibe es un suceso repentino que sobreviene por causa o con ocasión del trabajo y que produce en el trabajador daños a la salud (una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte). Y finalmente, se entiende que enfermedad profesional es el daño a la salud que se adquiere por la



exposición a uno o varios factores de riesgo presentes en el ambiente de trabajo. (Zúñiga, 2004)

Cada uno de los aspectos anteriores tiene sus implicaciones y especificidades, las cuales son muy importantes a la hora de crear y gestionar un programa de salud ocupacional dentro de una organización. Por tal razón resulta de vital importancia que el departamento de RRHH realice una eficiente evaluación de ellos, así como un buen manejo de la información al respecto.

### *Relaciones laborales*

Según Trebilcock (2001) “el término relaciones laborales hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo”.

La responsabilidad del departamento de recursos humanos dentro del sistema de relaciones laborales es prever y solucionar conflictos. Y una forma de lograrlo es: “manteniendo buenas relaciones laborales, que no sólo incluyen lo jurídico, sino lo humano”. Dentro del marco jurídico que implica las regulaciones y manejo de las relaciones se encuentra el *contrato de trabajo*, en donde se especifica la duración de éste y se enmarcan los respectivos derechos del trabajador y del patrón, señalando y clarificando las causas, disciplinas y consecuencias de despidos, recisión o terminación de la relación laboral (Rodríguez, 2003). Se afirma que dicho marco legal varía de país en país y en él se contemplan asuntos como los salarios, tipo de contrato, jornada de trabajo, entre otros.

De acuerdo a lo anterior, es posible inferir los actores involucrados en los sistemas de relaciones laborales. Según Trebilcock (2001) son: Estado, empresas y los representantes de los trabajadores. El Estado tiene la responsabilidad de legislar la relación y establecer un nivel mínimo de protección de los trabajadores asegurándose de la aplicación efectiva de las

leyes y creando y facilitando los recursos y medios necesarios para que esto se lleve a cabo. Por su parte las empresas una vez organizadas tienen la función de defender y promocionar sus intereses, representar su estructura política y libertad de prestación de servicios a sus afiliados. Por último, los sindicatos definidos como una asociación continua de asalariados tienen como objetivo mantener y mejorar las condiciones de los empleados.

La participación activa de cada uno de los agentes de los sistemas laborales, anteriormente mencionados, se configura como un paso en la creación y diseño de éste, sin embargo, se suele presentar una participación parcializada donde la empresa o la Administración es la única que elabora el sistema de relaciones laborales y los trabajadores se limitan a aceptarlo o no.

Trebilcock (2001) asevera que las relaciones laborales pueden ser establecidas de dos formas: colectivamente e individualmente. La primera se refiere a la creación de los sindicatos como medio de representación de los trabajadores y al desarrollo de las relaciones y, la segunda, se refiere a las que establece el trabajador aislado con su empleador.

García-Tenorio, Sabater, Aragón, Pérez, Sánchez, Sánchez y Sanz (2004) consideran que todos los procesos empresariales anteriormente descritos son responsabilidad del departamento de recursos humanos de una empresa y los resumen así: análisis del trabajo, reclutamiento, selección, formación y desarrollo de carreras profesionales, evaluación del rendimiento y gestión de retribuciones. Todos estos pueden tener sus particularidades con base en el país en el que se gestionen, por tal razón a continuación se hará alusión del desempeño del departamento RRHH en organizaciones colombianas.

### *RRHH en Colombia*

El desempeño de las funciones del Departamento de RRHH en una organización colombiana está sujeto no sólo a políticas internas institucionales sino también a políticas públicas y gubernamentales.

Según la Universidad Nacional Experimental Del Táchira (2006) los objetivos de la gestión de RRHH en Colombia son: adquirir personal capacitado, retener empleados actuales, garantizar la igualdad, alentar el desempeño adecuado, controlar costos, cumplir con las disposiciones legales y mejorar la eficiencia administrativa. Para cada uno de los objetivos y funciones principales de la gestión de RRHH existen un conjunto de leyes, así pues hay una legislación con respecto a la contratación, otra para la capacitación, otra para la evaluación de desempeño, entre muchas más. En párrafos siguientes se hará alusión a algunas de éstas leyes según la Universidad Nacional Experimental Del Táchira (2006).

*Criterios de selección.* Según datos recolectados y analizados del 2005 en el campo laboral colombiano se confiere especial importancia a los siguientes criterios de selección: experiencia laboral (46%), nivel educacional (34%), formación técnica específica (52%), capacidad de trabajo en equipo (26%), habilidades motrices (12%) y disposición para identificarse con los valores de la empresa (40%).

*Contratación.* El régimen laboral colombiano está recogido en el Código Sustantivo del Trabajo y las leyes posteriores que lo desarrollan. La Ley n.º 50 de 1990 modificó este Código, eliminando las restricciones en materia de contratación laboral y permitiendo una mayor flexibilidad en el régimen de trabajo. En términos generales, el régimen laboral colombiano es muy flexible en los aspectos relacionados con las formas contractuales, en la estipulación de las jornadas laborales, en los pagos salariales y en la terminación del contrato de trabajo. Éste se divide en dos grandes bloques: el régimen laboral individual,

que reglamenta las relaciones entre el empleador y cada trabajador; y el régimen laboral colectivo, que regula las relaciones entre el empleador y los trabajadores reunidos en sindicato.

*Capacitación.* A través del decreto 1567 de 1998 el gobierno fomenta el desarrollo de los colombianos creando el Sistema Nacional de Capacitación, cuya meta es que en las entidades y en los empleados del Estado exista una mayor capacidad de aprendizaje y acción. El decreto establece que: “El Gobierno Nacional, mediante el Plan Nacional de Formación y Capacitación, orientará la formulación de los planes institucionales que deben elaborar las entidades públicas” y “cada entidad contará para la capacitación con los recursos previstos en el presupuesto, así como con sus propios recursos físicos y humanos, los cuales debe administrar con eficiencia y transparencia, estableciendo mecanismos que permitan compartirlos con otros organismos para optimizar su impacto”.

De manera mucho más específica, en términos de tiempo, la misma Universidad Nacional Experimental De Táchira (2006) enuncia que entre el 2005 y 2006 la gestión del recurso humano en Colombia se guió por los siguientes mandatos legales: Ley 1010 de 23 de enero de 2006, por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo; Decreto 2020 de 2006, “por medio del cual se organiza el Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo”; Ley 995 de 2005, “por medio de la cual se reconoce la compensación en dinero de las vacaciones a los trabajadores del sector privado y a los empleados y trabajadores de la administración pública en sus diferentes órdenes y niveles”; Ley 990 de 2005, por medio de la cual se establecen regulaciones con respecto a las organizaciones sindicales y de pensionados por la cual se modificó el literal c) del artículo 5° de la Ley 278 de 1996; Ley 962 de 2005, “por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y

procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos".

Además de las anteriores, un conjunto de reglamentaciones que tienen relación directa con la labor del Departamento de RRHH es aquella referida a la seguridad social y salud ocupacional. Ésta se encuentra contemplada en la Ley 100 de 1993, la cual estructura la Seguridad Social del país dividiéndola en tres partes: el Régimen de Pensiones, la Atención en Salud y el Sistema General de Riesgos Profesionales. Particularmente, según Sierra, Sierra y Cuesta citadas por Baena y Cruz (2006), la Salud Ocupacional se encuentra mayormente referida en la Ley 9ª de 1979 en la que se estipulan disposiciones acerca de las condiciones de vivienda, higiene y seguridad en los sitios de trabajo. En 1984 ésta Ley es modificada a través del decreto 614 con el fin de organizar y administrar la Salud Ocupacional en el país. En últimas, se logra organizar la salud ocupacional en tres subprogramas: el de Medicina Preventiva y del Trabajo, el de Higiene Industrial y el de Saneamiento Básico y Protección Ambiental.

Como se ha podido ver hasta ahora las funcionalidades del Departamento de RRHH resultan de vital importancia para la supervivencia y evolución de cualquier organización. Tanto es así que dicha importancia está siendo reconocida cada día un poco más por algunos sectores empresariales, por no mencionar todos, como por ejemplo el sector de salud y el educativo.

*Sector Salud.* Actualmente para que las empresas se desempeñen eficientemente dentro del sector de la salud se han creado estrategias que conllevan a la aplicación de indicadores de productividad, rendimiento, competitividad, eficiencia, eficacia y costos, entre otros, aspectos que se han convertido en objetivos esenciales en la razón de ser de las organizaciones de la salud: "prestar servicios de la salud con alto componente humano y técnico – científico". Ello involucra la exigencia de ciertas características como la presencia de profesionales de múltiples disciplinas, alto flujo de información,

interdependencia entre las áreas, alto nivel de exigencia por parte de los usuarios, etc. Tales características obligan a la conformación de modelos administrativos y políticos particulares y estables, especialmente en la gestión del recurso humano. (Blanco y Maya, 2006)

*Sector Educativo.* Para Chamber y Otros (1998), las instituciones deben prepararse, si quieren triunfar en el desarrollo del talento. Siendo así, la gestión de las personas en las organizaciones educativas, que cobren relevancia en el futuro, serán aquellas que estimulen el trabajo en grupos, que favorezcan el desarrollo personal y profesional de todos sus miembros. Esto es particularmente importante para las instituciones educativas de carácter estatal, ya que las organizaciones, tal como se conciben actualmente, deben renovarse para acercarse a los cambios que afectan a la sociedad actual: Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y E-learning, entre otros, donde es imprescindible que la persona pase a ser el protagonista principal, un generador de insumos intelectuales para el mejoramiento de la educación estatal y por ende de la calidad de vida en la región.

#### *Investigaciones, estudios y estadísticas sobre los RRHH en las organizaciones*

En el presente apartado se realiza un abordaje de algunas investigaciones realizadas acerca del tema de RRHH, ello con el fin de resaltar empíricamente la importancia de este tema y mencionar algunos aspectos de él. Los datos mostrados estarán organizados por año de forma ascendente.

Morresi (2000) llevo a cabo una investigación titulada “Recursos humanos en patología en Argentina: ¿exceso o subutilización?”, ésta tuvo un enfoque cuantitativo de los recursos humanos en patología en Argentina. En una primera etapa se describen las características generales de la especialidad, la formación de estos especialistas, el campo de acción y la actividad específica del patólogo dentro del sistema de atención médica. Objetivos: evaluar en esta

rama específica si el número de RRHH es adecuado o no a las necesidades de la población, o si los problemas de empleo que hoy los afecta se deben a una deficiente organización del sistema de atención médica. Discusión: en diferentes foros es frecuente que se hable de exceso de médicos, sin embargo no existe una opinión homogénea, en los distintos países, acerca de cuál sería el número adecuado de profesionales médicos. En la revisión bibliográfica realizada se observó que solo se evalúa el número de profesionales en relación al número de habitantes, sin considerar otros indicadores sanitarios. Conclusiones: se determinó que el número de patólogos tiene una distribución heterogénea en las distintas provincias argentinas. Además, se plantea si los problemas de trabajo que afectan a los médicos en general y a los patólogos en particular, están determinados por un exceso de profesionales, o bien, por una subutilización de estos recursos debido a un sistema de salud ineficiente.

La Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (2006) realizó una investigación con el objetivo de conocer el momento en que una Pyme empieza a utilizar implícita o explícitamente modos o herramientas de gestión humana. De las 118 empresas participantes, el 90% de las empresas es de capitales nacionales, un 41% tiene más de 20 años en el país, y el 46 % de los encuestados tiene menos de 50 integrantes.

Al consultar por cuales eran los factores que llevaban a las Pymes profesionalizar sus áreas de RRHH, los datos fueron los siguientes: Crecimiento de facturación 49%, Crecimiento en la Dotación 25 %, Requisitos para certificación de calidad 21%, Exigencia de grandes clientes un 20%, Reducción de dotación 4% y 2% por requisitos para exportar. Algunos datos destacables residen en que un 13% prioriza la inteligencia y un 21% la capacidad técnica, lo cual demuestra cierta tendencia hacia la profesionalización de los RRHH que el sector demanda. En cuanto a aprendizaje, la capacitación presencial se destaca con un 61%, pero debe alertarse que un 18% omitió responder acerca del aprendizaje, significando la ausencia de actividades de capacitación dentro de ese porcentaje de empresas.

En relación a las problemáticas con los empleados más nombradas, los principales fueron: Desmotivación, Problemas de comunicación, Falta de capacitación, Ausencia de candidatos calificados en el mercado y Problemáticas de supervisión. En contraste, los factores de la dirección que son de apoyo para el crecimiento de la empresa han sido: el clima de confianza (50%), las políticas de puertas abiertas (35%) y el management participativo (34%).

En este mismo año, 2006, Coronado realiza una investigación llamada “Evaluación de la efectividad en la gestión operativa del área de recursos humanos en la actividad de capacitación en el sector prestador del servicio eléctrico del estado Lara”, ésta tuvo por objetivo evaluar la efectividad en la gestión operativa del área de recursos humanos en la actividad de capacitación en la Energía Eléctrica de Barquisimeto (ENELBAR). Esto se logró estableciendo indicadores de gestión en dicha actividad. Además se requirió información que respondía a las fortalezas/debilidades en la organización. La metodología utilizada consistió en recabar datos mediante visitas realizadas a la empresa, revisión documental y la elaboración y aplicación de instrumentos de recolección de datos. Los datos se analizaron con técnicas estadísticas y se efectuaron comparaciones con un modelo teórico obteniendo los resultados de la investigación. En el análisis de la información recolectada se logró establecer que el área de recursos humanos de ENELBAR presenta fallas en el proceso de capacitación que la califican como inefectiva para el logro de los objetivos organizacionales, fallas que debe corregir a los fines de convertirse en un recurso estratégico que permita resolver problemas organizacionales así como también responder a las nuevas regulaciones y normativas que plantea la Ley Orgánica del Servicio Eléctrico del año 1999.

Así mismo, Calderon (2006) publica una investigación titulada “*Human management and its contribution to Colombian organizations*”, ésta se planteó dos objetivos: desde lo conceptual, establecer un modelo teórico (debidamente validado) para determinar el valor que agregan las dependencias de gestión



humana a las organizaciones y, desde lo empírico, caracterizar el valor agregado por las áreas de gestión humana a las empresas colombianas. Dado que se asume la dirección del talento humano como una actividad de gestión, en especial como una función estratégica en la dirección de las organizaciones, el estudio se aborda desde las teorías de gestión y se asume la teoría de recursos y capacidades como el eje para la comprensión del fenómeno. La investigación se realizó en 109 empresas colombianas, mediante una metodología cuantitativa que se complementó con técnicas cualitativas, como entrevistas a profundidad, grupos foco y *benchmarking*. Los resultados arrojan diferencias significativas en las empresas estudiadas, entre las dimensiones de valor agregado asumidas teóricamente y entre los diversos sectores. Se observa que en el sector servicios es más bajo este aporte, comparado con los sectores comercial e industrial, y aunque estadísticamente no existe diferencia por tamaño de la empresa, hay un menor valor aportado en la pequeña unidad productiva. Respecto a la dimensión, se concluye que existen aportes relativamente menores en infraestructura organizacional, esto es, en el sistema de prácticas de alto rendimiento y en el soporte a las otras áreas para mejorar el desempeño organizacional.

Nuevamente el anterior autor y en mismo 2006 lleva a cabo una investigación con el fin de comprender las prácticas de gestión humana en las pequeñas unidades productivas de los sectores industrial, comercial y de servicios. La muestra poblacional la constituyeron 47 pequeñas empresas y con la aplicación de una metodología cualitativa se llevaron a cabo entrevistas a profundidad y grupos focos. Al final se concluyó que en las pequeñas empresas predominan criterios intuitivos para realizar las prácticas de gestión humana estudiadas. Esas prácticas no tienen un sentido estratégico sino eminentemente operativo y funcional, situación asociada con una gestión empresarial cortoplacista, carente de organización explícita y con una visión restringida de las personas y de la gestión humana.

Por otra parte, Calderon, Naranjo y Álvarez (2007) realizaron un estudio de revisión en el marco de la investigación "Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia" código 2020100116 financiada por la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales y realizada durante el período 2002-2005. En este se aborda de manera sintética las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en el país, se describen las características de las áreas de gestión humana y de las prácticas de recursos humanos, se realiza una descripción del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos, y por último se aborda la generación de conocimiento en Colombia, considerando las tres perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estratégica, siendo desde esta última de donde se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización, en consideración de sus activos intangibles como fuente de ventaja competitiva sostenible.

## **Capítulo Tercero**

### **Metodología**

#### *Tipo de Estudio*

Este trabajo es de tipo descriptivo porque se centra en describir el Departamento de RRHH de varias empresas pertenecientes a los sectores salud, industrial y educativo en la ciudad de Cartagena.

#### *Participantes*

La población objeto de estudio estuvo conformada por 15 empresas, donde 5 pertenecían al sector industrial, 5 al sector médico y 5 al sector educativo. Esta muestra fue escogida por la conveniencia y accesibilidad de la investigadora a ellas, además se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de selección: sólo empresas de los sectores industriales, médicos y educativos universitarios, ubicadas en la ciudad de Cartagena, que posean un Departamento de RRHH o un departamento que cumpla las veces de él y que exista un consentimiento para participar en la investigación. Cabe anotar que la encuesta realizada fue diligenciada por el o la encargada del departamento de RRHH, así pues se realizó una encuesta por empresa, lo que equivale a un total de 15 encuestas.

### *Instrumentos*

En el presente trabajo investigativo se hizo uso de dos instrumentos de medición: un Cuestionario y un Inventario del Departamento de RRHH.

#### Cuestionario

Este cuestionario consta de un total de 23 preguntas cerradas y abiertas, las cuales están distribuidas de acuerdo a las funciones del Departamento de RRHH. Tiene como finalidad determinar la forma en que se ejecutan cada una de estas funciones dentro de una organización (Ver anexo A). Ésta fue diseñada por la investigadora del presente trabajo basándose en una amplia revisión teórica acerca del tema.

#### Inventario del Departamento de RRHH

Este inventario tiene por objeto revelar las fortalezas y limitaciones del departamento de recursos humanos, consiste en una serie de ítems acerca de algunas características de dicho departamento, los cuales se encuentran clasificados en tres categorías: directorio, experiencia personal y administración del personal. La persona que conteste elige entre tres opciones de respuesta: excelente, suficiente e insuficiente. Tal inventario fue tomado del adaptado de: *Increasing Cultural Participation: An Audience Development Planning Handbook for Presenters, Producers and Their Collaborators*, de Paul Connolly y Marcelle Hinand Cady. (Ver anexo B)

### *Procedimiento*

Durante la gestación y desarrollo del presente trabajo se llevaron a cabo varias tareas, la primera de ellas consistió en la elección del tema a investigar, la segunda en el abordaje teórico y empírico hacia él, la tercera en el diseño del instrumento de medición, la cuarta en el establecimiento del contacto con las

empresas objeto de estudio, la quinta en la aplicación del instrumento y la sexta en la tabulación y organización de los datos. Por último se realizó una descripción de los resultados y se analizaron, lo que permitió la construcción de un conjunto de conclusiones y discusiones alrededor del tema. Cabe anotar que el proceso de contacto de las empresas y de recolección de datos tuvo una duración de aproximadamente 4 meses, pues se asistió de 3 a 4 citas por empresa evaluada.

## Capítulo Cuarto

### Resultados

Tras la tabulación de los datos obtenidos a partir de los instrumentos aplicados, se presentan a continuación los resultados agrupados en relación a la naturaleza de la organización, fuese ésta perteneciente a la rama de la salud, la educación o la industria; y a las funciones generales de su respectivo Departamento de RRHH:

#### *Sector Salud*

En lo que se refiere al sector de la salud (ver anexo A), se halló que entre los Departamentos de Recursos Humanos, 3 de las empresas posee una misión específica que direcciona su funcionamiento. Así mismo, 3 de las empresas poseen las figuras de Nómina y Talento Humano dentro de su estructura, mientras que 3 de ellas incluye una sección de salud ocupacional y afirman poseer un cuadro de mando establecido.

Con respecto a las funciones generales del Departamento de RRHH de las empresas del sector salud, se halló que:

En relación a las actividades correspondientes a los procesos de empleo se evidenció que 3 de las organizaciones ejecuta procesos de análisis de puesto, mientras que la totalidad lleva a cabo planeación de Recursos Humanos, reclutamiento y selección de personal.

En referencia a las tareas incluidas en la categoría de desarrollo humano, los resultados mostraron que todos los departamentos de RRHH realizan capacitación de personal, desarrollo organizacional y evaluación de desempeño y, sólo un 3 de ellas ejecuta planeación de carrera.

Cuando las preguntas estuvieron dirigidas a indagar sobre la forma en que los departamentos de RRHH compensan y benefician a sus colaboradores, se encontró que la mayoría de estas entregan una compensación directa, mientras que 3 de las empresas implementa compensaciones indirectas y otras 3 de ellas utilizan las no monetarias, aclarando que algunas empresas implementan dos o mas tipos de compensación.

En cuanto a seguridad social y salud se evidenció que 3 de las empresas de los departamentos de RRHH de las organizaciones realizan prevención de problemas de salud, establecimiento de procedimientos de trabajo, identificación e intervención de factores de riesgo. Por otra parte, todos los departamentos de RRHH manifestaron realizar cada una de las actividades concernientes a la categoría de relaciones laborales, a decir, regulación y manejo de relaciones laborales, solución de conflictos laborales y realización del contrato de trabajo.

De forma mucho más específica, en relación a las funciones de los departamentos de RRHH de las empresas del sector salud se halló que: 3 de las empresas de los departamentos afirman poseer un procedimiento específico y sistemático de análisis de puesto; por su parte, todas las empresas realizan su planeación basados en la evaluación y el análisis de necesidades; igualmente, todas realizan reclutamiento tanto de carácter interno como externo, donde el primero es utilizado para cargos de carácter operativo y de mando medio y el segundo para cargos directivos y altos mandos. Continuando ahora con fuentes de reclutamiento, el instrumento arrojó que en su orden las más utilizadas son: bases de datos universidades, referidos y otras bases de datos.

Todas las empresas de los departamentos de Recursos Humanos reporta tener un procedimiento específico de selección de personal, teniendo éste como pasos comunes procesos de requisición, reclutamiento, entrevistas, pruebas psicotécnicas, exámenes médicos y contratación.

En procesos de capacitación se halló que todos los departamentos realiza la fase de diagnóstico, planificación, organización y ejecución, viéndose la etapa de evaluación utilizada únicamente por 3 de las organizaciones. En cuanto a los criterios tenidos en cuenta para adelantarlos, se encontró que el mayor de ellos, con su totalidad de aceptación, es el de las necesidades identificadas. De igual forma, al indagarse, en primer lugar, sobre los tipos de capacitación, se identificó que los más usados por los Departamentos de RRHH fueron el grupal y el operacional; y en segundo lugar sobre los métodos de capacitación, los más usados son las charlas y las conferencias, seguida ésta última muy de cerca por las reuniones ordinarias.

3 de las empresas de los departamentos de RRHH afirman realizar su evaluación de desempeños de forma anual, con el objetivo de evaluar el desempeño de sus colaboradores dentro del marco del proceso de mejoramiento. Los métodos más usados para ello, suelen ser la escala de puntuación y la evaluación de grupo; y las técnicas más comunes (3 de la muestra) son las entrevistas, los cuestionarios y la evaluación de 180°.

Cuando las preguntas se dirigieron al sistema de compensación y beneficios, se halló que 3 de las empresas de los departamentos prefieren utilizar un sistema de compensación a través de los salarios, por su parte existen 3 de las empresas que utilizan actividades recreativas y están representados por planes de reconocimiento.

Todas de las empresas de los departamentos de RRHH reporta tener un programa de salud ocupacional, donde 3 de las empresas afirma que el suyo consiste principalmente en promover y mantener la salud de sus trabajadores, llevándolo a cabo a través de programas de promoción particulares y diferenciados. De igual forma, aluden como estrategias de intervención en el



campo de la salud y el bienestar del trabajador a las charlas (3 empresas) y programas de prevención (3 empresas).

En cuanto al campo de las relaciones laborales los departamentos de RRHH de este sector se caracterizan en su totalidad por preferir las relaciones colectivas de trabajo, mientras que 3 de las empresas establece relaciones laborales individuales, sin ignorar que no existe una relación de exclusión entre una y otra. Con respecto a los cargos que suelen corresponder a las relaciones laborales colectivas, se encontró que 3 de las empresas afirman emplearlos en todos los puestos de trabajo.

Cabe mencionar que todas las empresas de los departamentos de RRHH encuestados tienen como guía legal estatal el Código Sustantivo del Trabajo.

Al indagar sobre los aspectos del a) directorio, b) la experiencia del personal, c) la administración personal, d) las instalaciones y e) los equipos de los departamentos de RRHH del sector salud, se halló que para los casos a, d y e, la auto-calificación fue excelente, y en el caso de b y c, la calificación fue de suficiente.

#### *Sector educativo (universitario)*

En lo que se refiere al sector educativo (ver Anexo B), se halló que entre los Departamentos de Recursos Humanos, 4 de las universidades poseen una misión específica que direcciona su funcionamiento. Así mismo, 4 de las universidades poseen las figuras de Nómina dentro de su estructura, mientras que 4 de ellas incluye una sección de salud ocupacional, y 5 incluyen una sección de selección y capacitación y afirman poseer un cuadro de mando establecido.

Con respecto a las funciones generales del Departamento de RRHH de las universidades del sector educativo, se halló que:

En relación a las actividades correspondientes a los procesos de empleo se evidenció que 4 de las universidades ejecuta análisis de puesto, al igual que la planeación de Recursos Humanos, reclutamiento y selección de personal.

En referencia a las tareas incluidas en la categoría de desarrollo humano, los resultados mostraron que todas las universidades de los departamentos de RRHH realizan capacitación de personal, 4 de las empresas realizan evaluación de desempeño, y 5 de ellas realizan desarrollo organizacional y ejecutan planeación de carrera.

Cuando las preguntas estuvieron dirigidas a indagar sobre la forma en que los departamentos de RRHH compensan y benefician a sus colaboradores, se encontró que la mayoría de estas entregan una compensación directa, mientras que 2 de las universidades implementa compensaciones indirectas y 5 de ellas utilizan las no monetarias, aclarando que algunas empresas implementan dos o mas tipos de compensación.

En cuanto a seguridad social y salud se evidenció que todas las universidades de los departamentos de RRHH realizan prevención de problemas de salud, 4 de las universidades realizan promoción de la salud e identificación e intervención de factores de riesgo, respectivamente, mientras 5 de las universidades realizan establecimiento de procedimientos de trabajo. Por otra parte, se halló que todos los departamentos de RRHH manifestaron realizar cada una de las actividades concernientes a la categoría de relaciones laborales a saber: regulación y manejo de relaciones laborales, solución de conflictos laborales y realización del contrato de trabajo.

De forma mucho más específica, en relación a las funciones de los departamentos de RRHH de las universidades del sector educativo se halló que: 3 de las universidades de los departamentos afirman poseer un procedimiento específico y sistemático de análisis de puesto; por su parte, todas ejecutan una planeación de RRHH particular y diferenciada; igualmente, 4 de ellas realizan reclutamiento tanto de carácter interno como externo, donde

el primero es utilizado para ascensos y el segundo cuando la situación lo requiere. Continuando ahora con fuentes de reclutamiento, el instrumento arrojó que en su orden las más utilizadas son: Medios de comunicación (4 universidades), Bases de datos de universidades (4 universidades) y referidos (5 universidades).

4 de las universidades de los departamentos de Recursos Humanos reporta tener un procedimiento específico de selección de personal, teniendo éste como pasos comunes procesos de requisición, reclutamiento, entrevistas, pruebas psicotécnicas, exámenes médicos y contratación.

En procesos de capacitación se halló que 5 universidades de los departamentos realizan la fase de diagnóstico, planificación, organización ejecución y evaluación. En cuanto a los criterios tenidos en cuenta para adelantarlos, se encontró que el mayor de ellos, con 4 universidades de aceptación, es el de las solicitudes. De igual forma, al indagarse, en primer lugar, sobre los tipos de capacitación, se identificó que los más usados por los Departamentos de RRHH fueron el grupal, individual, directiva y para supervisores, en su orden; y en segundo lugar sobre los métodos de capacitación, los más usados son las charlas y las conferencias.

4 de las universidades no reportó datos sobre frecuencia de evaluación, mientras que el 2 de las universidades de los departamentos de RRHH afirman realizar su evaluación de desempeños de forma semestral, con el objetivo de identificar el nivel de compromiso de sus colaboradores. Las técnicas más comunes son las entrevistas (los cuestionarios y la evaluación de 360°).

Cuando las preguntas se dirigieron al sistema de compensación y beneficios, se halló que 3 de las universidades de los departamentos prefieren utilizar un sistema de compensación académica, las otras 2 restante no reporta ningún sistema de compensación.

La totalidad de los departamentos de RRHH reporta tener un programa de salud ocupacional, donde 4 universidades afirman que el suyo consiste

principalmente en programas de medicina preventiva y de trabajo, llevándolo a cabo a través de programas de promoción particulares y diferenciados.

En cuanto al campo de las relaciones laborales los departamentos de RRHH 3 de las universidades prefieren las colectivas, mientras que las otras 2 establece relaciones laborales individuales, sin ignorar que no existe una relación de exclusión entre una y otra. Con respecto a los cargos que suelen corresponder a relaciones laborales colectivas, se encontró que 1 de las universidades afirman emplearlos en todos los puestos de trabajo.

Cabe mencionar que la totalidad de los departamentos de RRHH encuestados tienen como guía legal estatal el Código Sustantivo del Trabajo.

Al indagar sobre los aspectos del a) directorio, b) la experiencia del personal, c) la administración personal, d) las instalaciones y e) los equipos de los departamentos de RRHH del sector salud, se halló que para el caso d es excelente y para los casos a, b, c y e fue de Suficiente.

### *Sector industrial*

En lo que se refiere al sector industrial (ver anexo C), se halló que entre los Departamentos de Recursos Humanos, 2 de las empresas poseen una misión específica que direcciona su funcionamiento. Así mismo, todas las empresas poseen las figuras de Nómina y Talento Humano dentro de su estructura, mientras que 2 de las empresas incluye una sección de salud ocupacional, y 3 de ellas afirman poseer un cuadro de mando establecido.

Con respecto a las funciones generales del Departamento de RRHH de las empresas del sector salud, se halló que:

En relación a las actividades correspondientes a los procesos de empleo se evidenció que todas las empresas ejecutan cada una de las actividades.

En referencia a las tareas incluidas en la categoría de desarrollo humano, los resultados mostraron que todas las empresas de los

departamentos de RRHH del sector industrial realizan capacitación de personal, desarrollo organizacional y planeación de carrera, y sólo 4 de ellas ejecutan la evaluación de desempeño.

Cuando las preguntas estuvieron dirigidas a indagar sobre la forma en que los departamentos de RRHH compensan y benefician a sus colaboradores, se encontró que la mayoría de estas entregan una compensación directa, así mismo se halló que 3 de las empresas implementan compensaciones indirectas y las otras 2 utilizan las no monetarias, aclarando que algunas empresas implementan dos o mas tipos de compensación.

En cuanto a seguridad social y salud se evidenció que 3 de las empresas de los departamentos de RRHH de las organizaciones realizan prevención de problemas de salud, establecimiento de procedimientos de trabajo, identificación e intervención de factores de riesgo. Por otra parte, todas las empresas de los departamentos de RRHH del sector industrial manifestaron realizar cada una de las actividades concernientes a la categoría de relaciones laborales, a decir, regulación y manejo de relaciones laborales, solución de conflictos laborales y realización del contrato de trabajo.

De forma mucho más específica, en relación a las funciones de los departamentos de RRHH de las empresas de éste sector se halló que: 4 de las empresas del sector industrial de los departamentos afirman poseer un procedimiento específico y sistemático de análisis de puesto; por su parte, la totalidad de estos realiza su planeación basados en los objetivos planteados y su evaluación metodológica; igualmente, todas las empresas del sector industrial realiza reclutamiento tanto de carácter interno como externo, donde el primero es utilizado para vacantes cuyos reemplazantes pueden encontrarse al interior de la empresa y el segundo cuando no existen. Continuando ahora con fuentes de reclutamiento, el instrumento arrojó que en su orden las más utilizadas son: Internet y postulación propia.

Todas las empresas de los departamentos de Recursos Humanos reportan tener un procedimiento específico de selección de personal, teniendo

éste como pasos comunes procesos de requisición, reclutamiento, entrevistas, pruebas psicotécnicas, exámenes médicos y contratación.

En procesos de capacitación se halló que todas las empresas de los departamentos realiza la fase de diagnóstico, planificación, organización, ejecución y evaluación. En cuanto a los criterios tenidos en cuenta para adelantarlos, se encontró que el mayor de ellos, con todas las empresas de aceptación, es el de las necesidades identificadas. De igual forma, al indagarse, en primer lugar, sobre los tipos de capacitación, se identificó que los más usados por los Departamentos de RRHH fueron la grupal, para supervisores y el operacional; y en segundo lugar sobre los métodos de capacitación, los más usados son las charlas y las conferencias, seguida ésta última muy de cerca por las reuniones ordinarias.

3 de las empresas de los departamentos de RRHH del sector industrial afirman realizar su evaluación de desempeños de forma anual, con el objetivo de evaluar el desempeño de sus colaboradores dentro del marco del proceso de mejoramiento. Los métodos más usados para ello, suelen ser la escala de puntuación y la verificación de campo; y las técnicas más comunes son las entrevistas, los cuestionarios y la evaluación de 360°.

Cuando las preguntas se dirigieron al sistema de compensación y beneficios, se halló que todas las empresas de los departamentos prefieren utilizar un sistema de compensación a través de los salarios, por su parte existe 3 de las empresas que compensa a sus trabajadores a través de la capacitación familiar.

La totalidad de los departamentos de RRHH reporta tener un programa de salud ocupacional, donde 3 de las empresas afirman que el suyo consiste principalmente en promover y mantener la salud de sus trabajadores, llevándolo a cabo a través de jornadas de salud y 2 empresas a través de la ARP. De igual forma, todas las 5 instituciones aluden como estrategias de intervención en el campo de la salud y el bienestar del trabajador al seguimiento de gestión humana con acompañamiento de salud ocupacional.

En cuanto al campo de las relaciones laborales los departamentos de RRHH de este sector se caracterizan en su totalidad por preferir las relaciones colectivas e individuales de trabajo, sin ignorar que no existe una relación de exclusión entre una y otra. Con respecto a los cargos que suelen corresponder a relaciones laborales colectivas, se encontró que 3 de las empresas afirman emplear la primera para cargos de gerencia, administración y operativos y, la segunda, para cargos administrativos y cargos medios.

Cabe mencionar que todas las empresas de los departamentos de RRHH encuestados tienen como guía legal estatal el Código Sustantivo del Trabajo.

Al indagar sobre los aspectos del a) directorio, b) la experiencia del personal, c) la administración personal, d) las instalaciones y e) los equipos de los departamentos de RRHH del sector salud, se halló que para el caso c la auto-calificación fue excelente, mientras que para los casos a, b, d y e fue de suficiente.

Finalmente, resulta pertinente resumir algunos datos generales que se obtuvieron durante el procesamiento de la información recolectada (ver anexo D).

Los departamentos de recursos humanos del sector salud y educativo realizan un 75% de las actividades concernientes al proceso de empleo, mientras que el 100% de las empresas del sector industrial llevan a cabo cada una de ellas. Así mismo, se observó que aquellas actividades involucradas en el desarrollo de los RRHH son ejecutadas mayormente por el sector de la salud, en donde hubo un reporte afirmativo del 92% de las empresas, mientras que sólo se reportó un 69% en las del sector educativo y un 88% en las del sector industrial.

En cuanto a la seguridad social y de la salud se obtuvo que las empresas de los tres sectores apenas se encuentran por encima del 50% en la puesta en práctica de los programas pertenecientes a esta función. Reportando mayor porcentaje el sector educativo con apenas un 75%. Resultados parecidos

se encuentran en la función correspondiente al análisis de puesto, con la diferencia de que el sector que más precisamente la ejecuta es el industrial con un 75% de empresas.

En referencia a las actividades implicadas en las funciones de relaciones laborales, reclutamiento y selección de personal se evidenció que el 100% de las empresas del sector salud e industrial las llevan a cabo, mientras que sólo un 75% de las del sector educativo afirman realizarlas. De igual forma, se destaca el hecho de que todas las empresas del sector industrial cumplen con las tareas incluidas dentro de los procesos de capacitación y de evaluación de desempeño, hecho contrario ocurre en el sector educativo en donde sólo el 50% de las empresas aduce realizarlas.



## **Capítulo Quinto**

### **Discusión**

Tras el análisis de los datos arrojados por los instrumentos aplicados, fue posible identificar ciertas características propias de las empresas de los sectores educativo, industrial y de la salud. Teniendo en cuenta lo anterior a continuación se mencionarán las conclusiones que se pudieron obtener con base en el trabajo realizado en cada uno de los sectores empresariales propuestos.

El poseer una estructura interna clara y una misión especificada del departamento de RRHH facilita la ejecución de cada una de sus funciones además de que logra organizarlas de forma coherente a las necesidades y particularidades de la organización, lo cual conlleva a que ésta pueda alcanzar sus objetivos. En el caso de la muestra evaluada de las empresas del sector salud se halló que la mayoría de ellas poseían una misión y estructura con cuadro de mando (ver tabla 1 y 4), ello significa que los departamentos de RRHH humanos de las instituciones en cuestión se caracterizan por organizarse funcional y sistemáticamente en concordancia con la idiosincrasia de la empresa, lo cual muestra un acto asertivo a nivel empresarial que ayuda a la permanencia del sistema.

Según Wayne y Noe (2005) una empresa realiza un proceso de empleo con el fin de saber si cuenta con el personal adecuado, con la cantidad apropiada de estos y para determinar si tales trabajadores se encuentran en los puestos de trabajo correctos. Este proceso de empleo abarca el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección. En este sentido, las empresas del campo de la salud y la industria parecen

encontrarse en sintonía con estos planteamientos, pues se identificó que la totalidad de ellas (100%) realizan cada una de las actividades involucradas en la función de *proceso de empleo*; en el caso de las empresas del sector educativo, no siendo el caso del sector educativo – universitario, donde sólo el 75 % cumple con la totalidad de las tareas, lo cual indica que estas últimas podrían tener mayor probabilidad de no contar con el personal adecuado, ya sea en cantidad o en calidad.

Por los resultados obtenidos y lo enunciado por Wayne y Noe (2005) con respecto a la necesidad de gestionarse dentro de la organización actividades como la capacitación, la planeación de carreras individuales, el desarrollo organizacional y la evaluación del desempeño para desarrollar el recurso humano se puede decir que las empresas del sector salud e industrial gozan de mayores posibilidades de desarrollar su recurso humano, ya que ejecutan casi en su totalidad cada una de las actividades mencionadas. Caso diferente se presenta en el sector educativo, cuyo porcentaje de cumplimiento en cada uno de los procesos fue bajo.

Por otra parte, tomando en consideración lo aseverado por Bohlander, Snell y Sherman, (2001) acerca de la existencia de tres tipos distintos de compensación y beneficios: a) como compensaciones directas de las cuales hacen parte los sueldos y salarios, incentivos, bonificaciones y comisiones; b) como compensaciones indirectas, referidas a las diversas prestaciones que brindan los patrones; y c) como compensación no monetaria, compuesta ésta por los programas de reconocimiento, empleos remuneradores y horarios flexibles de trabajo adoptados a las necesidades personales. Y en los resultados obtenidos, es posible afirmar que las empresas de los tres sectores centran su sistema de compensación y beneficios en los salarios, relegando a un segundo plano la compensación indirecta y no monetaria. Así pues, se evidencia que las organizaciones no priorizan en la búsqueda del desarrollo integral de los trabajadores en consideración a sus necesidades biológicas,

psicológicas y sociales según lo manifestado por Castillo (2000) acerca de las compensaciones indirectas.

Según Rodríguez (2003) administrar los servicios que se dan para la seguridad del trabajador o de sus familiares, así como administrarles ayudas y prestaciones, es tarea del departamento de recursos humanos en una empresa. En este punto la muestra poblacional mostró que sus departamentos de recursos humanos han optado por trasladar las responsabilidades concernientes a seguridad social y salud a agentes externos como las Administradoras de Riesgos Profesionales (ARP) y bolsas de empleo. Ello significa que si bien se interesan por la realización de estas funciones, cada día buscan disminuir su responsabilidad directa sobre el tema.

Al confrontar los resultados obtenidos acerca de las relaciones laborales con lo sustentado por Rodríguez (2003) acerca de que la responsabilidad del departamento de recursos humanos dentro del sistema de relaciones laborales es prever y solucionar conflictos, además de encargarse del marco jurídico del contrato de trabajo, se identificó que los sectores industriales y de salud realizan un manejo total de las tareas concernientes a esta función empresarial, mientras que las organizaciones educativas presentan un manejo parcial de dichas tareas, lo cual permite concluir que las empresas del sector salud e industrial se caracterizan por poseer eficientes capacidades en la previsión, manejo y solución de conflictos, así como en el proceso jurídico de contratación. De igual forma fue posible identificar que en su totalidad el sector industrial hace uso de relaciones laborales tanto colectivas como individuales, el sector educativo sólo emplea ambas modalidades de forma parcial y el sector de la salud da prioridades a las colectivas. Esto último, indica que las contrataciones a nivel de salud se caracterizan por ser realizadas a través del sindicato, mientras que las del sector industrial se realizan tanto por el sindicato como de forma personal.

De forma general las empresas del sector de la salud de la ciudad de Cartagena se caracterizan por usar como fuentes de reclutamiento las bases de

datos de las universidades y los referidos, utilizar un procedimiento específico de selección de personal, cumplir a cabalidad el proceso de capacitación, hacer uso de la capacitación grupal o operacional principalmente a través de charlas y conferencias; así mismo se caracterizan por realizar la evaluación de desempeño anualmente por medio de escalas de puntuación y evaluación de grupo basados en técnicas específicas de entrevista, cuestionarios y evaluación de 180°. Todo esto bajo los lineamientos del Código Sustantivo del Trabajo (CST). Cabe afirmar que las empresas de este sector suplen satisfactoriamente las necesidades relativas al directorio, experiencia y administración del personal, instalaciones y equipos.

Seguidamente, se identificó que las características generales, propias del departamento de RRHH de las empresas del sector educativo – universitario son: el uso de los medios de comunicación y las bases de datos de las universidades como fuentes de reclutamiento, el cumplimiento de un proceso sistemático de selección de personal, el seguimiento parcial de los pasos del proceso de capacitación (realizado por solicitud de clientes internos), la utilización de capacitación grupal e individual principalmente a través de conferencias, charlas y juego de roles, la realización de evaluación de desempeño con el fin de identificar los niveles de compromiso por medio de la técnica de 360°, entrevistas y cuestionarios. Todo bajo lo dictado por CST y con necesidades suficientemente satisfechas en lo respectivo al directorio, experiencia y administración del personal, instalaciones y equipos.

Por último, se concluye que las empresas pertenecientes al sector industrial utilizan el internet y la postulación propia como fuentes de reclutamiento, poseen un procesos sistemático de selección de personal, cumplen a cabalidad con los procesos de capacitación en grupos, operacionales y para supervisores a través de conferencias y charlas, también realizan la evaluación de desempeño anualmente con el fin de medir competencias haciendo uso de escalas de puntuación y verificación de campo acudiendo a entrevistas, cuestionarios y evaluación de 360°; todo esto es

realizado conforme al CST. Es importante mencionar que estas empresas satisfacen de forma suficiente sus requerimientos de directorio, experiencia y administración del personal, instalaciones y equipos.

Una vez abordada las características de los sectores empresariales evaluados cabe mencionar que en la realización de la revisión teórica y empírica se encontró una abundante información al respecto, lo cual significa que alrededor de este tema existe un amplio interés, pues los departamentos de los RRHH poseen una gran responsabilidad en el éxito de la organización. Así pues, diversos autores han llevado a cabo investigaciones de todo tipo con el fin de determinar todos aquellos factores que conciernen al desempeño adecuado de dicho departamento. Por demás, es pertinente señalar que siendo poco usado en Colombia el inventario de RRHH utilizado, se podría considerar como una prueba piloto en lo concerniente a su validez y confiabilidad para con el sector abordado; por tanto, se recomienda tener éste hecho presente en investigaciones posteriores.

Otra recomendación sugerida es la de hacer uso de una población encuestada más amplia, es decir, que no solo se encuesten a los jefes del departamento de RRHH sino a todas las personas que estén directamente relacionadas a dicho departamento.

Por último y teniendo en cuenta que en algunos sectores empresariales de los investigados se hallaron algunos puntos débiles en ciertas áreas de funcionamiento del departamento de RRHH, se recomienda que ello sea contrarrestado con un plan de concientización y sensibilización hacia la importancia de cada uno de los procesos de los cuales es responsable dicho departamento haciendo hincapié en los mandos altos y medianos de la empresa. Así mismo, se sugiere la elaboración de políticas estatales específicas que exijan el funcionamiento efectivo de cada una de las responsabilidades mencionadas y además velen por el cumplimiento de éstas apoyando así su gestión y reconocimiento.

## Capítulo sexto

### Referencias

Aguilar, M. (2005). Tendencias en psicología organizacional. ABA Colombia. Colombia: Bogotá

Alcaide, M., González, M. y Flórez, I. (1996). Mercado de trabajo, reclutamiento y formación en España. Editorial Pirámide. España: Madrid.

Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (2006). El estado de los RRHH en las Pequeñas y Medianas Empresas. Tomado el 20 de Diciembre de 2007 de [www.learningreview.com/.../noticias/el-estado-de-los-rrhh-en-las-pequenas-y-medianas-empresas-506.html](http://www.learningreview.com/.../noticias/el-estado-de-los-rrhh-en-las-pequenas-y-medianas-empresas-506.html)

Bachenheimer, H. (2007). Selección de personal. Universidad Pontificia Javeriana. Colombia: Cali.

Baena, R. y Cruz, T. (2006). Identificación de factores de riesgo psicosocial del ambiente de trabajo en los empleados administrativos de una empresa dedicada al suministro de personal. Monografía de Minor de Psicología Organizacional. Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias.

Barasch, R. (2007). Descripción de cargos. Trabajo presentado en el Seminario Administración Central: Un nuevo escenario en la gestión humana, Agosto – Octubre, Uruguay: Montevideo.

Blanco, J. y Maya, M. (2006). Fundamentos de la salud pública: Administración de los servicios de la salud. Editorial Corporación para Investigaciones Biológicas. Colombia: Medellín.

Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). Administración de recursos humanos. Editorial Thomson Learning Ibero. México: México D.F.

Caldera, R. (2004) Planeación Estratégica de Recursos Humanos: Conceptos y Teoría. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2006c/219/](http://www.eumed.net/libros/2006c/219/)

Calderon, G. (2006). Human management and its contribution to Colombian organizations. *Cuad. Adm.*, 19(31), 9 – 55. Obtenido el 20 de Diciembre del 2007 de la base de datos global SciELO

Calderon, G. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Universidad Eafit*, 42 (142), 26 – 45

Calderon, G., Naranjo, J. y Alvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estud.gerenc.*, 23 (103), 39 – 64.

Castillo, J. (2006). Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad. ECOE Ediciones. Colombia: Bogotá

Chamber y Otros. (1998). Gestión del talento (II). Tomado el 2 de Marzo de 2008 de <http://www.ibermatica.com/ibermatica/publicaciones/documentos100>.

Centro Municipal de Empresas de Málaga. (2007). La selección de personal. Obtenido el 14 de Diciembre de 2007 de [http://www.cme-malaga.es/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=56](http://www.cme-malaga.es/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=56)

Coronado, I. (2006). Evaluation of the effectiveness of the area of human resources in the operative management of the training activities in the electricity service sector of the state of Lara. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 3(2) ,176-188. Obtenida el 20 de Diciembre de 2007 de la base de datos ANPAD

Da Silva, R. (2002). Teorías de la administración. Editorial Thomson Learning Ibero. México: México D.F.

Daft, R. (2004). Administración. Editorial Thomson Learning Ibero. México: México D.F.

Dessler, G. (2003). Human resource management. Editorial Pearson Educación. México: México D.F. Obtenida el 5 de Diciembre de 2007 de la base de datos de InterScience

French, W. & Bell, C. (1999). Organization development behavioral science interventions for organization improvement. Prentice Hall. London. Obtenida el 5 de Diciembre de 2007 de la base de datos de WILEY InterScience

Fernández, M. (1999). Diccionario de recursos humanos. Organización y dirección. Ediciones Díaz de Santos. España.

Filippi, G. (2001). El aporte de la psicología del trabajo. Editorial Eudeba. Argentina.

Furnham, A. (2004). The future o work psychology and organzational behavior: a personal view. *Manager revue*, 15, 420 – 436. Obtenido el 5 de Diciembre de 2007 de la base de datos RePEc

García-Tenorio, J., Sabater, R., Aragón, A., Pérez, M., Sánchez, I., Sánchez, G. y Sanz, R. (2004). Fundamentos de dirección y gestión de recursos humano. Thomson Editores. España.



Gibson, S. (2004). Social learning theory and implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 6, 193 – 210. Obtenido el 5 de Diciembre de 2007 de la base de datos SAGE

Herra, S y Rodríguez, N. (1999). Evaluación de desempeño. *Revista Acta Académica*, 24, Universidad Autónoma de Centro América

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). Comportamiento organizacional. Thomson Learning Ibero. México: México D.F.

Johns, G. (1998). The nature of work, the context of organizational behavior, and the application of industrial organizational psychology. *Canadian Psychology*, 39, 149 – 157. Obtenido el 13 de Diciembre de 2007 de la base de datos PSYCINFO (ProQuest)

Julio, R. (2003). Desarrollo organizacional. Extraído el 20 de enero de 2008 de [www.abacolombia.org.co/bv/organizaciones/oragn41.pdf](http://www.abacolombia.org.co/bv/organizaciones/oragn41.pdf)

Lasthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F. & Montalván, G. (2002). Organizational assessment. A Framework for improving performance. The International Development Research Center. Canadá. Obtenido el 13 de Diciembre de 2007 de la base de datos PSYCINFO (ProQuest)

Lawrence, B. (1995). Career development. En: Cooper, C. y Argirys, C. (Eds). *The blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior*. Oxford, Blackwell Business. Obtenido el 10 de Enero de 2008 de la base de datos HigBeam RESEARCH

Léon, C. (2003). El rol fundamental del psicólogo en la administración de recursos humanos para las organizaciones del siglo XXI. Extraído el 20 de enero de 2008 de [http://www.arearh.com/psicologia/rol\\_psicologo.htm](http://www.arearh.com/psicologia/rol_psicologo.htm)

Malvezzi, S. (2000). Psicología organizacional de administración científica y globalización. Una historia de desafíos. En: C. Machado (Ed.), *Fronteras de la psicología*, 2, Portugal: Évora.

Melamed, A. (2007). Empresas depredadoras. Recursos humanos no tan humanos. *Vínculos*, 81, 16

Mora, C. (1996). Administración de recursos humanos. Editorial Unison. México: México D.F.

Morell, A. y Brunet, I. (1999). El reclutamiento de personal en la nueva sociedad informacional. *Papers*, 59, 173 – 194

Morresi, L. (2000). UNIRED: proyecto padrinazgo publicaciones periódicas argentinas. Tomado el 20 de Diciembre de 2007 de <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=Ink&exprSearch=273015&indexSe arch=ID>

Muchinsky, P. (1994). Psicología Aplicada al Trabajo: Una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. Editorial Descleé deBrouwer, S.A. Henao. Bilbao

Muchinsky, P. (2002). Psicología aplicada al trabajo. Thomson Learning Editores. México: México D.F.

Parra, M. (2002). La evaluación del desempeño y la gestión de los RRHH. Universidad Rafael Beloso Chacín- urbe. Extraído el 3 de febrero de 2008 de ([www.rrhmagazine.com](http://www.rrhmagazine.com)).

Patterson, F. (2001). Developments in work psychology: emerging issues and future trends. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74, 381 – 390. Obtenido el 13 de Enero de 2008 de la base de datos citeulike

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force. Harvard Business School Press. Boston. Obtenida el 5 de Diciembre de 2007 de la base de datos de WILEY InterScience

Reig, E., Fernández, J. y Jauli, I. (2003). Los recursos humanos en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje. Editorial Thomson Learning Ibero. México: México D.F.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Editorial Pearson Educación. México: México D.F.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. Editorial Pearson Educación. México: México D.F.

Rodríguez, J. (2003). Introducción a la administración. Editorial Thomson Learning Ibero. México: México D.F.

Ruiz, C. (2007). Salud laboral. Editorial Elsevier España.

Siliceo, A. (2006). Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Limusa. México: México D.F.

Trebilcock, A. (2001). Relaciones laborales y gestión de recursos humanos. Tomado el 29 de Febrero de 2008 de <http://www.mtas.es/insht/EncOIT/tomo1.htm#p3>

Tulosai, A. y Crespi, F. (2007). Crear valor desde Recursos Humanos. *Vínculos*, 81, 24 - 25.

Universidad Nacional Experimental Del Táchira. (2006). Evolución de la Gestión de Recursos Humanos en Colombia en los últimos 10 años. Departamento de Ingeniería Industrial. San Cristóbal - Edo. Táchira.

Wayne, R. y Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos. Editorial Pearson Educación. México: México D.F.

Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de personal y recursos humanos. Editorial McGraw Hill Interamericana. México

Yañez, F. Administración. Extraído el 22 de enero de 2008 de [www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/revsalud/tesisray.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/revsalud/tesisray.pdf)

Zúñiga, A. (2006). Evaluación integral de productividad. Extraído el 3 de febrero de 2008 de ([www.dequate.com](http://www.dequate.com))

Zúñiga, G. (2004). Conceptos básicos en salud ocupacional y sistema general de riesgos profesionales en Colombia. Tomado el 29 de febrero de 2008 de [http://www.angelfire.com/co4/gino\\_zc/](http://www.angelfire.com/co4/gino_zc/)

**ANEXOS**

**ANEXO A**Tabla A. Resultados porcentuales del sector salud

Matriz de resultados	
Ítem	Resultados %
Misión	66,60%
Estructura	1. Nómina 66,6%
	2. Talento humano/gestión humana 66,6%
	3. Salud ocupacional 33,3%
Cuadro de mando	66,60%
Proceso de empleo	
Análisis de puesto	66,60%
Planeación de rrhh	100%
Reclutamiento	100%
Selección de personal	100%
Desarrollo de rrhh	
Capacitación del personal	100%
Planeación de carrera	66,60%
Desarrollo organizacional	100%
Evaluación de desempeño	100%
Compensación y beneficios	
Directa	66,60%
Indirecta	33,30%
No monetaria	33,30%
Seguridad social y salud	
Prevención de problemas de salud	66,60%
Promoción de la salud	66,60%
Establecimiento de procedimientos de trabajo	66,60%
Identificación de factores de riesgo	66,60%
Intervención de factores de riesgo	66,60%
Relaciones laborales	
Regulación y manejo	100%
Solución de conflictos	100%

Realización del contrato de trabajo	100%
<b>Análisis de puesto</b>	
1	66,60%
2	66,60%
3	66,60%
4	66,60%
5	66,60%
6	66,60%
Planeación de RRHH	El 100% de las empresas realiza su planeación de RRHH basado en la evaluación y análisis de necesidades
<b>Reclutamiento</b>	
Interno	100%
Externo	100%
Fuentes de reclutamiento	1. Internet 100% 2. bases de datos universidades 66.6% 3. Referidos 66.6% 4. Otras bases de datos 66.6%
<b>Selección de personal</b>	
Procedimiento específico	100%
¿En qué consiste?	El 100% de las empresas realizan un Procedimiento específico de selección de personal
<b>Proceso de capacitación</b>	
Diagnostico	100%
Planificación	100%
Organización	100%
Ejecución	100%
Evaluación	66.6%
Criterios del proceso de capacitación	1. Necesidades 100%

Tipos de capacitación	
Individual	1. Grupal (18)
Grupal	2. Operacional (13)
General	3. General (12)
Directiva	4. Para supervisores (11)
Para supervisores	5. Directiva (5)
Operacional	6. Individual (4)
Métodos de capacitación	
Charlas	1. Charlas (17)
Conferencias	2. Conferencias (13)
Rol playing	3. Reuniones ordinarias (12)
Sustitutos	4. Sustitutos (9)
Rotación de cargos	5. Rotación de cargos (7)
Reuniones ordinarias	6. Rol playing (4)
Proceso de evaluación de desempeño	
Frecuencia	Anual 66.6%
Objetivos	El 66.6% de las empresas realiza la evaluación de desempeño dentro del marco del proceso de mejoramiento
Métodos de evaluación de desempeño	
Escala de puntuación	1. Escala de puntuación (8)
Lista de verificación	2. (evaluación de grupo) (6)
Método de selección forzada	
Registro de acontecimientos críticos	
Verificación de campo	
Evaluación grupal	
Técnicas de evaluación de desempeño	1. Entrevistas y cuestionarios 66.6% 2. Evaluación de 180° 66.6%
Sistema de compensación y beneficios	Salarios 33.3% actividades recreativas 33.3% plan de reconocimiento 33.3%
Seguridad social y salud	
Programa de salud ocupacional	100%
¿en qué consiste?	Promover y mantener la salud de los trabajadores 66.6%



Promoción de seguridad y salud	Cada empresa utiliza su propio programa
Estrategias de intervención	Capacitación/charlas 66.6% programas de prevención 66.6%
Relaciones laborales	
Colectivas	100%
Individuales	33.3%
Cargos de colectivas	Todos los cargos 33.3%
Cargos de individuales	0%
Leyes estatales	Código sustantivo del trabajo 100%
Directorio (9 ítems)	
Excelente	
Suficiente	Excelente
Insuficiente	
Experiencia del personal (9 ítems)	
Excelente	
Suficiente	Suficiente
Insuficiente	
Administración del personal (8 ítems)	
Excelente	
Suficiente	Suficiente
Insuficiente	
Instalaciones (9 ítems)	
Excelente	
Suficiente	Excelente
Insuficiente	
Equipos (11 ítems)	
Excelente	
Suficiente	Excelente
Insuficiente	

**ANEXO B**Tabla B. Resultados porcentuales del sector educativo

Matriz de resultados	
Ítem	Resultados %
Misión	75%
Estructura	1. Nómina 75% 2. Salud ocupacional 75% 3. Selección y capacitación 50%
Cuadro de mando	50%
Proceso de empleo	
Análisis de puesto	75%
Planeación de RRHH	75%
Reclutamiento	75%
Selección de personal	75%
Desarrollo de rrhh	
Capacitación del personal	100%
Planeación de carrera	50%
Desarrollo organizacional	50%
Evaluación de desempeño	75%
Compensación y beneficios	
Directa	100%
Indirecta	25%
No monetaria	50%
Seguridad social y salud	
Prevención de problemas de salud	100%
Promoción de la salud	75%
Establecimiento de procedimientos de trabajo	50%
Identificación de factores de riesgo	75%
Intervención de factores de riesgo	75%
Relaciones laborales	
Regulación y manejo	50%
Solución de conflictos	50%
Realización del contrato de trabajo	100%

Análisis de puesto	
1	50%
2	75%
3	75%
4	75%
5	50%
6	75%

Planeación de RRHH

No existe concordancia

Reclutamiento

Interno

1. Ascensos 75%

Externo

Cuando se requiere 75%

Fuentes de reclutamiento

Medios de comunicación 75%  
2. Bases de datos de universidades  
3. Referidos 50%

Selección de personal

Procedimiento específico

75%

¿En qué consiste?

75% de las universidades cumplen con un proceso sistemático de selección de personal

Proceso de capacitación

Diagnostico

50%

Planificación

50%

Organización

50%

Ejecución

50%

Evaluación

50%

Criterios del proceso de capacitación	1. Por solicitud 75%
Tipos de capacitación	
Individual	Grupal (23)
Grupal	Individual (14)
General	Directiva (10)
Directiva	Para supervisores (10)
Para supervisores	Operacional (9)
Operacional	General (7)
Métodos de capacitación	
Charlas	Conferencias (21)
Conferencias	Charlas (21)
Rol playing	Rol playing (13)
Sustitutos	Rotación de cargos (8)
Rotación de cargos	Reuniones ordinarias (7)
Reuniones ordinarias	Sustitutos (7)
Proceso de evaluación de desempeño	
Frecuencia	No reporta 75% Semestral 25%
Objetivos	Identificar nivel de compromiso 25%
Métodos de evaluación de desempeño	
Escala de puntuación	No aplica ningún método 75%
Lista de verificación	<input type="radio"/>
Método de selección forzada	<input type="radio"/>
Registro de acontecimientos críticos	<input type="radio"/>
Verificación de campo	<input type="radio"/>
Evaluación grupal	<input type="radio"/>
Técnicas de evaluación de desempeño	1. Evaluación 360° 50% 2, entrevista 50% 3. Cuestionario 50%
Sistema de compensación y beneficios	1. Académica 50% 2. No reporta 50%
Seguridad social y salud	

Programa de salud ocupacional	100%
¿en qué consiste?	Programas de medicina preventiva y de trabajo 75%
Promoción de seguridad y salud	1. Responsabilidad de la ARP 50%
Estrategias de intervención	Posee estrategias particulares de intervención 75%
Relaciones laborales	
Colectivas	50%
Individuales	50%
Cargos de colectivas	25%
Cargos de individuales	25%
Leyes estatales	1. Código sustantivo del trabajo 100%
Directorio (9 ítems)	
Excelente	
Suficiente	Suficiente
Insuficiente	
Experiencia del personal (9 ítems)	
Excelente	
Suficiente	Suficiente
Insuficiente	
Administración del personal (8 ítems)	
Excelente	
Suficiente	Suficiente
Insuficiente	
Instalaciones (9 ítems)	
Excelente	
Suficiente	Excelente
Insuficiente	
Equipos (11 ítems)	
Excelente	
Suficiente	Suficiente
Insuficiente	

**ANEXO C**Tabla C. Resultados porcentuales del sector industrial

Matriz de resultados	
Ítem	Resultados %
Misión	50%
Estructura	1. Nomina 100% 2. Desarrollo humano 100% 3. Salud ocupacional 50%
Cuadro de mando	50%
Proceso de empleo	
Análisis de puesto	100%
Planeación de RRHH	100%
Reclutamiento	100%
Selección de personal	100%
Desarrollo de RRHH	
Capacitación del personal	100%
Planeación de carrera	100%
Desarrollo organizacional	100%
Evaluación de desempeño	50%
Compensación y beneficios	
Directa	100%
Indirecta	50%
No monetaria	50%
Seguridad social y salud	
Prevención de problemas de salud	50%
Promoción de la salud	50%
Establecimiento de procedimientos de trabajo	50%
Identificación de factores de riesgo	50%
Intervención de factores de riesgo	50%
Relaciones laborales	
Regulación y manejo	100%
Solución de conflictos	100%
Realización del contrato de trabajo	100%

Análisis de puesto	
1	50%
2	50%
3	100%
4	100%
5	50%
6	100%
Planeación de RRHH	
	1. Objetivos 100%
	2. Planeación metodológica 100%
Reclutamiento	
Interno	100% cuando existen reemplazantes al interior
Externo	100% cuando no existen reemplazante al interior
Fuentes de reclutamiento	1. Internet 100%
	2. Postulación propia 100%
Selección de personal	
Procedimiento específico	100%
¿En qué consiste?	100% posee proceso Sistemático de selección
Proceso de capacitación	
Diagnostico	100%
Planificación	100%
Organización	100%
Ejecución	100%
Evaluación	100%
Criterios del proceso de capacitación	1. Basado en necesidades 100%
Tipos de capacitación	
Individual	Grupal (9)
Grupal	Para supervisores (8)
General	Operacional (8)
Directiva	Directiva (7)
Para supervisores	Individual (7)
Operacional	General (6)
Métodos de capacitación	

Charlas	Conferencias (12)
Conferencias	Charlas (5)
Rol playing	Reuniones ordinarias (4)
Sustitutos	Rotación de cargos (3)
Rotación de cargos	Rol playing (2)
Reuniones ordinarias	Sustitutos (1)
Proceso de evaluación de desempeño	
Frecuencia	Anual 50%
Objetivos	1. Medir competencias y desempeño 50%
Métodos de evaluación de desempeño	
Escala de puntuación	Escala de puntuación 100%
Lista de verificación	Verificación de campo 100%
Método de selección forzada	
Registro de acontecimientos críticos	
Verificación de campo	
Evaluación grupal	
Técnicas de evaluación de desempeño	1. Entrevistas 100% 2. Cuestionarios 100% 3. Evaluación 360° 100%
Sistema de compensación y beneficios	1. Salarial 100% 2. Capacitación familiar 50% 3. Integración familiar 50%
Seguridad social y salud	
Programa de salud ocupacional	100%
¿en qué consiste?	1. Promover y mantener la salud de los trabajadores 50%
Promoción de seguridad y salud	1. Jornadas de salud 100% 2. ARP 50%
Estrategias de intervención	1. Seguimiento de gestión humana con acompañamiento de salud ocupacional 100%
Relaciones laborales	
Colectivas	100%
Individuales	100%
Cargos de colectivas	1. Gerentes y administrativos 50% 2. Operativos 50%
Cargos de individuales	1. Administración y mandos medios 50%
Leyes estatales	1. Código sustantivo



	del trabajo 100%
Directorio (9 ítems)	
Excelente	
Suficiente	Suficiente
Insuficiente	
Experiencia del personal (9 ítems)	
Excelente	
Suficiente	Suficiente
Insuficiente	
Administración del personal (8 ítems)	
Excelente	
Suficiente	Excelente
Insuficiente	
Instalaciones (9 ítems)	
Excelente	
Suficiente	Suficiente
Insuficiente	
Equipos (11 ítems)	
Excelente	
Suficiente	Suficiente
Insuficiente	

**ANEXO D**Tabla D. Resultados generales de los tres sectores

Ítem	Resultados sector salud	Resultados sector educativo	Resultados sector industrial
Proceso de empleo	75%	75%	100%
Desarrollo de RHH	92%	69%	88%
Seguridad social y salud	66%	75%	50%
Relaciones laborales	100%	66%	100%
Análisis de puesto	66%	66%	75%
Reclutamiento	100%	75%	100%
Selección de personal	100%	75%	100%
Proceso de capacitación	93%	50%	100%
Técnicas de evaluación de desempeño	66%	50%	100%