

**DECISIONES DE GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA TRANSPORTES GÓMEZ  
HERNÁNDEZ**

**ELABORADO POR:**

**DIANA PATRICIA CEBALLOS BOLÍVAR  
DERLY KATHERINE COLORADO MONÁ**

**PRESENTADO A:**

**CLARA INES GONZALEZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ  
ESCUELA DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MEDELLÍN**

**2015**

**Decisiones de gestión humana en la empresa Transportes Gómez Hernández**  
**Diana Patricia Ceballos Bolívar y Derly Katherine Colorado Moná**  
**Fundación Universitaria Luis Amigó**

**RESUMEN**

En este trabajo, se mostrara el estado actual y las posibilidades reales con las que cuenta la Empresa Gómez Hernández en el área de Talento Humano, por lo que se definen las responsabilidades del área de gestión humana como aliada estratégica de la operación de las empresa, teniendo en cuenta las características propias de una empresa familiar, dada su propiedad y administración y lo que esto influye en la dinámica organizacional. Se apoya en las prácticas de gestión humana y en la utilización de un método cualitativo de carácter descriptivo que permita obtener los fundamentos, herramientas, técnicas y documentos necesarios para ofrecer a la organización una descripción detallada de la labor de gestión humana más allá de los procesos operativos, además se argumenta la necesidad de implementarlos, ya que contribuirán a la solución de los conflictos surgidos en esta área de gestión humana, aumentarán la eficiencia de los procesos e impulsará el desarrollo y motivación de cada uno de los talentos pertenecientes a esta organización.

Palabras claves: Gestión humana, Procesos, Estrategia, Planeación, Auditoría

## INTRODUCCION

En la actualidad el departamento de Gestión humana, ha demostrado su papel protagónico en la actividad principal de la organización; simultáneamente él o los responsables de este departamento han iniciado una carrera de reingeniería de sus cargos en contraste con la evolución de los procesos de gestión humana. Este cambio trascendental surge de la necesidad imperiosa de reconocerle a cada individuo la importancia de su talento y más allá de reconocerle, velar por su continuidad, mejoramiento y perfeccionamiento; logrando un desarrollo integral como persona que se transfiera al desempeño de su labor y que contribuya al incremento de la eficiencia y el mejoramiento del clima organizacional.

Haciendo de la organización una fuerza competitiva en el gremio a través del desarrollo de sus colaboradores, despertando en ellos sentido de pertenencia y claridad institucional; permitiendo que su labor sea eficiente y efectiva.

## CONTENIDO

RESUMEN

INTRODUCCION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.2. INFORMACION DE LA EMPRESA.....	8
1.2.1. Visión.....	8
1.2.2. Misión.....	9
1.2.3. Política De Calidad.....	9
1.2.4. Valores Corporativos.....	9
2. OBJETIVOS.....	13
2.1. Objetivo General.....	13
2.2. Objetivos específicos.....	13
3. JUSTIFICACION.....	14
4. MARCO TEÓRICO.....	15
4.1. Empresa Familiares.....	15
4.2. Teoría de los Recursos Humanos.....	18
4.3. Subprocesos de Gestión Humana.....	20
5. PROCESO METODOLÓGICO.....	32
6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	33
7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	61
8. BIBLIOGRAFÍA.....	70

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se consideran las organizaciones como una unidad productiva, compuesta por recursos y procesos establecidos con el fin de proveer mayores recursos a una sociedad y generar utilidad a sus propietarios.

Partiendo de este concepto, se puede analizar que el origen de estas unidades productivas está dado por el mismo origen del hombre, ya que desde los inicios este debió utilizar los recursos existentes para sobrevivir individualmente, sin embargo, como ser sociable estableció unas relaciones que a su vez lo llevaron a organizarse con otros individuos con el fin de obtener bienes y beneficios que no solo satisficiera sus necesidades personales, sino también las del grupo con las que se relacionaba.

A medida que fue pasando el tiempo, la forma de relacionarse y de agruparse del hombre cambió, de acuerdo a su geografía, costumbres, razas y necesidades, dando origen a lo que hoy se conoce como la sociedad, la cual está dividida en poblaciones, territorios, pueblos, núcleos sociales, etnias, entre otros.

Ahora bien, para sobrevivir el hombre tomaba de la naturaleza lo que esta le ofrecía, al formar un grupo debía obtener más y es aquí donde se debió organizar y distribuir tareas para que la labor obtuviera mejores y mayores resultados, sin embargo ante la limitación de los recursos y el agotamiento a medida que la humanidad crece, el ser humano se ve obligado a encontrar una

manera diferente en la que los recursos se multipliquen, se transformen, se conserven y lo más importante se mantengan. Esta capacidad de lograr esto con los recursos, se convierte en una ventaja frente a los demás que aún no encuentran la manera, y es aquí donde se puede aplicar el dicho popular “él que tiene el conocimiento tiene el poder” entendido como la posibilidad de crear, transformar, renovar y ejecutar.

Este poder que se obtiene, hace que surjan líderes, a los cuales se les va facilitando la acumulación de recursos, que sumados a su conocimiento le dan el poder de poner un precio a la posibilidad de satisfacer las necesidades de los demás. Poco a poco se va formando una cadena de negociaciones y contraprestaciones a la cual llamamos economía.

En este orden de ideas, esta economía, está dinamizada por los intercambios de recursos y costos que cada líder está en capacidad de negociar, creando la necesidad interna de aumentar su producción, lo que requeriría de mayores bienes tanto económicos como de personal a su lado. Allí es donde se puede retomar el concepto de empresa con el que se abrió este planteamiento o contextualización.

Continuando este proceso evolutivo de las organizaciones, se describe un poco ya la unidad productiva, la empresa, retomando el postulado inicial " Consideramos las organizaciones como una unidad productiva, compuesta por recursos y procesos establecidos con el fin de proveer mayores recursos a una sociedad y generar utilidad a sus propietarios". Visto de esta manera y aunque las teorías modernas hayan humanizado el concepto, el hombre ha sido, será y seguirá siendo un recurso pero activo dentro de la interacción que se da, por lo cual se puede decir que el recurso humano más otros recursos como la maquinaria, equipos o servicios más

procesos con la respectiva coordinación para producir o prestar un servicio será igual a la conformación de la Empresa.

La diferencia del capital humano con los demás recursos, es su misma naturaleza, es decir, cada uno de los elementos que lo hacen ser pensantes, inteligentes, emocionales y todo lo intangible que tiene y caracteriza el individuo, capaz de movilizar a todo lo demás que gira a su alrededor.

Así pues, una de las características más importantes del ser humano es su habilidad de relacionamiento, es decir, lo sociable y aún más cuando se está dentro de una organización, pero esta relación está dada por múltiples factores como la personalidad, la capacidad empática o en este caso por la necesidad de apoyo para lograr un objetivo común. Recordando la historia de las organizaciones está el papel del líder que a este nivel se convierte en un gerente, presidente o propietario en todo caso hace parte de la directiva de la organización el cual crea una relación jerárquica con el recurso humano que lo va a acompañar en el logro de los objetivos.

Por otro lado, la globalización, modernización o simplemente la misma evolución de los mercados, de la sociedad, de las personas y del qué hacer mismo como tal, han hecho que las empresas por muy pequeñas que sean, tengan claro las áreas en que se divide la operación de una empresa, así estén intrínsecas en su administración, pero que por su naturaleza deben ser miradas por procesos separados que a la vez se interrelacionan con las demás áreas.

Explicado así, se tiene entonces el área de producción, comercialización o servicios según el tipo de empresa, el área financiera o contable, el área administrativa, la cual en ocasiones se subdivide en otras como son el área de gestión humana y esta a su vez se enfoca por subprocesos;

Pero, ¿qué es? o cómo se define gestión humana?, como lo nombra Chiavenato, Idalberto (2002 p 458) aclara que la gestión es un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz, pero si hablamos de la Gestión del recurso humano decimos que este es el medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, con ello se permite establecer condiciones favorables para que estas consigan sus objetivos individuales a través del engranaje de los lineamientos y expectativas institucionales. Esto lleva consigo la manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado laboral, integrarlas y orientarlas hacia el trabajo; además de desarrollarlas, recompensarlas y/o controlarlas, en otras palabras, administrarlas dentro de la organización, esto se convierte en el factor de competitividad y diferenciación de la empresa ante la competencia.

Ahora bien, a partir de este momento se empezará a contextualizar la empresa en la cual se enfocará el trabajo, es una empresa privada, de tipo mediana, de servicios del sector transporte terrestre de pasajeros y carga al paqueteo, con presencia en el mercado desde hace 50 años, propiedad de dos familias por lo que presenta una administración de carácter familiar y un tanto proteccionista, desde lo que se logra percibir al interior de esta.

## **1.2. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

Transportes Gómez Hernández S.A. es una empresa de transporte terrestre fundada el 25 de Agosto de 1964 en la ciudad de Medellín por visionarios que anhelaban contribuir al desarrollo e integración de Urabá y el Occidente Antioqueño con la capital del Departamento.

### **1.2.1. Visión**

En el año 2018 ser una empresa con la máxima calificación en todos nuestros procesos, contando con la mejor tecnología en todas las áreas de nuestra empresa y con un equipo humano formado y capacitado para prestar un excelente servicio a todos nuestros usuarios. Además nos proponemos ser parte integral del sistema de operación que la normatividad en el transporte lo determine.

### **1.2.2. Misión**

Prestar un servicio de transporte terrestre de pasajeros y carga entre Medellín y el occidente Antioqueño, Urabá y Montería; de manera eficiente, responsable, rápida, segura y confortable para nuestros usuarios y sus bienes, contando para ello con un recurso idóneo, una estructura logística y un parque automotor de excelente calidad, todo ello circunscrito en un compromiso para el progreso de nuestros empleados, afiliados representantes y el área de influencia con su medio ambiente.

### **1.2.3. Política De Calidad**

Nuestra Empresa ofrece servicios de transporte de pasajeros, carga y encomiendas, con vehículos en óptimas condiciones que brindan comodidad y confort a los usuarios y presta sus servicios garantizando la accesibilidad, oportunidad, continuidad, efectividad y seguridad dentro de una infraestructura confortable y en armonía con el medio ambiente, con un equipo humano amable e idóneo.

### **1.2.4. Valores Corporativos**

- Satisfacción del Cliente

- Responsabilidad Social Integridad y Lealtad
- Competitividad
- Excelencia
- Innovación y Cambio
- Relaciones Interpersonales
- Responsabilidad

La empresa tiene un personal de planta compuesto de 57 personas y un personal a cargo por administración de más o menos 250 conductores. Todo el personal tanto el de planta como los conductores están divididos geográficamente en dos zonas principales de operación como lo son: la ciudad de Medellín y la Zona de Urabá. La rotación de personal de planta es relativamente baja, con excepción de algunos casos, en la zona de Urabá en el cargo de supernumeraria y taquillera. En cuanto a los conductores es importante aclarar que aunque la última palabra la tiene la empresa, es el afiliado o dueño de vehículo quien ubica el candidato y es esta relación entre propietario de vehículo y conductor la que determina la estabilidad del puesto, que en casos muy específicos más o menos el 50% es la misma persona por lo que también se cuenta con conductores de muchos años en la empresa.

El área comercial está conformada por las taquilleras, jefe de carga y sus demás colaboradores, despachadores, inspectores de vehículos, jefe de rodamiento general y jefe operativo y administrativo de la zona. Esta área cuenta con personal de 1 a 25 años de antigüedad, en su mayoría bachilleres y algunos estudios técnicos, con capacitaciones en servicio al cliente y algunos certificados en competencia laboral en este servicio por el SENA.

El resto del personal tiene formación en Tecnologías, pregrados y posgrados y se desempeñan en el área contable, administrativa, financiera y salud ocupacional.

La empresa ha dado pasos gigantes en su proceso de modernización, incluso ha realizado cambio de imagen queriendo mostrar su avance ante estas obligaciones impuestas por la globalización, cambios que han sido muy positivos en el mejoramiento de sus procesos ante sus usuarios.

La Gestión Humana en toda organización debe ser aquella área que se encargue de apoyar permanentemente todos los procesos de la misma, buscando como fin último, producir cambios significativos tanto al interior de la compañía, es decir, en cuanto a la productividad como al exterior en las condiciones de bienestar y calidad de vida de los empleados. Teniendo en cuenta esto y para comenzar con la identificación de esta área dentro de “Transporte Gómez Hernández” es importante tener en cuenta varias particularidades y hallazgos en dicha empresa:

En “Transporte Gómez Hernández” el área de Gestión Humana no tiene a su disposición un profesional que coordine o dirija los procesos de esta área, además de esto no posee proyectos o programas específicos que se estén ejecutando; ya que se han realizado actividades eventuales sin un lineamiento estratégico, esto debido a que ha faltado planeación y orden desde las directivas, lo que ha generado el refuerzo de actividades sin trascendencia alguna y con resultados específicos a corto plazo.

En este sentido, en el área de Gestión Humana existen debilidades que obstaculizan su funcionamiento; por ejemplo la planeación, esto debido a que el área se ha centrado en

operaciones y actividades básicas, “necesarios” del día a día, tales como el reclutamiento, la contratación y remuneración, pero asuntos como el entrenamiento, la formación, la comunicación, la evaluación del desempeño, el clima laboral, la cultura organizacional, el seguimiento y el control de los procesos como forma de medición de los resultados han perdido fuerza o quizás nunca se han realizado.

Los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y afiliación al sistema de seguridad están a cargo de la asistente de gestión humana y de la asistente administrativa de cada zona, contando siempre con el visto final del jefe de rodamiento en el caso de conductores. Y en el caso de personal administrativo o de planta se cuenta con el visto bueno de Gerencia, jefe administrativo y jefe de rodamiento.

No se cuenta con un plan de capacitación y de reinducción, tampoco se tienen los diseños de los cargos y puestos de trabajo, ya que al ser una empresa familiar estas actividades han pasado de generación en generación sin la necesidad de ser estandarizadas y mucho menos evaluados.

Sin embargo, es importante señalar que desde la Gestión Humana se ha obtenido una ganancia significativa que es la estabilidad de las personas, por lo que la empresa no había percibido la necesidad de documentar claramente los perfiles y las funciones de los cargos, de hecho algunos pueden existir pero están bastante desactualizados, solo cuando es necesario la contratación de una persona ya sea por vacaciones, incapacidad o por retiro, se han dado cuenta que el mercado laboral no tiene personas formadas específicamente para estas áreas, el personal interno se ve obligado a doblar sus horas laborales, incluso a mover cargos temporalmente para suplir la

necesidad de ocupación. Sumado a esto las personas más antiguas no confían en las capacidades de las personas que pudieran contratar lo que hace complaciente su sacrificio por no tener un nuevo compañero.

Pero qué es lo más acorde a las necesidades de esta compañía, en cuanto al área de Gestión Humana, cómo se logrará ir más allá del planteamiento de ejecución y vigilancia que tienen de gestión humana y con el cual se originan fallas en el proceso de selección de personal, desmotivación de los colaboradores, carencia de un plan de formación, capacitación y reinducción, dificultades de clima organizacional, resistencia al cambio ante utilización de herramientas, y por último los problemas de comunicación y operación; así pues ¿Qué es lo que existe de Gestión Humana en Transportes Gómez Hernández , cuáles son sus necesidades más significativas en este campo y a dónde debe llegar la Gestión humana de esta empresa?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

- Valorar el estado actual del área de gestión humana a través de un diagnóstico de sus procesos, funciones y responsabilidades en la empresa de TRANSPORTES GOMEZ HERNANDEZ.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar un instrumento de recolección de información, que permitan la identificación del área de Gestión Humana al interior de la compañía.

- Identificar los procesos o subáreas de Gestión Humana con oportunidades de mejora de la empresa de Transportes Gómez Hernández
- Elaborar un plan de mejora basado en el resultado del diagnóstico.

### 3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las organizaciones se han venido preocupando por la posibilidad de incursionar en otros mercados, tener estándares de calidad internacional, ampliar o cambiar la tecnología e infraestructura con la que cuentan al interior con el fin de satisfacer a los clientes y sobretodo el tener una rentabilidad que sea sostenible a través del tiempo, por lo que el área de Gestión Humana ha empezado a tener un papel protagónico al interior de las organizaciones, ya que dejó de ser un área enfocada sólo al desempeño de tareas administrativas y pasar a ser un área transversal a toda la organización, administrando el recurso humano y contribuyendo activamente al desarrollo de las capacidades, habilidades y aptitudes de las personas, orientadas al cumplimiento de la estrategia y los valores de la organización, todo esto con el fin de incrementar su nivel competitivo y obtener resultados positivos que agreguen valor al negocio.

Para la empresa Transportes Gómez Hernández sería de gran valor consolidar esta área dentro de su organización, ya que le permitiría obtener unos resultados óptimos en el interior con sus empleados, ya que se pueden generar un mayor sentido de pertenencia y motivación y al exterior con sus clientes y proveedores, puesto que puede generar mayor niveles de confianza y credibilidad gracias a su organización; de igual manera es importante señalar que el concepto de

gestión humana se puede particularizar de acuerdo a las necesidades y a la proyección de la empresa .

#### **4. MARCO TEÓRICO**

Es importante que las organizaciones cuenten con un área estructurada y consolidada, que se encargue de los procesos de personal, tal como el reclutamiento, la selección, la contratación, la capacitación, el entrenamiento, el clima laboral, la seguridad en el trabajo y el desarrollo del personal, éstas siempre apuntando al mejoramiento continuo de la organización hecho que le permitirá tener un valor agregado que ofrecerle a los clientes y con ello ser una compañía competitiva.

Teniendo presente la trascendencia de las personas en las organizaciones se dará inicio definiendo algunos aspectos relevantes que conforman el área de talento humano y con ello abordar la problemática planteada.

##### **4.1. Empresa Familiar**

La definición de empresa familiar será tomada de algunos autores que se han encargado de estudiar las diferencias entre una empresa familiar y una empresa tradicional, tal es el caso de Grabinsky (2002) el cual expone que esta se puede definir como aquella empresa en la que los dueños y los encargados en la toma de decisiones tanto estratégicas como operativas son miembros de una o varias familias.

Otro autor que ha manejado este concepto es Longenecket (2001) el cual expone que “una empresa familiar se caracteriza por la propiedad de dos o más miembros de la misma familia, en

su vida y funcionamiento, además su toma de decisiones es una mezcla de valores familiares y de negocios”.

Adicional a ellos aparece Antognolli (2006) el cual expresa que una empresa familiar es una organización que es manejada y supervisada por los miembros de una familia, por lo que son empresas que tiene una alma, ya que las personas que están al interior de ella han dado su corazón y sacrificio en pro del mantenimiento de la empresa, es de agregar que en ellas existe una gran problemática la cual es la sucesión de generaciones.

Ahora bien, una vez comprendido el concepto de empresa familiar, es de intereses resaltar que el concepto de una cultura de las Empresas Familiares: según la clasificación Dyer expuesta por Ottorino O. Mucci (2008 p.129), se establece cuando se aborda la cultura familiar y se establecen cuatro categorías:

- a. Paternalista: con una autoridad y jerarquía centralizada, estrecha supervisión y con decisiones que pasan por los familiares.
- b. No interferencia: (*laissez-faire*), en donde la familia toman decisiones y los empleados de confianza, las ejecutan.
- c. Participativa: orientada al grupo y favorecer participación de otros, aun cuando reduzca poder familiar, estimulando el desarrollo de los empleados.
- d. Profesional: contrata gerentes o ejecutivos profesionales externos, es competitiva y promueve relaciones interpersonales entre los empleados.

De igual manera, es de destacar que estas organizaciones presentan ventajas tales como el compromiso por parte de los integrantes de la empresa, puesto que todos presentan un sentido de

pertenencia, hecho que los lleva a unir esfuerzos y ser una organización competitiva; a sí mismo se puede señalar que existe un conocimiento específico del negocio que se puede transferir de generación en generación y por ende se puede asegurar su continuidad en el mercado.

La flexibilidad al interior de la misma, ya que en ocasiones no importa el tiempo y la retribución sino el interés que la empresa prospere y que pueda cumplir con sus objetivos. Por último se puede señalar otra ventaja no menos importante que las señaladas anteriormente y es la cultura estable que se da al interior, puesto que la gran mayoría de las empresas familiares le prestan mucho interés a la continuidad de sus empleados con el fin de generar el mismo sentido de pertenencia que tienen ellos.

Por otro lado, existen de igual manera unas desventajas que son significativas, entre las que se encuentran las siguientes:

-La rigidez, elemento que le implica algunas dificultades en su competitividad ya que generación tras generación se han realizado las cosas de la misma manera, llevando con ello a que sus posibilidades de adaptación a los cambios sea mucho más difícil y que se evidencian resistencias exageradas entre sus empleados y directivos.

-La adaptación a los desafíos comerciales, entre los cuales aquellos pueden ser los avances tecnológicos y de herramientas, que pueden tener efectos sobre la mano de obra que se utiliza en las empresas; de la misma forma otro desafío importante es el crecimiento del capital, ya que muchas de esas organizaciones se quedan estancadas en su mercado y no se abren a nuevos por el miedo de asumir riesgos.

-La sucesión del personal, el asunto es complejo ya que no todos los miembros de la familia cuentan con las mismas capacidades y en muchas ocasiones se presionan entre sí, por lo que es importante que en estos momentos se solucionen las dificultades afectivas para que la organización sea exitosa.

#### **4.2. Teorías de los Recursos Humanos**

Ahora bien, también es importante resaltar los cambios y las transformaciones de Recursos Humanos, a través de las tres eras que se presentaron a la largo del siglo xx. Mejor descritas por Idalberto Chiavenato (2009 p 41-42):La industrialización clásica, la neoclásica y la era del conocimiento aportaron diferentes enfoques sobre cómo lidiar con las personas dentro de las organizaciones. A lo largo de tres eras, en paralelo, el área de la ARH pasó por tres etapas distintas: las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión del talento humano. Cada enfoque se ciñe a las normas de su época, la mentalidad predominante y las necesidades de las organizaciones:

1. Personal / Relaciones Industriales: En la industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal y, posteriormente, los departamentos de relaciones industriales. Los departamentos de personal eran unidades destinadas a hacer cumplir las exigencias legales relativas al empleo: la admisión con un contrato individual, los registros en la nómina, el conteo de horas trabajadas para efecto de la paga, la aplicación de advertencias y medidas disciplinarias por incumplimiento de contrato, la programación de vacaciones, etc.

2. Recursos Humanos: Además de las tareas operativas y burocráticas, los DRH cumplieron funciones operativas y tácticas, como unidades prestadoras de servicios especializados. Se encargaron del reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio de esas actividades.
3. Gestión del Talento humano: Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos. Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. El viraje es enorme.(Chiavenato, 2009 P 41-42)

Por otro lado, pero de manera complementaria la evolución de las competencias del órgano especializado en los recursos humanos, manejada por Tyson en la cual las variables de la organización son las que determinan y diferencian el tipo de respuesta que se exige de los responsables de la gestión de los recursos humanos. Las direcciones de los recursos humanos dependen de las características o rasgos de la organización. La concepción varía desde percepciones restrictivas a planteamientos más globales y amplios. En el sentido estricto se

encuadraría los que piensan que el rol de personal es la integración del trabajador en el sistema económico imperante en la legitimación de la organización.

### 4.3. Subprocesos de Gestión Humana

Para Chiavenato (2007) existen 5 procesos básicos y macros de la administración de recursos humanos, los cuales se describen en el siguiente cuadro

Cuadro 4.1 *Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos*

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
<b>Integración</b>	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
<b>Organización</b>	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
<b>Retención</b>	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
<b>Desarrollo</b>	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
<b>Auditoría</b>	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social

Estos procesos son la integración, la organización, la retención, el desarrollo y la auditoría de personas, todos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tenga influencia sobre los demás, la cual alimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. Dentro de una visión sistémica, los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor.

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización.

Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.

De este modo, al darse algunos movimientos al interior de los procesos las organizaciones establecen políticas que le permitan dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

#### 1. Políticas de integración de recursos humanos

a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización

para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.

b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.

c) Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

## 2. Políticas de organización de recursos humanos

a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.

c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

## 3. Políticas de retención de los recursos humanos

a) Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.

b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.

c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.

d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

#### 4. Políticas de desarrollo de recursos humanos

a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.

b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.

c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

## 5. Políticas de auditoría de recursos humanos

a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Por otro lado, para Alles (2000) la dirección de recursos humanos está dada por los siguientes sub-sistemas:



Para Alles (2000) la función de recursos humanos cambió sus prioridades, por exigencias de la modernidad y los cambios conceptuales de la organización misma, su función pasó de ser una actividad vigilante y de reducción de costos a ser una actividad generadora de valor y de compromiso. Para poder llevar a cabo esta nueva designación debe iniciar con la actividad más importante de todos los procesos administrativos, la planeación del recurso humano, planeación

que deberá ser tanto cuantitativa como cualitativa, y que a su vez será quien determine los demás procesos a continuación de los cuales deriva los subsistemas que representa en la imagen 1.

Aunque para Alles (2000) son 6 los subsistemas, no difieren de la conceptualización de Chiavenato, más aún se podría apreciar que son los mismos procesos con una pequeña desagregación que al final contiene los mismos elementos. Por lo cual, no ahondaremos en la parte conceptual y nos dedicaremos a realizar un análisis diferencial detallado de lo que consideramos importante.

Retomando el concepto de planeación de la gestión del recurso humano según Alles (2000), esta es importante porque durante este proceso logra integrarse esta área a toda la estrategia de la organización, dado que debe realizar consultas a las demás áreas sobre las necesidades de personal, los perfiles y las competencias que requerirán para llevar con éxito los procesos, debe realizar comités con los jefes de área para identificar los casos que podrían ser conflictivos en la ejecución de los procesos, y tomar las medidas correctivas, realizar los planes de incentivos a la productividad, identificar las necesidades de capacitación y reentrenamiento para adoptar los programas de capacitación y reinducción, los movimientos transversales u horizontales de personal, que pueden ser definidos como promociones internas, mejoramiento de condiciones de trabajo o aprovechamiento de competencias, inventario de recurso humano por áreas y correspondencia de este con las necesidades y perfiles. La documentación de todas estas actividades constituirán el plan maestro de gestión del recurso humano, contribuyendo con la intercomunicación e integración de las áreas en pro de la estrategia organizacional.

En la medida que vamos definiendo todas las actividades y procesos que se desarrollan en gestión humana se irán encausando estos a la ubicación dentro de los grandes subprocessos que hablamos al principio, queriendo decir con esto que aunque algunos son prerequisites de otros, la gestión humana realiza simultáneamente en todo momento todos los procesos pues cada uno se convierte en el día día de su función estratégica dentro de la organización; como por ejemplo puedo estar realizando integración de personal, y la vez puedo estar llevando procesos de evaluación de desempeño, entre otros en la misma o diferentes áreas, ya que los desafíos económicos dinamizan los procesos de las empresas, y estos a su vez estimulan la operatividad del área de gestión humana.

Antes de continuar con el proceso según Chiavenato con el proceso de integración de personal, cabe señalar que el área de gestión humana debe contar con unos insumos, que son fundamentales a la hora de realizar su gestión estratégica, estos son:

El organigrama de la empresa: estructura de la empresa por cargos, líneas de autoridad, subordinación y dependencia operativa.

Chiavenato (2002) Descripción y análisis de cargos: son las actividades, tareas, responsabilidades a desempeñar por una persona, sus líneas de autoridad, jerarquía y subordinación ascendente y descendente, definidas en el organigrama.

Alles (2000) Definición de Perfiles: son las competencias, características personales y relaciones dentro de la organización según el organigrama y los procesos de la organización.

Manuales de Funciones: es el documento donde se evidencian las tareas, funciones y responsabilidades del cargo.

Manuales de Procesos: es un documento que contiene la secuencia de las actividades que debe desarrollar una persona en el desempeño de sus funciones, donde inicia, como continua y el producto final de su función.

Registrado esto, recapitulemos Chiavenato (2007) el proceso de integración de personal: se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su óptimo funcionamiento a través de los siguientes procesos:

Reclutamiento: investigar las necesidades de personal en la organización, definir las fuentes y técnicas de reclutamiento internas y/o externas, acorde con el personal requerido para abastecer estas necesidades.

Selección: buscar entre los candidatos reclutados a los más idóneos para los puestos de la empresa. Esta búsqueda debe apoyarse en todas las herramientas de valoración del candidato que ofrezcan la mayor cantidad de información para tomar la decisión de contratar, se usarán técnicas como: entrevista, exámenes médicos, pruebas de idoneidad, verificación de datos, entre otros. Los resultados arrojados por todas las pruebas practicadas, darán los criterios necesarios para definir el ingreso del empleado y proceder con la contratación.

Conviene, sin embargo, advertir que aunque se realice una adecuada selección de personal, gestión humana debe propender porque ese personal mantenga o eleve su productividad, para cumplir dicho propósito debe hacer uso de una herramienta de mucha importancia en la gestión del talento humano la Evaluación del Desempeño, según Alles (2000) más que una herramienta de auditoría podríamos darle un concepto más objetivo con implicaciones positivas en la relación jefe-empleado o en la relación más duradera empresa -empleados, es una herramienta útil para

definir políticas de promoción, remuneración, incentivos, para identificar problemas de motivación, necesidades de potencialización de competencias, entre otros, con el propósito de implementar planes de mejoramiento, comprendiendo que esta evaluación se realiza con base en la información del perfil del cargo y su contribución al logro de metas propuestas. Apoyándonos en Chiavenato (2007) En otras palabras es una forma de verificar la relación costo-beneficio del empleado y la empresa, es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.

Preguntémonos ahora, si ya tengo el personal idóneo en los cargos o puestos de trabajo, ¿cómo hago para retenerlos y conservar este talento para beneficio de la organización y retribuyendo esto en beneficios individuales para cada persona? la respuesta está en la gestión estratégica de talento humano cuando interviene oportunamente con los programas, planes y proyectos de retención de personal, es aquí donde aparecen los planes de incentivos con relación a la productividad o comportamiento que se da dentro de la organización (clima organizacional), los planes de carrera, que a su vez estimulan la formación individual con objetivos misionales, el mejoramiento de las condiciones laborales con relación a los puestos de trabajo, carga laboral y contraprestaciones, los programas de integración familiar que facilitan la comprensión del núcleo familiar del tiempo que requiere cada empleado por su labor para contribuir a las metas de la empresa, el reconocimiento público de la excelente labor desempeñada por las personas, todas estas estrategias tienen como fin elevar el grado de motivación, sentido de pertenencia y porque no la determinación de continuar dentro de la organización y contribuir con su éxito. Para Chiavenato (2007), la retención de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales están los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de

higiene y seguridad en el trabajo, y el mantenimiento del equilibrio entre incentivos y contribuciones explicado de esta manera, las personas (empleados) hacen contribuciones a la organización y esta les proporciona incentivos o premios, admitiendo que esta representa algunos riesgos al clima organizacional frente a la percepción individual de la contribución individual y mis premios frente a la contribución de los otros y sus premios, situación que la gerencia de recursos humanos debe estar en capacidad de resolver de la manera más objetiva posible al escoger el tipo de incentivo a aplicar. Desde luego la primera estrategia de retención de personal es tener una estructura de salarios, que más que salarios altos que sería lo ideal para el empleado promedio, permita que el empleado en ningún momento se sienta vulnerado o mal recompensado dentro del mercado laboral que se encuentra.

Nos corresponde ahora definir un proceso clave para integrar los objetivos individuales de los empleados a los objetivos misionales, de esta forma se agrega valor no sólo al producto o servicio de la organización, sino también se valoriza el individuo como persona y profesional del cargo, en este proceso confluyen, la planeación de gestión humana, la organización, muy posiblemente un plan de incentivos, cambios en la remuneración, etc Este proceso bastante relevante en la gestión del talento humano es Formación y Desarrollo, por el cual yo puedo pasar de “mendigo a millonario”, este eufemismo me permite describir cómo con una buena implementación de un plan de capacitación, formación, gestión del conocimiento y apoyo a las actividades educativas de los empleados me puede hacer acreedor de la ventaja competitiva y garantizar la sostenibilidad a futuro de mi organización en el mercado, sin sumar que voy a tener unos empleados más preparados, seguros, con altos niveles de confianza, a nivel personal y

profesional, invisiblemente creando lazos de gratitud y estrechando la relación entre la persona-empleado y la empresa.

Es oportuno ahora hablar de un proceso no menos importante a los ya vistos, que podría considerarse como un proceso final, pero que a su vez se convierte en pauta para iniciar o retroalimentar los demás procesos de gestión humana, hablamos de control y/o Auditoría, el cual transformaremos de forma acomodada en una herramienta que me va permitir llegar al éxito por los caminos trazados y esto se explica de la siguiente manera: lo que se planea, se organiza y se ejecuta se debe verificar y encauzar de nuevo si pierde el rumbo.

Pero en gestión Humana ¿cómo me doy cuenta de que lo estoy haciendo bien? ¿Cómo sé cuánto me falta para lograrlo? ¿Son las personas adecuadas para hacerlo? ¿Es la manera más eficaz y eficiente de lograrlo?, y si nos vamos al detalle podrían surgir más preguntas, y en este momento nos interesan más las respuestas, que por supuesto están en el control y auditoría de los Procesos, a través de:

**Un sistema de información** completo que contenga la información detalle por detalle de cada empleado de cada área de la empresa, que se esté actualizando en todo momento con todas las novedades sobre el empleado y su relación con la organización y sobre todo que ofrezca la información para la toma de decisiones de una manera segura y confiable.

**Establecimiento de estándares**, metas y objetivos claros que se puedan medir: la planeación de gestión humana lleva inmersa unos objetivos que se convierten en metas tangibles.

**Generación permanente de indicadores** de procesos de gestión como de producción: en gestión del personal cada individuo alimenta un indicador es decir: número de personas que ingresa,

número de personas que sale, número de personas incapacitadas, número de personas en vacaciones, número de personas en el área comercial, etc, como también tenemos indicadores de producción como son: número de personas atendidas, número de reclamaciones, material desperdiciado, unidades producidas, etc.

**Evaluaciones de desempeño:** valorar la relación costo beneficio del empleado a la organización, haciendo uso de herramientas como los indicadores, observación directa, autoevaluación, evaluación grupal incógnita y demás que permitan medir el costo de la labor prestada por el empleado vs el aporte al proceso productivo. Desde el punto de vista de (Alles 2000) una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto para establecer la adecuación persona-puesto y definir las necesidades de capacitación, formación o reentrenamiento para lograr la adecuación o en su defecto para tomar la decisión de reubicación o beneficio de ascenso o remuneración. Para muchos la evaluación de desempeño es utilizada como herramienta para definir la continuidad de un empleado en el cargo, pero como vimos, el uso de esta herramienta puede llegar a ser más objetiva, incluso evalúa la misma acción de gestión humana cuando detecta que las personas no están el cargo para el cual son buenas , detecta si existen causas ajenas al empleado que intervengan en la ejecución de sus funciones, en fin el argumento de ser pruebas para recorte de personal pierde fuerza ante las utilidades de la evaluación en los procesos de gestión humana.

## 5. PROCESO METODOLÓGICO

Para establecer la pertinencia del ambiente de la Empresa de Transportes Gómez Hernández, se hizo necesaria una intervención directa con los sujetos integrantes de la organización. Por esto el desarrollo de la investigación se llevó a cabo bajo mediante el diseño cualitativo con un enfoque histórico hermenéutico, ya que este permitió construir la realidad de la empresa a partir de la observación y los relatos e interacciones que tuvieron lugar en ella, de esta manera se pudo evidenciar en esta realidad la imagen y consideraciones generales que se tienen del área de Gestión Humana; además de esto no se buscó la generalización o verificación de hipótesis, sino que se pretendió generar un conocimiento a partir de la interpretación del contexto, de los significados y las interacciones simbólicas de los sujetos en relación al aprovechamiento de espacios.

Es por esto además que el alcance del proyecto fue de carácter descriptivo, ya que se pueden caracterizar el fenómeno, sus efectos y la incidencia que presentan por medio de la descripción de los datos obtenidos.

Debido a lo anterior, las instrumentos utilizados que permitieron recolectar, procesar y analizar e interpretar los resultados fueron la observación que permitió explorar la realidad inmersa de la empresa, además de poder obtener información que posibilitara la interpretación de los hallazgos. La encuesta la cual fue enviada de manera electrónica por lo cual, no tuvo la intervención del encuestador y de carácter mixto ya que tenía preguntas con única respuesta o abiertas que permitían conocer la percepción del público objeto. Esta última permitió, unificar información recolectada en la observación y precisas algunos datos necesarios para la organización.

Además de todo lo anterior, se realizaron visitas previas a la empresa, donde se pudo establecer contacto con informantes claves, como auxiliares de talento humano, directivas, gerencia y personal administrativo que tienen injerencia en los procesos de Gestión humana y de esta manera contextualizar el trabajo a realizar. Para esto se tuvo reuniones con el Gerente de la empresa, con el fin de explicar las generalidades del trabajo de grado y solicitar la autorización para su realización dentro de la misma.

La extensión de la misma fue de 50 ítems en los cuales se realizó una organización según los subprocesos enunciados de las áreas de gestión humana, hecho que permitió tener un mejor análisis de los resultados obtenidos; el público objetivo fueron los informantes claves los cuales estuvieron conformados por personal administrativo, profesional y operativo de la organización.

## **6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

La encuesta fue realizada a 7 personas que mantienen una relación directa a la Gestión Humana y 3 indirectas, de este total 2 son directivos y los demás del área administrativa.

La interpretación de los resultados obtenidos se apoyó del sondeo y de los encuentros con cada uno de los encuestados sobre qué argumentos tuvieron para dar su respuesta, considerando que el grupo era pequeño y facilitaba esta actividad.

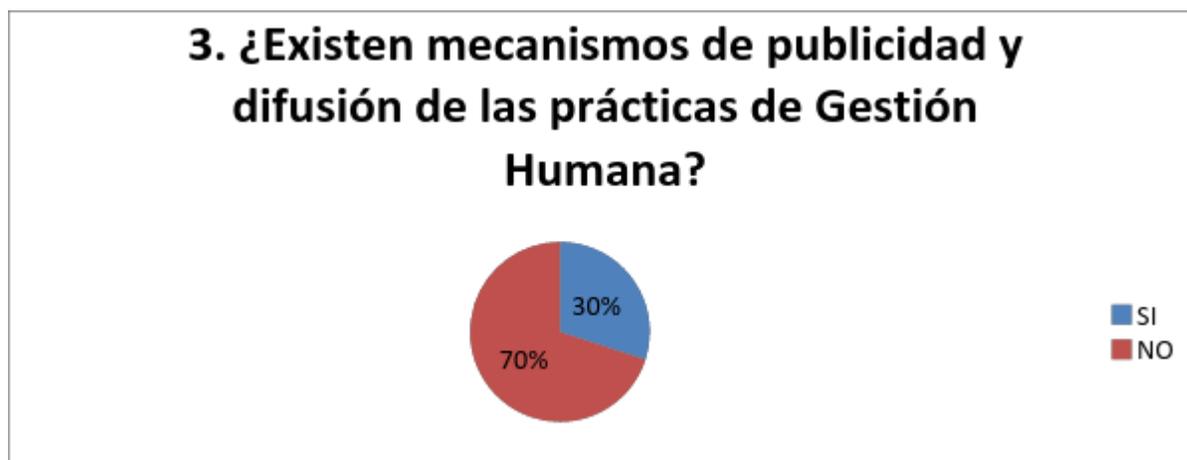


Aunque la totalidad del grupo encuestado hace parte del área administrativa, el porcentaje de respuestas denotan falta de claridad del concepto de área de gestión humana, ya que pueden confundir la existencia de los procesos de gestión humana con la existencia del área de gestión humana, máxime cuando algunas de las personas consultadas son las encargadas de realizar dichos procesos.



Es claro que el porcentaje que coincidió en afirmar que si existe planeación de Gestión Humana, lo hace basado en que los procesos que se llevan a cabo no se hacen al azar, además coinciden en que para realizar algunas actividades en la organización estas, debieron estar aprobadas por las directivas lo que presume una planeación. Pero también es cierto, que los que afirmaron que no se hace una planeación de gestión humana consideran que la palabra planeación implica unos

procesos más específicos que estructuran una propuesta de trabajo que quizás no se conozca al interior de la organización en materia de Gestión Humana.



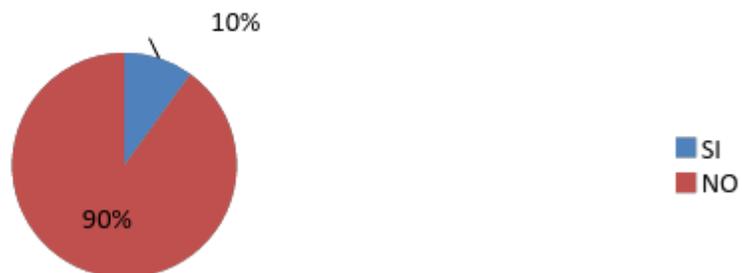
Para la mayoría de los encuestados, no existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión humana, esto más teniendo que ver con los procesos estratégicos y propios del área, porque el 30% que contestó afirmativamente de acuerdo al sondeo de explicación de respuestas lo hizo basado en que la organización utiliza circulares, memorandos para algunos cambios importantes en procesos que se llevan a cabo en términos de operatividad de la empresa o en actividades de seguridad y salud en el trabajo.

#### 4. ¿se tiene en cuenta Gestión humana para los planes, proyectos y procesos de la empresa?



En su mayoría estuvieron de acuerdo en que se tiene en cuenta a Gestión Humana para los planes, proyectos y procesos de la empresa, esto debido a que como lo describimos al inicio de este trabajo, nuestra empresa es una empresa familiar, el equipo directivo y administrativo está en una estrecha relación cuando de procesos de operatividad se trata, lo que implica un proceso de comunicación e integración continuo para llevar a cabo dichos planes y proyectos. Sin restarle importancia a ese 30% que se refiere más al aporte estratégico que podría ser Gestión Humana en la misma planeación de la ejecución de los proyectos.

#### 5. ¿se realizan Evaluaciones de Desempeño al personal vinculado?



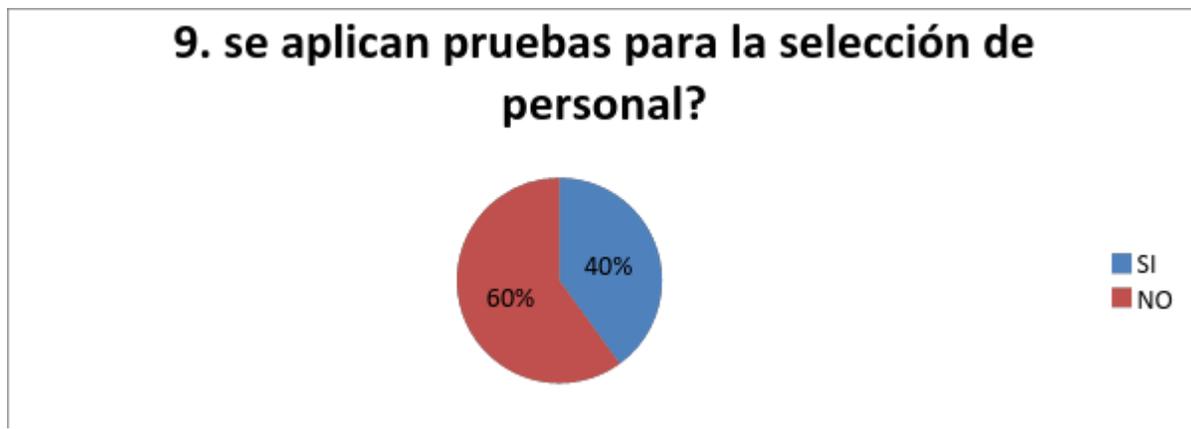
Definitivamente no se realizan evaluaciones de desempeño, el 10% corresponde al desconocimiento del conocimiento como tal ya que puede verse asociado a los llamados de atención y otros procesos disciplinarios. Esta respuesta traduce una falta grave para los procesos de auditoría y el PHVA de la gestión de talento humano.



En la actualidad efectivamente existen los perfiles de cargos y manuales de funciones dentro de la organización; sin embargo el porcentaje igualitario se refiere a la necesidad de actualizarlos y socializarlos con el empleado, ya que hace un par de años atrás no tienen claridades de educación y/o experiencia laboral.



El porcentaje que afirma la utilización de las fuentes externas para el reclutamiento de personal, tiene que ver con las personas que en su mayoría están directamente relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección de personal por lo que conocen al detalle, poder que le ha brindado la labor que desempeñar al interior, mientras que el 40% restante expresó que no, mas hablando desde el propio desconocimiento.



El 40% correspondiente al SI, es justificado por la existencia y aplicación de pruebas para los conductores y el 60% hace alusión a las pruebas del personal directo de la organización, administrativo y comercial que no realizan pruebas de ingreso.



No hay duda en que se realiza esta verificación de requisitos desde el proceso de selección que tienen establecido, ya que un insumo para los demás procesos contar con la garantía del cumplimiento de los candidatos evitando los reprocesos; sin embargo algunos de los encuestados advierte que desconocía que esta actividad se realizaba al interior de la organización.

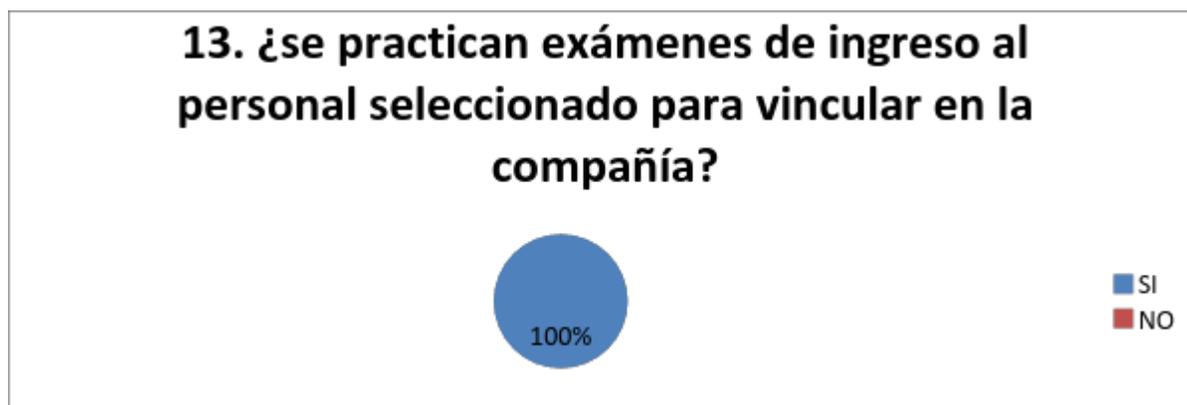


El 100% afirmó que se realizan entrevistas en los procesos de selección, lo que indica que este proceso en la integración de personal se está cumpliendo en este sentido y aportando información importante para la toma de decisión frente a la contratación de los candidatos.

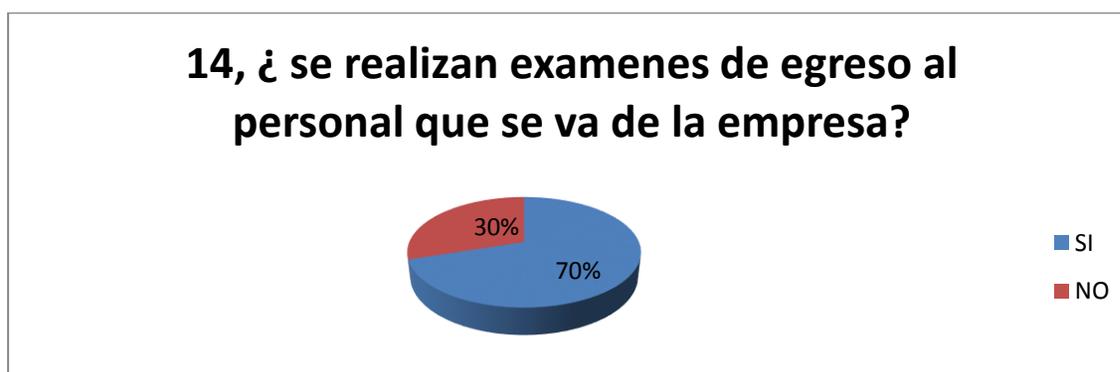


Es claro que los estudios no se realizan, la parte directiva dentro de la observación y sondeo que se realizó dejó ver la inexistencia de estos estudios y el desconocimiento frente a ellos y sus

aportes al proceso de selección, lo que su vez expone a posibles riesgos la empresa frente al personal que contrata.

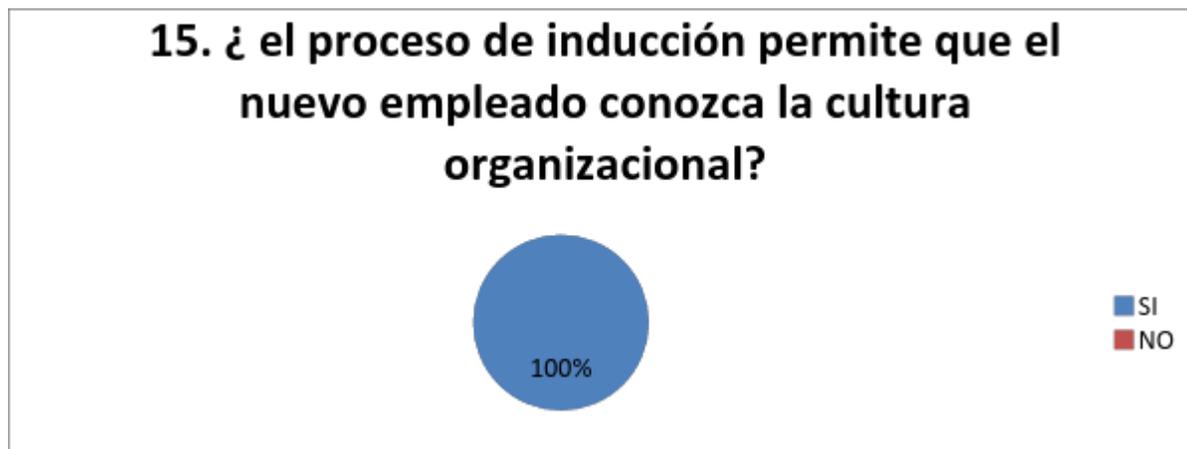


Los exámenes de ingreso contaron también con un indiscutible SI en un 100%, lo que puede aumentar los niveles de efectividad en cuanto a las personas que ingresan; además que también se señala y se tienen en cuenta los requerimientos de salud en el trabajo para cada cargo dentro de la organización.

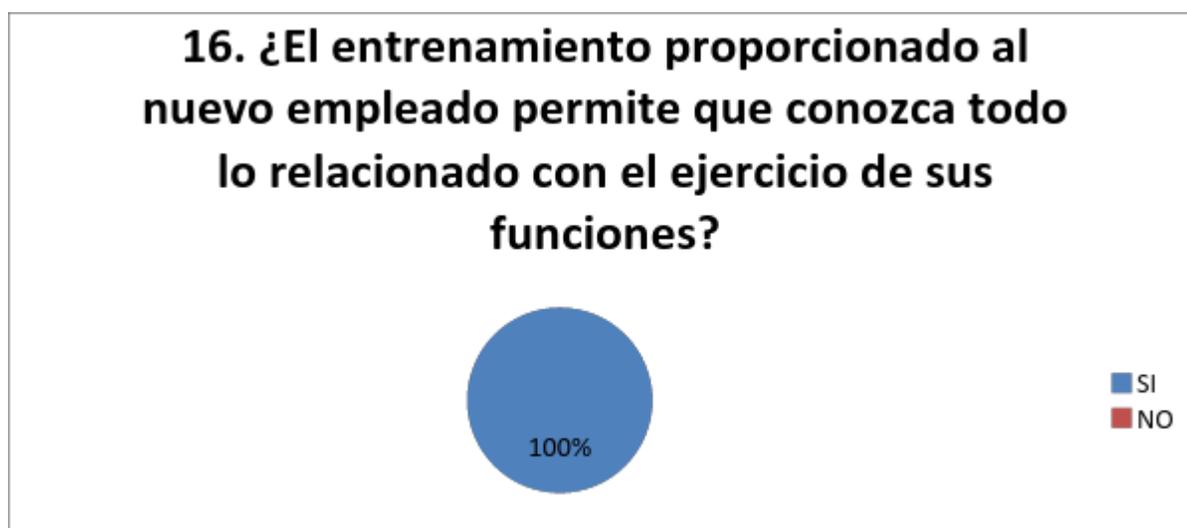


En esta respuesta se ve claramente que las personas que están directamente relacionadas con Gestión humana saben de la existencia de los exámenes de egreso, mientras que el 30% de los encuestados no sabe ya que son personas que aún no se han retirado o han tenido un acercamiento con esta situación. Por otro lado, en las observaciones que se realizaron al interior de Gestión

Humana se da la orden para realizar los exámenes, sin embargo es voluntad del empleado en retiro la realización del mismo.



Nuevamente los encuestados están de acuerdo, y en esta pregunta en especial podemos valorar la importancia que tiene para la organización generar un vínculo estrecho con el empleado para que su desempeño contribuya al logro de los objetivos misionales y se sienta parte de la nueva familia laboral que le abre sus puertas.

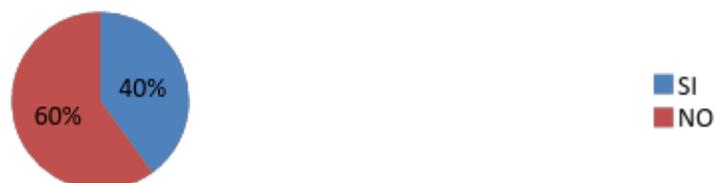


Todos los encuestados, estuvieron de acuerdo con este interrogante ya que consideran que el entrenamiento ha permitido que se conozcan las funciones del cargo que va a asumir la persona. Una vez más se está haciendo un gran aporte al éxito del proceso de integración de personal, ya que uno de los objetivos en el proceso de vinculación es que el empleado conozca todo lo inherente al cargo y al área en que se va a desempeñar.



Esta pregunta está relacionada con la anterior, por lo que su respuesta fue igualmente positiva, confirmando que en el proceso de ambientación e ingreso del nuevo empleado, se da cumplimiento con el objetivo principal, que no solo es instruirlo sobre la empresa a la cual ingresa, sino que se da el adiestramiento necesario para que pueda desempeñar sus funciones con gran éxito.

**18. ¿la empresa realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de su planes , programas, proyectos o procesos?**



El 40% de los encuestados arrojó una respuesta positiva, el 60% no estuvo de acuerdo con que la empresa realiza diagnósticos de requerimiento que tiene el personal en capacitaciones, por lo que puede decirse que para los encuestados que contestaron afirmativamente, esta claro que la empresa tiene en cuenta a sus empleados para tomar este tipo de decisiones, sin embargo, para la mayoría de los encuestados la organización no muestra interés en hacer partícipe de estas decisiones a sus empleados.

**19. ¿Se adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación?**



Las respuestas parecen que fueron influidas por las capacitaciones que el área de SST realiza a través de las ARL y que posiblemente si están inmersas en una programación anual, lo que

permitió dar un 40% de respuesta positiva. El otro 60% que responde que no existe un plan de formación, lo hicieron basados en que gestión humana en la actualidad no ha realizado siquiera un diagnóstico de necesidades de capacitación, por lo tanto no habría cómo estructurar un plan.

## 20. ¿Son consultados los empleados sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo?



Efectivamente con la respuesta a esta pregunta confirmamos lo que interpretamos en la anterior, no es posible hacer un plan de formación y capacitación objetivo cuando no sea realizada una consulta de necesidades de estas, además son los empleados los que nos expresan de que carecen en materia de formación y potencialización de competencias.

## 21. ¿La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos para un mejor desempeño en el puesto de trabajo?



Aunque los encuestados han contestado que la empresa no tiene un plan institucional de formación y capacitación y no han sido encuestados al respecto, a través de la intervención de SST se han programado capacitaciones y seminarios que de una u otra forma aportan y ayudan al desempeño mejor las labores. Es decir las pocas capacitaciones que se realizan siempre tienen como objetivo mejorar el desempeño, la productividad y disminuir riesgos laborales que es de suma importancia, por lo que el 80% expresa que están ha favorecido en su desempeño.



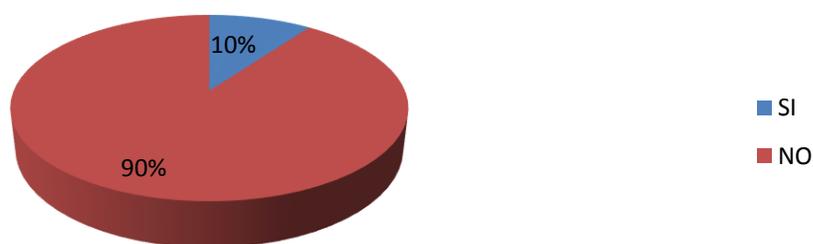
El 90% de los encuestados estuvo de acuerdo en que la empresa entrega y explica el reglamento interno de trabajo, es un dato muy positivo y da transparencia a la relación empresa-empleado, es posible que el 10% no recuerda tenerlo, pero si se evidencia que se le explica a todo empleado que ingresa a la compañía.

**23. ¿se hace entrega de dotación, implementos de trabajo y lo concerniente a SST (seguridad y salud en el trabajo)?**



El SI rotundo a esta pregunta nos muestra que una de las prioridades de la empresa está en la seguridad del empleado, la imagen corporativa, además de minimizar los riesgos existentes en el trabajo, por lo cual las actividades de SST son las más reconocidas al interior.

**24. ¿conoce si la empresa tiene una escala salarial o ha realizado un estudio de mercados para definir los salarios?**



El 90% desconoce si existe estudio o escala de salarios, un porcentaje importante para presumir que no existe. Es posible que la posición en el mercado no represente grandes diferencias frente al sector que no han ameritado este estudio, pero valdría la pena apostar a uno para tener la

herramienta técnica de valoración de sueldos o compensaciones.



El 70% opina que no existe un plan de bienestar laboral, y en realidad no hay un documento que pueda probarlo, pero es aquí donde nuevamente la SST marca la diferencia del 30% que sí está de acuerdo en la existencia de dicho plan, pues ha demostrado que todos los programas, campañas y actividades las hace en pro de los empleados y procurando su bienestar y con ayuda de la ARL y un gran apoyo de las directivas, en verdad han realizado eventos del carácter de bienestar laboral, sin embargo carecen de la formalización de estos programas a través de los documentos pertinentes, su socialización y la integración de los empleados a la formulación de propuestas.

**26. ¿se tienen establecidos estímulos laborales para los colaboradores (tiempo, dinero y recreación)?**



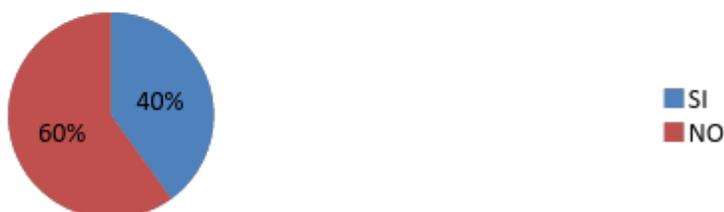
El 80% estuvo de acuerdo en que se tienen establecidos estímulos para los colaboradores, porcentaje que no pone en duda su existencia, por lo que se percibe que el 20% no ha sido beneficiado y no conoce beneficiados, más eso no implicaría que no existieran.

**27. ¿Existe algún plan de incentivos económicos para los empleados?**



Pregunta relacionada con la anterior, pero más enfocada al conocimiento generalizado de la existencia de una matriz de incentivos, premios o reconocimiento y cuyas respuestas se interpretan que aunque hay estímulos y reconocimiento el empleado no sabe en qué momento es merecedor de estos o cuales son los criterios para alcanzarlos.

**28. ¿ se realizan actividades que permiten la integración del personal y su familia con la empresa?**



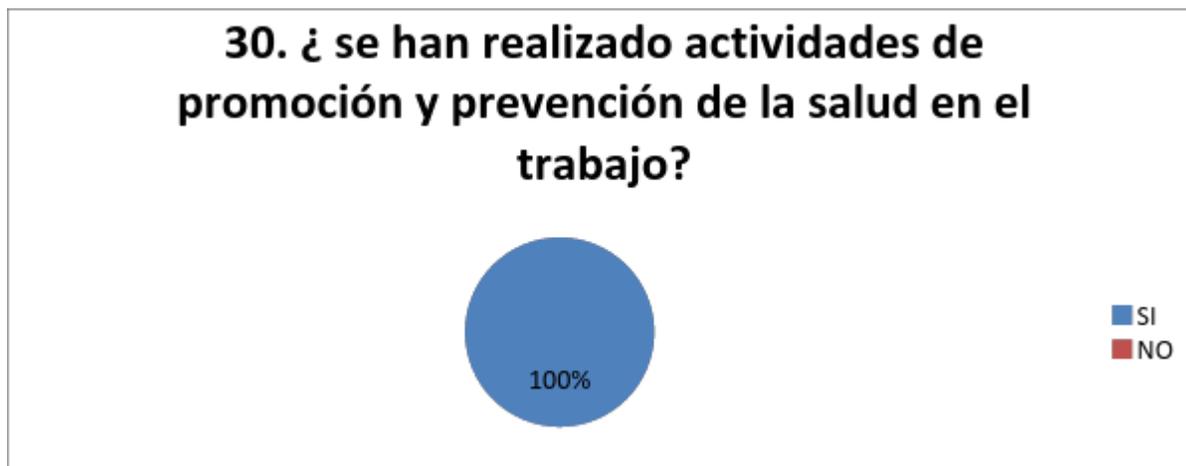
El 40% que respondió SI admitieron ser testigos de actividades que integran la familia a la empresa, el otro 60% más que negarlo lo tomo desde el punto de vista de la poca participación de la familia de los empleados y posiblemente poco esfuerzo para encontrar los más adecuados escenarios para llevarse a cabo.

**29. ¿se proporciona una estabilidad laboral, al generar mejores condiciones de trabajo?**



Para las directivas de la empresa es muy importante la estabilidad de sus empleados, y se comprometen con dotar de los elementos, recursos y condiciones necesarias para un buen desempeño de la funciones, esto explica el 80% que respondió SI a esta pregunta, el 20% que

respondió NO, lo hizo basándose en el argumento de que no solo las condiciones de trabajo proporciona estabilidad laboral.



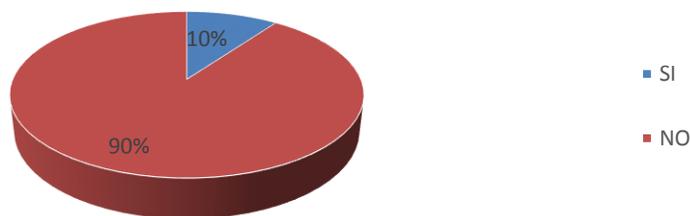
Continuamos con respuestas positivas totalmente en las preguntas relacionadas con SST, convirtiendo esta área en un gran apoyo para Gestión Humana y su aporte estratégico para la organización, siendo entendida esta área como una de las más consolidadas en el área de gestión humana.



El 100% respondió que no se realizan pausas activas, lo que significa que desde Gestión humana se debe procurar porque en este punto SST trabaje para dar cumplimiento a la ley de obesidad

(ley 1355 de 2009) que hizo obligatoria la necesidad de reglamentar mecanismos para que todas las empresa promuevan en la jornada laboral, pausas activas para todos los empleados.

### 32. ¿se fomenta el plan carrera de los colaboradores dentro de la empresa?



El 90% es un porcentaje definitivo para interpretar que no existe un plan carrera para los empleados, respuesta justificada de alguna manera por la estabilidad de la planta de personal, el tamaño de la empresa y la tipología de estructura familiar de esta organización.

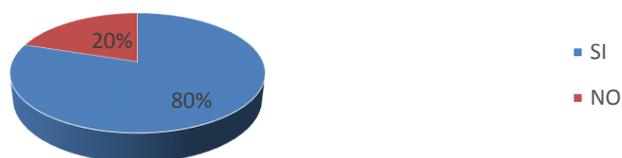
### 33. ¿Se conoce el plan de vida de cada uno de los empleados?



Aunque no es un requisito de ley, conocer el plan de vida de los empleados permite que la planeación de gestión humana tenga en cuenta las metas personales, deseos y aspiraciones de los empleados para realizar programas que contribuyan al logro de estos y elevar los niveles de

motivación. Esta respuesta negativa nos está mostrando que Gestión humana no está teniendo en cuenta la parte personal de sus empleados y esto en cualquier momento podría tener influencias en la parte laboral porque genera sentimientos de frustración e impotencia a nivel de cada individuo, causando en muchas veces bajos niveles de productividad.

### 34. ¿existe una base de datos con toda la información de los empleados?



Esta respuesta del 80% indica que existe una base de datos con la información de los empleados, herramienta importante para el manejo de la información, reporte de informes a los entes de control y al área directiva en general, hasta para el mismo empleado para responder a sus dudas relacionadas con nómina, fechas de ingreso o egreso, afiliaciones, entre otros.

### 35. ¿se tiene algún sistema de información organizado con la información de Gestión Humana?



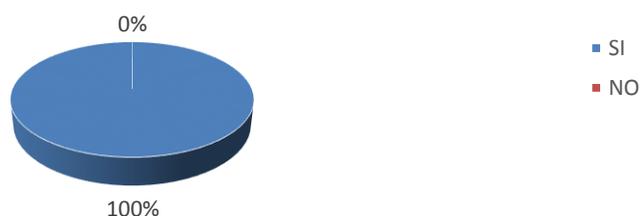
Es un poco complicada la interpretación, dada su posición dividida en las respuestas, pero es importante explicar que el 50% que contestó NO, lo hizo basado en que la empresa no cuenta con un sistema de información al servicio de gestión humana donde se puedan ver todos los aspectos relacionados con los empleados, que esté dotado con un sistema de alerta de vencimientos, actualizaciones y demás. En cambio el 50% que respondió SÍ, lo hizo teniendo en cuenta que existe un sistema de información contable que suministra información importante sobre las obligaciones con los empleados, esto fue identificado en la observación realizada.

### 36. ¿Se tiene un listado de documentos requeridos para la contratación en cada cargo?



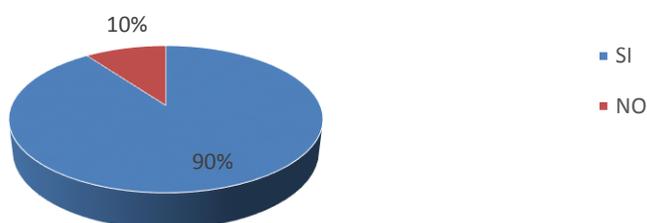
La respuesta a esta pregunta estuvo dividida en igual porcentaje, pues la empresa tiene establecida la documentación que en términos generales y por requisitos que se le debe solicitar a cada empleado, pero son conscientes que no se ha realizado una investigación para definir que según el cargo los requisitos pueden variar o mejor aumentar, como por ejemplo los puestos de confianza y manejo de efectivo, deberían contar con unos estudios de seguridad específicos, algunos requerirían de unas pruebas específicas y así sucesivamente.

### 37. ¿la Empresa aplica las prestaciones de ley?



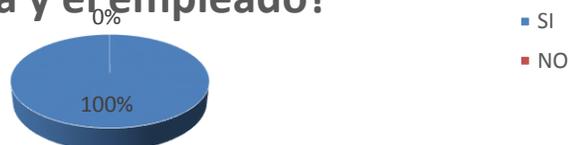
En este punto no cabe un análisis específico es imprescindible que todas las empresas antes que cualquier otra obligación estén al día en la seguridad social de sus empleados y sus correspondientes prestaciones, cosa que se está aplicando cabalmente.

### 38. ¿se conoce claramente los costos de nomina de cada empleado vinculado?



Al respecto de esta pregunta, todos respondieron teniendo en cuenta que el área de contabilidad provee de la información de costos de nómina, de manera actualizada, porque como vimos anteriormente se cuenta con un sistema de información para tal fin.

### 39. ¿los pagos de salario se hacen en los tiempos establecidos y acordados entre la empresa y el empleado?



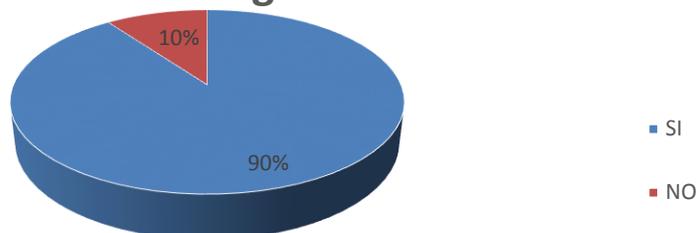
El tema de salarios, prestaciones y seguridad social es de carácter obligatorio con respecto a puntualidad y legalidad, y esta empresa tiene como premisa el cumplimiento oportuno del pago de las obligaciones con sus empleados.

### 40. ¿ Existe un programa de salud ocupacional?



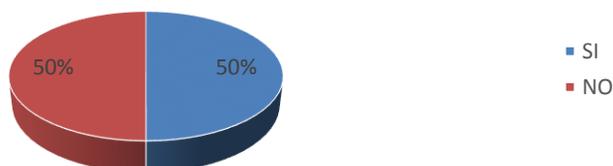
Muy positiva esta respuesta y un punto a favor muy grande para la gestión del talento humano, porque la SST es el aliado imprescindible para los programas de formación, capacitación y desempeño de todos los empleados, aunque es función primordial de gestión humana, verificar el cumplimiento y la actualización de este de acuerdo a la norma.

**41. ¿se ha realizado la identificación y evaluación de los riesgos laborales que tiene cada cargo?**

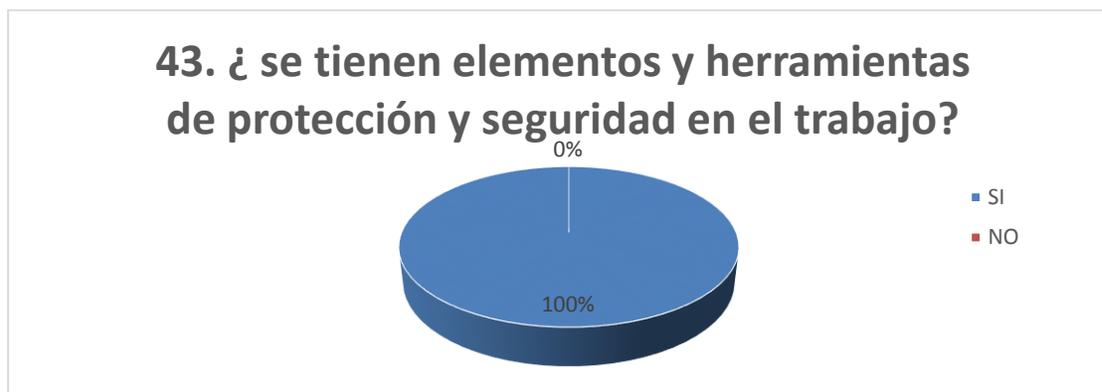


El alto porcentaje positivo afirmó que la persona responsable de SST ha visitado cada puesto y realizó la identificación del riesgo laboral y no sólo de los cargos sino de los puestos de trabajo, esto fue expresado en las observaciones realizadas.

**42. se ha realizado la evaluación de los factores de riesgos psicosociales en los diversos cargos de la empresa?**



En realidad según los encuestados que respondieron si un representante de la ARL estuvo revisando información sobre este aspecto con la persona de SST, pero los que dijeron NO, saben que esta evaluación más que un diagnóstico, es un análisis detallado, especializado y de alto precio, por lo que saben que no se ha realizado, sin embargo saben que es una prioridad su realización y aún no se ha hecho efectiva.

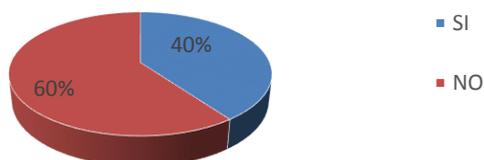


Es de recordar que el área de SST, se muestra consolidada y valiosa, como hemos dicho en anteriores ocasiones la empresa confirmó que una de las prioridades es la seguridad del empleado y los niveles mínimos de riesgo; por lo que al interior se expresa que tienen una confianza y credibilidad con las funciones que realizan en SST.



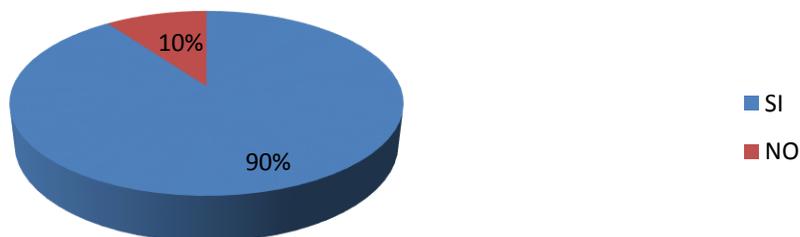
Una estadística muy positiva para el sector en que se encuentra la empresa, dado que la mayoría del personal operativo son conductores, quienes transportan miles de vida en el desempeño de sus funciones, sin ignorar el 10% que `pudo ser más por una percepción o un caso en excepción.

#### 45. ¿ se cuenta con un plan de intervención y manejo de las adicciones?



Con respecto a esta pregunta el 60% que contestó NO estaba seguro de que no existe dicho plan, en cambio el 40% que respondió SI sabe que el área realizó un diagnóstico de consumo de sustancias psicoactivas, y de propensión a la adicción, y presumió que esto trajo consigo un plan de intervención de manejo de adicciones, lo cual no es del todo falso, porque si se realizó el plan de prevención, manejo e intervención de adicciones pero apenas va iniciar su implementación.

#### 46. ¿Existe un reglamento de higiene y seguridad industrial?



La mayoría conocen el reglamento de higiene y seguridad industrial, el 10% no recordó haberlo visto y por eso su respuesta. El 90% que opina conocer el reglamento, dice mucho de los esfuerzos que se hacen en SST por proteger la salud de los empleados.

**47. ¿se tiene un proceso estandarizado par los descargos o llamadas de atención a los empleados?**



Para la mayoría existe el proceso estandarizado de descargos, teniendo en cuenta que los encuestados son administrativos y en su mayoría con relación al área de gestión humana, el porcentaje alto de respuesta positiva obedece a la existencia del proceso, el otro 30% desconoce su existencia, pero en este caso no tiene que ser obligatorio su conocimiento.

**48.¿tienen identificado las consecuencias claramente ante las faltas de los empleados. (llamados de atención, multas, suspensioónal contrato o la terminación del mismo?)**



La interpretación a esta pregunta puede resultar un poco ambigua, si analizamos que el 70% que contestó SI son claramente los que tienen relación directa con los procesos de gestión humana, el otro 30% podría estar relacionado con los demás empleados que no fueron encuestados, es decir

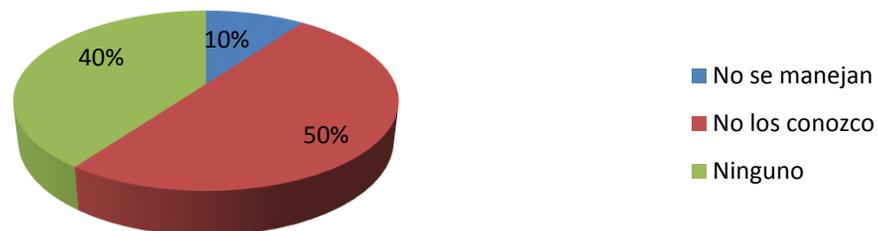
las consecuencias de las faltas pueden estar plenamente identificadas por quienes las aplican pero no están identificadas claramente por las personas que las pueden cometer.

#### 49.¿ Conoce el mecanismo o forma como se notifican los procesos disciplinarios?



Es claro que el 60% de los encuestado dijo conocer el mecanismo al interior de la empresa, permitiendo con ello que tengan una claridad frente a los errores que pueden tener , el otro 40% dijo no haber tenido un proceso disciplinario por lo tanto no conocen la forma de notificación.

#### 50. ¿Qué indicadores de manejo de personal manejan en Gestión humana?



Aunque hubo tres respuestas, todas significan lo mismo, la empresa no tiene un sistemas de indicadores, lo que nos indica que los datos que tienen carecen de una interpretación real que sirva para una toma de decisiones, una planeación objetiva, además de generar alguna estrategia

de gestión humana, existe información pero no hay un verdadero análisis de esta, el cual se hace a través de indicadores.

## **7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

Propuesta de mejoramiento para convertir el área de gestión humana de Transportes Gómez Hernández en aliada estratégica para el logro de los objetivos propuestos.

Al darnos la tarea de investigar el estado de gestión del talento humano de esta Empresa líder en el sector transporte de Urabá y occidente , nuestro interés es mostrar una radiografía de operatividad de gestión humana y su integración a la estrategia organizacional, realizar un análisis de esta y dejar planteado un plan a seguir para lograr un apoyo transversal de esta área con todas las demás y lograr las metas de la mejor manera posible, con un personal comprometido con la empresa y esta a su vez, corresponder, mostrándoles lo determinantes que son para dar continuidad a la misión, visión a la empresa, además que puedan responder a una sociedad globalizada y cada día más exigente.

Llegado a este punto, tomaremos como base el referente teórico, y daremos nuestra opinión enmarcados en los procesos instruidos por Alles, Chiavenato y los resultados arrojados a través de las herramientas utilizadas en el desarrollo del trabajo.

### **PROCESO DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE GESTIÓN HUMANA:**

Consideraciones: Por su naturaleza familiar, es normal que los accionistas se desempeñen también como directivos, y es natural también que la función de líder de gestión humana este en cabeza de uno de ellos, por lo que los procesos de gestión humana generalmente son distribuidos

entre 2 o más personas según el equipo de trabajo que se tenga. Hasta aquí todo puede ser normal, pero es importante reconocer que las funciones de los directivos son múltiples, como para dedicarle el tiempo que requiere gestión humana en términos de planeación, organización y auditoría. Por lo que las actividades se dan por inercia, y afortunadamente para Transportes Gómez Hernández la estabilidad y calidad del equipo de trabajo velan las fallas presentes en materia de planeación, por lo que puede ser posible que requieran un líder sólo para gestionar el personal que pueda llevar a cabo esta función de manera estratégica.

Propuestas:

- Levantar el perfil de líder de gestión humana
- Organizar un comité de planeación con los jefes de área, esto le va a permitir a Gómez Hernández conocer las necesidades de personal por áreas de desempeño, identificar las necesidades de capacitación y formación, identificar puntos críticos que afecten el clima organizacional.
- Realizar la revisión y actualización de los perfiles y manuales de funciones, entre otros.
- Generar un plan de sensibilización y ofrecerle información a todos los empleados para prever cambios y reacciones frente a nuevos procesos, o decisiones que influyan en el desempeño.
- Organizar un comité de evaluación, que sirva de apoyo para los planes de mejoramiento de las áreas, en pro del logro de los objetivos.

➤ Adquirir o desarrollar un sistema de información con todos los aspectos y variables que intervienen en gestión humana como:

- Nombre de cada uno de los empleados
- Fechas de ingreso
- Soportes de hoja de vida
- Lista de chequeo de verificación de requisitos de ingreso
- Resultados de pruebas
- Incapacidades
- Vacaciones
- Créditos o beneficios otorgados
- Incentivos ganados
- Procesos disciplinarios en los cuales ha estado implicado.
- Fechas de pago de aportes a la seguridad social.
- Otros que se puedan presentar inherentes a su cargo o desempeño.

➤ Definir un medio de comunicación para transmitir toda la información que requiera ser de conocimiento del empleado y brindar igualmente la confianza a los empleados para que manifiesten sus inquietudes, necesidades, opiniones y nuevas ideas importantes para el logro de los objetivos misionales.

## PROCESO DE INTEGRACIÓN

Consideraciones: las variables que pueden intervenir en este proceso, han sido las que han determinado el lado económico negativo del área de gestión humana, al respecto podría decirse, que los procesos de integración generan unos costos para la empresa cuya recuperación es comprobable si el proceso es exitoso, caso contrario si en algún momento el proceso se debe repetir, los costos se convierten en pérdida y gestión humana aumenta su fama de ser el área de gastos. En nuestro estudio encontramos que Gómez Hernández, a pesar de tener un proceso de selección medianamente estructurado comete fallas que pueden asegurar el fracaso de integración de personal, como son: la escasez de los estudios de seguridad, la definición y aplicación de pruebas de idoneidad según los diferentes cargos.

### Propuestas:

- Definir las fuentes de reclutamiento, teniendo en cuenta que usar una fuente de reclutamiento interno puede ofrecerle garantías a los empleados y motivación porque genera oportunidades de crecimiento, además de garantizar un aprovechamiento de competencias al servicio de la productividad.
- Revisar los perfiles de cargos y establecer las pruebas de idoneidad y estudios de seguridad aplicables para garantizar el proceso de selección.

Es importante recordar que con más objetividad, transparencia y pertinencia que tenga el proceso de integración la tasa de retorno es mucho más positiva, fortalece el área de gestión Humana y garantiza el éxito de la compañía.

## PROCESO DE RETENCIÓN

Consideraciones: en general para la mayoría de los empleados los incentivos económicos, son más apetecibles, pero también es cierto que no siempre puede ser la mejor decisión porque puede llegar a someter a una dependencia de los niveles de productividad a los incentivos que se puedan entregar, si no se quiere caer en ese error es importante tener una política de incentivos, y contar al menos con un sondeo de opinión que muestra qué incentivos se podrían implementar en la empresa y analizar su verdadero efecto para definir cuales debe aplicar. Por otro lado, las condiciones de trabajo son importantes para que el empleado se sienta motivado y en este aspecto Transportes Gómez Hernández, cumple y vela para que el empleado tenga, los espacios y las herramientas adecuadas para desempeñar su función, aunque no tiene un estudio técnico de salarios, a nivel de las directivas se evidencia el análisis frente al mercado para hacer las asignaciones correspondientes. Pero más allá de la SST, los planes de incentivos y las condiciones laborales, Gómez Hernández debe hacer un esfuerzo en tratar de conocer los sueños, planes y motivaciones de sus empleados, hecho que le permita verlos como personas, como líderes de familia, como seres humanos; sin la intención de invadir la vida privada, pero sí con el afán de vincular esas necesidades con los procesos de formación y desarrollo con el fin que le puedan manifestar a sus empleados la importancia de ellos al servicio de la compañía.

Propuesta:

- Realizar un sondeo de opinión que arroje información acerca de las necesidades, motivaciones, hobbies, gustos, aptitudes de las personas que están al servicio de la empresa.
- Implementar un programa de reconocimiento periódico del buen desempeño, de los buenos resultados, de buenos comportamientos, que permita comprender que estos casos no son excepcionales, y que el éxito de la compañía se debe en un alto porcentaje al esfuerzo y tenacidad de cada colaborador.
- Organizar y llevar a cabo un plan de bienestar familiar, que brinde los espacios para integrar la familia de los empleados con la “familia laboral”, donde se puedan apreciar los talentos que muchos de ellos tengan, donde puedan aprender actividades que los diviertan, donde se rompa la rutina de trabajo, y sobre todo que se pueda ofrecer una ayuda que contribuya al plan de vida de cada individuo.
- Desde el punto de vista de SST, lograr realizar el estudio técnico de riesgo de factores psicosociales, para identificar amenazas y diseñar los programas de intervención para contrarrestarlas y dar cumplimiento a la norma establecida.
- Incentivar la práctica de las pausas activas, como método de prevención de enfermedades laborales, sensibilizar sobre la responsabilidad individual de aplicarlas, poniendo en práctica las orientaciones dadas desde la ARL y el área de SST.

PROCESO DE DESARROLLO

Consideraciones: aunque la misión de las empresas son muy estables, las exigencias del mercado imponen cambios en la forma de desarrollar la razón de ser de las organizaciones, es muy importante transmitir en los proceso de inducción y capacitación la cultura y las políticas, para obtener de los empleados un compromiso y sentido de pertenencia con la compañía, adicional a esto la empresa debe responsabilizarse por propiciar los procesos de adaptación de los empleados a la nuevas imposiciones del mercado y de la misma organización , es decir, brindar las capacitaciones necesarias para tener empleados más competentes, evitar la resistencia al cambio y evitar los niveles bajos de productividad.

Propuesta:

- Investigar y profundizar con el personal las necesidades de capacitación según el área, cargo y funciones realizadas.
- Adoptar un plan de formación y capacitación de acuerdo a las necesidades identificadas, teniendo en cuenta que se pueden integrar aspectos relacionados con el plan de vida de las personas y las necesidades de la empresa, permitiendo que no solo vaya a tener empleados más productivos, sino personas más preparadas para el mercado laboral y con un crecimiento personal importante.
- Consultar con los empleados y analizar en el comité de planeación y evaluación la pertinencia de estas capacitaciones, aplicar una retroalimentación.
- Definir de acuerdo con los proyectos el tipo de capacitación a ofrecer teniendo en cuenta la diversidad de los grupos.

Lo que se considera de mayor relevancia en este proceso es la debida planeación de temas, lugares, metodologías, cantidad de asistentes, tipo de público, expositores y tiempos; es de recordar que una planta de personal capacitada puede otorgar la ventaja competitiva frente al mercado.

## PROCESO DE AUDITORÍA

Consideraciones: es importante que lo que se planea se logre, para saber esto se debe estipular metas, indicadores, estándares y objetivos cuantificables, Transportes Gómez Hernández no hace la debida planeación de gestión humana lo que hace imposible su medición y mucho menos posee herramientas que le puedan indicar y arrojan puntos de comparación en cuanto al presente y la proyección futura, por otro lado no realiza las evaluaciones de desempeño, definiendo el papel de los directivos con una connotación un tanto proteccionista hacia el empleado, y desperdiciando para ambos la posibilidad de crecimiento a partir de la valoración de las actitudes, aptitudes, competencias y desempeño de los empleados.

Propuestas:

- Elaborar un sistema de indicadores, que permitan a Gestión humana entregar información de manera ágil, confiable y segura a los directivos para las toma de decisiones.
- Establecer la evaluación de desempeño como herramienta de control, valoración y de información para toma de decisiones. Esta debe tener una periodicidad, registro y socialización de resultados con los empleados, permitiendo con ello el feedback.

➤ Organizar un archivo físico y sistematizado con todos los documentos generados en Gestión humana, que permita un control en tiempo real de fechas, novedades y obligaciones con las entidades de seguridad social, prestaciones sociales, gubernamentales, junta directiva, el empleado y la organización en general.

Como recomendación general, se indica a los directivos que a través de un integrante de Gestión Humana o ellos como líderes, socialicen con sus empleados y les recuerden la labor mediadora que tiene Gestión Humana entre ellos y la organización en temas de conductos regulares, responsabilidades, obligaciones, comunicaciones, reglamento interno, ascensos, remuneración y sobre todo dejar abierta la puerta para que se comprenda que la organización se interesa por ellos y por sus necesidades, permitiendo que tanto ellos como la organización sea exitosa y tenga la sostenibilidad en el mercado.

## 8. BIBLIOGRAFIA

Alles, M (2007). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires. Granica.

Chiavenato, I (2002). Gestión del Talento Humano. México: McGraw Hill

----- (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw Hill.

Mucci O, (2008). Empresas familiares funcionamiento e identidad, Mar del plata: Universidad nacional mar de plata.

Sánchez, A (1998). Reseña "La Empresa Familiar. Guía para crecer y Sobrevivir" de Salo Grabinsky. Sociológica, Mayo-Agosto, 311-315.

Valle R, (2003).La gestión estratégica de los recursos humanos, México: Pearson Educación,

Morales J, (2010).El análisis de puesto. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C