

**CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN
LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA**

**SANDRA LILIANA ESTÉVEZ GARCÍA
GINA MAREY RUEDA RODRÍGUEZ
SANDRA PATRICIA RUÍZ RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2018**

**CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN
LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA**

**SANDRA LILIANA ESTÉVEZ GARCÍA
GINA MAREY RUEDA RODRÍGUEZ
SANDRA PATRICIA RUÍZ RODRÍGUEZ**

Trabajo de grado para optar el título de profesional en Gestión Empresarial

**LADY MARCELA CASTRO RODRÍGUEZ
Doctora en Educación**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2018**

DEDICATORIA

Dedico este logro en primer lugar a Dios mi fortaleza y mi apoyo espiritual en las dificultades que se presentaron durante todo el trayecto.

A mis padres María y Alfredo por todo su amor, confianza, apoyo, esfuerzo y ejemplo de vida que me enseñó a luchar por mis sueños y a salir adelante sin importar las dificultades.

A mis hermanos y sus hogares por ese apoyo incondicional lleno de amor y con el único interés de que lo pudiera lograr.

A mi compañero de vida Jeison por su amor, apoyo, confianza y entereza durante este recorrido.

Sandra Ruiz Rodríguez

DEDICATORIA

Dedico este triunfo primero a Dios, porque sin Él nada será posible.

A mis padres Rosa Rodríguez y Domingo Rueda, que con su esfuerzo y dedicación lograron educarme de la mejor manera, por enseñarme a valorar cada cosa de mi vida, por su exigencia, sus consejos y sobre todo por su gran amor.

A Adrián por su amor incondicional, confianza, paciencia, por proporcionarle a mi vida sonrisas, sueños y recargarme de buena energía cuando lo necesito.

A todas las personas que me alentaron a continuar y no desfallecer.
en este proceso.

Gina Rueda

DEDICATORIA

A Dios por ser la guía incondicional en mi camino, que a pesar de las adversidades me ha dado la fuerza y la fe para continuar, Aprendí que los inicios no son fáciles y que bajo su misericordia se logra alcanzar las metas, con la satisfacción de haber crecido y aprendido en cada etapa.

A mi amada familia, mi esposo Henry, mis hermosas hijas Stephany Julieth, Valery Sofia, Luna Salome. Por su ayuda incondicional y comprender que en oportunidades sacrifiqué parte de su tiempo por dedicarlas al estudio, logro que hoy todos unidos celebramos.

A mis padres Joselín y Marina quienes siempre estuvieron pendientes, y me animaron en todo momento, sus palabras de aliento y sus oraciones cada vez me hicieron más fuerte y con el objetivo claro de alcanzar las metas.

Sandra Lílíana Estévez

AGRADECIMIENTOS

A mis compañeras Sandra y Gina por darme su confianza y permitirme hacer parte de este proyecto, por compartir conmigo sus conocimientos, dar todo su esfuerzo y no abandonar este proyecto, por sus consejos, su paciencia y les agradeceré siempre dejarme entrar en esta época tan importante de sus vidas, las aprecio mucho.

Agradezco a nuestra directora de proyecto por ser una excelente guía, compartir con nosotras sus conocimientos y darnos su apoyo. Al instituto de proyección regional y educación a distancia - IPRED y a su vez a la universidad industrial de Santander por la formación académica en este proceso y el apoyo que de parte de ellos recibimos.

Sandra Ruíz Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

A nuestro Directora de proyecto Lady Marcela Castro Rodríguez por compartir sus conocimientos, por su apoyo y comprensión durante el desarrollo del proyecto.

A la Universidad Industrial de Santander por la formación académica brindada a lo largo de este proceso.

*A mis compañeras de proyecto, mis Sandritas por el apoyo, consejos, paciencia y enseñanzas, que me permitieron salir adelante en la realización de este trabajo. Mil gracias por hacerme parte de sus vidas, pero especialmente por ese apoyo incondicional que me brindaron.
Las quiero mucho.*

Gina Rueda

AGRADECIMIENTOS

A mis valiosas compañeras de proyecto Sandra Ruiz y Gina Rueda, con quienes se ha constituido un gran equipo de trabajo y de amistad, Gina quien fue más que mi CIPAS durante toda la carrera y quien me apoyo en momentos difíciles de mi vida, infinitas gracias.

A nuestra directora de proyecto Lady Marcela Castro Rodríguez, por su aporte incondicional, ayuda, enseñanza y dedicación en el cumplimiento de este logro.

A los profesionales del Instituto IPRED, por su apoyo y disposición incondicional durante el desarrollo del proyecto.

A las personas de gestión humana de las empresas Avícolas de Bucaramanga que nos atendieron para formar parte de este proyecto.

Sandra Lilibiana Estévez

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	27
1. GENERALIDADES DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN	29
1.1. EL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN	29
1.2. OBJETIVO DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN	30
1.3. VENTAJAS DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN	30
1.4. CARACTERÍSTICAS	31
1.5. ORGANIZACIÓN DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN	32
1.5.1. TEMA DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN	33
1.5.2. DIRECCIÓN DEL SEMINARIO	33
1.5.3. DESEMPEÑO DE LOS ROLES	33
1.6. METODOLOGÍA	36
1.6.1. Planificación	38
1.6.2. Ejecución	39
1.6.3. Finalización	40
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	41
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	41
2.2. OBJETIVOS	44
2.2.1. Objetivo General	44
2.2.2. Objetivos Específicos	44
2.3. JUSTIFICACIÓN	44
3. PLANEACIÓN	47
3.1. Estudio bibliográfico	47
3.1.1. Gestión Humana	47
3.1.2. Modelos de gestión Humana	48
3.1.3. Gestión humana en el sector avícola en las grandes empresas de Bucaramanga	51
3.1.4. Caracterización de modelos de gestión humana implementados actualmente en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga	52
3.2. Planificación de las sesiones (temas, subtemas)	54

4.	EJECUCIÓN	55
4.1.	DOCUMENTACIÓN PARA LOS SUBTEMAS.....	56
4.2.	DESARROLLO DE UNA SESIÓN	57
4.2.1.	Documentos que intervienen en cada sesión.....	57
5.	DOCUMENTOS FINALES	59
6.	RESULTADOS DE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN	60
6.1.	GESTIÓN HUMANA	60
6.1.1.	Importancia de la gestión humana.	60
6.1.2.	Factores que intervienen en la gestión humana.	60
6.1.3.	Evolución y retos de la gestión humana.....	63
6.1.4.	Tendencias de la gestión humana.....	71
6.1.5.	Gerencia de la gestión humana	73
6.2.	MODELOS DE GESTIÓN HUMANA	75
6.2.1.	Estructura de los modelos (Gerencia y procesos operativos de cada modelo). 75	
6.2.2.	Determinación y organización de las características escogidas para el diseño del instrumento de caracterización.	123
6.2.3.	Conclusiones de cada modelo.....	125
6.2.4.	Diseño del instrumento de caracterización a aplicar.....	128
6.3.	GESTIÓN HUMANA EN EL SECTOR AVÍCOLA EN LAS GRANDES EMPRESAS DE BUCARAMANGA.....	131
6.3.1.	Identificación de las empresas.	134
6.3.2.	Contexto organizacional.....	138
6.3.3.	Estructura de la gestión humana en las empresas.	142
6.4.	CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA IMPLEMENTADOS ACTUALMENTE EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA.	142
6.4.1.	Procesos de gestión humana en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga.	144
6.4.1.	Caracterización empresa 1. INCUBADORA SANTANDER S.A.	149
6.4.2.	Caracterización empresa 2. AVÍCOLA AVIMOL S.A.S.....	152

6.4.3. Caracterización empresa 3. AVÍCOLA EL MADROÑO S.A.....	154
6.4.4. Caracterización general de los factores que intervienen en la estructura de los modelos (Gerencia y procesos operativos).....	157
7. CONCLUSIONES	160
BIBLIOGRAFIA	163
ANEXOS.....	173

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Aporte de los roles en la formación integral de los participantes	35
Figura 2. Esquema metodológico del Seminario de investigación	37
Figura 3. Desarrollo de una sesión del Seminario de Investigación	39
Figura 4. Factores que interviene en la gestión humana	61
Figura 5. Evolución de la gestión Humana.....	64
Figura 6. Modelo de la gestión humana y cultura organizacional (GHCO)	76
Figura 7. Gerencia estratégica de gestión humana (GEGH).....	78
Figura 8. Procesos operativos de gestión humana (POGH)	80
Figura 9. Cultura organizacional (CO).....	81
Figura 10. Componentes del modelo de gestión humana y cultura organizacional	82
Figura 11. Sistema integral de gestión humana	83
Figura 12. Modelo Integral de Gestión humana	86
Figura 13. Cambios a considerar en la planificación del talento humano	92
Figura 14. Esquema global por competencias	94
Figura 15. Principales funciones del área de recurso humano.....	95
Figura 16. Factores que sostienen la empleabilidad	96
Figura 17. Las competencias Laborales	97
Figura 18. Relación entre conocimientos y competencias	99
Figura 19. Conocimientos y competencias.	100
Figura 20. Relación entre las competencias	101
Figura 21. Representación gráfica de los protagonistas del cambio en gestión de las organizaciones	104
Figura 22. Representación gráfica de los elementos clave del modelo de gestión de recursos humanos.	106
Figura 23. Representación gráfica de la gestión de recursos humanos a través del modelo de ciclo de vida profesional estándar.	108
Figura 24. Representación gráfica de los factores de desempeño eficaz	109

Figura 25. Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos.	115
Figura 26. Los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos y su interacción.....	116
Figura 27. Procesos y subprocesos en la ARH.....	117
Figura 28. Proceso global de la ARH.....	118
Figura 29. Políticas de Recursos Humanos	119
Figura 30. Componentes básicos de la estrategia de Administración de Recursos Humanos	121
Figura 31. Proceso productivo de las empresas avícolas	134
Figura 32. Identificación del sector.....	135
Figura 33. Ranking de las empresas por activos	136
Figura 34. Logotipo Incubadora Santander S.A.	138
Figura 35. Marca de productos Incubadora Santander S.A.	139
Figura 36. Logotipo Avícola el Madroño S.A.....	140
Figura 37. Marca de productos de Avícola el Madroño S.A.	141

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz de sesiones.....	54
Cuadro 2. Formato para presentación de la relatoría.....	57
Cuadro 3. Formato para la presentación de la Correlatoría	58
Cuadro 4. Formato para la presentación del protocolo	58
Cuadro 5. Conclusiones de cada modelo	126
Cuadro 6. Instrumento para la caracterización de gestión humana	128
Cuadro 7. Historia y evolución de la avicultura en Colombia	132
Cuadro 8. Identificación de las empresas	135
Cuadro 9. Criterio de selección de las grandes empresas de Bucaramanga.....	137
Cuadro 10. Estructura de la gestión humana en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga.....	142
Cuadro 11. Ponderación de variables	149
Cuadro 12. Caracterización Incubadora Santander S.A.	149
Cuadro 13. Caracterización Avícola Avimol S.A.S.	152
Cuadro 14. Caracterización Avícola el Madroño S.A.	154
Cuadro 15. Caracterización general de los factores que intervienen en la estructura de los modelos.....	157

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1. Caracterización Incubadora Santander S.A.....	151
Gráfica 2. Caracterización Avimol S.A.S.....	153
Gráfica 3. Caracterización Avícola el Madroño S.A.	156
Gráfica 4. Participación de las variables en la gestión humana de las empresas	158
Gráfica 5. Caracterización general de los factores que intervienen en la estructura de los modelos.....	158

ANEXOS

ANEXO A. Formato Relatoría Primera Sesión	174
ANEXO B. Formato Correlatoría Primera Sesión	177
ANEXO C. Formato Protocolo Primera Sesión	180
ANEXO D. Formato Relatoría Segunda Sesión.....	183
ANEXO E. Formato Correlatoría Segunda Sesión	186
ANEXO F. Formato Protocolo Segunda Sesión	193
ANEXO G. Formato Relatoría Tercera Sesión	201
ANEXO H. Formato Correlatoría Tercera Sesión	204
ANEXO I. Formato Protocolo Tercera Sesión	209
ANEXO J. Formato Relatoría Cuarta Sesión.....	216
ANEXO K. Formato Correlatoría Cuarta Sesión.....	219
ANEXO L. Formato Protocolo Cuarta Sesión	224
ANEXO M. Formato Relatoría Quinta Sesión	232
ANEXO N. Formato Correlatoría Quinta Sesión.....	238
ANEXO O. Formato Protocolo Quinta Sesión.....	241
ANEXO P. Formato Relatoría Sexta Sesión	244
ANEXO Q. Formato Correlatoría Sexta Sesión	245
ANEXO R. Formato Protocolo Sexta Sesión	250
ANEXO S. Formato de entrevista para las empresas.....	254
ANEXO T. Cuestionario para la caracterización	256

GLOSARIO

Caracterización: La caracterización es un tipo de descripción cualitativa que puede recurrir a datos o a lo cuantitativo con el fin de profundizar el conocimiento sobre algo. Para cualificar ese algo previamente se deben identificar y organizar los datos; y a partir de ellos, describir (caracterizar) de una forma estructurada; y posteriormente, establecer su significado¹.

Competencia: Es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación².

Control funcional: La autoridad que ejerce un gerente de recursos humanos como coordinador de las actividades del personal³.

Destrezas: Es la habilidad que se tiene para realizar correctamente algo. No se trata habitualmente de una pericia innata, sino que normalmente es adquirida⁴.

Gestión de recursos humanos: Conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización⁵.

Gestión por competencias: Hace referencia a un modelo de gestión, una manera de manejar los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios, cuando esta modelización se hace correctamente, conforma

¹ BONILLA CASTRO, Elssy; HURTADO PRIETO, Jimena & JARAMILLO HERRERA, Christian. La investigación. Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico. Colombia. Alfaomega.2009. pag. 15.

² LLORENTE Jorge, Introducción a las competencias, ¿Por qué son lo que hay que tener? Capital Humano # 122 p.12-14

³ URIBE, Rafael Ignacio Pérez. Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. Revista EAN, 2013, no 47, p. 46-65. Tomado de base de datos SciELO. Citado marzo 20 de 2017.

⁴ CUEVAS, Esteban Javier, Glosario de gestión humana. Disponible en línea. (<https://es.scribd.com/document/356968374/Glosario-de-Gestion-Humana-Juliana>)

⁵ RODRÍGUEZ-SERRANO, Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos. Un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas, Editorial UOC, 2011

un sistema de ganar- ganar ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados⁶.

Globalización: Examinar líneas de productos, proveedores y consumidores en un contexto global⁷.

Indicador: Es un parámetro de medición orientado al nivel directivo; que ayuda a visualizar o expresar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global del negocio, considerando los factores externos que inciden en su ámbito de la actuación⁸.

Integración: Reconocer cómo trabajan juntas las piezas de la organización⁹.

Mejora continua: Una herramienta estratégica que plantea el proceso de producción como una situación de trabajo de mejora progresiva¹⁰.

Modelo: Patrón de relaciones conceptuales que se propone de alguna manera imitar, duplicar o ilustrar analógicamente un patrón de relaciones en las observaciones que se realizan del mundo, tales como los patrones de conducta social¹¹.

Organización: Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización¹².

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

⁶ ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica SA, 2006.

⁷ SOLLEIRO José Luis, y CASTAÑÓN, Rosario, Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global, Revista Iberoamericana, 2005.

⁸ ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica SA, 2006.

⁹ VALENCIA RODRÍGUEZ, Marino, modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana en pymes del sector cárnicos de la ciudad de cali, Ingeniería Industrial, 2009.

¹⁰ GONZALES, Hugo, Innovación y mejora continua, Calidad y gestión, ISO 9000 ISO 14000 ISO 22000 OHSAS 18000, 2012. Disponible en línea (<https://calidadgestion.wordpress.com/2012/08/11/innovacion-y-mejora-continua>).

¹¹ Diccionario Bibliatodo/ Modelo. Disponible en línea (<https://www.bibliatodo.com/Diccionario-biblico/modelo>)

¹² CHIAVENATO, Idalberto; Administración de recursos humanos. interacción entre personas y organizaciones, Editorial McGraw-Hill Interamericana Quinta edición 1999

objetivos organizacionales, son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados¹³.

Sistema: Un conjunto de elementos, dinámicamente relacionados, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito¹⁴.

¹³ RODRÍGUEZ-SERRANO, Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos. Un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas, Editorial UOC, 2011

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto; Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones Editorial McGraw-Hill Interamericana Octava edición 2002

LISTA DE SIGLAS

APD:	Análisis y descripción de Puestos de Trabajo.
ARH:	Administración de Recursos Humanos.
CO:	Cultura Organizacional.
GHCO	Gestión Humana y Cultura Organizacional.
POGH:	Procesos Operativos de Gestión Humana.
RRHH:	Recursos Humanos.

RESUMEN

TITULO: CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA^{*}

AUTOR: SANDRA LILIANA ESTÉVEZ GARCÍA
GINA MAREY RUEDA RODRÍGUEZ
SANDRA PATRICIA RUÍZ RODRÍGUEZ^{**}

PALABRAS CLAVES: Gestión humana, modelos, caracterización, sector avícola.

DESCRIPCIÓN:

La presente investigación consiste, es caracterizar modelos de gestión humana utilizados en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga, donde por medio de una indagación de fuentes secundarias se fortalece los conceptos y se identifican cinco modelos de gestión humana propuestos por diversos autores con perspectivas diferentes, de los cuales se extrajeron ocho variables en común, analizadas desde la perspectiva del modelo al que pertenecen.

Con lo anterior, se estudió la relación que tiene cada modelo con las variables, creando un instrumento para aplicar en las empresas a indagar, que tiene como principal objetivo conocer la relación entre los modelos identificados y los procesos de gestión humana implementados en las empresas avícolas; los resultados obtenidos de la aplicación de dicho instrumento se estudian por medio de una metodología de alcance descriptivo, bajo un diseño no experimental de tipo transaccional.

Enfocando la investigación a las grandes empresas del sector avícola de Bucaramanga, que, según la base de datos de las cámaras de comercio aliadas, figuran registradas cinco empresas, de las cuales tres accedieron a participar en el desarrollo de la investigación y permitieron la indagación de los procesos de gestión humana utilizados en la actualidad por cada una de ellas; esta indagación se realizó en base a las variables ya establecidas y la aplicación del instrumento de caracterización.

Siguiendo la metodología de alcance descriptivo se logra identificar la relación de los modelos con los procesos aplicados por las empresas, esto lleva a concluir que el modelo de gestión humana de las empresas avícolas de Bucaramanga es implementado en gran parte bajo la metodología de Chiavenato denominado modelo de gestión humana por sistemas.

* Proyecto de grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Directora: Lady Marcela Castro Rodríguez, Doctora en Educación.

RESUMEN

TITLE: CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA *

AUTHOR: SANDRA LILIANA ESTÉVEZ GARCÍA
GINA MAREY RUEDA RODRÍGUEZ
SANDRA PATRICIA RUÍZ RODRÍGUEZ**

KEYWORDS: human management, Models, characterization, Poultry sector.

DESCRIPTION:

The present investigation consists of characterizing human management models used in the large poultry companies of Bucaramanga. Where by means of an investigation of secondary sources the concepts are strengthened and five models of human management proposed by different authors with different perspectives are identified, from which eight variables were extracted in common, analyzed from the perspective of the model to which they belong.

With this, we studied the relationship that each model has with the variables, creating an instrument to apply in the companies to investigate, which has as main objective to know the relationship between the models identified and the human management processes implemented in poultry companies; The results obtained from the application of said instrument are studied through a methodology of descriptive scope, under a non-experimental transaction type design.

Focusing research in large companies in the poultry sector of Bucaramanga, which according to the database of the allied trading chambers registered five companies, of which three agreed to participate in the development of research and allowed the investigation of human management currently used by each of them; this consultation was made in base of the variables already established and the application of the characterization instrument.

Following the methodology of descriptive scope it is possible to identify the relationship of the models with the processes applied by the companies, this leads to conclude that the human management model of the poultry companies of Bucaramanga is implemented largely under the methodology of Chiavenato called model of human management by systems.

* Bachelor Thesis

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Directora: Lady Marcela Castro Rodríguez, Doctora en Educación.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas colombianas han identificado que gran parte del desarrollo y productividad se debe a la calidad del recurso humano con el que cuentan para la ejecución de cada una de sus actividades¹⁵. La presente investigación está basada en la caracterización de modelos de gestión humana utilizados en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga, la cual se espera sea utilizada como una herramienta que aporte al cumplimiento de los objetivos de estas organizaciones.

La experiencia de otros ha mostrado que se debe administrar adecuadamente todos los recursos ya sean humanos o económicos, que permitan adaptarse a los cambios en los sistemas productivos, el mercado laboral, prepararse para enfrentar los efectos inevitables de la globalización y la internacionalización, esta dinámica empresarial ha motivado a desarrollar este proyecto de investigación.

El seminario de investigación identifica a través de diferentes fuentes primarias y secundarias la estructura ideal de la gestión humana, su importancia, los factores que intervienen, la gerencia, las tendencias, la evolución y los retos. Resultados con los que se desarrollan los modelos de gestión humana planteados por profesionales en el área de las ciencias humanas, dados a conocer a través de libros, artículos, documentos, tesis entre otros; que sirven para ser consultados y aplicados en las diferentes empresas.

Se identifica la gestión humana de las grandes empresas avícolas de Bucaramanga y se realiza la caracterización con cada uno de los modelos investigados; la cual puede ser de ayuda y utilidad para las organizaciones, se espera que esta información y análisis ayude de manera positiva a la mejora y crecimiento del área

¹⁵ CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia Milena; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración, 2006, vol. 19, no 32, pág. 225-254

de gestión humana de las mismas u otras empresas que buscan fortalecerse, crecer en esta área y mantenerse en el tiempo.

1. GENERALIDADES DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

1.1. EL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

El seminario investigativo es una actividad o institución académica que tuvo su origen en la universidad de Göttingen a fines del siglo XVIII. Lo inventaron los universitarios alemanes para sustituir la palabra cátedra y para demostrar que es posible unir la investigación y la docencia a fin de que mutuamente se complementen¹⁶.

Esta modalidad es definida por la universidad industrial de Santander como “un proceso reflexivo, sistemático y crítico que tiene como propósito fortalecer en el estudiante las habilidades requeridas en el manejo de la información y la comunicación para desarrollar investigación científica, valiéndose de la formación para el trabajo tanto personal como en equipo, y original sobre un tema específico”¹⁷.

De acuerdo con Cabrera, “el seminario se constituye en un espacio de reunión y conversación, en donde sus integrantes someten sus producciones y avances en el proceso del conocimiento, a la crítica reflexiva y al debate académico, configurando un escenario de práctica pedagógica e investigativa”¹⁸. Los integrantes del seminario son los encargados de investigar, uno de ellos expone un tema asignado (relator), otro integrante lo complementa (correlator), entre todos los participantes se trata el tema y se abre un espacio de discusión. El integrante encargado de documentar los temas y recomendaciones se llama protocolante.

¹⁶ NAVARRO BARRERA, Néstor. El seminario investigativo. Simposio permanente sobre la universidad. IV seminario general. ASCUN. Bogotá. 1990.

¹⁷ EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Acuerdo No. 004 (12, febrero, 2007). Por el cual se modifica el Reglamento Académico Estudiantil de Pregrado, en su Título V, Capítulo IX “Del Trabajo de Grado”. Bucaramanga, 2007. p.1-12.

¹⁸ CABRERA SOSA. Rommel. El seminario: una estrategia didáctica para la investigación formativa. Círculo de Humanidades, 12(25):76-81.

1.2. OBJETIVO DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

El seminario de investigación busca que los participantes se formen para la investigación científica, adquiriendo habilidades específicas al momento de asumir diferentes roles dentro del seminario, que permitan desarrollar capacidad de lectura crítica de resultados de investigación en las diferentes áreas del conocimiento.

Al igual que estar en la capacidad de sustentarlos teórica y metodológicamente, relacionando el problema objeto de estudio, con un contexto económico, político o social. “para ello se programan y ejecutan ejercicios estructurados que permiten a los estudiantes, desarrollar competencias iniciales de investigador, avanzar en el conocimiento y aportar buenas revisiones y análisis sobre tópicos que pueden facilitar el desarrollo de la investigación”¹⁹.

Para lograr el objetivo es importante resaltar el interés, el conocimiento, la actitud de cada uno de los integrantes del seminario, al igual que la disposición de trabajar en equipo, estar orientados a los diferentes estilos de aprendizaje que se van tratando en cada una de las secciones del seminario, donde se alternan diferentes puntos de vista que finalmente se llegan a consenso.

De igual manera los seminarios de investigación se enfocan en la búsqueda práctica, donde el estudiante profundiza y se experimenta con la ciencia, por medio de métodos de trabajo e investigación, donde se resalta el trabajo en equipo y la investigación de temas específicos.

1.3. VENTAJAS DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

- Permite a los participantes contar con un director (profesor) durante el seminario, el cual les guía hacia la consecución de los propósitos establecidos,

¹⁹ Vicerrectoría Académica Universidad Industrial de Santander, lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado, Acuerdo No. 004 (12, febrero, 2007). Por el cual se modifica el Reglamento Académico Estudiantil de Pregrado, en su Título V, Capítulo IX “Del Trabajo de Grado”. Bucaramanga, 2007. p.4.

además, resuelve las dudas e inquietudes, orienta sobre las fuentes de consulta y ayuda a los miembros del grupo en la búsqueda para suplir las necesidades de información.

- Fortalece la consulta investigativa, para esto los participantes recurren a fuentes bibliográficas, bases de datos, textos de referencia obligada; este ejercicio refuerza el desarrollo de las competencias interpretativas, argumentativas y propositivas con el fin de reconocer su valor y aporte a la investigación²⁰.
- Permite que los participantes desempeñen diferentes roles dentro del grupo, desarrollando habilidades comunicativas y de relaciones interpersonales, complementarias para la formación tanto personal como profesional.
- Permite el uso de distintas herramientas didácticas de apoyo, en el desarrollo de las sesiones, como entrevistas, visitas, medios audiovisuales, conocimiento de expertos; al desarrollo de las sesiones, así como un control sobre la planificación establecida de éstas, según la matriz de relatorías.
- Es una metodología integradora centrada en el estudiante, con amplio potencial para fortalecer la habilidad de aprender, fundamental para tomar el perfil del ciudadano del siglo XXI, quien deberá asumir el compromiso de aprender a lo largo de la vida²¹.

1.4. CARACTERÍSTICAS

- Participación activa de todos los miembros del seminario, todos los integrantes del grupo realizan su aporte desde el rol que estén desempeñando.

²⁰ Vicerrectoría Académica Universidad Industrial de Santander, lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado, Acuerdo No. 004 (12, febrero, 2007). Por el cual se modifica el Reglamento Académico Estudiantil de Pregrado, en su Título V, Capítulo IX "Del Trabajo de Grado". Bucaramanga, 2007. p.1-16.

²¹ Jaques Delors et al. La Educación Encierra un Tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Paris, 1996 p. 1-47.

- “El seminario de investigación está conformado por un pequeño grupo de aprendizaje activo y cooperativo, inducido a investigar, reflexionar, descubrir y concluir”²².
- Empleo de dialogo y pensamiento crítico permanente para compartir los conocimientos adquiridos.
- El seminario de investigación exige a los participantes una alta responsabilidad para lograr la preparación adecuada, que les permita tener bases críticas, constancia y conducta, que aporten al fruto de una investigación sin imposiciones.

1.5. ORGANIZACIÓN DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

El seminario de investigación está estructurado de la siguiente manera: la relatoría, la correlatoría, la discusión y el protocolo, los cuales deben girar en torno a un tema, del cual se desprenden los subtemas a tratar durante las sesiones, debidamente planeadas por los miembros del seminario.

Dichas actividades son responsabilidad de los integrantes del grupo, por lo cual a cada uno de ellos es asignado un rol, de carácter rotativo; la organización del seminario también implica establecer el lugar del seminario, el número de sesiones y las fechas para realizarlas, así como la duración de cada una de las actividades (relatoría, correlatoría, discusión y protocolo).

Participantes: Gina Marey Rueda Rodríguez

Sandra Liliana Estévez García

Sandra Patricia Ruíz Rodríguez

Directora:

Lady Marcela Castro Rodríguez

²² Vicerrectoría Académica Universidad Industrial de Santander, lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado, Acuerdo No. 004 (12, febrero, 2007). Por el cual se modifica el Reglamento Académico Estudiantil de Pregrado, en su Título V, Capítulo IX “Del Trabajo de Grado”. Bucaramanga, 2007. p.1-16.

Se desarrollaron 6 sesiones, de 120 minutos cada una, en salones asignados por la coordinación del programa.

1.5.1. TEMA DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN. Para llevar a cabo el seminario es necesario seleccionar por parte del profesor (director) y/o los participantes el tema general a tratar, el cual se fragmenta en subtemas que serán desarrollados en cada sesión. Cada uno de ellos debe tener su respectiva bibliografía, la cual debe estar dispuesta con anticipación, con el fin de brindar a los participantes las fuentes de consulta para prepararse para las sesiones, de acuerdo al rol que vayan a desempeñar.

El tema para este seminario de investigación es la caracterización de modelos de gestión humana aplicados en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga, donde se investigan, pone a consideración y discusión cada uno de los subtemas en los diferentes encuentros.

1.5.2. DIRECCIÓN DEL SEMINARIO. El profesor que ejerce como director vela por mantener la cohesión del grupo y un adecuado ambiente de trabajo, e interviene durante las sesiones corrigiendo y complementando las opiniones de los participantes, dando espacio al debate en el cual los miembros del grupo puedan mostrarse como personas con conocimiento propio del tema, así como con capacidad de expresión oral, la argumentación y la participación crítica durante el seminario²³. La dirección del seminario de investigación está a cargo de la profesional Lady Marcela Castro Rodríguez.

1.5.3. DESEMPEÑO DE LOS ROLES

Relatoría. La relatoría o relación es el procesamiento a través del cual el relator expone el tema correspondiente en la sesión del seminario. El relator tiene como

²³ Vicerrectoría Académica Universidad Industrial de Santander, lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado, Acuerdo No. 004 (12, febrero, 2007). Por el cual se modifica el Reglamento Académico Estudiantil de Pregrado, en su Título V, Capítulo IX "Del Trabajo de Grado". Bucaramanga, 2007. p.1-16.

misión principal enriquecer como resultado de su investigación y estudio, el saber de los demás, buscando por medio de una argumentación rigurosa aportar algo nuevo que permita avanzar en el conocimiento sobre el objeto de estudio²⁴.

El relator tiene la libertad para organizar su material de trabajo, puede utilizar, términos didácticos, comparaciones, relaciones, ejemplos y pruebas lógicas; su exposición debe estimular e inducir el grupo a la discusión, mantener su atención y despertar interés de participación, además debe abordar su exposición desde diferentes posiciones, la relatoría debe ser máxima de 30 minutos.²⁵

Correlatoría. Consiste en la complementación y enriquecimiento de la relatoría por parte de un correlator, el cual debe estar muy atento a la exposición del relator, pues no debe repetir lo expuesto, sino evaluar el contenido, la claridad y el manejo de la exposición, con el fin de plantear su reflexión personal, y su posición frente a la relatoría, de una manera crítica, destacando los aportes más relevantes de la relatoría motivando a los participantes al debate. Esta participación no debe ser de más de 15 minutos.

Protocolo. El protocolo es la evidencia escrita de cada sesión del seminario y un insumo para la elaboración del informe final. Éste debe ser leído antes de comenzar cada sesión, ya que es un acta de registro de lo ocurrido en la anterior y de los compromisos planteados. Su autor es el protocolante, el cual plasma en un documento las actividades tal y como fueron desarrolladas, utilizando una redacción clara y concisa²⁶.

El protocolante además de documentar la relación de lo ejecutado durante la sesión, también participa en su desarrollo integral registrando sus aportes sobre el tema en

²⁴ Vicerrectoría Académica Universidad Industrial de Santander, lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado, Acuerdo No. 004 (12, febrero, 2007). Por el cual se modifica el Reglamento Académico Estudiantil de Pregrado, en su Título V, Capítulo IX "Del Trabajo de Grado". Bucaramanga, 2007. p.7.

²⁵ *Ibíd.* pág. 7.

²⁶ *Ibíd.* pág. 7.

el protocolo, el cual debe ser revisado por el director del seminario y el relator antes de iniciar la sesión.

Discusión. Es el medio a través del cual los participantes con base en lo expuesto en la relatoría y la argumentación del correlator, confrontan sus concepciones y apreciaciones sobre el tema. Esta dinámica se desarrolla a manera de discusión, se caracteriza por ser de carácter positivo, argumentativo y enfocado al enriquecimiento del trabajo en grupo. La discusión requiere participación oportuna y respeto por las opiniones de los demás; este ejercicio permite a los participantes fortalecer procesos cognitivos a partir de la escucha atenta, la reflexión, la toma notas sobre lo que desea expresar para luego exponer su punto de vista.

Director. Su función principal es guiar y asesorar a los integrantes del seminario, orientando al cumplimiento de los objetivos. Interviene y da su aporte en las sesiones para complementar en cada uno de los temas liderados por los participantes, de igual manera también incita a la discusión de manera constructiva.

El hecho de que los participantes cambien de roles en cada sesión, permite que haya una formación integral y un aporte al desarrollo de capacidades dependiendo del papel que se esté desempeñando, ya que tiene la oportunidad de intervenir desde distintos escenarios.

Figura 1. Aporte de los roles en la formación integral de los participantes

ROL	APORTE
Relator	El rol de RELATOR permite desarrollar capacidades para: <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="581 1493 1463 1570">• Identificar, seleccionar y organizar materiales, textos y contenidos.<li data-bbox="581 1577 1463 1654">• Ser un buen expositor, aprender a expresarse y argumentar en público.<li data-bbox="581 1661 1263 1696">• Sintetizar ideas y sacar conclusiones propias.<li data-bbox="581 1703 1463 1822">• Someterse a la crítica y al juicio colectivo, lo que genera madurez psíquica e intelectual para su vida académica, profesional y personal.

Correlator	<p>El rol de CORRELATOR permite desarrollar capacidades para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saber escuchar y potenciar las habilidades de concentración, y realizar aportes de manera valorativa y crítica. • Ejercitar la capacidad de evaluar, mediante la apreciación y valoración del dominio argumental del tema, de la claridad de la exposición y de la capacidad de motivar y convencer al grupo
Participantes	<p>Los PARTICIPANTES del seminario, a través de la discusión logran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluar su nivel de preparación en cuanto al tema. • Desarrollar habilidades para dialogar, confrontar ideas, trabajar en grupo y respetar la opinión de los demás. • Aprender a participar cuando es pertinente y necesario, registrando, anotando y organizando las ideas y argumentos cuando se desea intervenir, respetando y demostrando interés por apreciar y evaluar los argumentos contrarios
Protocolante	<p>El rol de PROTOCOLANTE permite desarrollar capacidades para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percibir y captar lo fundamental de lo tratado en la sesión. • Identificar los momentos más significativos y plasmarlos por escrito. • Generar fuentes de producción intelectual a través de las memorias que son fruto del seminario.

Fuente: Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado, Néstor H. Bravo Salinas.

1.6. METODOLOGÍA

“Para llevar a cabo el seminario de investigación satisfactoriamente debe haber una adecuada planeación y organización con el propósito de garantizar la fluidez de las sesiones y el cumplimiento de los objetivos planteados para el seminario”²⁷. La metodología utilizada en el seminario de caracterización de modelos de gestión humana aplicados en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga, se

²⁷ Vicerrectoría Académica Universidad Industrial de Santander, lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado, Acuerdo No. 004 (12, febrero, 2007). Por el cual se modifica el Reglamento Académico Estudiantil de Pregrado, en su Título V, Capítulo IX “Del Trabajo de Grado”. Bucaramanga, 2007. p.1-16

desarrolló bajo los lineamientos establecidos por la vicerrectoría académica de la universidad industrial de Santander.

El seminario de investigación se llevó a cabo dentro un ambiente de construcción colectiva del conocimiento con participación activa de los estudiantes; Sandra Patricia Ruiz Rodríguez, Gina Marey Rueda Rodríguez y Sandra Liliana Estévez García con la orientación de la profesional directora del proyecto Lady Marcela Castro Rodríguez; se definieron los criterios conceptuales, metodológicos y técnicos sobre el tema de la gestión humana aplicada en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga.

El modo en que se planificaron y desarrollaron estas experiencias puede ir orientado a los que por primera vez quieran entrar en este campo científico, creemos que la forma en que se fueron resolviendo las dificultades también puede ayudar a otros grupos que estén en pleno proceso ya que hay determinados puntos que caracterizan a esta modalidad de trabajo de grado, que al desarrollarse en un colectivo de profesionales se puede encontrar con las mismas situaciones. La metodología se representa a través de la figura 2, la cual corresponde a la estructura soporte y guía para el debido desarrollo del seminario.

Figura 2. Esquema metodológico del Seminario de investigación



Fuente: Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado, Néstor H. Bravo Salinas. Vicerrectoría académica UIS, 2007.

1.6.1. Planificación. Es en esta etapa donde se establece la manera en que se desarrollará el seminario, donde se determinan los lineamientos y resultados que se esperan obtener. El alcance del seminario depende del grado de profundidad del estudio y la formación de los participantes.

Selección del tema. El tema escogido por los participantes para el seminario debe motivar e invitar a la investigación, por lo que es importante que su selección sea la adecuada para el éxito del seminario, en esta etapa del proceso es prioridad la orientación del director. Un seminario de investigación puede realizarse desde cualquier campo del saber y puede contribuir a diferentes áreas del conocimiento.

Estudio bibliográfico. Antes de iniciar el seminario de investigación se define la bibliografía para estudiar el tema seleccionado. Donde los participantes se documentan consultando dicha bibliografía. También se debe indagar sobre la bibliografía que se utilizará durante la ejecución del seminario y si en algún caso el participante considera que ésta no es suficiente, puede recurrir a otras fuentes, siempre que aporten algo nuevo a su investigación acerca del tema.

Selección de los subtemas. El tema de un seminario de investigación, dependiendo de su complejidad, se divide en subtemas para profundizar y analizar detalladamente aquellos aspectos que son muy importantes y que todos los participantes puedan entender de forma completa el tema tratado. La definición de los subtemas implica establecer el orden en el cual serán tratados, teniendo en cuenta la complejidad del tema y el alcance del seminario²⁸.

Planificación de las sesiones. Las sesiones son las reuniones que se realizan durante la ejecución del seminario, donde se exponen y discuten cada uno de los subtemas.

²⁸ Vicerrectoría Académica Universidad Industrial de Santander, lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado, Acuerdo No. 004 (12, febrero, 2007). Por el cual se modifica el Reglamento Académico Estudiantil de Pregrado, en su Título V, Capítulo IX "Del Trabajo de Grado". Bucaramanga, 2007. p.1-16

En esta etapa se definen aspectos como:

- Determinar el número de sesiones.
- Asignar el subtema a tratar en cada sesión.
- Las fechas en las que se llevarán a cabo.
- Definir los tiempos previos requeridos para la preparación de los subtemas por parte de los participantes.
- Definir la duración de cada sesión y su distribución para el desarrollo de las actividades de los roles.
- Asignar los roles.

1.6.2. Ejecución. Esta etapa consiste en llevar a cabo lo establecido en la planeación. Se puede guiar por los siguientes pasos para la ejecución del seminario de investigación:

Documentación para el subtema. El relator debe elaborar el documento y preparar su exposición, debe darlo a conocer al director antes del respectivo encuentro, es recomendable que los demás miembros del seminario conozcan el documento y las bibliografías antes de la relatoría con el objetivo que puedan documentarse y hacer sus aportes.

Desarrollo de una sesión. Cada una de las sesiones de seminario, a diferencia de la primera, por no tener predecesora, se desarrolla de manera fluida siguiendo el orden de las actividades que aparecen en la figura 3.

Figura 3. Desarrollo de una sesión del Seminario de Investigación

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1 Apertura de la sesión	<ul style="list-style-type: none">• Lectura del plan de trabajo.• Verificación de la asistencia.• Confirmación o asignación de roles.• Asignación de los roles para la próxima sesión	Profesor (Director)
2 Lectura del Protocolo	<ul style="list-style-type: none">• Lectura del protocolo.	Protocolante

		<ul style="list-style-type: none"> • Se abre una sesión de preguntas aclaratorias del texto del protocolo. Los ajustes quedarán consignados en el protocolo siguiente. 	
3	Relatoría	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición del tema. • Entrega el trabajo escrito. 	Relator
4	Correlatoría	<ul style="list-style-type: none"> • Se complementa y evalúa la relatoría. • Se induce a la discusión. 	Correlator
5	Discusión	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan preguntas, intervenciones y aclaraciones sobre el tema. • Se valida el conocimiento demostrado por el relator. 	Todos los participantes
6	Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la sesión • Síntesis del trabajo • Redacción del protocolo • Aprobación de la síntesis y el protocolo 	Participantes Director Protocolante

Fuente: Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado, Néstor H. Bravo Salinas.

1.6.3. Finalización. Al finalizar todas las secciones del seminario se procede a elaborar el documento final, se usa como base las memorias de los temas tratados en cada una de las secciones, el informe debe ser escrito por cada uno de los participantes y debe contener el desarrollo de todas las secciones del seminario, evidenciando el desarrollo de la investigación individual; bajo el continuo acompañamiento y asesoramiento de director.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La estructura general de una organización la conforman las áreas de administración general, auxiliar administrativo, recursos humanos, producción, finanzas y contabilidad, logística, mercadotecnia e informática. Donde el área de recursos humanos juega un gran papel como lo dice Bernal en su libro: “la administración del talento humano es una parte de la administración general que vela por el bienestar de las personas que integran una organización a la vez que desarrolla acciones encaminadas a un eficaz logro de los objetivos organizacionales”²⁹.

En la actividad de la administración del talento humano se mantuvo una falencia, donde la importancia de velar por el bienestar de los empleados paso a un segundo plano, según Hernández “la función de gestión humana durante mucho tiempo fue considerada como una tarea administrativa”³⁰, esta metodología ya está cambiando, Reina afirma que ya no es tradicional y que se debe gestionar el talento humano con la respectiva importancia a las personas brindando motivación con planes de carrera, desarrollo, bienestar para los empleados y de esta manera obtener beneficios para la organización³¹.

Una empresa puede estar estructurada de diferentes maneras, según el tamaño de la empresa y el sector al que pertenezca, como lo menciona Bernal “las organizaciones son diferentes y diversificadas entre sí, no existen dos organizaciones iguales”³². Por tal motivo, es oportuno encontrar diferentes tipos de

²⁹ BERNAL, Cesar A. Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque Global e integral – 1 edición. Pearson Educación, México, 2007. p. 155

³⁰ HERNÁNDEZ, Gregorio Calderón; VALENCIA, Julia Clemencia Naranjo; GIRALDO, Claudia Milena Álvarez. La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Estudios gerenciales, 2007, vol. 23, no 103, p. 41.

³¹ Reina, Maria. La importancia del capital humano. En: Portafolio [en línea] Disponible en: <http://www.portafolio.co/opinion/maria-reina/importancia-capital-humano-34872>.

³² BERNAL, Cesar A. Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque Global e integral – 1 edición. Pearson Educación, México, 2007. P. 22

administración e interacciones entre las operaciones y el personal, con diferentes problemas independientemente del tamaño o sector.

Son situaciones que a veces parecen simples pero que pueden llevar graves consecuencias en el desarrollo y crecimiento de la organización. Como lo menciona en su artículo Natalia Romero,³³ las falencias que le afectan a la hora de aplicarse la gestión humana son: exceso o falta de personal, falta de capacitación, falta de compromiso y conciencia laboral, miedo a no contratar las personas adecuadas e inconformidad en los beneficios laborales.

Para Saldarriaga “la gestión humana es la piedra angular de la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones, lo que sumado a las nuevas condiciones que la globalización impone, hace que sea urgente estudiar las diferentes formas de administrar”³⁴, con ese estudio se tiene presente la gestión humana y su importancia en la estructura de las organizaciones, se permite la identificación de mejores formas para administrar la gestión humana, para lograr que sean compatibles a la economía actual y las evoluciones futuras.

“El crecimiento del sector avícola colombiano en más de tres décadas indica que los modelos de administración empleados en las empresas se ajustaron a las dinámicas de oportunidad que ofrecía el mercado”³⁵, ajustes que se enfocaban a la producción y a la creación de programas como “programa de uso y manejo eficiente del agua, programa de buenas prácticas avícolas, programa de buenas prácticas de manufactura y programa de análisis de riesgos y puntos críticos de control”³⁶, creados con el fin de cumplir las exigencias del gobierno y adaptarse al crecimiento

³³ ROMERO, Natalia. Los cinco problemas más comunes de Recursos Humanos. En: Revista Recursos Humanos.com [online], en: <<http://revistarecursoshumanos.com/2016/03/16/los-cinco-problemas-mas-comunes-de-recursos-humanos/>>.

³⁴ RÍOS, Juan Guillermo Saldarriaga. Gestión humana: tendencias y perspectivas. Estudios gerenciales, 2008, vol. 24, no 107, p. 153.

³⁵ Hamel, Garry. La gerencia de la empresa avícola. En: avicultores junio de 2008, N° 152, P 8 – 12. Disponible en: <http://www.fenavi.org/images/stories/revistaavicultores/pdfs/revista-152.pdf>

³⁶ CALLE, Camilo, et al. Construcción de un índice de competitividad para el sector avícola colombiano. Medellín, 2014. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/le/n83/n83a07.pdf>

del sector avícola en el mercado, sin evidenciar en este sector el manejo de las áreas administrativas, en especial la implementación de las actividades que componen el área de gestión humana.

El sector avícola en el departamento de Santander y en Bucaramanga es un sector de amplia influencia económica donde no se evidencia una caracterización de los principales modelos de gestión humana en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga a pesar que este campo maneja diferentes procesos de producción, que llevan a tomar como referencia diferentes modelos de gestión humana a nivel general con la prioridad de cumplir con la normatividad del país y de la región, careciendo de una identificación para conocer si lo que hace es lo adecuado o si es necesario asignar un modelo que se ajuste a las características propias del sector.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Pregunta principal

¿Cuáles son los factores que caracterizan los modelos de gestión humana actualmente implementados en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga?

Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los factores que intervienen en la gestión humana dentro de una organización?
- ¿Cuáles son y cuál es la estructura de los modelos de gestión humana existentes?
- ¿Cuál es el contexto organizacional de las grandes empresas avícolas de Bucaramanga?
- ¿Cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta en el diseño de un instrumento de caracterización para ser aplicado a las grandes empresas avícolas de Bucaramanga, que integre los factores destacados de los modelos de gestión humana?

- ¿Qué diferencias o similitudes existen entre los modelos de gestión humana de las grandes empresas avícolas de Bucaramanga?

2.2. OBJETIVOS

2.2.1. Objetivo General. Caracterizar modelos de gestión humana utilizados en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga, mediante fuentes primarias y secundarias, para utilizarlo como referencia en el ámbito de la gestión humana.

2.2.2. Objetivos Específicos.

- Analizar los factores que intervienen en la gestión humana dentro de una organización a través de fuentes secundarias que permita establecer bases para la caracterización.
- Identificar los modelos existentes de gestión humana revisando la estructura de los mismos, con el propósito de fortalecer los pre-saberes para la creación del instrumento de caracterización de la gestión humana.
- Identificar el contexto organizacional de las grandes empresas avícolas de Bucaramanga por medio de fuentes primarias, para ajustar el instrumento a aplicar en la caracterización.
- Realizar un análisis comparativo entre los modelos de gestión humana de las grandes empresas avícolas de Bucaramanga, para establecer las semejanzas y diferencias entre ellos.

2.3. JUSTIFICACIÓN

Desde 1970 en la revolución industrial se ven los primeros movimientos de la gestión humana, la cual ha estado en constante cambio y evolución, donde se pueden resaltar los cambios en los comportamientos y eficiencia de los trabajadores, su evolución en la administración de personal y el bienestar físico y

mental, convirtiéndose en uno de los procesos más importantes de las organizaciones, en el cual se tratan problemas críticos y se desarrollan capacidades para el negocio, teniendo presente lo anterior se establece la importancia de profundizar en este proceso y desarrollar una investigación en base a la gestión humana.

Teniendo presente que el sector avícola en Santander ha venido evolucionando en los últimos años, con la tecnificación del sector avícola, la mejora de las razas de aves y alimentos especiales para optimizar la producción y la incrementación de la demanda, lo que le ha permitido formar parte de la estructura actual de la economía departamental y nacional, este sector de la economía por ser un *“proceso productivo de bienes y servicios, involucra la interacción de dos elementos: individuo y organización, cada uno de ellos con sus componentes endógenos y exógenos, donde el individuo y la organización se enlazan identificándose armoniosamente para generar realización profesional en el talento humano pudiendo afectar positiva o negativamente el clima laboral y organizacional”*³⁷, contribuyendo al logro de las estrategias y metas planificadas por las empresas.

En busca de alcanzar un acercamiento sólido a la realidad de la gestión humana implementada en esta localidad se decide realizar la caracterización de modelos de gestión humana utilizados en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga donde se puede tomar lo más representativo de los manejos actuales de la gestión humana en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga, que permita identificar las similitudes y diferencias en los procesos, reconociendo buenas prácticas que se puedan implementar en las diferentes empresas, bumanguesas y santandereanas.

Adicionalmente por medio del desarrollo del seminario de investigación y de la búsqueda en fuentes primarias y secundarias, se logra un crecimiento intelectual y profesional para las autoras del proyecto, fortaleciendo las competencias vistas y

³⁷ Velástegui Carrasco, Paulina Elizabeth. Modelo de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Comportamiento Organizacional de la Empresa" Avícola Agoyán". Trabajo de grado para ingeniería de empresas. Universidad técnica de Ambato Facultad de ciencias Administrativas Ecuador.2010. pag. 154.

trabajadas en el transcurso de la carrera que benefician el crecimiento personal, laboral e intelectual.

3. PLANEACIÓN

3.1. Estudio bibliográfico

3.1.1. Gestión Humana. Para el desarrollo de este tema, se realiza la búsqueda de las diferentes fuentes de información secundarias que permitan complementar los conocimientos previos de la gestión humana. Se encuentran libros y artículos que hablan de los diferentes factores que interviene en la gestión humana; se complementa el presente tema con la siguiente agrupación literaria.

- ALLES, Martha Alicia, [online]. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granice SA, 2008.448 p.
- ARIAS GALICIA, L, Fernando y HEREDIA ESPINOSA Víctor. Administración de Recursos Humanos: Para el alto desempeño. 6ª editorial. México: 2006. 768 p.
- BERNAL TORRES, César Augusto. Introducción a la administración de las organizaciones: enfoque global e integral. México: Pearson educación, 2007. 336 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano. 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 2002.
- CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia Milena; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. En SciELO [online], julio-diciembre 2006, vol. 19, [Citado 20, octubre, 2016]. Disponible en: <<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a10.pdf>>.
- CABRALES SALAZAR, Omar. La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. En: Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Junio, 2009. p.155-178. col.1-8.

- DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos. 11 ed. México: Pearson educación, 2009. 832 p.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis R; BALKIN, David B. y CARDY Robert L. Gestión de recursos humanos. 5 ed. Madrid: Pearson Educación, S.A., 2008. 816 p.
- MONTOYA JARAMILLO, Ángela María. Gestión del recurso humana. Politécnico de Colombia. Guía de estudio, Pág. 11.
- RÍOS SALDARRIAGA, Juan Guillermo. Gestión humana: tendencias y perspectivas. En: *Science Direc (en línea)*, (abril-junio 2008). disponible en: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700408>>.

3.1.2. Modelos de gestión Humana. Para llevar a cabo el objetivo de identificar diferentes modelos de gestión humana, se realiza una investigación documental basada en fuentes secundarias, bases de datos, repositorios especializados en temas de gestión humana. Donde se selecciona una agrupación literaria, en la que diferentes autores exponen su punto de vista con respecto a la gestión humana en las empresas, y algunos de ellos plantean modelos para hacerla más efectiva.

- CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia Milena; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración, 2006, vol. 19, no 32, p. 225-254.
- CHALÁN, López; ANÍBAL, Edison. El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral en la Coordinación Zona 3 Planta Central del Ministerio de Inclusión Económica y Social. 2012.
- DELGADO, M.; DOMINGO, J. Modelos de gestión por competencias. Internet: <http://www.infoservi.com/privado>, 2000.

- FERNÁNDEZ, José Tejada; GÁMEZ, Antonio Navío. El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. Revista Iberoamericana de educación, 2005, vol. 37, no 2, p. 4.
- GALLEGO, Mery. Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista universidad EAFIT, 2012, vol. 36, no 119, p. 63-71.
- GANCHALA, Escobar, et al. Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en la distribuidora avícola ganadera Dag cia. Ltda. ubicada en la ciudad de Quito en el período 2015-2016. 2016. Tesis de Licenciatura. LATACUNGA/UTC/2016.
- GARAY DESSLER, Ricardo Varela. Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. Quinta edición. Pearson. México 2011. 137 p
- GELABERT, Miquel Porret. Gestión de personas 6ª ed.: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Esic Editorial, 2014.
- HERNÁNDEZ, Gregorio Calderón. Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 2006, vol. 16, no 27, p. 57-72.
- HERNÁNDEZ, Gregorio Calderón; VALENCIA, Julia Clemencia Naranjo; GIRALDO, Claudia Milena Álvarez. La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Estudios gerenciales, 2007, vol. 23, no 103, p. 39-64.
- MARIÑO VILLAFUERTE, Teresa Judith, et al. Desarrollo de un modelo de gestión del talento humano para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la

empresa Bioalimentar de la ciudad de Ambato. 2013. Tesis Doctoral. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

- QUINTERO RAMIREZ, Lina María. VARGAS HINCAPIÉ, Adriana Lorena. Modelos De Gestión Humana Y Psicología Organizacional, Un Acercamiento A Partir De La Praxis. Trabajo de grado para optar por el título de psicólogas. UNIVERSIDAD DEL VALLE. INSTITUTO DE PSICOLOGÍA. Cali 2011. 158 p.
- RODRÍGUEZ-SERRANO, Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos, un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas, Editorial UOC, 2011.
- SERRATO LINARES, Tatiana Lorena. Diagnóstico y propuesta de un modelo para la estandarización de los procedimientos de gestión humana. 2013.
- URIBE, Rafael Ignacio Pérez. Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. Revista EAN, 2013, no 47, p. 46-65.
- VELÁSTEGUI CARRASCO, Paulina Elizabeth. Modelo de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Comportamiento Organizacional de la Empresa " Avícola Agoyán", en el año 2010. 2010.
- VILLARROEL ORTIZ, Miryam Johanna. El modelo de Gestión de Personal y su incidencia en el Desarrollo del Talento Humano de la empresa" Incubandina". 2011.
- ZABALETA, Alonso Tejada. Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe, 2003, no 12.

- CHIAVENATO, Idalberto; VILLAMIZAR, German. Gestión del talento humano. 2002.
- ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica SA, 2006
- GALLEGO, Mery; Gestión humana basada en competencias contribución objetiva al logro de los objetivos organizacionales, Revista universidad EAFIT, 2012, vol. 36, no 119, p. 63-71.

3.1.3. Gestión humana en el sector avícola en las grandes empresas de Bucaramanga. Para el desarrollo de este subtema, se tomaron como base las fuentes relacionadas con el sector nacional y departamental llegando hasta las empresas grandes del sector avícola de Bucaramanga. Para soportar la identificación de las empresas, se tomó como base los entes del registro mercantil de las cámaras de comercio aliadas a compite 360.

- AGUILERA, María. Determinantes del desarrollo en la avicultura en Colombia: instituciones, organizaciones y tecnología. En www.banrep.gov.co [online], diciembre 2014, Núm. 214, [Citado 27, octubre, 2016]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_214.pdf>.
- AVICOLA EL MADROÑO S.A Empresa [En línea]. <<http://avicolaelmadrono.com/empresa>> [Citado 10 octubre 2016]
- CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Sector avícola comportamiento empresarial en el 2010. [En línea]. Bucaramanga. 2011. (Recuperado en 30 junio 2017.) Disponible en <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2011/avicola2010.pdf>

- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 590 (10, julio, 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Alcaldía. Bogotá. 2000.
- COMPITE. Registro mercantil de las cámaras de comercio aliadas
- INCUBADORA SANTANDER S.A. Historia. [En línea]. <<http://huevoskikes.com/historia>> [Citado 10 octubre 2016].
- MOJICA PIMINETO, Almicar; PAREDES VESGA. Características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de Santander. Centro Regional de estudios Económicos Bucaramanga - Ensayos Sobre Economía Regional. Agosto.2015.

3.1.4. Caracterización de modelos de gestión humana implementados actualmente en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga. La siguiente agrupación de literatura, se divide en dos categorías, la primera son las fuentes primarias, que hacen referencia al acercamiento que se realizó a cada una de las empresas; la segunda son fuentes secundarias, que fueron utilizadas como guía para la realizar la caracterización.

- CARRANZA, Claudia, et al. Caracterización y distribución de cepas de Escherichia coli potencialmente patógenas aisladas de pollos broiler de explotaciones avícolas en el Perú. Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú, 2012, vol. 23, no 2, p. 209-219.
- Entrevista Fabiola Andrea Rueda, Bucaramanga, 17 de abril de 2017.
- Entrevista Tatiana Ortiz Duque, Bucaramanga, 05 de mayo de 2017.
- Entrevista Natalia Fuentes Alvarado, Bucaramanga, 21 de abril de 2017.

- GIMÉNEZ, Fernando Vidal; DEL CAMPO GOMIS, Francisco. Caracterización empresarial del cooperativismo de comercialización hortofrutícola de la Comunidad Valenciana: un análisis provincial. Red CIRIEC, 2000.
- GONZÁLEZ MILLÁN, José Javier; PARRA PENAGOS, Carlos Orlando. Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. Pensamiento & gestión, 2008, no 25, p. 40-57.
- GUARNAN, Jaime; LERDÓN, Juan. Caracterización y tipificación de agricultores usuarios del Centro de Gestión Empresarial de Paillaco. Agro sur, 1999, vol. 27, no 2, p. 90-110.
- IZQUIERDO, Ricardo José Server; MARTÍ, Elena Meliá. Caracterización empresarial de los grupos y otras formas de integración cooperativa al amparo del nuevo marco legislativo. REVESCO: revista de estudios cooperativos, 1999, no 69, p. 199-216.
- NORAMBUENA, Arenas; ZABDI, Carolina. Caracterización de la calidad de cáscara de huevo blanco en planteles avícolas comerciales en Chile y su relación con determinados factores de producción. 2016.
- SAAVEDRA, G. M. L.; HERNÁNDEZ, Yolanda. Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. Actualidad contable faces, 2008, vol. 11, no 17, p. 122-134.
- SÁNCHEZ MANCHOLA, Iván Darío. Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. Pensamiento & Gestión, 2008, no 25, p. 1-39.

- SEGUÍ MAS, Elíes. La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito. 2008. Tesis Doctoral.
- VARGAS, G.; PAILLACAR, R.; FOSTER, W. Efecto de las características de la empresa en la administración de recursos humanos: cuatro estudios de casos de empresas agrícolas grandes chilenas. Ciencia e Investigación Agraria. v, 2002, vol. 29, no 1, p. 13-28.
- VITERI, Luis Rojas; PRIETO, Amalia García. caracterización de la exposición a polvo orgánico en el área de producción de alimento balanceado y granjas avícolas en la empresa “megaves cía. Ltda.”. SIEMBRA, 2015, vol. 2, no 1, p. 44-50.

3.2. Planificación de las sesiones (temas, subtemas).

Se desarrollan 6 relatorías de 120 minutos, los tiempos se están distribuidos de la siguiente manera:

Apertura sesión: 5 minutos.

Lectura del protocolo: 5 minutos.

Minutos Relatoría: 25 minutos.

Correlatoría: 15 minutos.

Discusión: 40 minutos.

Conclusión: 30 minutos.

Cuadro 1. Matriz de sesiones

SESIÓN	TEMA	SUBTEMAS	RELATOR	ROL
1	Gestión Humana	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la gestión humana. • Factores que intervienen en la gestión humana. • Evolución y retos de la gestión humana. • Tendencias de la gestión 	Gina Marey Rueda Rodríguez	Correlator: Sandra Estévez Protocolante: Patricia Ruiz Director: Lady Marcela Rodríguez

		humana. • Gerencia de la gestión humana.		
2	Modelos de gestión Humana	• Estructura de los modelos (Gerencia y procesos operativos de cada empresa) • Determinación y organización de las características escogidas para el diseño del instrumento de caracterización.	Sandra Liliana Estévez García	Correlator: Patricia Ruiz Protocolante: Gina Rueda Director: Lady Marcela Rodríguez
3		• Conclusiones de cada modelo. • Diseño del instrumento de caracterización a aplicar.	Gina Marey Rueda Rodríguez	Correlator: Patricia Ruiz Protocolante: Sandra Estévez Director: Lady Marcela Rodríguez
4	Gestión humana en el sector avícola en las grandes empresas de Bucaramanga	• Identificación de las empresas. • Contexto organizacional. • Estructura de la gestión humana en las empresas.	Sandra Patricia Ruiz Rodríguez	Correlator: Gina Rueda. Protocolante: Sandra Estévez Director: Lady Marcela Rodríguez
5	Caracterización de modelos de gestión humana implementados actualmente en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga	• Procesos de gestión humana en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga. • Caracterización empresa 1. AVÍCOLA EL MADROÑO S.A. • Caracterización empresa 2. INCUBADORA SANTANDER S.A. • Caracterización empresa 3. AVIMOL S.A.S.	Sandra Liliana Estévez García	Correlator: Gina Rueda. Protocolante: Patricia Ruiz Director: Lady Marcela Rodríguez
6		• Caracterización general de los factores que intervienen en la estructura de los modelos (Gerencia y procesos operativos)	Sandra Patricia Ruiz Rodríguez	Correlator: Sandra Estévez Protocolante: Gina Rueda Director: Lady Marcela Rodríguez
Organización documento final			Todas	

4. EJECUCIÓN

4.1. DOCUMENTACIÓN PARA LOS SUBTEMAS

Previo a la ejecución del seminario de investigación, y teniendo en cuenta las fuentes consultadas, se hace necesario organizar la búsqueda y para ello se determinan temas y subtemas en torno a la “caracterización de modelos de gestión humana utilizados en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga”, los cuales fueron debidamente preparados para la exposición en cada una de las sesiones.

Tema 1: Gestión Humana

- Importancia de la gestión humana.
- Factores que intervienen en la gestión humana.
- Evolución y retos de la gestión humana.
- Tendencias de la gestión humana.
- Gerencia de la gestión humana.

Tema 2: Modelos de gestión Humana

- Estructura de los modelos (Gerencia y procesos operativos de cada empresa).
- Determinación y organización de las características escogidas para el diseño del instrumento de caracterización.
- Conclusiones de cada modelo.
- Diseño del instrumento de caracterización a aplicar.

Tema 3: Gestión humana en el sector avícola en las grandes empresas de Bucaramanga

- Identificación de las empresas.
- Contexto organizacional.
- Estructura de la gestión humana en las empresas.

Tema 4: Caracterización de modelos de gestión humana implementados actualmente en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga

- Procesos de gestión humana en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga.
- Caracterización empresa 1. AVÍCOLA EL MADROÑO S.A.
- Caracterización empresa 2. INCUBADORA SANTANDER S.A.
- Caracterización empresa 3. AVIMOL S.A.S.
- Caracterización general de los factores que intervienen en la estructura de los modelos (Gerencia y procesos operativos).

4.2. DESARROLLO DE UNA SESIÓN

4.2.1. Documentos que intervienen en cada sesión. A continuación, se muestran los formatos del protocolo, relatoría y Correlatoría para el desarrollo del seminario.

Cuadro 2. Formato para presentación de la relatoría

CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA	
NÚMERO DE SESIÓN	
Tema específico:	
Presentado Por:	
Fecha:	
1. Objetivo:	
2. Fuentes de información:	
3. Desarrollo del tema	

Cuadro 3. Formato para la presentación de la Correlatoría

<p style="text-align: center;">CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA</p> <p style="text-align: center;">NÚMERO DE SESIÓN</p> <p>Tema específico: Presentado Por: Fecha:</p> <p>1. Aspectos que complementan el tema de exposición</p> <p>2. Reflexión crítica</p> <p>1.1. Aspectos relevantes del tema. 1.2. Acuerdos y desacuerdos.</p> <p>Conclusiones</p>
--

Cuadro 4. Formato para la presentación del protocolo

<p style="text-align: center;">CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA</p> <p style="text-align: center;">NÚMERO DE SESIÓN</p> <p>Tema: Subtemas: Fecha: Hora:</p> <p>Asistentes y funciones Relator: Correlator: Protocolante: Director:</p> <p>ORDEN DEL DÍA Comentarios del protocolo anterior Relatoría Correlatoría Discusión Conclusiones Tema de la siguiente sesión</p>

5. DOCUMENTOS FINALES

Una vez terminadas las relatorías programadas para el desarrollo del seminario de investigación se procede a documentar los resultados concluidos en cada una de las discusiones, para ello se tiene en cuenta el orden de los temas y subtemas con y lo alcanzado en cada relatoría. Documentando paso a paso como se llega a la caracterización y poder expresar un orden lógico de cada una de las conclusiones de este proyecto, expresando el desarrollo de cada uno de los temas investigados, analizados y desarrollados.

Hacen parte también del documento final los anexos, en donde se incluye el material presentado en cada una de las relatorías y es utilizado como evidencia y soporte de la realización del seminario, por medio de estos se conoce lo que se vivió en cada encuentro, al igual que los acuerdos y conclusiones a los que se llega a los resultados finales del seminario de investigación.

6. RESULTADOS DE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

6.1. GESTIÓN HUMANA

6.1.1. Importancia de la gestión humana. La gestión humana es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Desde el punto de vista de Chiavenato, la gestión humana es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes³⁸.

Actualmente las empresas adquieren una ventaja competitiva cuando deciden invertir por medio de actividades, recursos y tiempo en la formación y gestión eficiente de un talento humano. El área de gestión humana es un pilar estratégico para el cumplimiento de los objetivos propios y el de las organizaciones, la han hecho participe de todos los procesos, dado que es allí donde se motiva y capacita a los empleados para que trabajen y den lo máximo de sí mismos con actitud positiva.

“Las primeras prácticas de gestión humana surgen en el medio estadounidense a mediados del siglo XIX con el desarrollo de las grandes empresas, desde esa fecha se han presentado significativos cambios en su concepción y en su aplicación”³⁹. En sus inicios se desarrolló de manera tradicional y en función administrativa, con la evolución ha sido influenciado por elementos como la globalización, los avances tecnológicos y de comunicación, los cuales han presionado que las estrategias corporativas se orienten hacia la gestión humana.

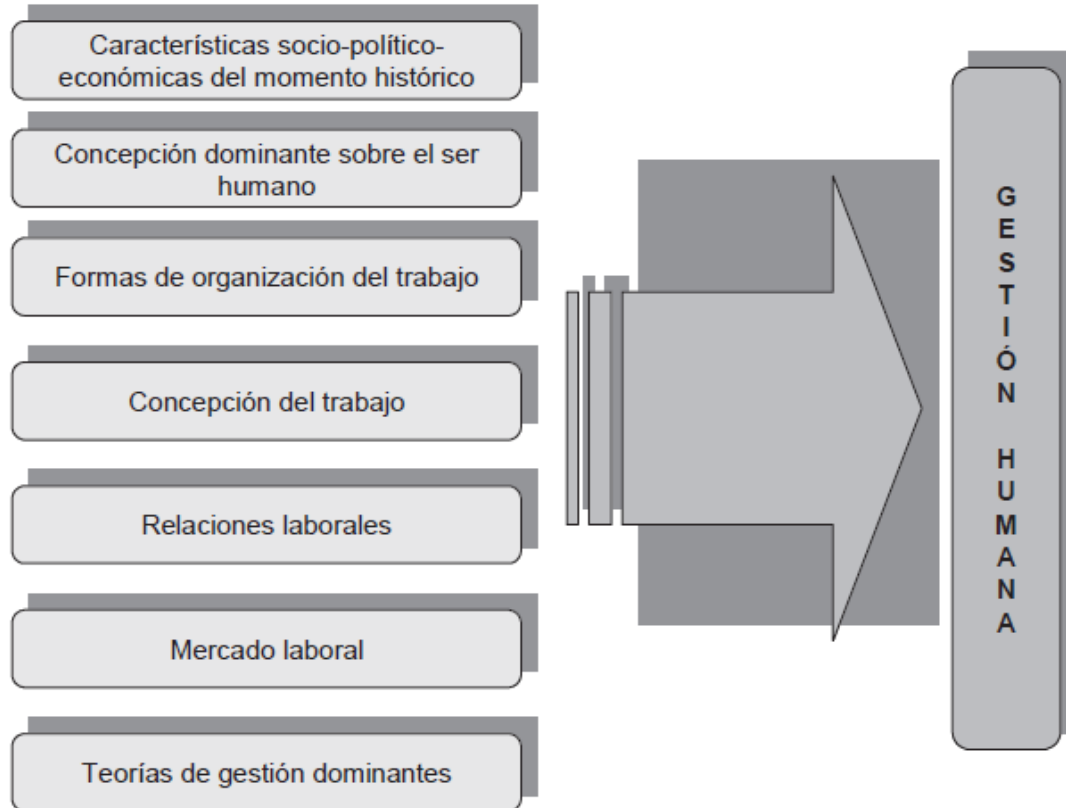
6.1.2. Factores que intervienen en la gestión humana. Según Calderón, Álvarez y Naranjo, en el contexto empresarial se identifican diferentes factores que

³⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano. 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 2002. p.17.

³⁹ CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia Milena; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración, 2006, vol. 19, no 32, p. 227.

intervienen en la gestión humana, los mas relevantes son los que se muestran en la figura 4.

Figura 4. Factores que interviene en la gestión humana



Fuente: CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia Milena; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación⁴⁰.

Características socio-político-económicas del momento histórico. Según Calderón, Álvarez y Naranjo la gestión de los recursos humanos es un fenómeno organizacional que se relaciona con los diferentes campos del conocimiento y puede verse afectada por factores externos, tales como la economía, la sociología, la

⁴⁰ CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia Milena. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración, 2010, vol. 23, no 41. Pag. 229.

gestión de la antropología los cuales están relacionados por las características socio-político-económico de cada momento histórico⁴¹.

Concepción dominante sobre el ser humano. Concepción dominante sobre el ser humano. Cada persona es única, de tal forma que, al lograr identificar características dominantes, y saberlas manejar se convierten en ventajas para la organización, las más relevantes son: familiaridad, dinamismo, orientación a la producción, formalidad y estructuración. “También incide en la manera como se realiza la gestión, pues si se asume que la persona se comporta conforme a los principios de la racionalidad económica”⁴².

Formas de organización del trabajo. “La organización del trabajo, trata aspectos técnicos y sociales de la división del trabajo entre las personas y las máquinas”⁴³. Estas varían dependiendo del sector económico donde se desarrolla la empresa; la variedad de factores son los que hacen que los manejos de gestión humana, se ajusten según el entorno laboral de tal forma que sea un apoyo y soporte para el empleado y la organización.

Concepción del trabajo. “La concepción dominante sobre el trabajo determina la filosofía de la gestión humana. Así, por ejemplo, desde la perspectiva clásica de la economía, el trabajo era el generador de valor, lo cual desemboca en un conflicto moral”⁴⁴. Son estos algunos de los argumentos que llevaron a la gestión humana de las empresas a trabajar enfocados en el bienestar de los empleados y su desarrollo moral, mental y físico.

Relaciones laborales. Las buenas relaciones laborales y el diálogo social adecuado no sólo son formas para mejorar salarios, también “comprende las

⁴¹ CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia Milena. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración, 2010, vol. 23, no 41. p. 234.

⁴² *Ibíd.* pág. 229.

⁴³ *Ibíd.* pág. 230.

⁴⁴ *Ibíd.* pág. 230.

normas, procedimientos y las políticas que se establecen para regular las relaciones capital-trabajo”⁴⁵. Estas relaciones se unen al desarrollo organizacional donde se crean acuerdos que puedan favorecer de forma individual y colectiva del trabajador.

Mercado laboral. El mercado laboral se ve influenciado por varios aspectos que lo pueden afectar, tales como las tendencias demográficas, la estructura y dinamismo del empleo, el análisis del equilibrio entre oferta y demanda, los efectos sobre las remuneraciones, etc. Esta misma situación se presenta dentro de la empresa, cuando se realizan promociones a nuevos cargos, ascensos, se genera medición de resultados, capacidades y actitudes para el nuevo cargo.

Teorías de gestión dominantes. Según Hernández, Valencia y Giraldo, las principales teorías que influyen en la gestión humana son las organizacionales, las sociales y de gestión, durante la teoría de orden psicológico la búsqueda de las personas se enfocó en rescatar comportamientos apropiados para el desarrollo de las labores, estos procesos han estado en constante evolución y con las teorías emergentes, el foco gira hacia el logro de los objetivos organizacionales⁴⁶.

6.1.3. Evolución y retos de la gestión humana.

❖ **Evolución de la gestión humana.** Se fragmenta en cinco periodos, el primero inicia en 1870 y va hasta 1991 donde se vivieron los efectos de la revolución industrial, y el liberalismo económico en el mundo, surgen grandes corporaciones en un contexto de cambio social.

⁴⁵ DOMBOIS, Rainer; PRIES, Ludger. Relaciones laborales entre mercado y Estado. Nueva Sociedad, 2000.

⁴⁶ CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia Milena. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración, 2010, vol. 23, no 41. p. 228.

Figura 5. Evolución de la gestión Humana

Factores		Períodos	1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Gestión humana	Problema central		Comportamiento del trabajador en el taller	Eficiencia del taller	Condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo	Logro de la estrategia del negocio y gestión de lo cultural	Respuesta a problemas críticos del negocio
	Objetivo básico		Alinear valores e intereses de los trabajadores con los de propietarios	Organizar el trabajo y la supervisión	Lograr niveles de lealtad, motivación y satisfacción para garantizar productividad	Desarrollar recursos y capacidades para el logro de objetivos organizacionales	Apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales
	Acciones principales		Bienestar físico y mental del trabajador	Administración del personal	Negociación colectiva, participación, enriquecimiento tarea	Prácticas de alto rendimiento	Gestión por competencias, gestión del conocimiento, gestión estratégica del área
	Identificación del área		Secretarías de bienestar	Departamento de Personal	Departamento de Relaciones Industriales	Departamento de Recursos Humanos	Dirección de Talento Humano

Fuente: Calderón Hernández, Gregorio; Álvarez Giraldo, Claudia Milena; Naranjo Valencia, Julia Clemencia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo.⁴⁷

- **1870-1900.** Surgió la necesidad de intervenir en las condiciones de los trabajadores y no en del trabajo; esta intervención la realizo el área de gestión humana, la cual se centra en velar por el bienestar individual y colectivo del empleado. Barley y Kunda detectaron que algunas funciones que se relacionaban con la gestión humana tenían relación con el control de la producción, la contratación de personal y los sistemas de remuneración⁴⁸.
- **1901 a 1930.** Época de conflicto obrero patrón, crisis económica mundial de 1929. En este periodo a la persona se le considera como un hombre económico-racional, que trata de mejorar estas dos relaciones, con el fin de lograr el beneficio material. También se presenta falta de comunicación entre el que diseña y ejecuta la tarea, y entre el ejecuta y supervisa la actividad.

⁴⁷ CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia Milena. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración, 2010, vol. 23, no 231.

⁴⁸ BARLEY, S. R.; KUNDA, G. Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento. Revista Tecnología Administrativa, 9 (20), 135-192.

- **1931 a 1960.** Consecuencia de la crisis de 1929, “se considera que el libre mercado no garantiza las condiciones para el desarrollo de la economía y el bienestar de las personas”⁴⁹, se defiende por medio de la intervención del estado para que regule las relaciones. Resultan convenios entre empleados, empresarios, el gobierno y sector industrial e instituciones reguladoras.
- **1961 a 1990.** Desarrollo explosivo de las tecnologías la información y la comunicación, libres mercados, surge el concepto globalización. Se da el desarrollo de un nuevo modelo de organización del trabajo, la gestión humana se orientó a procesos funcionales para reorientar la acción hacia el apoyo del logro de los objetivos de la organización.
- **1991 en adelante.** Surgió el modelo neoliberal, en el cual la competencia de mercados mundiales es la característica predominante donde las empresas deben estar preparadas. También “surge una de las grandes tareas para las áreas de la gestión humana: construir las bases de un nuevo contrato psicológico”⁵⁰, la empresa debe brindarle al empleado la posibilidad de desarrollar sus capacidades.

❖ **Retos de la gestión humana.** Gómez, Balkin y Cardy estudiaron los principales retos de recursos humanos o gestión humana que desafían y enfrentan los gerentes de hoy en día. Las empresas que están afrontando estos retos correctamente posiblemente logren mejores resultados que las que no lo hacen. Los clasifican en función de su objetivo principal: el entorno, la organización o el individuo⁵¹.

⁴⁹ CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia Milena. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración, 2010, vol. 23, no 41. 234

⁵⁰ *Ibíd.* pág. 236.

⁵¹ GÓMEZ-MEJÍA, Luis R; BALKIN, David B. y CARDY Robert L. Gestión de recursos humanos. 5 ed. Madrid: Pearson Educación, S.A., 2008. 816 p. ISBN 9788483224021

- **Retos del entorno.** “Los retos del entorno vienen dados por fuerzas externas a la empresa. Influyen sobre los resultados de la organización pero están en gran medida fuera del control de los directivos”⁵², por lo tanto los directivos de las empresas están comprometidos a analizar constantemente los diferentes entornos que rodean el sector al que pertenece la empresas, asimismo se logra identificar las posibles amenazas, oportunidades, incidencias que se estén presentando en el entorno. Los retos más importantes del entorno son:

- **Rapidez de los cambios.** “En un mercado global, el reto que enfrenta toda empresa, por el cambio profundo de su entorno es hacerse competitiva”⁵³. Por esta razón, las empresas para mantenerse y avanzar deben adaptarse al cambio rápidamente y eficazmente, el área de gestión humana se vuelve exigente debido a que en la actualidad se tiene que ser innovador. Al mismo tiempo la empresa tiene que capacitar y ayudar a su grupo de trabajo a evolucionar, así estarán preparados para recibir los cambios que se generan día a día.
- **Crecimiento de Internet.** “Está teniendo un impacto dominante sobre la forma en la que las organizaciones gestionan sus RRHH”⁵⁴. Las nuevas tecnologías cambian los procesos, los hacen más sencillos, rápidos y de una manera eficiente, por ejemplo; la plataforma The Talent System (el sistema de talentos) que se basa en recolectar herramientas para mejorar el desempeño en el trabajo, con el objetivo de seleccionar, desarrollar y alinear el capital humano las empresas.
- **Diversidad de los trabajadores.** “Las empresas que formulan e implantan estrategias de RRHH que capitalizan la diversidad de los trabajadores tienen

⁵² GÓMEZ-MEJÍA, Luis R; BALKIN, David B. y CARDY Robert L. Gestión de recursos humanos. 5 ed. Madrid: Pearson Educación, S.A., 2008. Pag. 4.

⁵³ LÓPEZ MÁS, Johans. Los desafíos empresariales ante la globalización. Gestión en el Tercer Milenio, vol. 2, no 3, p. 7-17.

⁵⁴ GÓMEZ-MEJÍA, Luis R; BALKIN, David B. y CARDY Robert L. Óp. cit., p. 4.

más probabilidades de sobrevivir y prosperar”⁵⁵. Las organizaciones de hoy en día no están sesgadas a pensamientos de un solo perfil, debido a que detectaron que en la diversidad de pensamientos se pueden salvar nuevas oportunidades y opciones ante las crisis que se presentan las diferentes áreas de una empresa.

- **Globalización.** “Las consecuencias de la globalización de la economía para la gestión de los RRHH son múltiples”⁵⁶, tales como cultura de empresa global, contratación a nivel mundial, transformación industrial, alianzas globales y trabajadores virtuales. Las empresas aspiran desarrollar una identidad de empresa global para disminuir las diferencias culturales entre los trabajadores nacionales e internacionales, la disminución de estas mejora la cooperación y consigue tener buenos resultados⁵⁷.
- **Legislación.** “Gran parte del crecimiento de la función de RRHH durante las últimas tres décadas puede atribuirse al papel crucial que tiene a la hora de evitar que la empresa tenga problemas con la ley”⁵⁸. La mayoría de empresas se preocupan por cumplir y aplicar la ley laboral; por tal motivo el objetivo del área de gestión humana es garantizarle a la empresa que su personal disfrute de todos los beneficios que por ley le corresponde.
- **Evolución del trabajo y del papel de la familia.** “Muchas empresas están introduciendo programas “de apoyo a la familia” que les dan una ventaja competitiva en el mercado laboral”⁵⁹. Al apoyar a sus empleados la empresa mejora la calidad de vida del personal y de su grupo familiar, genera sentido de pertenencia, agradecimiento y orgullo por el lugar en donde se trabaja; todo esto permite aumente la estabilidad económica y bienestar social del empleado.

⁵⁵GÓMEZ-MEJÍA, Luis R; BALKIN, David B. y CARDY Robert L. Gestión de recursos humanos. 5 ed. Madrid: Pearson Educación, S.A., 2008. Pag 8.

⁵⁶ Ibíd. pág. 8.

⁵⁷ Ibíd. pág. 8

⁵⁸ Ibíd. pág. 9

⁵⁹ Ibíd. pág. 10

- **Retos organizativos.** “Los retos organizativos vienen dados por cuestiones o problemas internos de la empresa”⁶⁰. El jefe de cada una de las áreas que componen las empresas, se convierte en un conciliador de los conflictos que se presentan día a día, estos se convierten en obstáculos que no permiten que la empresa pueda ir más allá. Actualmente los retos organizativos más importantes son los siguientes:

- **Posición competitiva: coste, calidad, o capacidades distintivas.** “Las políticas de RRHH pueden influir sobre la posición competitiva de la organización, a través del control de costes, la mejora de la calidad y la creación de capacidades distintivas”⁶¹. Al realizar un adecuado reclutamiento y selección del personal que ingresa a la empresa y contribuye a mantener estables los costos laborales; la mejora de la calidad se encarga de revisar constantemente los diferentes procesos una empresa.
- **Reducción de la plantilla (downsizing).** “Las reducciones periódicas de la fuerza de trabajo de una empresa para mejorar sus resultados”⁶². Sin dejar a un lado que esa reducción de los recursos humanos, puede estar acompañada con una reducción de la diversidad del ámbito de la empresa. También es utilizada para buscar alternativas de solución de los problemas financieros que se presentan en las organizaciones.
- **Reestructuración organizativa.** La estructura organizativa de las empresas ha tenido transformaciones en su estructura; es un esfuerzo por hacerse más competitiva. “Para tener éxito, la reestructuración de la organización exige una gestión eficaz de los RRHH, por ejemplo, para hacer más plana la organización

⁶⁰ GÓMEZ-MEJÍA, Luis R; BALKIN, David B. y CARDY Robert L. Gestión de recursos humanos. 5 ed. Madrid: Pearson Educación, S.A., 2008. Pag. 12.

⁶¹ *Ibíd.* pág. 13.

⁶² *Ibíd.* pág. 14.

hay que examinar con cuidado las necesidades de personal, los flujos de trabajo, los canales de comunicación, las necesidades de formación”⁶³.

- **Cultura organizativa.** “Las empresas que ajustan la cultura a los cambios del entorno probablemente obtendrán mejores resultados que aquellas empresas de cultura rígida que no reaccionan ante cambios externos”⁶⁴. Cada día las organizaciones actuales se enfrentan a un ambiente dinámico y cambiante, que las obliga a adaptarse rápido; por tal motivo, las empresas van a necesitar de personas que se adapten rápido a las condiciones que se presenten de una manera rápida y eficaz.
- **Tecnología.** En las áreas de RRHH, el uso de las nuevas tecnologías ayuda a la formación y gestión del talento de la empresa; “los nuevos sistemas tecnológicos han dado paso a una gestión de recursos humanos mucho más completa que permite no sólo garantizar la administración del área sino gestionar el compromiso de los colaboradores y analizar su potencial y desempeño”⁶⁵.
- **Contratación externa.** Actualmente existe una tendencia en muchas empresas grandes a deshacerse de trabajos que anteriormente se realizaban dentro de la empresa y contratarlos con proveedores o contratistas externos. La contratación externa, aunque contribuye a la empresa a reducir costos, los trabajadores pueden verse afectados debido a que sus puestos y cargos de trabajo se ofrecen y existe más personal con ese mismo perfil, que se ofrece por precio menor.

⁶³ GÓMEZ-MEJÍA, Luis R; BALKIN, David B. y CARDY Robert L. Gestión de recursos humanos. 5 ed. Madrid: Pearson Educación, S.A., 2008. Pag. 16.

⁶⁴ Ibíd. pág. 16.

⁶⁵ SIERRA, Henry. La tecnología como aliada de los recursos humanos. [Base de datos en línea]. Julio 04 de 2017. Revista empresarial y laboral. (Recuperado en 10 octubre 2017). Disponible en <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/capacitacion/tecnologia-aliada-recursos-humanos/#>

- **Retos individuales.** Los asuntos de la gestión humana desde el punto de vista individual, se refieren a las decisiones que más afectan a ciertos empleados. Estos retos reflejan lo que está ocurriendo en la organización y su alrededor, en otras palabras, existe una relación entre los retos organizativos e individuales. Los retos individuales más importantes que influyen actualmente en las organizaciones son:

- **Ética y la responsabilidad social.** “Una empresa que ejerce responsabilidad social intenta equilibrar sus compromisos”⁶⁶. Las empresas que utilizan y aplican sus compromisos con sus empleados, logran que aumenten la calidad y productividad laboral. Recursos humanos debe manejar muy bien el tema de la ética, sus empleados tendrán mayor confianza, lealtad y compromiso, así la empresa también se ve beneficiada.
- **Productividad.** El capital humano es el recurso más importante para el desarrollo de cualquier actividad de una organización; por esto es clave que los empleados se estén capacitando constantemente y adquieran nuevos conocimientos para realizar eficaz y eficientemente sus actividades. Si la empresa capacita a su personal le ayudará a tener un buen nivel de motivación, productividad, integración y compromiso.
- **Delegación de autoridad.** “Ofrece a los trabajadores la cualificación y autoridad para tomar decisiones”⁶⁷. Se puede entender como una estrategia utilizada para motivar a los empleados a ser creativos, estimular al máximo sus capacidades, a asumir riesgos y responsabilidades, estos son componentes clave que pueden dar a la empresa una posición competitiva en un entorno de cambios rápidos.

⁶⁶ GÓMEZ-MEJÍA, Luis R; BALKIN, David B. y CARDY Robert L. Gestión de recursos humanos. 5 ed. Madrid: Pearson Educación, S.A., 2008. Pag. 22.

⁶⁷ *Ibíd.* pág. 24.

- **Fuga de cerebros.** “La pérdida de personal clave con un gran talento, que se va a la competencia o a empresas nuevas”⁶⁸. Unas de las razones por las cuales se retiran los empleados claves son: los aspectos económicos como lo es el sueldo y los otros pagos, la búsqueda de mejor calidad de vida, situaciones incómodas con jefes o compañeros de trabajo.

6.1.4. Tendencias de la gestión humana. Cuando hablamos de tendencia, se refiere a un punto de referencia hacia el cual avanzan muchas personas, hasta que se convierte en el eje central de la mirada colectiva. En el ámbito empresarial se presentan los cambios a nivel mundial por grupos, y surgen cada cierto tiempo diferentes conceptos. “En la actualidad, y en lo que hace referencia a la gestión humana, la tendencia de gestionar lo humano y las prácticas que visibilizan esta tendencia tienen el propósito de incrementar la productividad y competitividad.”⁶⁹

Uno de los primeros cambios fue reconocer el éxito en las ventajas de un país o de una industria, en los que encontramos la tecnología de productos, mercados protegidos, las economías a escala. En la gestión humana se ve reflejado en el éxito organizacional, la formulación de estrategias y crear ventajas competitivas. Unas de esas tendencias son:

Tendencia a la globalización. “La tendencia de las empresas a expandir sus ventas, propiedad y/o manufactura a nuevos mercados en el extranjero”⁷⁰. Para el área de recursos humanos el objetivo debe ser buscar, formar y desarrollar empleados multifuncionales, de esta manera será más fácil enfrentar los constantes cambios generados a nivel mundial.

Tendencias en la naturaleza del trabajo. “El área de recursos humanos recluta, selecciona, capacita y remunera a los empleados, estos cambios provocan que el

⁶⁸ GÓMEZ-MEJÍA, Luis R; BALKIN, David B. y CARDY Robert L. Gestión de recursos humanos. 5 ed. Madrid: Pearson Educación, S.A., 2008.pag. 5.

⁶⁹ RÍOS, Juan Guillermo Saldarriaga. Gestión humana: tendencias y perspectivas. Estudios gerenciales, 2008, vol. 24, no 107, p. 145.

⁷⁰ DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos. 11 ed. México: Pearson educación, 2009. Pag.8.

personal dependa en gran medida de una administración de recursos humanos eficiente”⁷¹. La administración de recursos humanos también maneja funciones de planeación, desarrollo, organización y coordinación, de esta forma pueden promover el desempeño eficiente del personal.

Una nueva filosofía de acción. Cambio de la denominación ARH, a la que tiene que ver con lo que desempeña que es la gestión del talento humano, donde se consideran a las personas seres humanos importantes. Según Oseida Cruz, en todos los niveles de una organización, los empleados se consideran accionistas que administran los negocios de la empresa, aplican sus conocimientos, habilidades y toman las decisiones convenientes para garantizar los resultados esperados⁷².

Intensa conexión con el negocio de la empresa. El área de gestión humana se está desplazando hacia la planeación estratégica de la empresa, se desarrollan medios que permitan a las empleadas avanzar hacia los objetivos organizacionales de manera proactiva. Tales como rentabilidad, crecimiento, productividad, calidad, competitividad, cambio, innovación y flexibilidad. “Los objetivos de recursos humanos se centran en los objetivos organizacionales como rentabilidad, crecimiento, productividad, calidad, competitividad, cambio, innovación y flexibilidad”⁷³

Utilización de mecanismos de motivación y de realización personal. Las empresas están buscando medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena de los empleados. “En consecuencia, empleados y gerentes realizan el censo de necesidades de entrenamiento con base en las carencias y necesidades

⁷¹ DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos. 11 ed. México: Pearson educación, 2009. Pag. 11.

⁷² OSEIDA CRÚZ, Fredy René. La administración del recurso humano en la cooperativa agrícola integral unión de cuatro pinos en el municipio de Santiago Sacatepéquez. Tesis de Administrador de Empresas. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas, 2007, pág. 61.

⁷³ *Ibíd.* pág. 61.

de los negocios y los empleados, que toman conciencia de la importancia de su autodesarrollo”⁷⁴.

Gran preocupación por la creación de valor en la empresa. Existe una preocupación por la consecución continua de ganancias incrementales a través de la generación constante de riqueza: agregar valor. Esto se puede calificar como la maximización de ganancias, a partir de este concepto, el presidente se preocupa porque la empresa sea cada vez más excelente; cada gerente se preocupa por capacitar a su grupo de trabajo, y cada persona se preocupa por aumentar el valor de los productos y servicios para el cliente⁷⁵

6.1.5. Gerencia de la gestión humana. “La administración directa del personal siempre ha sido parte integral de las responsabilidades de todo gerente de línea, desde el presidente hasta el supervisor del nivel más bajo”⁷⁶. El gerente para cumplir a cabalidad sus responsabilidades tiene que realizar tres tipos de funciones:

Una función de línea. “El gerente de recursos humanos dirige las actividades del personal en su propio departamento y en las áreas de servicios relacionadas”⁷⁷. El gerente ejerce autoridad de línea únicamente en el área de gestión humana, debido que por lo general no tienen mando fuera de su área. Muy pocas veces ejerce una autoridad implícita, debido a que los gerentes de línea saben que el gerente de recursos humanos tiene acceso a la alta gerencia.

Una función de coordinación. “Los gerentes de recursos humanos también coordinan las actividades del personal, responsabilidad que con frecuencia se conoce como autoridad funcional”⁷⁸. En esta función de coordinación el gerente

⁷⁴ OSEIDA CRÚZ, Fredy René. La administración del recurso humano en la cooperativa agrícola integral unión de cuatro pinos en el municipio de Santiago Sacatepéquez. Tesis de Administrador de Empresas. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas, 2007, pág. 61

⁷⁵ *Ibíd.* pág. 61.

⁷⁶ DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos. 11 ed. México: Pearson educación, 2009. Pag. 4.

⁷⁷ *Ibíd.* pág. 5.

⁷⁸ *Ibíd.* pág. 5.

trabaja junto al jefe máximo, para asegurarse y verificar que los gerentes de línea estén cumpliendo con su función de colocar en marcha las políticas y prácticas de recursos humanos.

Funciones de personal. “Ayudar y asesorar a los gerentes de línea es el núcleo del trabajo del gerente de recursos humanos”⁷⁹. El gerente de Rh debe asesorar al jefe máximo para que el comprenda todo lo relacionado con los temas del personal y la planeación estratégica. Asimismo, el gerente debe tener conocimiento de los distintos programas de prestaciones de sus empleados. También apoya a los gerentes de línea para que cumplan con todos los procesos que están relacionados con las leyes que amparan a los empleados.

El gerente de RRHH para cumplir a cabalidad la aplicación de las anteriores funciones mencionadas, debe de ser un jefe desafiante y requiere de varias destrezas⁸⁰.

Destrezas de Recurso Humano. El gerente debe direccionar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, de esta forma se asegura que se seleccione a los candidatos idóneos; asimismo debe coordinar los diferentes programas de capacitación para los empleados, con el fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento del personal.

Destrezas de Negocios. Los gerentes del área de recursos humanos deben buscar las estrategias adecuadas para conocer todos los procesos que maneja la empresa. “Por ejemplo, para asesorar al equipo de la alta gerencia al formular estrategias, el gerente de recursos humanos necesita estar familiarizado con la planeación estratégica, el marketing, la producción y las finanzas”⁸¹.

⁷⁹ DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos. 11 ed. México: Pearson educación, 2009. Pag. 5.

⁸⁰ *Ibíd.* pág. 5.

⁸¹ *Ibíd.* pág. 17.

Destrezas de Liderazgo. Un gerente con la destreza de liderazgo debe ser capaz de inspirar y motivar a su equipo de trabajo y debe asegurarse que la empresa funcione de manera eficaz. “Por ejemplo, deben ser capaces de trabajar con grupos administrativos y de dirigirlos, así como de provocar los cambios requeridos, como poner en marcha nuevos sistemas de clase mundial para supervisar y capacitar a los empleados”⁸².

Destrezas de Aprendizaje. “Debido a que el panorama competitivo está cambiando con gran rapidez y a que constantemente se introducen nuevas tecnologías, el gerente de recursos humanos necesita destrezas de aprendizaje”⁸³. El interés constante por aprender y la capacidad de adquirir destrezas que vayan de la mano de las circunstancias actuales del entorno, deben ser características que se destaquen en un gerente de RRHH.

6.2. MODELOS DE GESTIÓN HUMANA

6.2.1. Estructura de los modelos (Gerencia y procesos operativos de cada modelo). La gestión humana y la cultura organizacional son conceptos directamente relacionados con las organizaciones, la identificación y reconocimiento de la necesidad de instituir un organismo que coordine, dirija y oriente las conductas de las personas en una organización se hace cada vez más necesario.

“Se ha generado un movimiento de buenas prácticas laborales expresadas en códigos de conducta exigidos por organismos y empresas multinacionales, dirigidos a erradicar las que afectan las capacidades y condiciones del ser humano en el ambiente laboral”⁸⁴. Al mantener una adecuada gestión del talento humano, las

⁸² DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos. 11 ed. México: Pearson educación, 2009 pág. 17.

⁸³ *Ibíd.* pág. 17.

⁸⁴ GÓMEZ GONZÁLEZ Carolina, GÓMEZ MARTÍNEZ Geselle Andrea, GÓMEZ VILLEGAS Viviana, LÓPEZ CASTAÑO Samuel, Facultad de ciencias económicas y administrativas, Universidad Católica de Pereira, Gestión y Región, 2010.

empresas logran identificar modelos que les aportan al desarrollo y cumplimiento de la planeación estratégica.

En el desarrollo del presente seminario de investigación se identificaron los siguientes modelos de gestión humana.

6.2.1.1. Modelo de la gestión humana y cultura organizacional. Rafael Ignacio Pérez Uribe, quien realiza una investigación basada en la gestión humana y la cultura organizacional, plantea de manera integral una estructura que sirve de guía básica teórica para el diseño de un modelo de Gestión Humana. La estructura planteada se puede apreciar en la figura 6.

Figura 6. Modelo de la gestión humana y cultura organizacional (GHCO)

CAPITULOS	VARIABLES
1. Gerencia Estratégica de Gestión Humana (GEGH)	<ul style="list-style-type: none"> - Estructuración del direccionamiento estratégico - Despliegue del DE - Seguimiento al DE
2. Procesos Operativos de Gestión Humana (POGH)	<ul style="list-style-type: none"> - Vinculación - Análisis por competencias de puestos de trabajo - Reclutamiento - Selección - Contratación - Inducción - Capacitación - Entrenamiento - Promoción - Valores y méritos - Compensación y beneficios - Bienestar social - Salud ocupacional
3. Cultura Organizacional (CO)	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Participación y compromiso - Calidad de vida en el trabajo - Desarrollo y reconocimiento - Afianzamiento de los procesos (construcción de la identidad individual y colectiva) - Creación del entorno vital para todos los trabajadores

Fuente: Rafael Ignacio Uribe Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras.⁸⁵

Según la estructura propuesta por el autor, concreta su modelo en tres principales capítulos, gerencia estratégica de gestión humana, procesos operativos de gestión

⁸⁵ PEREZ URIBE, Rafael Ignacio. Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. Revista Escuela de Administración y Negocios, 203, no 47, p. 49.

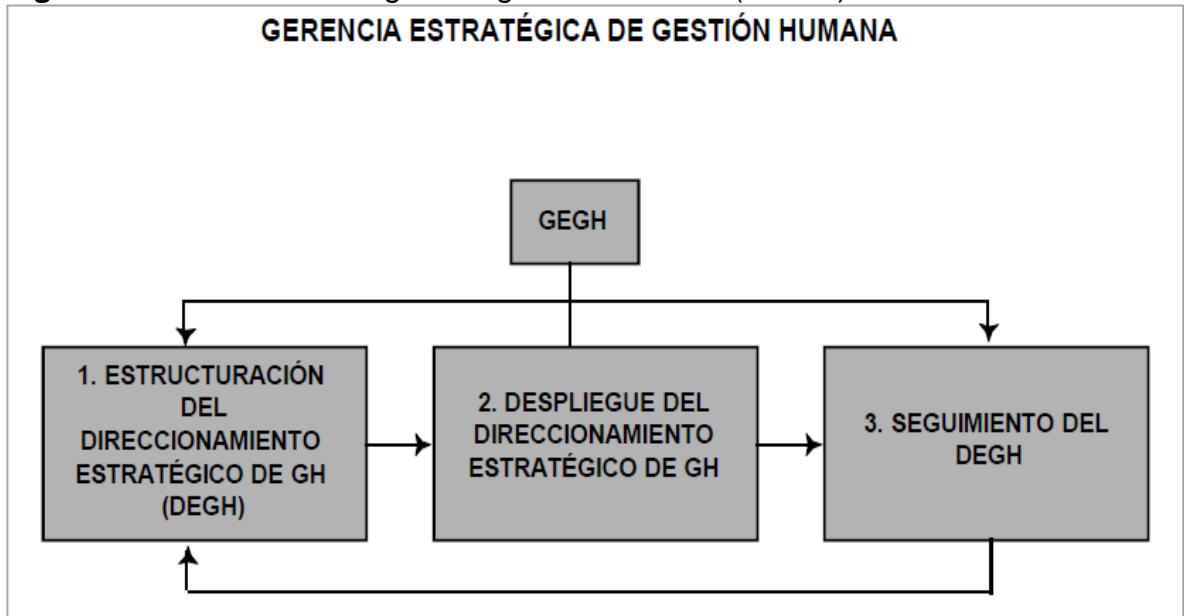
humana y cultura organizacional. Al mismo tiempo que cada uno de ellos tiene diferentes variables, lo que le permite ser un modelo que las empresas pueden desarrollar de manera acertada, aportando al alcance de los objetivos de las organizaciones.

De igual forma el modelo planteado resalta la importancia del área de gestión humana en las organizaciones actuales, de forma tal que estén preparadas para enfrentar los diferentes cambios del entorno empresarial, una manera de lograrlo es contar con equipo humano comprometido, motivado y en continuo desarrollo para alcanzar los propósitos individuales y empresariales, considerando que “las personas son el eje central más valioso para cualquier empresa”⁸⁶.

a. Gerencia Estratégica de gestión humana (GEGH), Para este capítulo líder del modelo, el autor propone 3 variables; estructuración del direccionamiento estratégico, despliegue del direccionamiento estratégico, y seguimiento al direccionamiento estratégico, con los cuales se planea el enfoque estratégico de la gestión humana, que, bajo la directriz de la gerencia y el compromiso de la alta dirección, se evalúa para garantizar los ajustes necesarios en un entorno cambiante. La estructura de las variables sobre la gerencia estratégica de gestión humana se puede apreciar a continuación, en la figura 7.

⁸⁶ PEREZ URIBE, Rafael Ignacio. Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. Revista Escuela de Administración y Negocios, 203, no 47, p. 48.

Figura 7. Gerencia estratégica de gestión humana (GEGH)



Fuente: Rafael Ignacio Uribe Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras.

“Este capítulo examina el enfoque estratégico de gestión humana enmarcado en un esquema integral para desarrollar y sostener la capacidad de generación de valor”⁸⁷. La gerencia estratégica de la gestión humana, es el eje principal y bajo el cual está la responsabilidad de llevar a cabo lo planeado, creando cultura en el personal y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la organización.

- **Estructuración del direccionamiento estratégico.** Describe la misión del área incluye las políticas de alta gerencia en metas cuantitativas y estratégicas para garantizar el logro y la continuidad de la gestión humana en el tiempo. De igual forma indica la participación de los empleados y los clientes en la construcción de direccionamiento estratégico.
- **Despliegue del direccionamiento estratégico.** Indica cómo se va a llevar a cabo el despliegue de las políticas, directrices y metas derivadas del plan

⁸⁷ PEREZ URIBE, Rafael Ignacio. Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. Revista Escuela de Administración y Negocios, 203, no 47, p. 49.

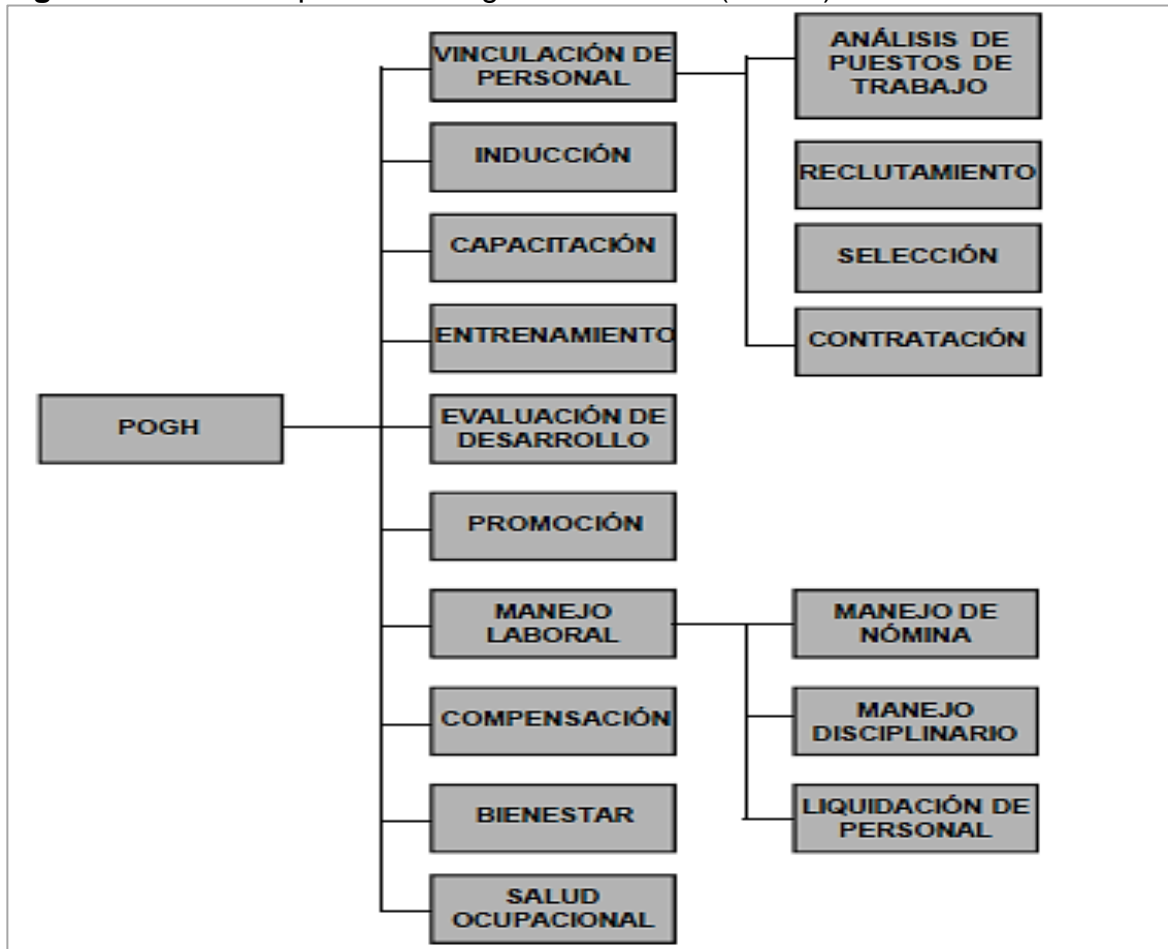
estratégico de gestión humana a los distintos niveles de la compañía. Describe los procesos de ejecución, señala la forma y la periodicidad de la revisión la evaluación y las acciones para la mejora continua de los procesos.

- **Seguimiento y direccionamiento estratégico.** Explica que tipo de seguimiento realiza la alta dirección al direccionamiento estratégico, verificación de acciones correctivas que se toman para el cumplimiento de las metas organizacionales con respecto a la gestión humana. Describe el papel de la alta dirección en el cumplimiento del direccionamiento del área.

Procesos operativos de gestión humana (POGH). De acuerdo con el autor del modelo, describe los procesos básicos de gestión humana que se requieren para dar cumplimiento a los lineamientos y políticas desde el momento que se requiere una persona para determinado puesto de trabajo, pasando por cada una de las etapas, hasta que cumple su ciclo en la empresa y se desvincula. En la figura 8 se puede apreciar los procesos operativos de gestión humana y cada una de las etapas.

Al mismo tiempo que los procesos propuestos llevan una secuencia y algunos de ellos se subdividen en otros procesos para ser más efectivos, es el caso de “vinculación de personal” que para llegar a cumplirse debe realizar etapas previas, como es el análisis de los puestos de trabajo, reclutamiento, selección, y contratación. De igual manera la etapa de “manejo laboral” que compete al manejo operativo de personal debe realizar tareas como; manejo de nómina, manejo disciplinario, y liquidación de personal.

Figura 8.Procesos operativos de gestión humana (POGH)



Fuente: Rafael Ignacio Uribe Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras.

b. Cultura organizacional (CO). “Esta área examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de calidad de vida”⁸⁸. Por medio de la cultura organizacional se trabaja en conjunto con el personal buscando afianzar las fortalezas que permiten el desarrollo propio y aportan al desarrollo de la empresa, bajo un ambiente laboral agradable donde se respeten las opiniones de los demás.

⁸⁸ PEREZ URIBE, Rafael Ignacio. Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. Revista Escuela de Administración y Negocios, 203, no 47, p. 49.

En la figura 9 se puede evidenciar los factores a tener en cuenta en la cultura organizacional.

Figura 9. Cultura organizacional (CO)

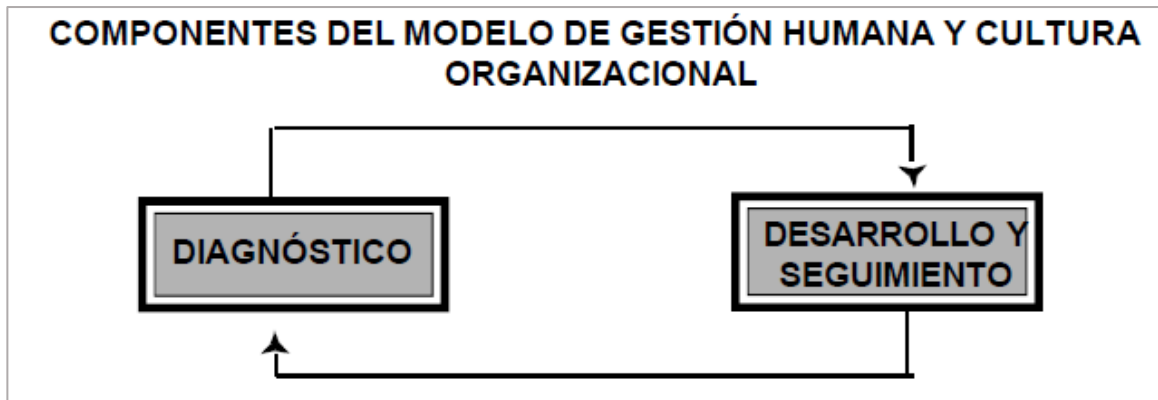


Fuente: Rafael Ignacio Uribe Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras.

El Modelo de gestión humana y cultura organizacional se basa en dos componentes básicos; el diagnóstico sobre el nivel en el manejo de la gestión humana y cultura organizacional, donde se realiza el levantamiento de la información y se compara con los indicadores para definir el diagnóstico y el segundo es el desarrollo y seguimiento de modelo (GHCO), estructurado sobre la base de los resultados del diagnóstico, para asegurar que la implementación del modelo obtenga los resultados esperados⁸⁹. Componentes que se exponen en la figura 10.

⁸⁹ PEREZ URIBE, Rafael Ignacio. Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. Revista Escuela de Administración y Negocios, 203, no 47, p. 50.

Figura 10. Componentes del modelo de gestión humana y cultura organizacional



Fuente: de autor Rafael Ignacio Uribe Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras.

Se puede concluir que el autor expone por medio del modelo de gestión humana y cultura organizacional, una herramienta con la estructura que permite a las empresas tomarlo como referencia, ya que el estudio del modelo demuestra que “es concluyente, teniendo en cuenta a las seis empresas tomadas como ejemplo, que en la medida en que se tengan más claros los conceptos del modelo, el avance se irá viendo reflejado en los resultados”⁹⁰. En relación con lo anterior se considera que la gestión humana es quien mayor impacto genera en los resultados empresariales.

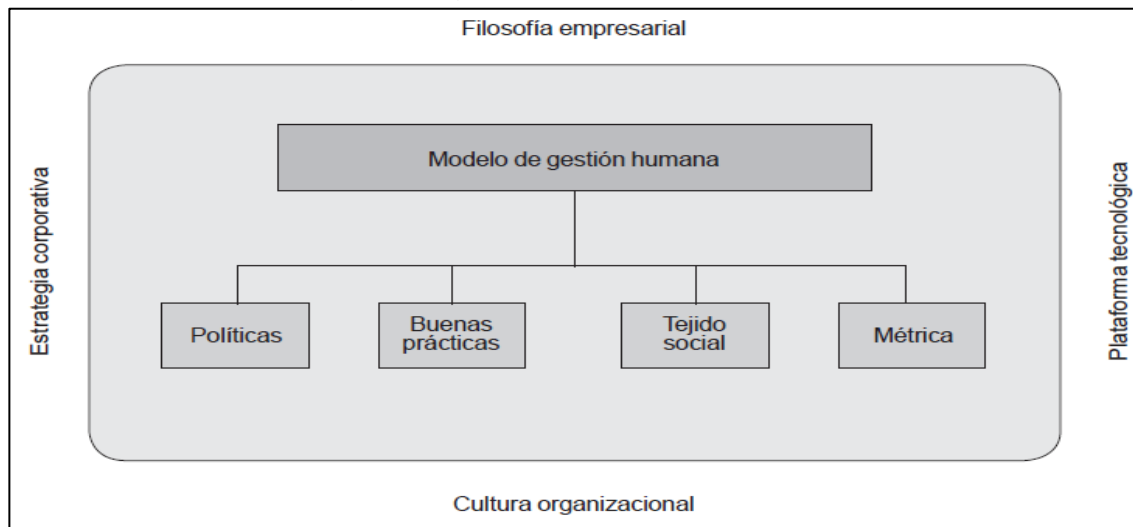
6.2.1.1. Modelo de sistema integral de gestión humana. Según Gregorio Calderón, Claudia Milena Álvarez y Julia Clemencia Naranjo; quienes desarrollaron un proyecto de investigación llamado: gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. El cual fue ejecutado por el grupo de investigación en cultura organizacional y gestión humana de la universidad nacional de Colombia. Donde los autores realizaron un recorrido por los distintos temas que aborda la gestión humana, para tener las diferentes alternativas y desarrollar la metodología de la investigación, la cual se aplicó a una muestra de empresa colombianas de distinto sector económico.

⁹⁰ PEREZ URIBE, Rafael Ignacio. Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. Revista Escuela de Administración y Negocios, 203, no 47, p. 63.

Entre los hallazgos se identificó una madurez en el área de gestión Humana; “reconocimiento del área como capacidad organizacional y de la persona como fuente de éxito y valoración de los sistemas de prácticas como condición para que gestión humana agregue valor”⁹¹. Los resultados los representaron en 5 grandes categorías: características de la gestión humana en las empresas colombianas, prácticas de la gestión humana, prácticas y actividades estratégicas, clústeres de empresas según el desarrollo de sus prácticas estratégicas y por último los retos y aportes a la gestión humana.

Con el conocimiento adquirido y los resultados logrados, los autores proponen un modelo que lo llaman **sistema integral de gestión humana**. Donde el objetivo es tener un modelo integral de gestión humana y lograr coherencia con el ámbito corporativo infiriendo en 4 elementos fundamentales; políticas para el gobierno de las personas, buenas prácticas, construcción de tejido social y sistema de medición. Este modelo lo resumen los autores como se muestra en la figura 11.

Figura 11. Sistema integral de gestión humana



⁹¹ HERNÁNDEZ, Gregorio Calderón; VALENCIA, Julia Clemencia Naranjo; GIRALDO, Claudia Milena Álvarez. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración, 2012, vol. 23, no 41.pag. 14.

Fuente: HERNÁNDEZ, Gregorio Calderón; VALENCIA, Julia Clemencia Naranjo; GIRALDO, Claudia Milena Álvarez. Gestión humana en la empresa colombiana.

Las políticas. Son las guías de acción que inspiran todo el quehacer de la gestión humana de la organización. Estas reflejan el pensamiento, el sentimiento y el compromiso de la alta dirección frente a las personas en la empresa.

Las buenas prácticas. “El principio de las buenas prácticas será la respuesta esperada de la experticia de los profesionales de recursos humanos”⁹². Las cuales se realizan por medio del diseño e implementación de métodos, técnicas y procedimientos de alta eficiencia, que apunten además de aportar en prácticas funcionales, impacten al desarrollo de capacidades organizacionales. Para desarrollarse debe cumplir tres condiciones; ámbito, consistencia y coherencia.

La construcción del tejido social. Hace referencia a la capacidad que tiene el modelo para que a partir de las políticas establecidas y las prácticas generen inspiración y compromiso entre los empleados a fin de garantizar la diversidad. Al mismo tiempo que plantea la realización de proyectos de vida que faciliten la integración y participación de todos los colaboradores con el entorno de la organización.

La Métrica. Hace referencia a un sistema de indicadores que tenga la capacidad de mostrar los resultados de la gestión humana en función de los términos del negocio. Estos sistemas de medición son ajustables al tipo y tamaño de la empresa, a las características del sector, a la estrategia del negocio y las características organizacionales.

El modelo “sistema integral de gestión humana” en el ámbito corporativo hace referencia a cuatro factores que hacen parte del sistema integral de la gestión humana, La filosofía empresarial (se valora la eficiencia y los resultados); cultura organizacional (constituye el área donde se desenvuelve toda la empresa, es allí

⁹² HERNÁNDEZ, Gregorio Calderón; VALENCIA, Julia Clemencia Naranjo; GIRALDO, Claudia Milena Álvarez. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración, 2012, vol. 23, no 41.pag. 32.

donde se presentan las interacciones sociales, las motivaciones); La estrategia corporativa (el área de gestión humana debe apuntarle al desarrollo de los planes y estrategias corporativas); La plataforma tecnológica (este será el sustento para mejorar la eficiencia del trabajo humano)⁹³.

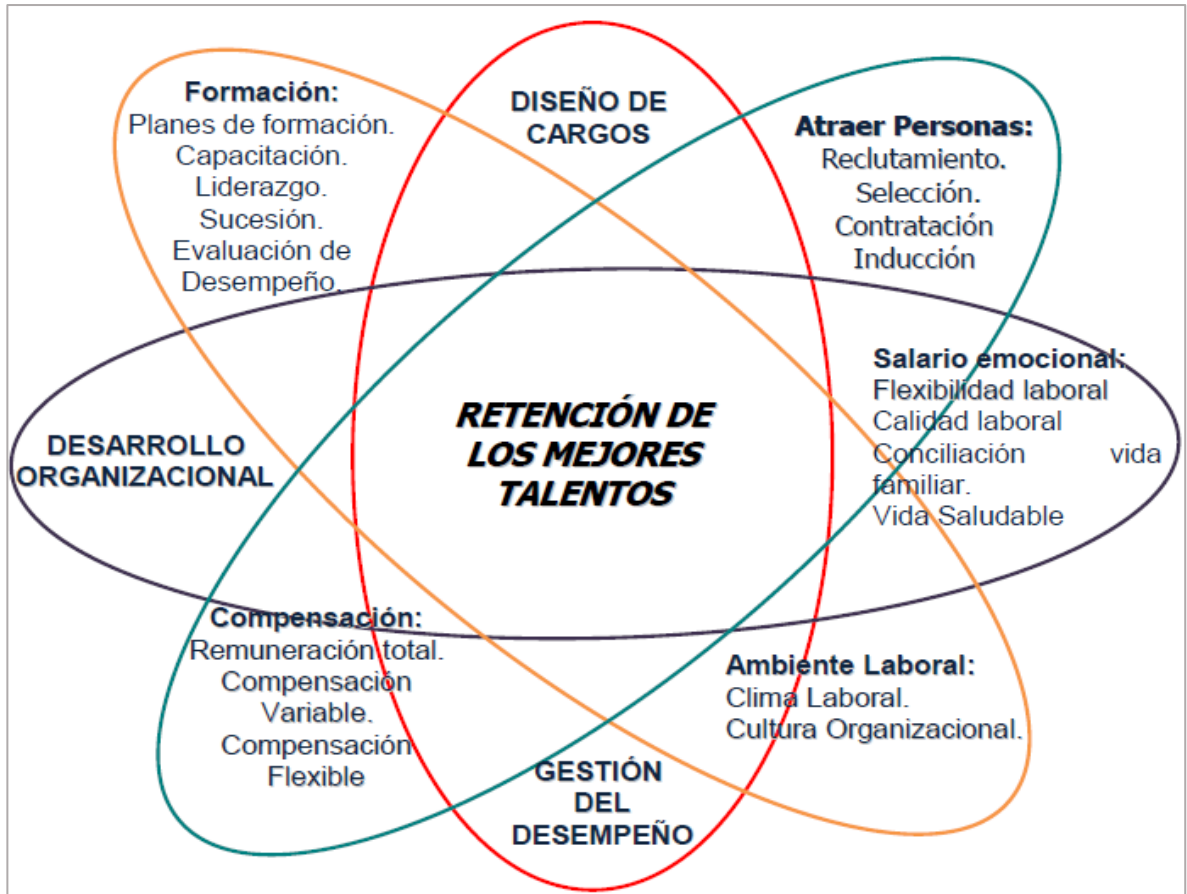
Al concluir el estudio los autores proponen “tener un modelo integral de gestión humana y lograr coherencia con el ámbito corporativo; esto es lo que se denominaría sistema integral de gestión humana”⁹⁴, el cual funciona bajo un proceso de interacción continuo, pues la gestión humana no puede ser solo ejecutora de políticas, sino que debe retroalimentar la filosofía de la empresa, apoyar la formulación y reformulación estratégica, así como coadyuvar a la construcción de una cultura organizacional y del capital tecnológico.

6.2.1.2. Modelo integral de gestión humana (atraer, retener, motivar, desarrollar y ubicar el mejor talento). Estudio realizado por Pedro Gerardo Prieto Bejarano, en su proyecto modelo de gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal. Universidad de Medellín Facultad de ciencias económicas y administrativas. 2013. Por medio del cual desarrolla y propone un modelo integral de gestión humana, modelo que se puede apreciar según la figura 12.

⁹³ HERNÁNDEZ, Gregorio Calderón; VALENCIA, Julia Clemencia Naranjo; GIRALDO, Claudia Milena Álvarez. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración, 2012, vol. 23, no 41.pag. 32.

⁹⁴ *Ibíd.* pág. 31

Figura 12. Modelo Integral de Gestión humana



Fuente: PRIETO BEJARANO, Pedro Gerardo. Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.

Según Prieto se quiere resaltar la importancia del potencial de la gestión del talento humano con el propósito de retener el capital humano estratégico de la organización, como camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo de este modo a los resultados organizativos los cuales impactan en empresas altamente competitivas y con la capacidad de enfrentar factores cambiantes del entorno económico y social⁹⁵.

⁹⁵ PRIETO BEJARANO, Pedro Gerardo. Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. 2013. Tesis de Licenciatura. Universidad de Medellín. Pag. 73.

Como se puede inferir, por medio de la aplicabilidad de este modelo permite a las empresas identificar y mantener dentro de las organizaciones, las personas que por su buen desempeño y cumplimiento de los objetivos se convierten en un elemento importante para el desarrollo de la organización, en relación las personas dan lo mejor de sí cuando se encuentran motivadas.

De esta manera el modelo propuesto bajo la dirección estratégica de la gestión humana, propone etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados relacionándolos directamente con los resultados. Son algunos; productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, entre otros.

El autor propone prácticas de gestión humana que se relacionen con la retención del personal que aporta valor a las estrategias de las empresas; donde reconoce la necesidad de profundizar en los procesos a través de los propios recursos humanos y la gestión de los mismos influyendo en los resultados organizacionales.

Según Prieto Bejarano, autor del modelo, hace referencia de Jeffrey Pfeffer, gran estudioso de los aspectos organizacionales quien menciona en su libro “la ecuación humana”⁹⁶; un estudio sobre la eficacia de las prácticas de alto rendimiento en diferentes sectores industriales y en diferentes países con el objeto de generalizar. Propone siete prácticas del talento humano.

1. Seguridad en el empleo; hace referencia a la estabilidad, las empresas tienen un indicador que es el tiempo de permanencia de los empleados.
2. Contratación selectiva de nuevo personal; es la práctica inicial que garantiza la evolución de las personas en el cargo.
3. Equipos auto-dirigidos y descentralización de la toma de decisiones del principio básico de diseño organizativo.

⁹⁶ PFEFFER, Jeffrey Pfeffer. La ecuación humana: Como diseñar y dirigir empresas de alto rendimiento. Gestión 2000, 1998. Pag. 32.

4. Retribución comparativamente alta dependiendo de los resultados.
5. Formación amplia; Las primeras semanas del trabajador son decisivas ya que es donde se desarrollan las bases de la motivación a largo plazo.
6. Reducción de distinciones y obstáculos, incluyendo vestimenta, lenguaje, distribución de centro de trabajo y diferencias salariales entre categoría.
7. Amplia participación de los distintos estamentos de la empresa, información financiera y resultados.

Con base en lo anterior, el autor del modelo considera las siguientes prácticas necesarias, cuya gestión es contribuir en generar expectativa por parte de talento humano, para que el personal con mejor desempeño permanezca en la organización.

a. Atraer personas. “El desafío de atraer y retener al personal adecuado sigue siendo una preocupación para las organizaciones. En la última década, la gestión del talento no ha sido efectiva y dejó a las empresas entre excesos y escasez de personal”⁹⁷. Se considera que la respuesta a este desafío se puede tener en cuenta en dos grandes enfoques.

- **Contratación.** Es el escenario donde se relacionan todos los primeros procesos de ingreso a la empresa, comenzando por el reclutamiento, la selección, e inducción; etapas que marcan el desarrollo de los talentos ya que al realizar cada uno de los procesos de manera correcta se garantiza un excelente recurso humano para el desarrollo de una misión dentro de las organizaciones. Se debe tener una visión a largo plazo para seleccionar nuevos empleados, establecer procesos donde el candidato encaje con el perfil y características del puesto, es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, y asumir nuevos retos.

⁹⁷ PRIETO BEJARANO, Pedro Gerardo. Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. 2013. Tesis de Licenciatura. Universidad de Medellín. Pag. 62.

- **Seguridad en el empleo que pueda ofrecer la organización.** Se relaciona directamente con la estabilidad en el empleo, las empresas lo miden por el tiempo de permanencia de los empleados en la empresa. “Dentro de los beneficios que crea la estabilidad en el empleo está la contribución que hacen los trabajadores de sus conocimientos y de sus esfuerzos para aumentar la productividad⁹⁸. La empresa que brinda seguridad a sus trabajadores tendrá en su personal altos niveles de motivación, lealtad por sus trabajos, sentido de pertenecía y bajos índices de rotación.

b. Formación y posibilidades de desarrollo. Las primeras semanas de empleo son el período decisivo durante el cual se echarán los cimientos de la motivación a largo plazo del empleado y del sentimiento de pertenencia, es por eso que los programas de orientación y formación en esta etapa deben transmitir toda la formación del cargo, la cultura organizacional y mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo, La formación aumenta el nivel de compromiso de los empleados con la organización y aumenta la sensación de que se trata un buen lugar para trabajar.

c. Diseño de puestos de trabajo. Factores tecnológicos, económicos de organización y humanos son sin duda parte fundamental en el momento de un diseño adecuado de un puesto de trabajo, las personas deben sentirse cómodas, de esta manera están motivados y trabajan con alto rendimiento. Este conjunto de factores y actividades influye directamente en el clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización⁹⁹.

“Es decir, un puesto no sólo implica la ocupación de un espacio físico, sino también el desempeño de un rol que se vale de diversas tareas para cumplir determinadas

⁹⁸ PEÑA GARCÍA, I., & HERNÁNDEZ PERLINES, F. (2007). La Integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de formulación de la estrategia 83 como determinante de los resultados. *Universia Business Review, Actualidad Económica*, 69.

⁹⁹ FERNÁNDEZ, George. Adaptación del puesto de trabajo. *Revista Capital Humano*, 2004, vol. 15. Pag. 12

metas”¹⁰⁰. Lo que nos lleva a decir que el papel que cada colaborador desempeña dentro de una empresa, se convierte en una pieza importante dentro del engranaje completo, e decir que es parte de un equipo de trabajo donde se busca el bien común.

d. Políticas de remuneración. Los sistemas de remuneración o incentivos desempeñan un papel fundamental en las organizaciones, al ser utilizados como estrategia en la retención de personal, estimulado la motivación que aporta al cumplimiento de los objetivos empresariales. El establecer políticas claras de remuneración se convierte en un factor importante para atraer y retener buenos trabajadores¹⁰¹.

El salario es un factor decisivo para los talentos en una compañía, “en la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y una serie de tareas a realizar, se quiere encontrar en él, un lugar de desarrollo integral humanos e intelectual”¹⁰². Dando importancia a estos factores, gestión humana plantea otra serie de incentivos, diferentes al factor económico que motiven al personal a dar lo mejor y aumentar el sentido de pertenecía por la empresa.

Este grupo de incentivos le es llamado “salario emocional” el cual se trata de: “proporcionar a los empleados beneficios, no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y creen en la compañía un valor adicional, del que los empleados no quieran desprenderse y que diferencie a la empresa de las demás. Pueden tratarse de servicios concretos o dotaciones materiales”¹⁰³.

Utilizar la estrategia de salario emocional, conociendo las necesidades particulares de los equipos de trabajo, puede contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y asegurar su permanencia en la organización. Se relacionan algunos

¹⁰⁰ PRIETO BEJARANO, Pedro Gerardo. Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. 2013. Tesis de Licenciatura. Universidad de Medellín. Pag. 66.

¹⁰¹ *Ibíd.* pág. 66

¹⁰² *Ibíd.* pág. 68

¹⁰³ GOMEZ R. Claudia, el salario emocional, Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá D.C., 2001. Pag. 9.

factores motivadores: flexibilidad en los turnos, reconocimiento, empoderamiento, calidad de vida, ambiente laboral adecuado, facilidades para capacitarse y formarse.

e. Evaluación de desempeño. El proceso de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión humana en las organizaciones, ya que se usa como herramienta estratégica que permite determinar la actuación de cada una de las personas involucradas en un proceso. Esta se realiza en relación a una serie de factores establecidos de antemano y la consecución de dichos objetivos.

Dentro de los objetivos principales de la evaluación de desempeño está identificar necesidades y aspectos que se deben mejorar para posteriormente establecer planes de formación y mejorar las técnicas de trabajo. De igual manera se convierte en una herramienta útil para detectar empleados que se destacan por su eficiencia y pueden realizar campañas y planes de sucesión exitosas.

El plan de sucesión es también llamado en gestión humana como “cuadros de remplazo” cuya intención es: “preparar al personal que podrá tener a futuro la responsabilidad de suceder o remplazar algunos cargos”¹⁰⁴. Este proceso es común en los mandos medios y bajos, donde se debe contar con personal preparado que esté en la capacidad de sustituir una ausencia o retiro del puesto de trabajo.

f. Planes de carrera. Un plan de carrera es un “Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos”¹⁰⁵.

¹⁰⁴ GALLEGO, Mery; Gestión humana basada en competencias contribución objetiva al logro de los objetivos organizacionales, Revista universidad EAFIT, 2012, vol. 36, no 119, p. 63-71.

¹⁰⁵ WAYNE, Mondy; NOE, Robert. Administración de recursos humanos. Editorial Pearson Prentice Hall. México, 2005, p. 202.

Por lo general un plan de carrera se diseña y ejecuta reconociendo y recompensando los logros obtenidos por cada colaborador, pero el eje principal es que el colaborador pueda repercutir con su conocimiento en el desarrollo organizacional.

g. Clima organizacional. Propiciar un buen clima laboral es uno de los valores fundamentales de las empresas ya que es determinante en la retención del talento. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores.

En un apropiado ambiente laboral en las organizaciones se logra hacer cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, con el objetivo de modificar actitudes y conductas de los miembros y proponer cambios en la estructura de la empresa.

En la figura 13 se puede apreciar un comparativo que realiza el autor del presente modelo, sobre distintos aspectos en la planificación del talento humano, la forma como se manejaban antes y cómo se ve en la actualidad.

Figura 13. Cambios a considerar en la planificación del talento humano

La realidad anterior	La nueva realidad
La gente necesita Compañías	Las Compañías necesitan gente
Las máquinas, el capital, la geografía constituyen la ventaja competitiva	Las personas talentosas constituyen la ventaja competitiva
Contar con mejor talento tiene cierta importancia	Contar con mejor talento tiene una inmensa importancia
Los empleos escasean	Los talentos escasean
Los empleados son leales y los empleos estables	Las personas son volátiles y asumen compromisos a corto plazo
Las personas aceptan el paquete normal que se les ofrece	Las personas exigen mucho más

Fuente: PRIETO BEJARANO, Pedro Gerardo. Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal

Se concluye que el “modelo integral de gestión humana” está dado para que las compañías puedan recluir y mantener dentro de su personal a talentos, por medio de estrategias motivacionales que le dan prioridad a factores que los empleados consideran importantes. Dentro de este contexto, aplicando el desarrollo adecuado del modelo, utilizando una serie de variables logran retener esos talentos dentro de la empresa.

6.2.1.3. Modelo de gestión por competencias. Martha Alicia Alles, en su modelo de dirección estratégica de los recursos humanos, gestión por competencias, plantea un modelo de gestión humana, cuyo objetivo es desarrollar el potencial estratégico de las personas que integran la organización con el apoyo de los gerentes, quienes deben lograr convertir las estrategias empresariales en prioridades de recurso humano; la metodología por competencias será el conector de la estrategia organizacional con los subsistemas de recurso humano.

“La necesidad de competir en un mundo casi caníbal ha impulsado cambios en la concepción a cerca de la gente que trabaja y así ha surgido la gestión de recursos humanos por competencias”¹⁰⁶. Este es un modelo de gestión que fue creado pensando en los beneficios que representa para las empresas, contratar personas que cumplan el perfil previamente definido, el cual debe ser ajustado a la planeación estratégica de la empresa. En la actualidad se ha hecho común que en oportunidades las empresas preparan personas con altos perfiles y luego se quieran cambiar de empresa.

Como se puede apreciar en la figura 14, el autor del “modelo de gestión por competencias” expresa por medio de un esquema en forma de panel, en el cual su centro es la dirección estratégica de recursos humanos, y a su alrededor se encuentran los demás procesos formando un solo esquema donde todas las piezas

¹⁰⁶ ALLES, Martha Alicia. Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Ediciones Granica SA, Buenos Aires, 2005. 352 p.

encajan, Lo que permite suponer que para en el presente modelo, la dirección estratégica de recursos humanos es el eje principal para que los demás procesos se puedan cumplir y garantizar una gestión integral por competencias

Figura 14. Esquema global por competencias



Fuente: ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica SA, 2006.

El modelo de Alles, resalta que para obtener mejores resultados del personal, el área de recurso humana debe tener un espacio representativo en la estructura de la compañía, con un equipo organizado que este en constante contacto con las diferentes áreas funcionales, convirtiéndose en buenas prácticas que garantizan el valor e importancia que se le da al personal¹⁰⁷.

En la figura 15 se puede apreciar una propuesta que el autor realizo de las principales funciones que intervienen directamente en el área de recurso humano; estas funciones están agrupadas en dos temas: el primero es denominado “áreas de capital humano”, lo integran las funciones de desarrollo de personas, empleos y compensaciones. El segundo grupo de temas el autor lo denomino “Oficina de

¹⁰⁷ ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica SA, 2006

personal” se relaciona con las funciones de las relaciones industriales y la administración del personal.

Figura 15. Principales funciones del área de recurso humano.



Fuente: ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica SA, 2006.

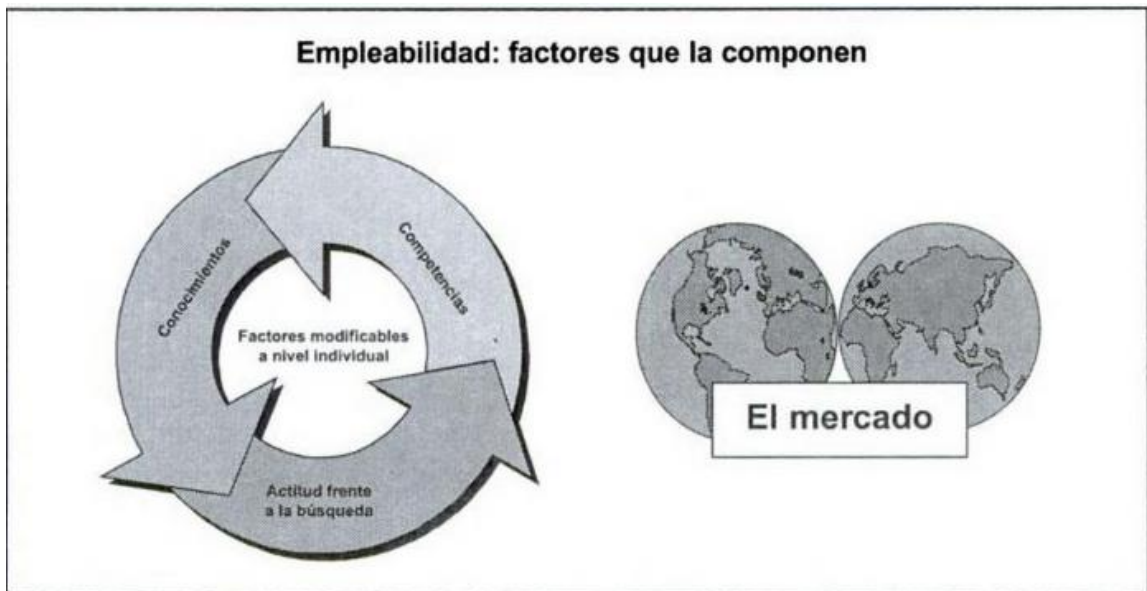
Para el “Modelo de gestión por competencias” todos los procesos de gestión humana son de alta importancia, pero resalta que la “evaluación de desempeño” se convierte en un factor decisivo al momento de evaluar las competencias del personal. Es por esta razón que se hace énfasis en que todos los procesos deben ser medibles, para lo cual recomienda la aplicación de los indicadores de gestión, los cuales hacen parte de los instrumentos de evaluación de políticas, objetivos y metas, que permiten la toma de decisiones, y garantizan el monitoreo de las funciones de gestión.

“Actualmente en el mercado laboral los perfiles son cada vez más exigentes tanto en los conocimientos como en las competencias requeridas, en un mercado altamente profesionalizado”¹⁰⁸, El desarrollo estratégico de las personas aporta para

¹⁰⁸ ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica SA, 2006

que la empleabilidad sea un factor cada vez más selectivo, su objetivo es desarrollar labores de alta calificación técnica, competitividad, y con actitud comprometida. En la figura 16 se puede apreciar los factores que sostienen la empleabilidad.

Figura 16. Factores que sostienen la empleabilidad



Fuente: ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica SA, 2006.

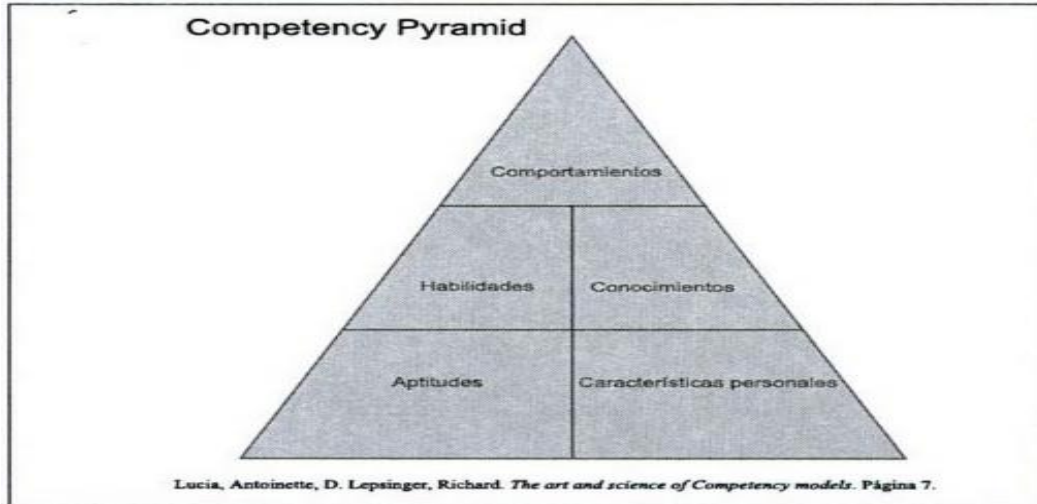
La empleabilidad en el modelo de gestión humana por competencias, es sostenida por cuatro grandes pilares como lo demuestra la gráfica anterior; los conocimientos (los cuales pueden ser adquiridos), las competencias (pueden ser desarrolladas), la actitud (es el interés que coloca el individuo para la búsqueda de empleo), y el mercado, factor sobre el cual el individuo no puede actuar, por estar fuera de su ámbito de acción; “los 3 primeros pilares pueden ser modificables por las personas”¹⁰⁹.

“Cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modelo de gestión, una manera de manejar los recursos humanos de una empresa para lograr

¹⁰⁹ ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica SA, 2006 pág. 46

alinearlos a las estrategias que tiene el negocio”¹¹⁰. Comprender la motivación humana se vuelve recurrente en el modelo, para identificar comportamientos que se interesen y orienten hacia el cumplimiento de los objetivos. En la figura 17 se muestra la pirámide que la autora utiliza para organizar las competencias laborales.

Figura 17. Las competencias Laborales



Fuente: ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica SA, 2006

Las competencias laborales se definen como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”¹¹¹. La competencia laboral al ser identificada se convierte en una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, y da fortalezas para enfrentar adecuadamente el actual contexto empresarial cada vez más complejo y desafiante.

Se complementa el tema de gestión por competencias teniendo en cuenta lo expuesto por, Mery Gallego; donde hace énfasis en la gestión humana basada en competencias, en contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Donde afirma que: “la teoría de las competencias se constituye por tanto en una metodología que permite al área de gestión Humana y desde ella a sus procesos:

¹¹⁰ *Ibíd.* pág. 69

¹¹¹ ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica SA, 2006 pág. 46

diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo, contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así como una estrategia fundamental para la organización”¹¹².

La competencia es una característica individual que permite agregar valor a los procesos organizacionales, pueden ser: competencias fundamentales, las cuales son objeto de identificación en los procesos de selección de personal entre ellas tenemos, rasgos de personalidad, valores entre otros. Y las competencias desarrollables, las cuales se pueden alcanzar con formación, conocimientos, y experiencia, contribuyendo efectivamente al logro de los objetivos organizacionales¹¹³.

Lo anterior expuesto tiene directa relación con cada uno de los procesos de la gestión humana y la importancia que tienen las competencias en cada una de las etapas, haciendo énfasis que la etapa donde mayor representación tienen es en la de reclutamiento y selección, convirtiéndose es el punto partida para contar con el personal que requiere la empresa. Según Gallego, existen tres tipos de competencias.

- Competencias relacionadas con el **SABER**: conocimientos técnicos y de gestión.
- Competencias relacionadas con el **saber HACER**: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.

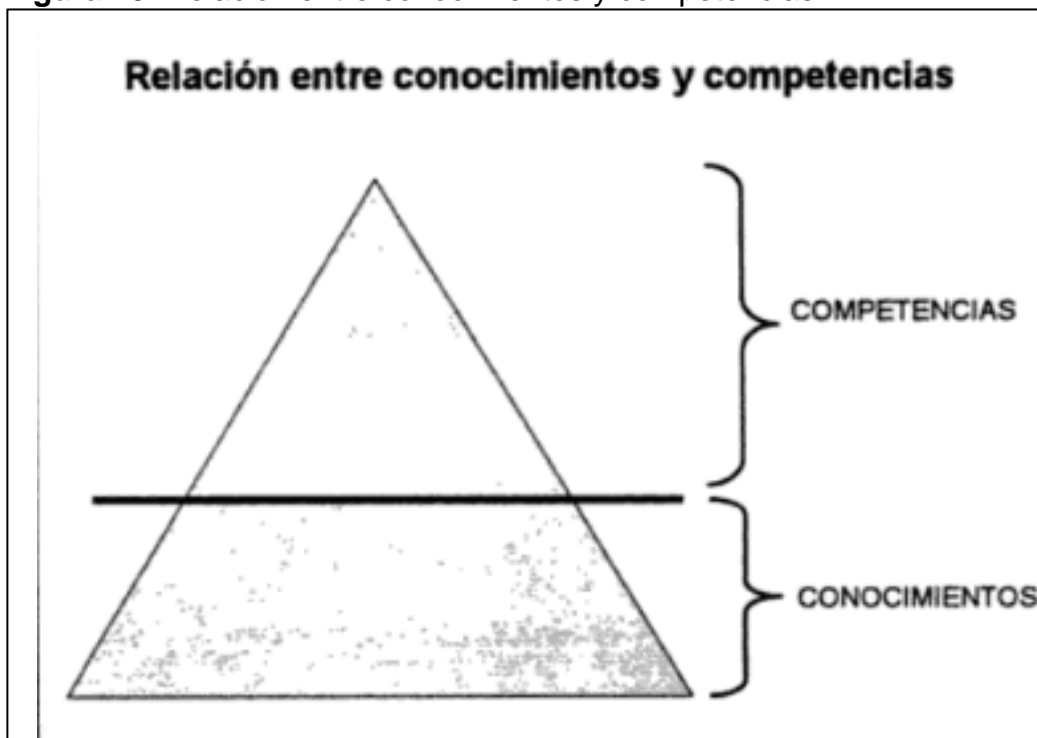
¹¹² GALLEGO, Mery; Gestión humana basada en competencias contribución objetiva al logro de los objetivos organizacionales, Revista universidad EAFIT, 2012, vol. 36, no 119, p. 63-71.

¹¹³ ALLES, Martha Alicia. Óp. cit., p.65.

- Competencias relacionadas con el **SER**: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores¹¹⁴.

La teoría por competencias permite que el área de gestión humana contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales desde los diferentes procesos que los componen. Una de las estrategias claves para el logro de los propósitos es la estrategia de gestión humana orientada a ser generadora de valor; todas las personas poseen características diferentes que desde el punto de vista laboral permiten desempeños diferenciadores. En la figura 18 se muestra como el autor expone la relación entre conocimientos y competencias.

Figura 18. Relación entre conocimientos y competencias



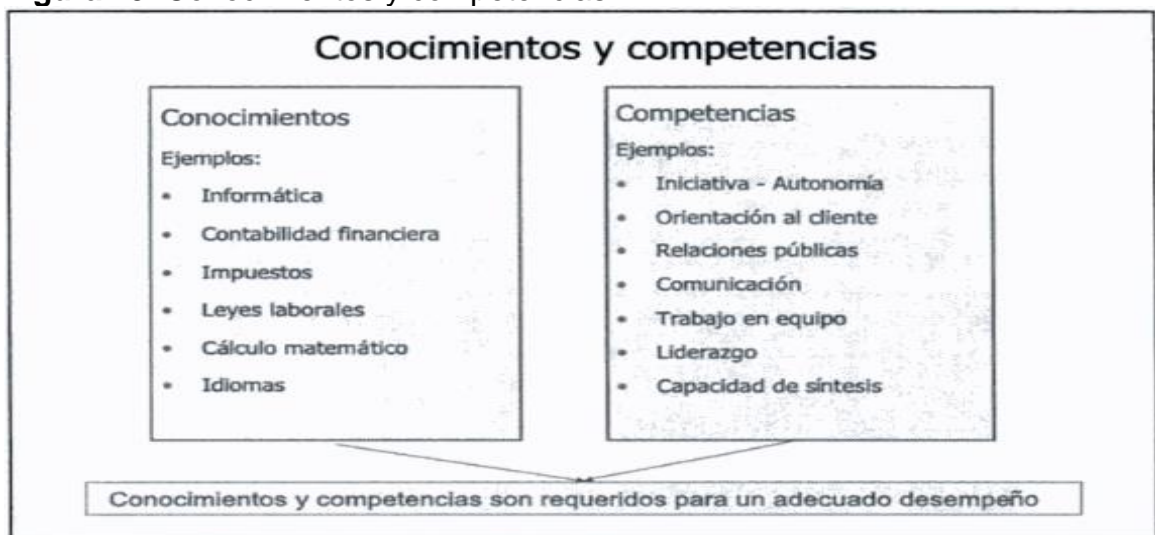
Fuente: ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica SA, 2006.

¹¹⁴ GALLEGO, Mery; Gestión humana basada en competencias contribución objetiva al logro de los objetivos organizacionales, Revista universidad EAFIT, 2012, vol. 36, no 119, p. 63-71.

Es común encontrar en fuentes literarias, sobre temas de gestión humana, los términos de conocimientos y competencias relacionados, como, por ejemplo, competencia técnica, competencias del conocimiento, y cuando se refiere a las competencias propiamente dichas se les denomina “Competencias de Gestión” o competencias conductuales”. Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo.

“Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias”¹¹⁵, siendo esta la razón por la que en la mayoría de los procesos de selección se evalúan primero los conocimientos, convirtiéndose en la base de los resultados, lo que permite que, Alles lo presente en la parte inferior de la pirámide. En relación al tema y para dar mayor claridad, Alles presenta un listado de conocimientos y competencias los cuales se pueden apreciar en la figura 19.

Figura 19. Conocimientos y competencias.



Fuente: ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica SA, 2006.

¹¹⁵ ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica SA, 2006

Las competencias de una empresa resultan de la integración de las competencias individuales, de ahí la importancia que las organizaciones realicen una adecuada selección de personal. Así pues, se puede aclarar que los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión.

Así como para las personas son importantes las competencias, también lo son para las empresas y se convierten en un conjunto de factores los cuales hacen parte importante en la formación de su personal ya que intervienen directamente en los resultados finales de la organización. En la figura 20, Alles hace una demostración grafica de la relación entre las competencias empresariales.

Figura 20. Relación entre las competencias



Fuente: ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica SA, 2006.

Competencias teóricas. Conectar saberes adquiridos (empresa, estudio, superación) durante la formación de la información.

Competencias prácticas. Traducir la información y los conocimientos en acciones operativas enriqueciendo los procedimientos.

Competencias sociales. Lograr que trabaje en equipo y capacidad de relacionarse.

Competencias del conocimiento. (Combinar y resolver) conjugar la información con el saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones. Aportar innovaciones y creatividad.

Se puede concluir que el modelo de gestión por competencias, aporta para la adquisición y desarrollos de personal, con los conocimientos y competencias aptos y enfocados en la planeación estratégica de la compañía; garantiza una estructura aplicable a todo tipo de objeto social o actividad económica, es indispensable el compromiso de la alta dirección para la aplicación de modelo.

6.2.1.4. Modelo de gestión de recursos humanos. Juan Carlos Rodríguez Serrano, en su libro “el modelo de gestión de recursos humanos.” un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas, editorial UOC. Plantea un modelo de gestión humana que “consiste en situar a la persona idónea (eficaz) en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada (retribución y reconocimiento) para contribuir eficazmente a la concesión de los objetivos”¹¹⁶ .

En la introducción al modelo de gestión de los recursos humanos se identifica una combinación de extensa experiencia vivida en la gestión de recursos humanos y un amplio conocimiento de modernas prácticas de gestión de personas, y el rendimiento empresarial, planteamientos que tienen en cuenta el contexto estratégico, y prácticas con mediciones sobre el rendimiento individual y organizativo, inspiradas en una visión de las organizaciones del futuro y su relación con el entorno¹¹⁷ .

¹¹⁶ RODRÍGUEZ-SERRANO, Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos. un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas, Editorial UOC, 2011. Pág. 28.

¹¹⁷ MARTÍNEZ Miguel Ángel, modelo de gestión de recursos humanos: Una propuesta para el análisis empírico, Departamento de Ciencias Empresariales, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Alcalá. 2010.

El mundo empresarial se está convirtiendo en un espacio que elige personas en con aspiraciones personales y profesionales, que aporten al éxito empresarial. Por esta razón la importancia que cada individuo, este formado, para ocupar el lugar adecuado dentro de las organizaciones. Al mismo tiempo que en la actualidad las “empresas se están convenciendo del lugar preferente que ha de otorgarse a los hombres y mujeres en el desarrollo y el éxito de las organizaciones.”¹¹⁸.

Según Rodríguez Serrano plantea la existencia de tres mundos en gestión de organizaciones y personas, donde se conectan tres ejes principales, organización, personas y sociedad. Siendo las personas las que aporta ideas, conocimientos, y resuelven problemas. Mientras que la sociedad pide a las empresas que se organicen para alcanzar resultados, Dentro de ese marco las empresas que se organicen y utilicen adecuadamente los recursos serán quienes se mantienen.

Según Rodríguez Serrano, las empresas deben estar preparadas para los cambios que están ocurriendo en el contexto organizacional, los cuales suceden cada vez con mayor frecuencia. Por tal razón propone cuatro elementos como protagonistas en el cambio de la gestión de las organizaciones; ciencia y tecnología, la sociedad, la organización y las personas. como se demuestra en la figura 21.

¹¹⁸ RODRÍGUEZ-SERRANO, Juan Carlos. Óp. cit., pág. 17.

Figura 21. Representación gráfica de los protagonistas del cambio en gestión de las organizaciones



Fuente: RODRÍGUEZ-SERRANO, Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos. Un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas, Editorial UOC, 2011.

La ciencia y la tecnología. En la actualidad el mundo se encuentra en aceleración de la ciencia y la tecnología, “Los conocimientos humanos se duplican cada dos años. En la última década se han obtenido más conocimientos científicos que toda la historia de la humanidad”¹¹⁹. Así mismos aspectos como; los conocimientos humanos, tienen sentido en el campo práctico; consiste en la congruencia entre los fines prácticos y los pensamientos. Los conocimientos científicos, son los que requieren un proceso de investigación, la potencia de los ordenadores, y el internet son factores que marcan el desarrollo de los países.

Los entornos que no se unan a esta revolución corren el riesgo de desaparecer o que empresas pequeñas que no tengan el capital o la infraestructura se fusionen con empresas más grandes. Según el autor hace mención a la revolución

¹¹⁹ RODRÍGUEZ-SERRANO, Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos. un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas, Editorial UOC, 2011. Pág. 21.

tecnológica “Desde ahora y hasta el 2020, los científicos proveen una explosión de actividad científica como el mundo no ha visto antes. En dos tecnologías clave, la potencia informática y las secuencias del ADN”¹²⁰.

La sociedad. La revolución tecnológica conlleva a grandes cambios en las estructuras sociales, la forma de vivir, las relaciones con los compañeros de trabajo, los valores y prioridades. Se sugieren tres características sociales que influirán en los nuevos esquemas de gestión empresarial. La primera de ellas es la diversidad; las nuevas tecnologías permitirán una imaginable capacidad de elección en todo lo que nos rodea, sin importar en qué lugar del mundo se encuentre, se puede acceder¹²¹.

La segunda característica es la desregulación; se podrá hacer una serie de combinaciones, ocio- trabajo y otras actividades en el momento que se quiera, sin limitaciones por horarios, todos estarán disponibles. Y la tercera característica es la nueva educación; la cual estará orientada a desarrollar nuevas capacidades intelectuales, emocionales y sociales, que permitan adaptarse en un entorno moderno y competitivo.

Las personas. Los protagonistas de las nuevas organizaciones deben reunir tres características especiales: Iniciativa, Independencia, e inteligencia¹²². Las personas tomen decisiones sobre su vida personal y laboral, gestionan activamente su carrera profesional, buscando profundizar sus conocimientos, que le permitan contar con oportunidades de ponerlos en práctica. “Lo que si es cierto es que las barreras entre lo manual y lo intelectual irán desapareciendo y que las organizaciones busquen con afán en las personas su materia prima más valiosa: la inteligencia”¹²³.

¹²⁰ *Ibíd.* pág. 13.

¹²¹ *Ibíd.* pág. 14.

¹²² RODRÍGUEZ-SERRANO, Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos. un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas, Editorial UOC, 2011. Pág. 21.

¹²³ *Ibíd.* pág. 15.

La organización. Según el estudio del modelo, todas las organizaciones sufrirán cambios trascendentales, y algunas de ellas han empezado a caminar hacia la cultura de la flexibilidad, la virtualidad, y la personalidad, con características que integran la adaptabilidad, la agilidad, en plataformas de estructura física y virtual con personas que buscan ser reconocidas por su contribución en los resultados. Deben estar preparadas para enfrentar los cambios, replantear sus sistemas de gestión, y modelos de gestión de personas, esta será la principal responsabilidad de todos los que formen parte de la organización.

En la figura 22 se muestran los tres elementos clave del modelo de gestión de recursos humanos, entorno organizativo, puesto de trabajo, y persona. El autor los representa en forma de cilindro, donde el objetivo es que cada uno pueda encajar en el siguiente.

Figura 22. Representación gráfica de los elementos clave del modelo de gestión de recursos humanos.



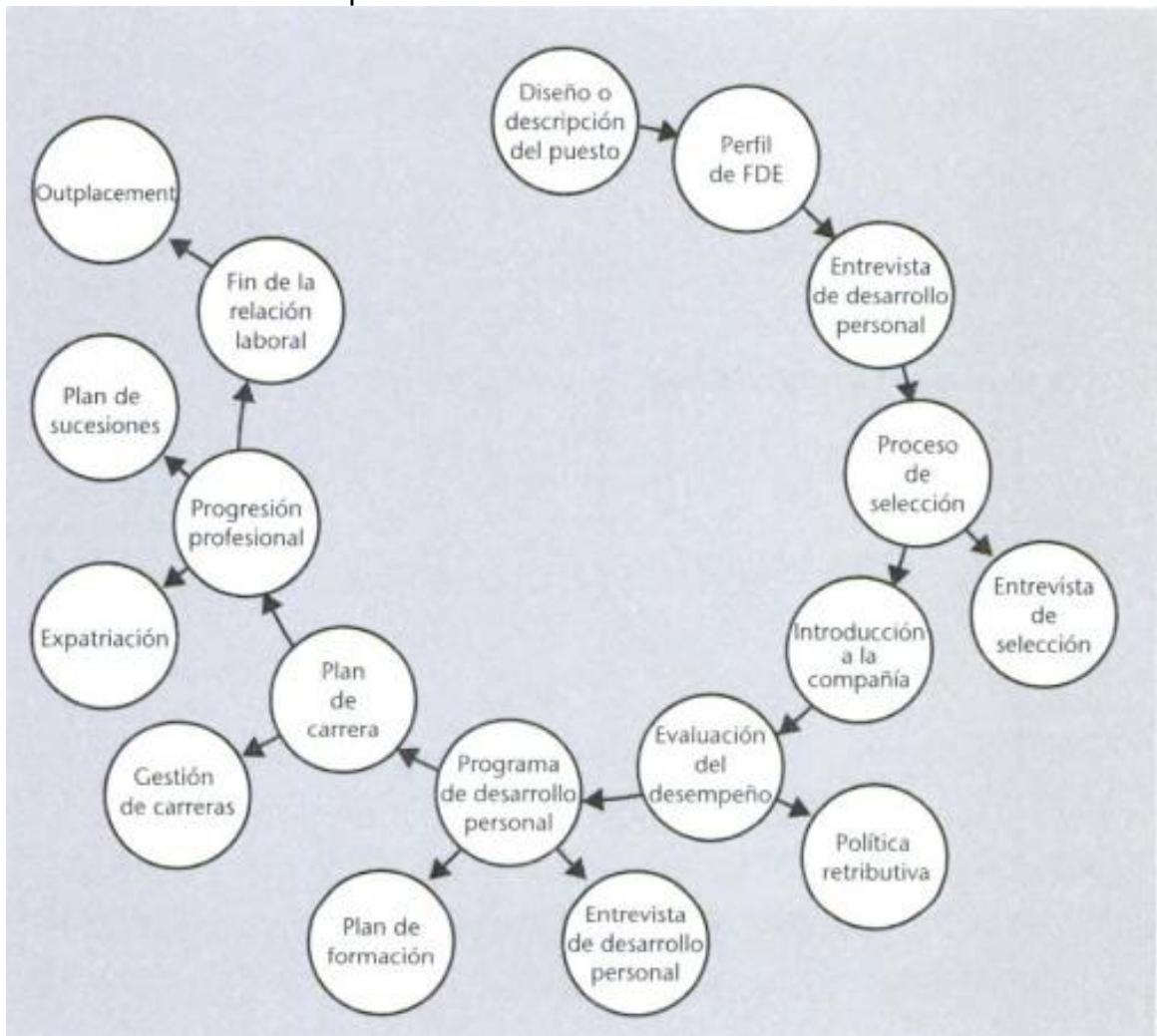
Fuente: RODRÍGUEZ-SERRANO, Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos. Un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas, Editorial UOC, 2011.

Los sistemas de gestión de recursos humanos se articulan sobre tres conceptos claves: El entorno organizativo, el puesto de trabajo, y la persona ocupante del puesto de trabajo, los cuales se consideran como elementos integrados y absolutamente interdependientes. “Una adecuada gestión de recursos humanos será el lubricante que consiga un encaje óptimo y permanente de las tres piezas”¹²⁴.

Dentro de la estructura del modelo de gestión humana, de Rodríguez, hace referencia a los métodos y actividades a desarrollar en el proceso de gestión humana para la implementación del modelo. Por medio de la figura 23, se puede apreciar el ciclo de vida profesional estándar que propone el autor.

¹²⁴ RODRÍGUEZ-SERRANO, Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos. un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas, Editorial UOC, 2011. Pág. 28.

Figura 23. Representación gráfica de la gestión de recursos humanos a través del modelo de ciclo de vida profesional estándar.



Fuente: RODRÍGUEZ-SERRANO, Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos. Un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas, Editorial UOC, 2011

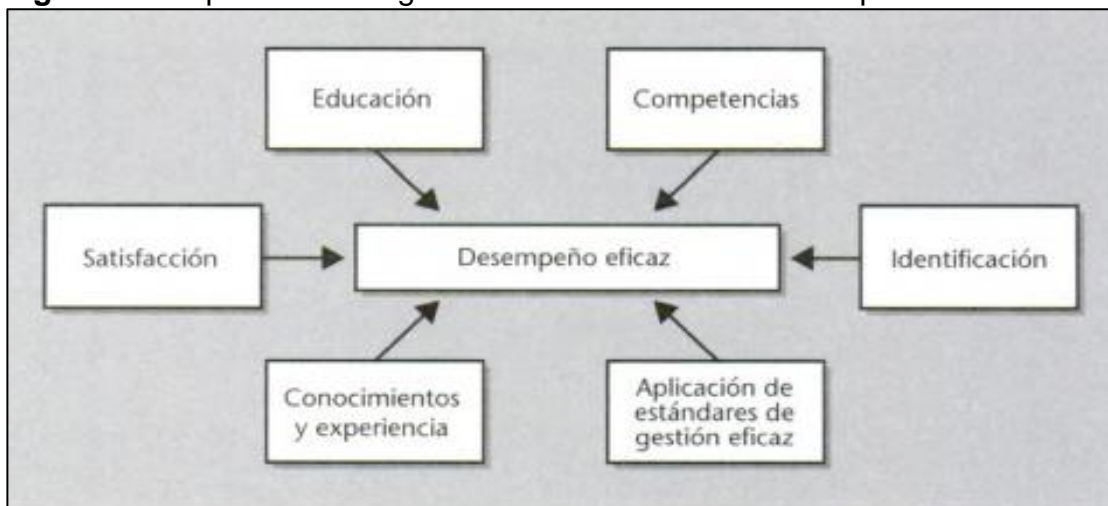
El modelo de ciclo de vida profesional estándar, se convierte en elemento básico del *modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Este ciclo refleja de manera ordenada y secuencial las actividades de gestión de recursos humanos, tomando como referencia una vida profesional estándar dentro de una compañía, desde el momento del ingreso hasta que termina vínculos con la empresa. “El modelo de ciclo de vida profesional estándar, propone comenzar por el diseño y descripción de

un puesto de trabajo para avanzar siguiendo los pasos que las personas recorren hasta el final de su relación con la empresa”¹²⁵.

El modelo requiere para su implementación una serie de requisitos que se definen según la metodología de la empresa, por ejemplo, ajustarse a las políticas y procedimientos internos, es importante para las empresas tener conceptos claros tales como la misión, los valores, las políticas de recursos humanos, y las herramientas de gestión de recursos humanos, los cuales son el eje principal para el éxito en la utilización del modelo.

Según el autor del modelo, para garantizar el éxito en la aplicación del modelo de gestión de recursos humanos propone la aplicación de seis factores de desempeño eficaz, educación, competencias, identificación, aplicación de estándares, satisfacción, conocimientos y experiencias. Los cuales son elementos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo, para que logre desempeñarse de forma satisfactoria. En la gráfica 24 se puede apreciar estos factores de desempeño eficaz.

Figura 24. Representación gráfica de los factores de desempeño eficaz



Fuente: RODRÍGUEZ-SERRANO, Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos. Un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas, Editorial UOC, 2011

¹²⁵ RODRÍGUEZ-SERRANO, Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos. Un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas, Editorial UOC, 2011. Pág. 30.

Educación: “Factor que se refiere a la preparación académica que proporciona el bagaje de conceptos teóricos básicos que permiten el ejercicio de una profesión u oficio”¹²⁶. Convirtiéndose de esta manera la educación en un factor esencial, el autor lo representa como la base de los conocimientos, para que junto con los demás factores aporte al desempeño eficaz de los colaboradores de una organización.

Conocimiento y experiencia. Hace referencia a los conocimientos específicos imprescindibles para desempeñar un puesto, según el diseño que se le haya dado al cargo, sus funciones, y los objetivos del puesto de trabajo. Y por otra parte está la trayectoria del ocupante a lo largo del tiempo que le permiten tomar decisiones acertadamente en el ámbito laboral basándose en experiencias¹²⁷. Los conocimientos se refieren a la formación específica, teórica y práctica de desarrollar una misión dentro de una empresa.

Competencias. Factor que hace referencia a los comportamientos y aptitudes de las personas en el desempeño eficaz de un puesto de trabajo. El modelo resalta competencias en cuatro grupos.

a. Competencias de pensamiento. “aptitudes que se relacionan con la habilidad para analizar, interpretar y relacionar eficazmente información hechos y situaciones así como para desarrollar nuevas ideas y desarrollar objetivos estratégicos”¹²⁸, entre los que encontramos, pensamiento conceptual, pensamiento analítico, pensamiento estratégico, innovación y búsqueda de información.

b. Competencias de influencia. Hace relación a las “Aptitudes y comportamientos que se relacionan con la capacidad de obtener compromisos”¹²⁹ en este sentido se refiere a la aptitud para persuadir, convencer, influenciar,

¹²⁶ RODRÍGUEZ-SERRANO, Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos. Un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas, Editorial UOC, 2011 p. 48.

¹²⁷ *Ibíd.* pág. 49.

¹²⁸ *Ibíd.* pág. 50.

¹²⁹ RODRÍGUEZ-SERRANO, Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos. Un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas, Editorial UOC, 2011 pag.50.

controlar emociones, que finalmente se convierten en dar un buen servicio a los clientes. Encontramos la influencia estratégica, Influencia interpersonal, persuasión racional y orientación al cliente.

c. Competencias de logro. Aptitud y comportamientos que se relacionan con el deseo y habilidad de conseguir resultados, operando con estándares de desempeño elevados. Entre los que encontramos; iniciativa, orientación al desarrollo, interés por los estándares, orientación a resultados¹³⁰.

d. Competencias de autogestión. Aptitudes y comportamientos que se relacionan con la capacidad para aprender, desarrollarse y adaptarse a diferentes culturas y situaciones. En este grupo encontramos; habilidad para aprender, orientación hacia el propio desarrollo, adaptabilidad, flexibilidad, confianza en uno mismo, autocontrol, tenacidad, perfeccionismo, sensibilidad interpersonal, independencia.

Aplicación de estándares de gestión eficaz. Los estándares de gestión eficaz, pueden ser definidos como el conjunto de conocimientos, técnicas y habilidades para desempeñar eficazmente los puestos, que deben conseguir resultados mediante la supervisión, coordinación o interacción con terceros¹³¹.

El modelo describe los estándares de gestión eficaz clasificados en tres grupos.

- Estándares relacionados con dirección y liderazgo; donde se destacan las siguientes características; importancia de conocer, distinguir y ejecutar las cuatro actividades principales de una organización, planificar, organizar, coordinar y controlar, distinguir entre autoridad y responsabilidad, dirección de liderazgo, y establecer prioridades.

¹³⁰ Ibíd. pág. 51.

¹³¹. Ibíd. pág. 53.

- Estándares relacionados al conocimiento de la empresa; se caracteriza por conocer la empresa (misión, visión, las distintas áreas funcionales) y su estrategia, al igual que su responsabilidad hacia la comunidad.
- Estándares relacionados con habilidades de gestión; entre lo que se identifica, conocer y aplicar técnicas eficaces de comunicación, y técnicas en dirección de reuniones, organizar tiempo y programar eficazmente las actividades¹³².

Satisfacción; “Factor que se refiere a la identificación de la persona con el puesto de trabajo que desempeña”¹³³. Situación que se ve reflejada en el desempeño y manera de tomar las responsabilidades, para el autor, una persona satisfecha crea valor en su puesto de trabajo y por ende al entorno de la organización.

Identificación: se refiere cuando el colaborador se identifica con la empresa, y la siente como suya, trabajando según los valores, las necesidades y los objetivos de la organización¹³⁴. Las personas que logran esa conexión con la empresa donde laboran, entregan lo mejor de sí.

Se puede concluir que el modelo de gestión de recursos humano, es un modelo de gestión de personas, que por su estructura puede estar al alcance de toda organización, reconoce que su principal activo es el capital humano y tiene la metodología para la implementación. Al igual que “examina, de forma integrada y práctica, las descripciones de puestos de trabajo, las valoraciones, la selección, la evaluación del desempeño y los planes de carrera, cuestiones consideradas tradicionalmente como una combinación de difícil tratamiento”¹³⁵.

¹³² RODRÍGUEZ-SERRANO, Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos. Un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas, Editorial UOC, 2011. Pág. 52.

¹³³ *Ibíd.* pág. 53.

¹³⁴ *Ibíd.* pág. 55.

¹³⁵ RODRÍGUEZ-SERRANO, Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos. Un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas, Editorial UOC, 2011. Pág. 144.

6.2.1.5. Modelo de Gestión Humana por Sistemas. Idalberto Chiavenato en su libro Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, propone el modelo de gestión humana por sistemas, donde su objetivo consiste en que los recursos humanos sean captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización para el crecimiento de la misma¹³⁶. Utilizando el recurso humano como una herramienta útil y generadora de desarrollo en la empresa por medio de sistemas.

La administración de los recursos humanos depende en gran medida de la cultura que existe en cada organización, de las características internas y sus procesos, al igual que las características del contexto que la rodea. “En una época llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda índole, en la que se acentúa la inflación, la recesión y el desempleo, la administración de recursos organizacionales se hace cada vez más compleja y desafiante”¹³⁷.

Es por estas razones que a la administración de los recursos humanos le esperan grandes retos, “donde la reducción de gastos parece ser más fácil y de efectos más inmediatos y visibles desde el punto de vista estrictamente financiero”¹³⁸ teniendo en cuenta la creciente globalización empresarial, en la cual se busca alcanzar cada día mayor productividad, calidad y competitividad, y donde la posible solución la tienen las personas, convirtiéndose en la ventaja competitiva de las organizaciones.

En la interacción entre personas y empresas, las empresas necesitan a las personas de la misma manera como necesitan de otros recursos para su funcionamiento como lo son el recurso financiero y tecnológico, de ahí la denominación de recursos humanos para identificar a las personas que trabajan en las organizaciones, las personas son cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida

¹³⁶ CHIAVENATO, Idalberto; Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones Editorial McGraw-Hill Interamericana Octava edición 2002. Pág. 97.

¹³⁷ *ibíd.* 99.

¹³⁸ *ibíd.* 99.

que las organizaciones crecen se requiere un mayor número de personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para la sostenibilidad.

“No existen leyes o principios universales para la administración de recursos humanos”¹³⁹. Esta administración de recurso humano tiene en cuenta la situación de la empresa en los diferentes ambientes y según sus políticas internas de igual forma destaca la participación y el liderazgo de la gerencia en cada una de las organizaciones.

Un modelo de administración de recursos humanos exitoso en un momento del tiempo, no garantiza que lo sea en otra organización o en la misma en tiempos distintos, debido a que se ve influido por otros factores de carácter externo, es por esta razón que la empresa debe mantener su planeación estratégica y prospectiva claramente identificada y dispuesta a realizar los ajustes que se requieran, analizando el entorno, desde diferentes puntos de vista y de esta manera poder ajustar la organización en el tiempo requerido..

Al tiempo que los jefes de área se convierten en una fuente de ayuda y soporte para la gestión humana, ya que son ellos quienes están con el personal la mayor parte del tiempo, lo cual permite tener un contacto directo con los colaboradores y crear de cierta forma una habilidad para solucionar inconvenientes de forma oportuna y evitar el crecimiento de problemáticas en masa que afecten la empresa, adicionalmente a esto el jefe de área tiene participación y responsabilidad en de los resultados que se logren alcanzar en el proceso que lideren o del área que intervengan.

Al hablar de administrar el recurso humano se hace referencia a la manera en que se administra a las personas en la organización, y para ello existe una serie de procesos identificados desde el momento de la selección del personal, haciendo la

¹³⁹ CHIAVENATO, Idalberto; Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones Editorial McGraw-Hill Interamericana Octava edición 2002. Pág. 114.

trayectoria por cada una de las etapas, hasta el instante de presentar resultados. Idalberto Chiavenato por medio de la figura 25 expone los 5 procesos básicos en la administración de recursos humanos con los objetivos que deben cumplir cada uno de ellos y las actividades involucradas.

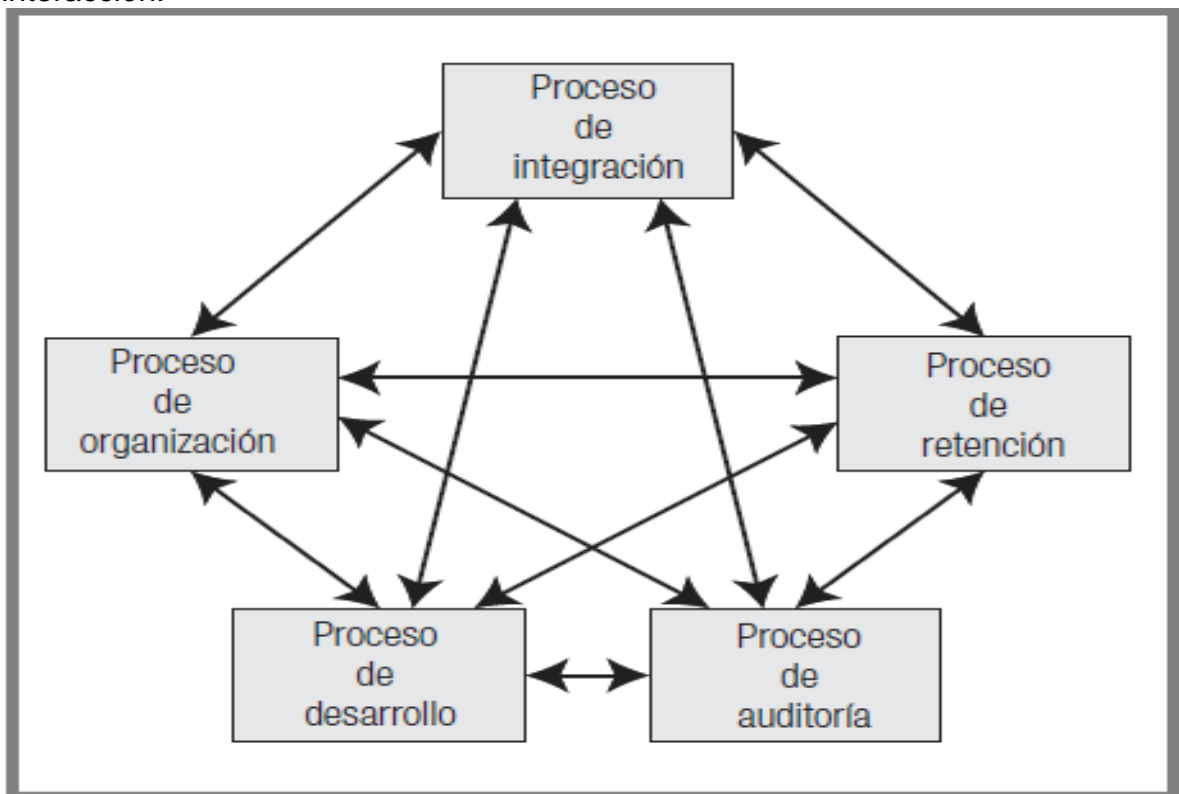
Figura 25. Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos.

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	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
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoría	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social

Fuente CHIAVENATO, Idalberto; Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones Editorial McGraw-Hill Interamericana Octava edición 2002.

Los procesos básicos en la administración de los recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas, lo que hace que se convierta en un sistema donde cada uno de los procesos se integra, estableciendo subsistemas que sean íntimamente interrelacionados e interdependientes, lo que permite que su iteración provoque que cualquier cambio en uno de ellos, tenga influencia sobre los demás. Como lo representa Chiavenato en la figura 26 donde se evidencia la interacción de los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos.

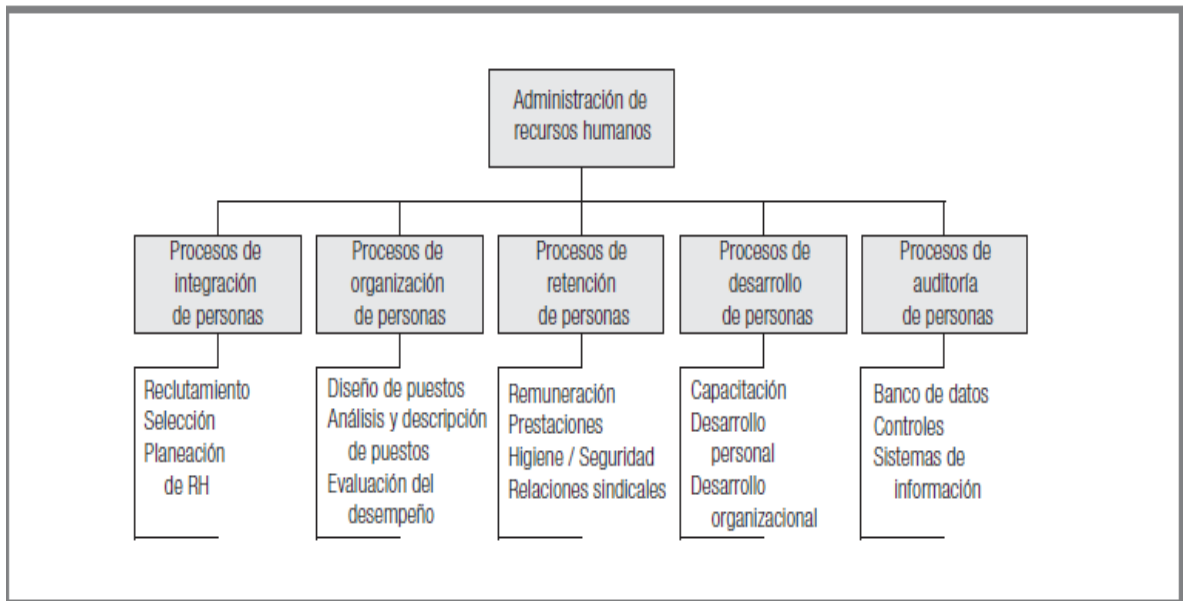
Figura 26. Los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos y su interacción.



Fuente CHIAVENATO, Idalberto; Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones Editorial McGraw-Hill Interamericana Octava edición 2002.

Es de alta importancia que el paso por cada uno de estos subsistemas, sea implementado y realizado de una manera clara y adecuada que permita que las personas logren conocerlo, apropiarlo, y desarrollarlo, para que finalmente se obtengan resultados favorables para las organizaciones donde se pueda evidenciar un equipo de trabajo armonioso que cumpla los requerimientos y expectativas de las mismas, En la figura 27 se exponen los procesos y subprocesos en la administración de recursos humanos.

Figura 27. Procesos y subprocesos en la ARH.



Fuente CHIAVENATO, Idalberto; Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones Editorial McGraw-Hill Interamericana Octava edición 2002.

Del sistema de administración de recurso humano de Idalberto Chiavenato se desprenden cinco subsistemas, cada uno de ellos está compuesto por una serie de actividades, que aseguran el adecuado funcionamiento del sistema en general, los subsistemas presentan una secuencia que permite establecer el orden lógico de las actividades a realizar en el área de gestión humana, que facilita la adecuada implementación de este modelo generando una adaptación rápida para las empresas.

Figura 28. Proceso global de la ARH



Fuente CHIAVENATO, Idalberto; Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones Editorial McGraw-Hill Interamericana Octava edición 2002

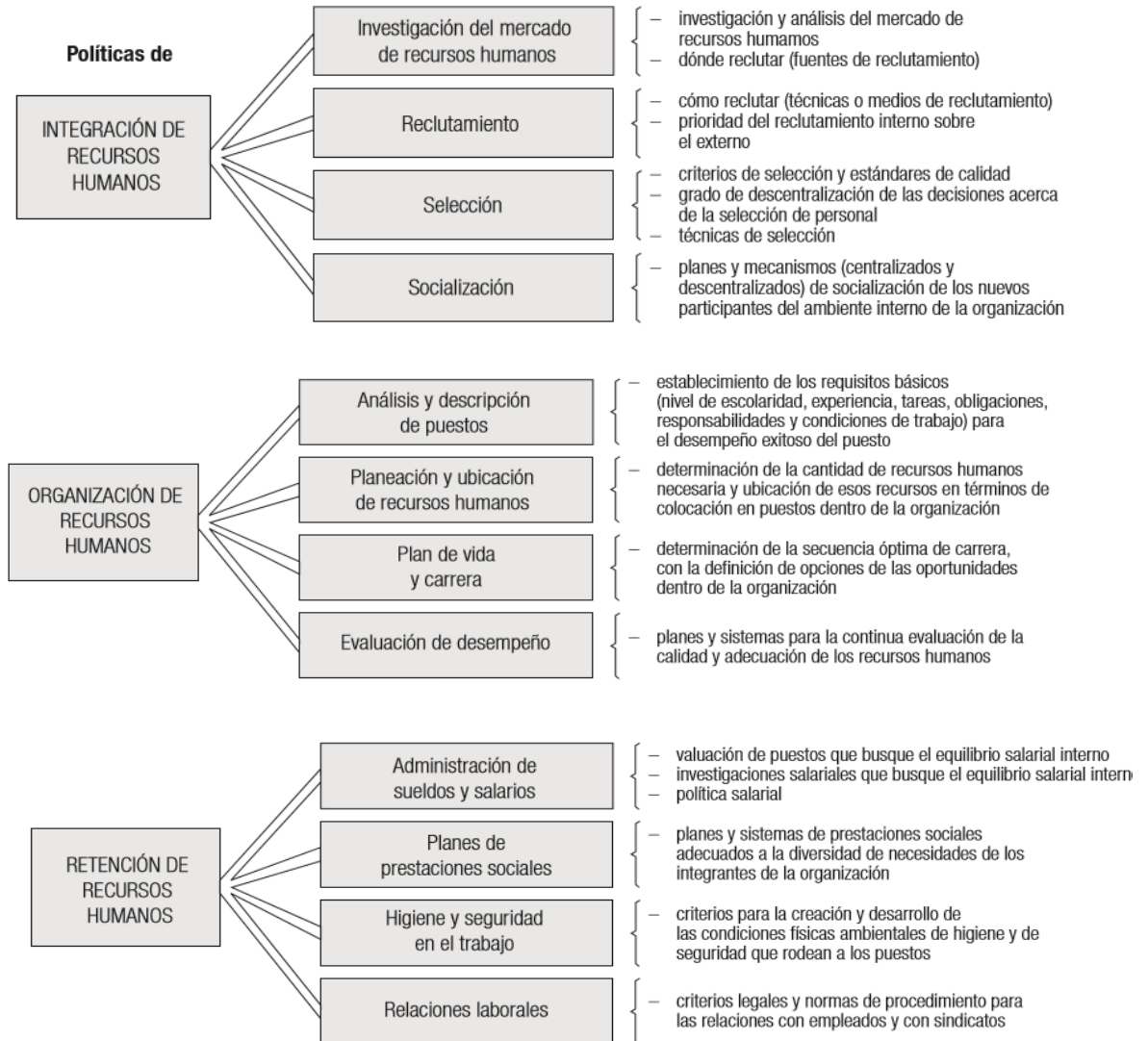
En la información expuesta anteriormente, figura 28, se puede observar de una manera detallada las actividades que se desarrollan en cada una de las etapas de los subsistemas de gestión humana y el proceso global de la administración de recursos humanos, en las cuales se pueden observar en un orden cronológico, la implementación adecuada de este modelo permite que las empresa tengan una parte de su productividad garantizada, teniendo en cuenta que se establece el personal indicado y preparado en el desarrollo de cada cargo.

Políticas de Recursos Humanos: “Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones”¹⁴⁰. Es por eso que las empresas establecen una filosofía, identifican necesidades, reconocen la misión y visión, la cual se toma como guía en la creación de las políticas que fortalecen su estructura empresarial, minimizando los riesgos, orientando a las personas a desempeñar las funciones en la búsqueda de garantizar el cumplimiento los objetivos. En la figura

¹⁴⁰ CHIAVENATO, Idalberto; Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones Editorial McGraw-Hill Interamericana Octava edición 2002. Pág. 120.

29 se puede observar la estructura que le da el autor a las políticas de recursos humanos.

Figura 29. Políticas de Recursos Humanos





Fuente CHIAVENATO, Idalberto; Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones Editorial McGraw-Hill Interamericana Octava edición 2002.

Al momento de determinar una política esta debe ser coherente con los objetivos organizacionales, su misión y su visión. Según la figura anterior se pueden resaltar los siguientes aspectos:

Políticas de integración de recursos humanos. En esta política hace claridad cuáles son las fuentes de reclutamiento, que medios se van a utilizar para lograr el recurso humano que se necesita para la organización. Se definen los estándares de calidad y los criterios para la selección del recurso. La forma como se integra un nuevo miembro debe garantizar que en el tiempo indicado tenga los conocimientos que le permitan ser competente dentro de la empresa.

Políticas de organización de recursos humanos. En esta política es donde se determinan los requisitos básicos del personal, al igual que los criterios de planeación, colocación y movimiento de los recursos humanos, identificando posibles alternativas futuras dentro de la organización, es también en esta política donde se desarrolla la evaluación de desempeño.

Políticas de retención/ de los recursos humanos. En esta política se tiene en cuenta un aspecto muy sensible como es el tema de la remuneración directa, el cual es determinado por diferentes actores como es la validación del puesto de trabajo y el comportamiento que tenga el mercado de los salarios. De igual forma se

determinan la remuneración indirecta, por medio de programas en conjunto con otras entidades.

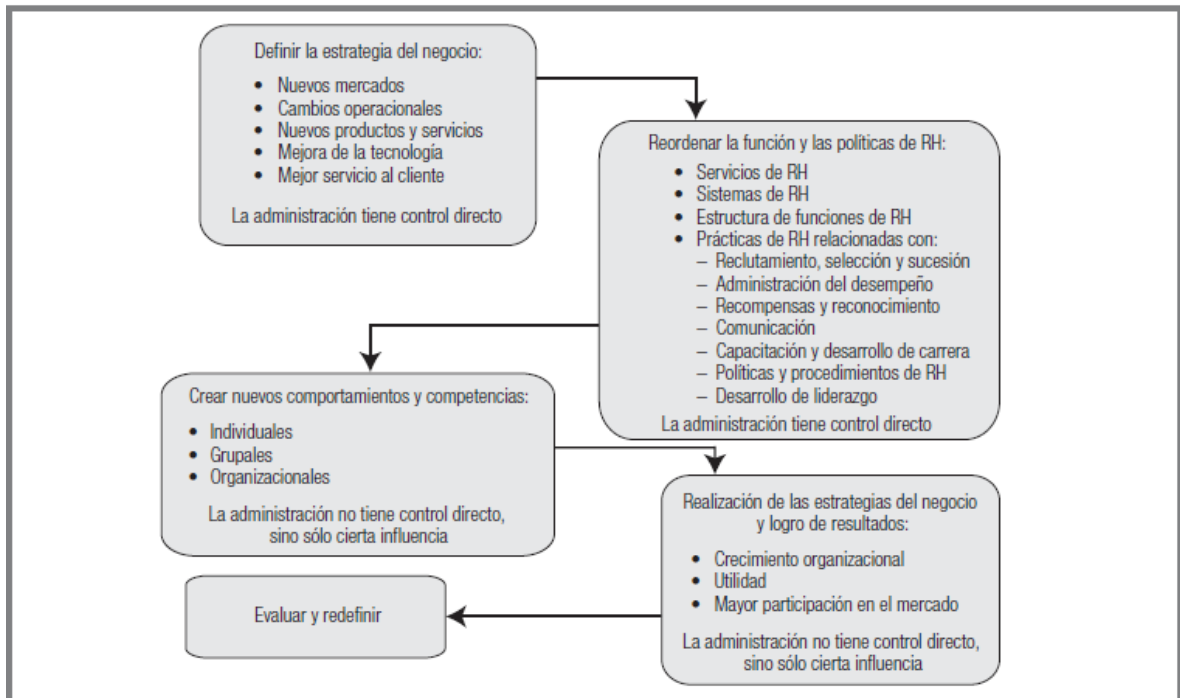
Esta política tiene la responsabilidad de mantener los equipos de trabajo animados, participativos y productivos dentro de un entorno organizacional garantizando las condiciones, físicas, ambientales de salud y seguridad, las cuales inciden en el desempeño del recurso humano.

Políticas de desarrollo de recursos humanos. Es en esta política donde se encuentra la tarea de desarrollar los programas de formación y capacitación, el cual lo determinan después de realizado un diagnóstico, reforzando los aspectos que garanticen el desempeño del recurso humano en las tareas asignadas. La formación hace que cada vez los niveles de conocimiento del personal de la compañía vayan subiendo y por ende sea más competitiva, al igual que inciden en gran parte en el recurso humano haciendo que se generen cambios de conducta en el personal, la mayoría de estos programas son a mediano y largo plazo.

Políticas de auditoría de recursos humanos. En esta política se determinan el valor cuantitativo y cualitativo de la fuerza de trabajo garantizando que este toda la información para poder medir los resultados. De la misma manera esta política es la encargada de determinar los criterios de las auditorías permanentes.

Es por medio de las políticas de recursos humanos donde se establecen y gobiernan las relaciones con los empleados y todo el grupo implicado en la operación de la empresa como son, clientes, proveedores, accionistas, empleados, consumidores. Con base a las políticas cada empresa define los procedimientos que va a utilizar garantizando el cumplimiento de la política. En la figura 30 se pueden apreciar los componentes de la estrategia de administración de recursos humanos

Figura 30. Componentes básicos de la estrategia de Administración de Recursos Humanos



Fuente CHIAVENATO, Idalberto; Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones Editorial McGraw-Hill Interamericana Octava edición 2002.

El mercado es cada día más cambiante, “Por lo tanto las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características”¹⁴¹. Es el área de gestión humana, quien tiene la mayor responsabilidad de garantizar que las empresas posean estos recursos, que se utilizan para alcanzar mayor efectividad, por medio del fortalecimiento de nuevas competencias y mejores comportamientos en el personal, capaces de establecer organizaciones rápidas, proactivas, competitivas y diferenciadoras.

Se logra concluir que el modelo de gestión humana por sistemas, presenta secuencia lógica es su estructura, basado en los procesos de integración, organización, retención, desarrollo y auditoría, que transforman en subsistemas con

¹⁴¹ CHIAVENATO, Idalberto; Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones Editorial McGraw-Hill Interamericana Octava edición 2002. Pág. 125.

funciones específicas y que permiten llevar un orden adecuado en el proceso de gestión humana y que se fortalece por medio de políticas que trabajan como reglas para gobernar dichas funciones y garantizan la efectividad del modelo por medio de la aplicación adecuada del mismo.

6.2.2. Determinación y organización de las características escogidas para el diseño del instrumento de caracterización. Se identifican mediante investigación, varios modelos de gestión humana, los cuales después de ser estudiados por el grupo de seminario de investigación y teniendo en cuenta los factores y procesos debidamente estructurados en cada modelo, se identifica que el modelo 2 “Sistema Integral de Gestión Humana”, se presenta como resultado de un trabajo de investigación realizado por: Gregorio Calderón, Claudia Milena Álvarez y Julia Clemencia Naranjo.

Dado que por su conocimiento adquirido y los resultados que obtuvieron proponen el desarrollo de un modelo de gestión humana, el cual es interesante en contexto general (por esta razón se tomó como modelo en la primera relatoría de este tema). Al realizar el análisis de los procesos al detalle de cada modelo y las variables definidas para la realización del instrumento de caracterización, se determina entre todos los miembros del seminario y con el aporte de la directora del proyecto, que no cumple con todas las variables estructuradas para tomarlo como modelo referente en la caracterización.

Por lo tanto, en la continuidad de este documento solo se tendrán en cuenta 5 Modelos de Gestión Humana para la determinación del instrumento de caracterización en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga.

- Modelo 1. Gestión humana y cultura organizacional
- Modelo 2. Integral de gestión humana
- Modelo 3. Gestión por competencias
- Modelo 4. Gestión de recursos humanos

- Modelo 5. Gestión humana por sistemas

Al culminar el análisis de cada uno de los modelos de gestión humana investigados se llega a común acuerdo que las características, factores o variables que se definen para tener en cuenta en la caracterización de modelos de gestión humana utilizados en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga son ocho (8), los cuales se encuentran identificados en cada uno de los modelos.

- 1. Diseño de cargo.** El diseño del cargo es la organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico como: contenido del cargo, métodos y procesos de trabajo, responsabilidad y autoridad.
- 2. Reclutamiento y selección.** Este proceso se define en un conjunto de etapas que tienen como objetivo reclutar y seleccionar al candidato apropiado para el puesto adecuado.
- 3. Inducción.** La inducción consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso en una empresa o área durante el periodo de desempeño inicial.
- 4. Evaluación de desempeño.** Tiene como propósito lograr un rendimiento superior en sus trabajadores, que se vea reflejado en los resultados de su empresa y en la propia satisfacción profesional de cada colaborador.
- 5. Formación y capacitación.** Describe las actividades orientadas a promover el cambio en los conocimientos técnicos, el desarrollo de habilidades y competencias en función de los objetivos definidos por la empresa.
- 6. Motivación.** La motivación laboral es el proceso que activa el comportamiento de las personas en el trabajo, lo mantiene y orienta hacia el alcance de los objetivos de la organización.

7. Compensación. Las compensaciones para empleados pueden ser el factor decisivo para retener empleados con alto potencial e incentivarlos a poner todo su empeño para alcanzar las metas organizacionales; además, no se trata solo de crear estrategias para los colaboradores, sino también aquellos candidatos que aspiran a un puesto laboral.

8. Promoción. La promoción es una oportunidad de mejorar la situación laboral y económica muy valorada en cualquier empleo. El desarrollo de las capacidades y aptitudes conlleva una mayor confianza en el empleado dotándole de un puesto de mayor responsabilidad con nuevos retos y expectativas.

6.2.3. Conclusiones de cada modelo. Se presenta un cuadro donde se resalta lo más importante de cada una de las variables que intervienen en la gestión humana, donde se evidencia que existen similitudes entre los modelos. Las siguientes conclusiones son de vital importancia, debido a que son la base para elaboración del instrumento para la caracterización de la gestión humana de las grandes empresas avícolas de Bucaramanga.

Cuadro 5. Conclusiones de cada modelo

Modelo	Modelo 1: La Gestión Humana y Cultura organizacional	Modelo 2: Integral de Gestión Humana	Modelo 3 : Gestión por competencias	Modelo 4: Gestión de recursos humanos	Modelo 5: Gestión Humana por Sistemas
Diseño de Cargo	Tiene en cuenta - Las principales actividades. - Los elementos cognitivos. - Salud ocupacional. - Evaluación de desempeño. - Autonomía del puesto.	Lograr la creación eficaz de un espacio cómodo, claro y capaz que permita motivación, facilite evaluación, evite rotaciones.	Reúne y analiza información sobre sus contenidos, tareas a realizar, los requerimientos necesarios y el tipo de persona a contratar.	Este proceso es la base de la gestión humana y por lo cual fundamental para la selección del personal.	Identifica actividades y conductas que se requieren de una persona.
Reclutamiento y selección	Utiliza fuentes externas e internas (transferencias, promociones, solicitudes personales, recomendaciones, agencias de empleo, escuelas técnicas y universidades, anuncios en medios de comunicación).	Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas.	La realiza la misma empresa, se inicia con una exploración en la propia compañía, luego de a ver agotado este análisis se busca en el mercado.	La realiza la propia empresa, utilizando canales (anuncios de presa, bolsas de trabajo, bases de datos propias, etc.)	Utiliza fuentes externas (agencias de colaboración o empleo, Asociaciones de profesionistas, etc.)
Inducción	Por medio de la adaptación e integración al cargo.	Por medio de una orientación e integración de nuevos empleados.	Por medio de un seguimiento especial durante los primeros meses.	Se familiariza con el contexto organizacional de la empresa y se determinan las primeras acciones de formación, los primeros objetivos, los primeros contenidos entre otros.	Tienen por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización, con los usos y cultura organizacional, con las áreas o departamentos existentes, con los principales productos o servicios, estos duran entre 1 a 5 días.
Evaluación de desempeño	Confronta las funciones o procesos del evaluado en la ejecución de su labor, identificando puntos fuertes y débiles del trabajador y que acciones correctivas se llevan a cabo para para contribuir directamente en el desarrollo del empleado.	Este proceso se aplica para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados, Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.	Realiza una evaluación de 360 grado y por competencias.	Utiliza el método de evaluación basado en apreciación de cualidades, medido por unos parámetros (calidad de trabajo, cantidad de trabajo, responsabilidad y actitud, iniciativa, colaboración y disciplina).	El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas (mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados.)

Formación y capacitación	Promueve el cambio en los conocimientos técnicos, las habilidades y las aptitudes de los funcionarios. Describe los criterios considerados en la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios en general.	Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas formando verdaderos talentos por medio de planes de carrera.	Formación en planes de carrera y desarrollo de competencias con relación a los planes de la organización y desarrollo de personas.	Programas de desarrollo personal mediante planes de formación y planes de carrera por medio de gestión de carreras.	Formación profesional, busca calificar a las personas para una futura profesión. Desarrollo profesional, busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento. Capacitación, adaptación de la persona a un puesto o función. Profesional en determinada especialidad dentro de la organización.
Motivación	Es un factor de resaltar en las características de un empleado.	Para este modelo es la herramienta fundamental para la retención de personal resaltando la importancia de lograr la satisfacción de los empleados.	Es un factor que se clasifica por medio de la motivación, permanencia y poder.	La motivación se identifica con un programa de desarrollo personal de donde desprende la evaluación para la determinación de plan de formación.	La motivación busca para la empresa por resultados por medio de expectativas y beneficios.
Compensación	En forma de salarios de programas y por medio de políticas que buscan la satisfacción de las necesidades primarias de los individuos y sus familias.	Por medio del salario emocional (satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral).	<ul style="list-style-type: none"> - Salarios a destajo (remunera por cantidad producida de algo). - Comisiones. - Bonos o incentivos. 	Por medio de la compensación salarial y mediante apoyo a su desarrollo personal profesional y personal.	<p>Compensación económica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones - Indirecta, incluye: vacaciones, participación de utilidades, horas extra, subsidios para alimentación y transporte.
Promoción	Programas de promoción que aseguran al trabajador un progreso y cubrimiento de las vacantes que exigen capacitación. Muestra el resultado obtenido en el empleado al ser promovido a un cargo superior.	Da la oportunidad de ejercer un cargo de mayor categoría que el actual, con mayores responsabilidades y mejor remunerado basado en su preparación, interés y capacidades, busca que el empleado se mantenga activo, interesado y satisfecho.	Se da mediante cuadros de remplazo o planes de sucesión, preparando al personal para futuros remplazos en diferentes líneas de mando, agregando valor identificando las competencias con desempeños de alto rendimiento.	Progresión Profesional y planes de Sucesión.	Se refiere al movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional. El ascenso es símbolo de éxito y representa un paso hacia adelante en la carrera del empleado.

6.2.4. Diseño del instrumento de caracterización a aplicar. Posteriormente del estudio de los principales modelos de gestión humana, se realiza un cuestionario con 24 preguntas de selección múltiple, relacionadas con los ocho (8) factores identificados anteriormente. El cuestionario se encuentra en el ANEXO T.

Una vez aplicado el cuestionario a los profesionales del área de gestión humana en las empresas, se continúa con la caracterización, se crea un instrumento para la caracterización de las grandes empresas avícolas de Bucaramanga, enfocados en los 5 modelos de gestión humana investigados en este proyecto.

Cuadro 6. Instrumento para la caracterización de gestión humana

DISEÑOS DE CARGOS	
Pregunta 1. ¿Los cargos que actualmente desempeñan las personas que pertenecen a la empresa, han sido diseñados previamente?	
Si responde si	Modelo 1, 2, 3, 4 y 5
Si responde no	Ningún Modelo
Pregunta 2. ¿Los cargos son diseñados con un alto nivel de rigurosidad?	
Si responde si	Modelo 1, 2 y 4
Si responde no	Modelo 3 y 5
Pregunta 3. Cuando determinan el diseño de cada cargo, ¿Cuál consideran que es su prioridad?	
Si responde a	Modelo 3
Si responde b	Modelo 5 y 3
Si responde c	Modelo 1
Si responde d	Modelo 2 y 4
Pregunta 4. En el momento de diseño de los cargos ¿Qué es lo más importante para identificar en las personas?	
Si responde a	Modelo 3
Si responde b	Modelo 5
Si responde c	Modelo 1
Si responde d	Modelo 2 y 4
Pregunta 5. ¿Existen cargos actualmente que no cuentan con un diseño previo y sin embargo se están ejecutando?	
Si responde si	NINGUNO
Si responde no	1,2,3, 4 y 5
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
Pregunta 6. Cuando deciden cubrir una vacante o abren un cargo nuevo, ¿Qué proceso o tipo de reclutamiento utilizan?	

Si responde a	Modelo 2 y 5
Si responde b	Modelo 3 y 4
Si responde c	Modelo 1
Pregunta 7. Cuando inicia la búsqueda de los candidatos, ¿Cómo realiza la empresa la búsqueda?	
Si responde a	Modelo 5 y 1
Si responde b	Modelo 4
Si responde c	Modelo 3
INDUCCIÓN	
Pregunta 8. Cuando el nuevo funcionario ingresa a la empresa, ¿Se le brinda el programa de inducción?	
Si responde si	Modelo 1, 2, 3, 4 y 5
Si responde b	Ningún Modelo
Pregunta 9. ¿Cómo realiza la empresa el programa de inducción?	
Si responde a	Modelo 1
Si responde b	Modelo 2
Si responde c	Modelo 3
Si responde d	Modelo 4
Si responde e	Modelo 5
Pregunta 10. Cuando el funcionario comienza sus actividades, ¿se da conocer el contexto organizacional de la empresa?	
Si responde si	Modelo 4 y 5
Si responde no	Modelo 1, 2 y 3
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Pregunta 11. ¿La empresa realiza evaluación de desempeño?	
Si responde si	Modelo 1, 2, 3, 4 y 5
Si responde b	Ningún Modelo
Pregunta 12. ¿Qué método de evaluación utiliza?	
Si responde a	Modelo 3
Si responde b	Modelo 4
Si responde c	Modelo 5
Si responde d	Modelo 1 y 2
Pregunta 13. Cuando la empresa realiza la evaluación de desempeño, ¿Cuál considera que es su objetivo?	
Si responde a	Modelo 1
Si responde b	Modelo 2
Si responde c	Modelo 4
Si responde d	Modelo 5
Si responde e	Modelo 3
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	

Pregunta 14. ¿Desarrolla planes de formación y capacitación en su empresa?	
Si responde si	Modelo 1, 2, 3, 4 y 5
Si responde b	Ningún Modelo
Pregunta 15. ¿Bajo qué criterios desarrolla los planes de formación y capacitación en su empresa?	
Si responde a	Modelo 2
Si responde b	Modelo 1
Si responde c	Modelo 3,4 y 5
Pregunta 16. ¿Qué busca con los planes de formación y capacitación en los empleados?	
Si responde a	Modelo 1
Si responde b	Modelo 2, 3 y 4
Si responde c	Modelo 5
MOTIVACIÓN	
Pregunta 17. ¿La empresa maneja planes de motivación?	
Si responde a	1, 2, 3, 4 y 5.
Si responde b	Ningún Modelo
Pregunta 18. ¿Cuál propósito de lo los planes de motivación?	
Si responde a	Modelo 1
Si responde b	Modelo 2
Si responde c	Modelo 4
Si responde d	Modelo 5
Si responde e	Modelo 3
COMPENSACIÓN	
Pregunta 19. ¿La empresa aplica el programa de compensación laboral?	
Si responde si	Modelo 1, 2, 3, 4 y 5
Si responde b	Ningún Modelo
Pregunta 20. ¿para qué utiliza la empresa la compensación?	
Si responde a	Modelo 5
Si responde b	Modelo 1, y 2
Si responde c	Modelo 3, 4
Pregunta 21. ¿Qué tipo de compensación utiliza la empresa?	
Si responde a	Modelo 1,3 y 5
Si responde b	Modelo 2,
Si responde c	Modelo 4
PROMOCIÓN	
Pregunta 22. ¿Desarrolla dentro de su empresa Programas de Promoción interna?	
Si responde si	Modelo 1, 2, 3, 4 y 5
Si responde b	Ningún Modelo

Pregunta 23. ¿Cuáles aspectos tiene en cuenta en el momento de promocionar a un empleado a un cargo superior?	
Si responde a	Modelo 1
Si responde b	Modelo 2
Si responde c	Modelo 3
Si responde d	Modelo 4 y 5
Pregunta 24. ¿Cuál es el objetivo con los programas de promoción interna de personal?	
Si responde a	Modelo 1
Si responde b	Modelo 2
Si responde c	Modelo 3 y 4
Si responde d	Modelo 5

6.3. GESTIÓN HUMANA EN EL SECTOR AVÍCOLA EN LAS GRANDES EMPRESAS DE BUCARAMANGA

“La avicultura hace parte del sector agropecuario y está constituida por las actividades de producción de huevos y carnes de aves¹⁴², es importante aclarar que “el sector avícola ha venido evolucionando de manera favorable en los últimos años, lo que le ha permitido consolidarse dentro de la estructura actual de la economía colombiana y de manera particular en la estructura económica del departamento de Santander”¹⁴³. Lo que permite establecer a la avicultura como un sector importante en el departamento, adicionalmente se le da un valor agregado teniendo presente que “La industria avícola pasa por uno de sus mejores momentos”¹⁴⁴.

¹⁴² AGUILERA Díaz, María. Determinantes del desarrollo en la avicultura en Colombia: instituciones, organizaciones y tecnología, centro regional de estudios económicos. Banco de la república – Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional. Cartagena, Núm. 214, Año 2014 pag.1.

¹⁴³ MOJICA, Amílcar y PAREDES, Joaquín. Bucaramanga: Características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de Santander, 2005, Disponible en: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/2005_agosto.

¹⁴⁴ Revista dinero. ¿Por qué la industria avícola colombiana está volando alto? [Base de datos en línea]. Marzo 16 de 2017. Revista dinero. (Recuperado en 10 octubre de 2017). <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-va-la-industria-avicola-en-colombia/242959>

Historia y evolución de la avicultura en Colombia. Identificando la importancia que tiene la avicultura se trata de sintetizar la historia y evolución de este sector en el territorio colombiano, resaltando su participación en los últimos siglos.

Cuadro 7. Historia y evolución de la avicultura en Colombia

SIGLO	AÑO	ACONTECIMIENTO
XVI		Con la llegada de los conquistadores llegan las primeras especies de aves (gallos - gallinas - patos) estas eran entregadas a los indígenas para el auto consumo de los colonizadores.
XVI – XIX		La crianza de aves y de cerdos era una actividad realizada por los indígenas para su sustento, conocido entre las actividades económicas de la época.
XIX	1823	El diplomático y explotador francés Gaspard Theodore Mollien identifico que en las casas acomodadas de Bogotá el huevo era parte integral de las comidas.
	1825	Naturista y geólogo francés Juan Bautista Boussingault registro en sus memorias que las familias pudientes de Bogotá tenían en su menú un desayuno con chocolate y huevos.
XX		APARICIÓN DE LA AVICULTURA COMERCIAL
	1913	Se publica el manual para cambiar la costumbre de dejar las gallinas en libertad propuesta planteada por el ingeniero Tulio Ospina Vásquez hijo del presidente Mariano Ospina Rodríguez.
	1926	Se establece la ley 74 de 1926 Sobre el fomento a la agricultura y a la inmigración y se dictan otras disposiciones.
	1926	Se establece la formación de la educación agrícola y se establecieron la regionalización de las granjas experimentales: Tolú Viejo en Bolívar (hoy Sucre); San Andrés en el Archipiélago; Tulio Ospina en Antioquia y Meta.
	1930	Se instala la primera incubadora en Tocancipa, en la granja de Víctor Gómez "ARETAMA" establecida como la más antigua en el país a finalizar el siglo.
	1931	En 1931 se creó la Caja Agraria como un banco del gobierno para reactivar la economía que financió la iniciación de granjas avícolas comerciales en la sabana de Bogotá.
	1947	Con la ley 75 se creó el ministerio de agricultura y ganadería separándolo del ministerio de industria y comercio.
	1950	Se desarrolla la tecnificación del sector avícola según las publicaciones de la revista nacional de agricultura y el libro avicultura tropical, rural, industrial y científica resaltando el crecimiento de las granjas tecnificadas y la administración enfocada a la rentabilidad citado por Molina en el 2002.
	1954	Se deja a un lado las indicaciones de Ospina Vásquez y se implementa la técnica del plano confinamiento promovida por técnicos educados en Estados Unidos y Europa.
	1960	Con el nuevo mecanismo se establece la creación de galpones y se introducen razas mejoradas y alimentos especiales, con granjas que tenían más de mil aves en producción.

		A comienzos de los años sesenta, este negocio pasó de ser una actividad eminentemente artesanal a una actividad con características industriales.
XXI		Se incrementó la demanda por productos avícolas, convirtiendo la producción de huevo en un negocio competitivo por lo cual el sector avícola invirtió en máquinas, clasificadoras, lavadoras, y empacadoras de huevos.
	2002	Se llevó a cabo el primer censo de avicultura en Colombia.
	2004	FENAVI presenta a Santander entre los 4 departamentos de más participación del sector avícola en Colombia.

CONSUMO MUNDIAL Y PRODUCTO EN COLOMBIA. El estudio de perdurabilidad empresarial analiza que el consumo mundial de productos avícolas ha aumentado considerablemente y diversas empresas se han dedicado a la comercialización masiva, expandiéndose a mercados internacionales y con apoyo de los gobiernos. Los productos como el huevo y el pollo son de gran consumo por su bajo costo en el mercado que lo convierte en un producto accesible para los consumidores¹⁴⁵.

La industria avícola en Santander. Mojica destaca a Santander como uno de los departamentos con más desarrollo en la industria avícola y el uso de tecnología de punta por parte de los avicultores de Santander, adicionalmente para el año 2003 estaba posicionado como el segundo departamento con mayor número de aves de engorde a nivel nacional, es importante destacar que la demanda que presenta más sostenibilidad para el departamento es la zona centro del país¹⁴⁶.

Este sector presenta 40.800 empleos directos y 78.000 indirectos en el departamento de Santander, tiene un consumo de 85 kilos de carne de pollo y 900 unidades de huevo diarios. El DANE y FENAVI, realizaron el “primer censo nacional de avicultura industrial 2002”¹⁴⁷, el cual figura como el único censo hasta el

¹⁴⁵ Natalia RIVERA, Hugo Alberto. et al. PERDURABILIDAD EMPRESARIAL: El caso del sector avícola en Colombia. Universidad del Rosario, Facultad de Administración. Bogotá D. C. 2011. Pag. 10.

¹⁴⁶ MOJICA PIMINETO, Almicar; PAREDES VESGA. Características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de Santander. Centro Regional de estudios Económicos Bucaramanga - Ensayos Sobre Economía Regional. 2015. Pag. 22.

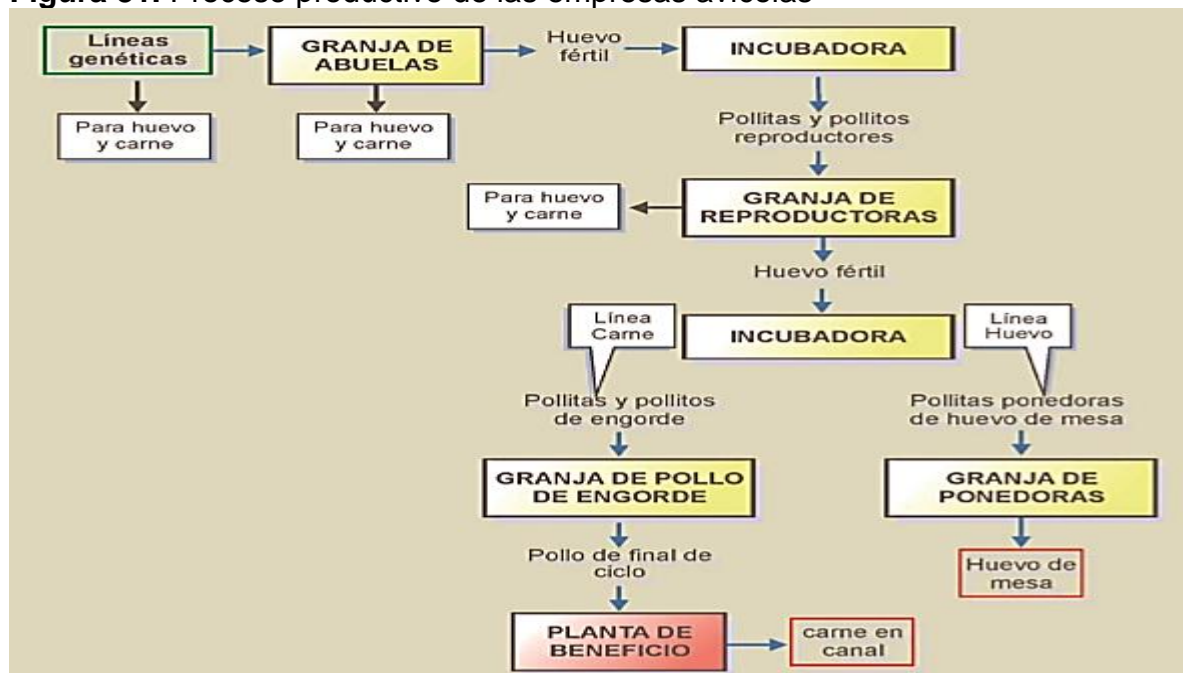
¹⁴⁷ Ibíd. pág. 22

momento efectuado. Se contabilizaron en el país un total de 3.010 granjas resaltando tres municipios: Lebrija (Santander), San Pedro y Buga (Valle del Cauca).

Sistemas de producción de interés para el censo

- Producción de pollo de engorde.
- Aves ponedoras.
- Aves reproductoras.
- Los planteles de incubación.
- Las plantas de beneficio.

Figura 31. Proceso productivo de las empresas avícolas



Fuente: Guía Ambiental para el Subsector Avícola, FENAVI, MinAmbiente, 2014

6.3.1. Identificación de las empresas. Teniendo presente todo lo que abarca el área de gestión humana en las organizaciones, se establece enfocar el estudio a las grandes empresas, ya que estas presentan una estructura administrativa más amplia y sirven de punto de referencia para las demás empresas. El registro

mercantil de las cámaras de comercio aliadas a la base de datos de compite 360, presenta el número de empresas registradas y las clasifica como se puede observar a continuación.

Figura 32. Identificación del sector



Fuente: COMPITE. Registro mercantil e las cámaras de comercio aliadas.

Cuadro 8. Identificación de las empresas

CLASIFICACIÓN	CANTIDAD
Empresas inscritas	356.574
Santander	81.944
Bucaramanga	44.668
Agricultura, avicultura, ganadería, caza, Silvicultura y pesca	688
Grandes empresas del sector	9
Avícolas	5

El tamaño de las empresas “depende del total de activos y/o del número de empleados”¹⁴⁸ por tal motivo se identifican las grandes empresas avícolas en Bucaramanga por medio del ranking de las empresas, por número de activos del sector agricultura, avicultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca de la base de datos de compite 360.

¹⁴⁸ BERNAL, Cesar A. Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque Global e integral – 1 edición. Pearson Educación, México, 2007. Pag. 26.

Figura 33. Ranking de las empresas por activos



Fuente: COMPITE 360. Registro mercantil de las cámaras de comercio aliadas.

Para la ejecución del proyecto se tuvieron en cuenta las primeras 5 grandes empresas avícolas que se registran en el anterior ranking, las cuales cumplen con los criterios de selección de la investigación. Por sus políticas internas las empresas Campollo S.A en Reorganización y la empresa Inversiones J.V. Ltda. No accedieron a participar en el total desarrollo de la investigación, por tal motivo las tres empresas que aprobaron la participación para la investigación son las siguientes:

- **Incubadora Santander S.A.:** Su actividad está basada en la producción y comercialización de huevo y se caracteriza por sus planteles de incubación propios.
- **Avícola el Madroño S.A.:** Su actividad está basada en la producción de pollo de engorde y plantas de beneficio.
- **Avimol S.A.S:** Dedicada a la producción y comercialización de huevo como actividad principal, adicional maneja procesos de compostaje de gallinaza.

Para Colombia según Artículo 2° de la Ley 590 de 2000¹⁴⁹ y sus Modificación por el artículo 2° de la ley 905 del 2004 y art. 43, Ley 1450 de 2011, el segmento de empresas está clasificado en micro, pequeñas, medianas y gran empresa, y para determinar su tamaño debe cumplir uno o varios los siguientes parámetros:

Cuadro 9. Criterio de selección de las grandes empresas de Bucaramanga

TAMAÑO	PLATA DE PERSONAL	ACTIVOS TOTALES
Gran empresa	Más de 201 trabajadores	Superior a treinta mil uno (30.001) SMLV*
Mediana empresa	51 – 200 trabajadores	Entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMLV.
Pequeña empresa	11 – 50 trabajadores	Entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMLV.
Microempresa	Menos de 10	Valor inferior a quinientos (500) SMLV.

❖ Incubadora Santander S.A. presentó su último reporte a la superintendencia de sociedades en el año 2015.

$$\text{ACTIVOS TOTALES (2014)} > \text{SMLV (2015)} * 30.001$$

$$\$351.196.000.000 > \$644.350 * 30.001$$

$$\$351.196.000.000 > \$19.331.144.350$$

▪ Avícola el Madroño S.A. presentó su último reporte a la superintendencia de sociedades en el año 2015.

$$\text{ACTIVOS TOTALES (2015)} > \text{SMLV (2015)} * 30.001$$

$$\$132.914.000.000 > \$644.350 * 30.001$$

$$\$132.914.000.000 > \$19.331.144.350$$

▪ Avimol S.A.S. presentó su último reporte a la superintendencia de sociedades en el año 2015.

¹⁴⁹ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 590 (10, julio, 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Alcaldía. Bogotá. 2000.

* SMLV = Salario Mínimo Legal Vigente.

ACTIVOS TOTALES (2015) > SMLV (2015) * 30.001

\$65.610.000.000 > \$644.350 * 30.001

\$65.610.000.000 > \$19.331.144.350

6.3.2. Contexto organizacional. Buscando una adecuada identificación de las empresas que se van a analizar para la ejecución del proyecto, se indaga el contexto organizacional, con lo cual se busca la conocer cuál es la imagen, propósitos y proyecciones de las empresas, antes de ahondar en un área específica como lo es la gestión humana.

6.3.2.1. Contexto organizacional de incubadora Santander S.A.

Figura 34. Logotipo Incubadora Santander S.A.



Fuente: Incubadora Santander S.A.

Incubadora Santander S.A. registrada en la cámara de comercio con el NIT 890200474 es actualmente una empresa productora de huevo comercial, fue creada por Diego Muñoz Rodríguez el año de 1962 pasando por diferentes procesos de crecimiento, donde inicio con una idea de negocio familiar que atreves de los años se ha tecnificado, implementando sistemas de incubación que permite el desarrollo de la genética de mejoramiento de producción de huevo rojo y clasificación de huevo a grandes escalas, hasta la creación de su marca huevos KIKES, que en el año

2015, fue ganadora del premio Golden Egg Award por mejor campaña de mercadeo de la industria de huevo en el mundo, convirtiéndose en una de las empresa avícolas de más renombre a nivel nacional, siendo pioneros en América Latina con granjas tecnificadas, convirtiéndolos en los mayores productores del país¹⁵⁰.

VISIÓN – MEGA; “Para 2030 tenemos una meta Grande y Ambiciosa: Incubadora Santander S.A., con su marca huevos Kikes, será un Grupo Empresarial con ingresos por COP\$1.5 billones y 10% de los ingresos generados fuera de Colombia. Logrará una producción de 10 millones de huevo diarios y tendrá una margen de EBITDA superior al 15%”¹⁵¹.

MISION – PROPOSITO SUPERIOR; “Nutrimos con frescura Colombia dando acceso al alimento más completo”¹⁵².

Su marca es huevos kikes y su lema frescura que alimenta.

Figura 35. Marca de productos Incubadora Santander S.A.



Fuente: Incubadora Santander S.A.

¹⁵⁰ INCUBADORA SANTANDER S.A. La historia de una empresa colombiana a la vanguardia [En línea] < <http://huevoskikes.com/historia> > [citado en 10 de abril de 2017]

¹⁵¹ INCUBADORA SANTANDER S.A. La historia de una empresa colombiana a la vanguardia [En línea] < <http://huevoskikes.com/somos-kikes/somos-kikes> > [citado en 10 de abril de 2017]

¹⁵² *Ibíd.*

6.3.2.2. Contexto organizacional de AVIMOL S.A.S.

Figura 35. Logotipo Avimol S.A.S.



Fuente: Avimol S.A.S.

Avimol S.A.S. se encuentra registrada en la cámara de comercio de Bucaramanga con el NIT 890204199 fue creada por Darío Guarín Martínez, es una empresa familiar dedicada a la producción de huevo comercial, distribuido a diferentes partes del país especialmente a la zona de la costera de Colombia, es una empresa sólida y sostenible con granjas de levante, granjas de producción, plantas clasificadores de huevo y plantas de compostaje para la gallinaza, Avimol S.A.S. es dirigida actualmente por el señor Alberto Guarín Hernández*

6.3.2.3. Contexto organizacional de Avícola el Madroño S.A

Figura 36. Logotipo Avícola el Madroño S.A.



Fuente: Avicola el madroño S.A.

Avícola el Madroño S.A. está registrada en la cámara de comercio de Bucaramanga con el NIT 800000276, constituida desde el año 1987, su objetivo es la producción

* Información suministrada por Natalia Fuentes Alvarado, profesional de recurso humano de la empresa, Avimol S.A.S. maneja su información corporativa de forma interna por tal motivo no compartió los datos corporativos, se limitó a dar información sobre el proceso de recurso humano que practica en la empresa.

y comercialización de pollo de engorde, con granjas de engorde y de plantas de beneficio de pollo¹⁵³.

VISIÓN; “Seremos reconocidos en el 2020 como la empresa avícola más admirada de Colombia”¹⁵⁴.

MISIÓN; “Trabajamos con el corazón para construir un mejor AVICAMPO, deleitando a nuestros clientes con un servicio superior y a nuestros consumidores con productos de calidad”¹⁵⁵.

La empresa el avícola el madroño S.A. es reconocido por su marca para para la comercialización del pollo actualmente es Avicampo.

Figura 37. Marca de productos de Avícola el Madroño S.A.



Fuente: avícola el madroño. S.A.

VALORES CORPORATIVOS. Comunicación, honestidad, perseverancia, productividad, servicio¹⁵⁶.

¹⁵³ AVÍCOLA EL MADROÑO S.A. Acerca de avícola el Madroño S.A. [En línea] <<http://avicolaelmadrono.com/empresa> > [citado en 10 de abril de 2017]

¹⁵⁴ *Ibíd.*

¹⁵⁵ AVÍCOLA EL MADROÑO S.A. Acerca de avícola el Madroño S.A. [En línea] <<http://avicolaelmadrono.com/empresa> > [citado en 10 de abril de 2017]

¹⁵⁶ *Ibíd.*

PILARES CORPORATIVOS. Participamos en nuestros equipos de trabajo, construimos un mejor ambiente laboral, pensamos y actuamos en forma positiva, utilizamos correctamente los recursos, vivimos nuestros valores corporativos.

6.3.3. Estructura de la gestión humana en las empresas. Para el desarrollo del seminario de investigación se realizaron encuentros con profesionales del área de gestión empresarial de las empresas identificadas previamente con el objetivo de conocer el manejo del área de gestión humana de las mismas.

Durante el primer encuentro se indaga por medio de una entrevista el área de gestión humana de las empresas, esta entrevista tiene como base los factores previamente establecidos para el desarrollo de la investigación (ver anexo S), lo que permitió la identificación desde un primer plano del estado del área de gestión humana de cada una de ellas, información que se detalla a continuación.

Cuadro 10. Estructura de la gestión humana en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga.

	INCUBADORA SANTANDER S.A.	AVICOLA EL MADROÑO S.A.	AVIMOL S.A.S.
Diseños de Cargo	Si aplica	Si aplica	Si aplica
Evaluación de Desempeño	Si aplica	Si aplica	Si aplica
Capacitación	Si aplica	Si aplica	Si aplica
Formación	Si aplica	Si aplica	Si aplica
Motivación	Si aplica	Si aplica	No aplica
Promoción	Si aplica	Si aplica	Si aplica
Remuneración	Si aplica	Si aplica	Si aplica

6.4. CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA IMPLEMENTADOS ACTUALMENTE EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA.

Es necesario aclarar qué se considera caracterización en la presente investigación; en palabras de Sánchez, "Desde una perspectiva investigativa la caracterización es una fase descriptiva con fines de identificación, entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos, actores, procesos y contexto de una experiencia,

un hecho o un proceso"¹⁵⁷. Por ello, en el presente escrito, la caracterización es una descripción u ordenamiento conceptual que se hace desde la perspectiva del sujeto que la realiza. Esta actividad de caracterizar parte de un trabajo de indagación documental de un fenómeno.

Para el caso específico de las grandes empresas avícolas de Bucaramanga, la caracterización ha sido determinada a partir de una metodología de alcance descriptivo, Hernández Sampieri afirma que “un estudio descriptivo busca especificar las propiedades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis [...] únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren [...], su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”¹⁵⁸. La caracterización permite identificar el proceso de la gestión humana, por medio del estudio e indagación de las variables de forma individual.

La investigación se planteó bajo el diseño no experimental, porque considerando que este estudio “se realiza sin la manipulación deliberada de las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”¹⁵⁹. Por lo tanto, se enfoca en el análisis de las variables, por medio de sus procesos y comportamientos, sin llegar a una transformación o modificación del estado de las variables que altere el curso de la investigación.

La recolección de datos además de ser no experimental, es también de tipo transaccional o transversal; porque los datos fueron recogidos en un solo momento, ya que como lo menciona Hernández “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”¹⁶⁰. En este caso el procedimiento realizado permitió ubicar a las empresas según los puntajes dados, relacionados

¹⁵⁷ SÁNCHEZ UPEGUI, Alexander Arbey. Manual de redacción académica e investigativa: cómo escribir, evaluar y publicar artículos Fundación Universitaria Católica de Norte, 2011. p. 189

¹⁵⁸ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. 5 ed. México: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A, 2010. p. 80

¹⁵⁹ *Ibíd.*, p. 149.

¹⁶⁰ *Ibíd.*, p. 151.

con el peso asignado para cada variable, lo cual facilitó la descripción y la caracterización.

6.4.1. Procesos de gestión humana en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga. Mediante la realización de una serie de entrevistas, se logra la descripción del área de gestión humana de las empresas; esta indagación se toma como referente de comparación frente a los resultados que se obtienen con la aplicación del instrumento.

❖ **Proceso de gestión humana de la empresa incubadora Santander S.A.**

Según Fabiola Andrea Rueda, especialista en Desarrollo Humano en Organizaciones y jefe de bienestar de Incubadora Santander S.A.¹⁶¹; la empresa incubadora Santander S.A. estructuralmente maneja 3 niveles jerárquicos.

- Grupo a. conformado por presidencia, vicepresidencias y direcciones; Este grupo es el 2% de los empleados de la empresa.
- Grupo b. conformado por Jefes, coordinadores y desarrolladores; Este grupo es el 6% de los empleados de la empresa.
- Grupo c. conformado por Supervisores, analistas, auxiliares y operativos; Este grupo es el 92% de los empleados de la empresa.

- **Diseño de cargo.** Se hace el levantamiento de cargos y lo realiza el área de selección, es un trabajo conjunto con el jefe del área, donde se definen funciones, responsabilidades, competencias, experiencia, nivel profesional, con lo cual se hace el estudio y se diseña el cargo.
- **Reclutamiento y selección.** Lo coordina a nivel nacional el área de selección; está dividido en tres grupos.
 - Grupo a: dirigido por una empresa headhunters (cazatalentos), buscando los mejores perfiles del país.

¹⁶¹ Entrevista Fabiola Andrea Rueda, Bucaramanga, 17 de abril de 2017.

- Grupo b: dirigido por medio de una empresa de selección y reclutamiento que está a nivel nacional llamada Ares.
 - Grupo c: lo dirige directamente la empresa con el equipo de selección, para hacer reclutamiento utilizan las páginas web, redes sociales, recomendados y referidos.
- **Inducción.** Se diseña un proceso de inducción y entrenamiento para las personas que ingresan a la compañía; se ofrece una agenda de inducción que se divide en inducción corporativa, inducción a otras áreas e inducción al puesto.
 - **Evaluación de desempeño.** La empresa implementa un proyecto con el que se busca mejorar las competencias del empleado, gracias a un adecuado manejo de la evaluación de desempeño. Dicho proyecto se encuentra en un periodo de prueba donde se efectúa un modelo de medición de desempeño de 180 grados. Esta evaluación “es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y –eventualmente- los clientes”¹⁶². A la fecha de recolección de datos, solo se había evaluado con este método a los líderes de la compañía, que equivalen a un 2% del total de los empleados.
 - **Formación y capacitación.** Se identifican las necesidades de formación de la compañía; se diseña el PAC (Plan anual de capacitación) en base a un diagnóstico de necesidades que se realiza con cada uno de los jefes de áreas y se hacen los programas ajustados a lo que se requiere.

❖ **Proceso de gestión humana de la empresa Avimol S.A.S.**

Según Tatiana Ortiz Duque¹⁶³, especialista en Finanzas con experiencia laboral en el área comercial y jefe de recursos humanos de Avimol S.A.S., la gestión humana está dirigida por el gerente general y se divide en dos categorías, la administrativa

¹⁶² ALLES, Martha Alicia. Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Ediciones Granica SA, Buenos Aires, 2005. p. 213

¹⁶³ Entrevista Tatiana Ortiz Duque, Bucaramanga, 05 de mayo de 2017.

y la operativa, en la que se agrupan veterinarios, administradores, galponeros, personal de oficios varios y auxiliares de procesos. Al tener presentes los factores anteriormente mencionados Avimol S.A.S. presenta el proceso de gestión del recurso humano de la siguiente manera.

- **Diseño de cargo.** Se tienen establecidos y diseñados cada uno de los cargos según el organigrama.
- **Reclutamiento y selección.** Se publican las vacantes por internet; se filtran las hojas según el perfil solicitado; se realizan las entrevistas, y al definir la persona apta para el cargo se remite a contratación. Al principio las contrataciones se realizan por medio de bolsas de empleo y después se lleva a cabo una contratación directa.
- **Inducción.** Se realiza una inducción corporativa general y una inducción al cargo, la cual se hace directamente en el puesto de trabajo.
- **Evaluación de desempeño.** Se hace en diferentes periodos del año para mejorar procesos y también se usa como un método determinante en el momento de dar continuidad a los contratos, después de los periodos de prueba.
- **Formación y capacitación.** Se desarrolla un plan de capacitaciones por la empresa que se apoya en entidades como la ARL (Administradora de Riesgos Laborales) y el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)
- **Motivación.** No existen programas oficiales de motivación; los jefes inmediatos manejan algunos incentivos con sus equipos de trabajo, pero esto no es regulado por el departamento de gestión humana.

- **Compensación.** Se manejan escalas de compensación. El punto más bajo es el salario mínimo y los aumentos se dan según el nivel en la jerarquía de la empresa.
- **Promoción.** Avimol S.A.S. reconoce el desempeño de sus colaboradores y acude a ellos en busca de personal cuando se haya disponible un cargo. Esta tarea es realizada por los líderes y dirigida por el departamento de gestión humana.

❖ **Proceso de gestión humana de la empresa avícola el Madroño S.A**

Como lo señaló Natalia Fuentes Alvarado¹⁶⁴, psicóloga y profesional de recursos humanos de Avícola el Madroño, la dirección de gestión humana depende directamente del gerente general; su organigrama está distribuido en tres niveles: estratégico, táctico y operativo. Los cuales se ubican en granjas productoras, planta de procesamiento y veintinueve puntos de venta propios distribuidos en todo Santander. En la presente investigación se indagó sobre cómo se realiza la gestión del recurso humano en esta empresa.

- **Diseño de cargo.** Esta empresa estructura los diferentes cargos antes del ingreso del personal a la empresa. En el momento en que se requiere un nuevo cargo este primero debe diseñarse y justificarse en el organigrama.
- **Reclutamiento y selección.** El reclutamiento se maneja por medio de una empresa contratista; también se utiliza un servicio de empleo a nivel nacional. Para la selección del personal se llevan a cabo pruebas psicotécnicas y entrevistas y pruebas de capacidades.
- **Inducción.** Se aneja una inducción general; esta empresa busca hacer ingresos masivos donde se realice una sola inducción corporativa de todas las áreas y una inducción específica a cada cargo.

¹⁶⁴ Entrevista Natalia Fuentes Alvarado, Bucaramanga, 21 de abril de 2017.

- **Evaluación de desempeño.** Se realiza cada año; su objetivo es cerrar brechas entre los cargos y perfiles que se tienen, para generar estrategias de mejoramiento y planes de desarrollo.
- **Formación y capacitación.** Se cuenta con un programa de bienestar y programas de capacitación enfocados al cargo y al área, el que se tienen en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño y se toman los aspectos a mejorar; de igual manera se forma a las personas para que puedan llegar a ocupar cargos superiores.
- **Motivación.** Se realiza una encuesta de clima organizacional de manera anual, según los resultados se diseña un plan de motivación.
- **Compensación:** Los salarios inician desde el operativo, con el mínimo legal vigente, y de ahí en adelante se tiene en el grado de escolaridad de los empleados-y la experiencia, de acuerdo a esto se define el salario.
- **Promoción.** Se apoya el crecimiento de las personas en la empresa; se realiza un estudio y se analizan las necesidades, después se prepara a los empleados para que ocupen un nuevo puesto y se incentiva a que continúen su formación académica.

En la segunda visita a las empresas, se realizó un cuestionario para la caracterización (ver anexo T), con el cual se verificó la información descrita anteriormente, caracterizándola en los modelos estudiados en la presente investigación. Con lo que se llegó a resultados más técnicos y un análisis del área de gestión humana en las empresas avícolas más completo.

Ahora bien, para la caracterización se determina una metodología de alcance descriptivo, bajo un diseño no experimental de tipo transaccional, de los resultados que se extrajeron en la aplicación del instrumento a las empresas avícolas de Bucaramanga. En este orden de ideas, se proporciona un valor equivalente al 12,5% a cada una las 8 variables seleccionadas, de tal forma que al sumar dé como

resultado el 100%; de esta manera, se puede obtener una calificación equitativa para la descripción de los sistemas de recursos humanos de las empresas avícolas en Bucaramanga.

Cuadro 11. Ponderación de variables

#	Variables	Valor cuantitativo de cada variable
1	Diseños de cargos	12,50%
2	Reclutamiento y selección	12,50%
3	Inducción	12,50%
4	Evaluación de desempeño	12,50%
5	Formación y capacitación	12,50%
6	Motivación	12,50%
7	Compensación	12,50%
8	Promoción	12,50%
	Total	100%

6.4.1. Caracterización empresa 1. INCUBADORA SANTANDER S.A.

Cuadro 12. Caracterización Incubadora Santander S.A.

VARIABLE	GHCO	Integral de Gestión Humana	Gestión por Competencias	Gestión de Recursos Humanos	Gestión Humana por Sistemas	%
DISEÑOS DE CARGOS	2,34%	2,34%	3,13%	2,34%	2,34%	12,50%
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	6,25%	3,13%	0,00%	0,00%	3,13%	12,50%
INDUCCIÓN	1,56%	1,56%	1,56%	4,69%	3,13%	12,50%
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						0,00%
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	5,36%	1,79%	1,79%	1,79%	1,79%	12,50%
MOTIVACIÓN	2,08%	4,17%	2,08%	2,08%	2,08%	12,50%
COMPENSACIÓN	1,56%	1,56%	3,13%	4,69%	1,56%	12,50%
PROMOCIÓN	1,39%	1,39%	2,78%	4,17%	2,78%	12,50%
TOTAL	20,55%	15,94%	14,46%	19,75%	16,80%	87,50%

En la se puede observar que el modelo de gestión humana y cultura organizacional obtuvo un 20,55%, siendo el de mayor porcentaje en la empresa; lo que a primera vista permite deducir que el modelo propuesto por Pérez Uribe (2013), es el modelo que caracteriza la empresa Incubadora Santander S.A., ya que al analizar los resultados se identifica que las variables de mayor peso son las de reclutamiento y selección, como también las de capacitación y formación por esto se centra la atención en ellas.

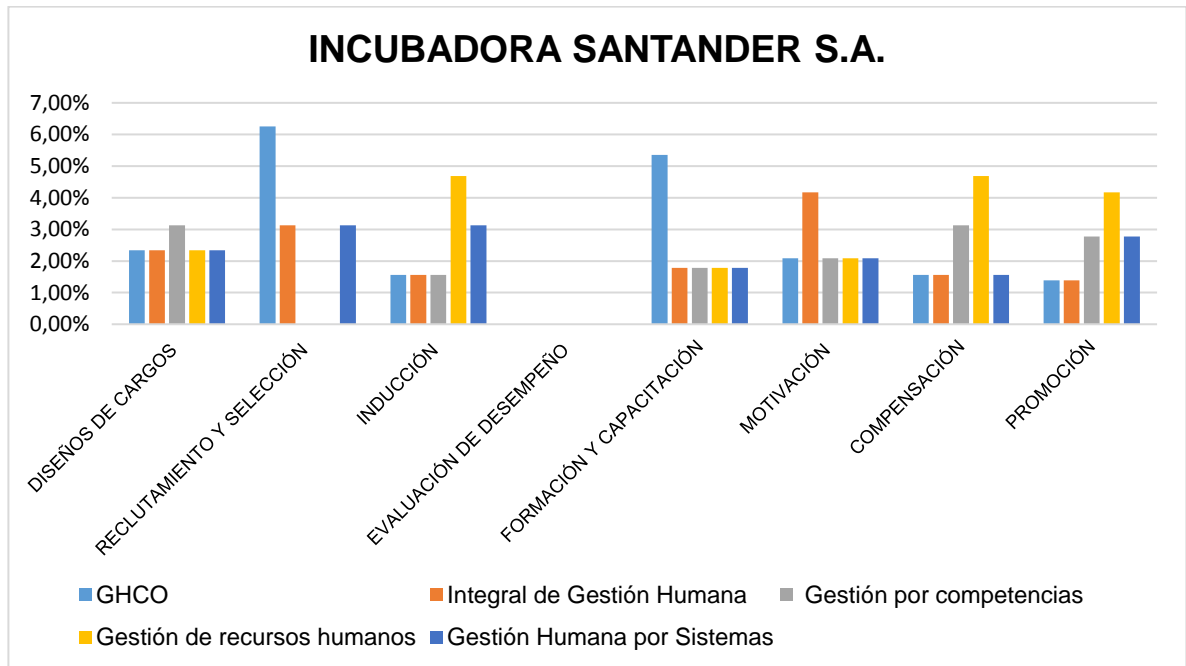
Pérez Uribe afirma que una de las funciones del proceso de reclutamiento está basada en “las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario (transferencias, promociones, solicitudes personales, recomendaciones, agencias de empleo, escuelas técnicas y universidades, anuncios en medios de comunicación)”¹⁶⁵; información similar a la que se describe de la empresa Incubadora Santander S.A. en la primera visita donde se menciona tres fuentes tenidas en cuenta para el reclutamiento y la selección (recomendados, agencias de empleo y caza talentos).

Al mismo tiempo Pérez Uribe menciona que en el proceso de capacitación se “describen los criterios considerados en la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios”¹⁶⁶. Precisamente, Incubadora Santander S.A. identifica las necesidades de formación de la compañía para diseñar el plan anual de capacitación; esto al igual que la variable de reclutamiento y selección lleva a determinar que esta empresa está enfocada según modelo gestión humana y cultura organizacional de Pérez Uribe, como se puede verificar en los resultados de la caracterización.

¹⁶⁵ PEREZ URIBE, Rafael Ignacio. Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. Revista Escuela de Administración y Negocios, 203, no 47, p. 51.

¹⁶⁶ *Ibíd.*, p. 53

Gráfica 1. Caracterización Incubadora Santander S.A.



Se parte del modelo de Pérez Uribe; al ver y comparar las dos respuestas de esta empresa es posible identificar una diferencia en el factor de evaluación de desempeño, ya que en la primera respuesta se habló de un periodo de prueba con el 2% de los empleados de la compañía y en el instrumento aplicado se descartó el uso de esta variable en la empresa. Según Pérez Uribe en el proceso de gestión humana esta variable es de gran importancia para una eficiente ejecución de las variables de inducción, selección y diseño de cargos¹⁶⁷, por lo que se afirma que la falta de evaluación de desempeño puede llegar a debilitar el área de gestión humana en la empresa.

¹⁶⁷ PEREZ URIBE, Rafael Ignacio. Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. Revista Escuela de Administración y Negocios, 203, no 47, p. 51.

6.4.2. Caracterización empresa 2. AVÍCOLA AVIMOL S.A.S.

Cuadro 13. Caracterización Avícola Avimol S.A.S.

VARIABLE	GHCO	Integral de Gestión Humana	Gestión por Competencias	Gestión de Recursos Humanos	Gestión Humana por Sistemas	%
DISEÑOS DE CARGOS	1,79%	1,79%	3,57%	1,79%	3,57%	12,50%
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	6,25%	3,13%	0,00%	0,00%	3,13%	12,50%
INDUCCIÓN	1,56%	1,56%	1,56%	4,69%	3,13%	12,50%
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	1,79%	1,79%	1,79%	1,79%	5,36%	12,50%
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	5,36%	1,79%	1,79%	1,79%	1,79%	12,50%
MOTIVACIÓN						0,00%
COMPENSACIÓN	2,78%	1,39%	2,78%	1,39%	4,17%	12,50%
PROMOCIÓN	1,39%	1,39%	2,78%	4,17%	2,78%	12,50%
TOTAL	20,91%	12,82%	14,26%	15,60%	23,91%	87,50%

El modelo de gestión humana por sistemas presenta un 23,91% de participación en el proceso de gestión humana de la empresa Avimol S.A.S., lo que lleva a afirmar que este modelo es el de mayor influencia en la empresa, los resultados obtenidos en la caracterización permiten identificar que las variables de evaluación de desempeño y compensación presentan los mayores porcentajes en este modelo para la empresa Avimol S.A.S., por lo cual se analizan los comportamientos de estas variables en la empresa frente a lo expuesto en el modelo de Chiavenato.

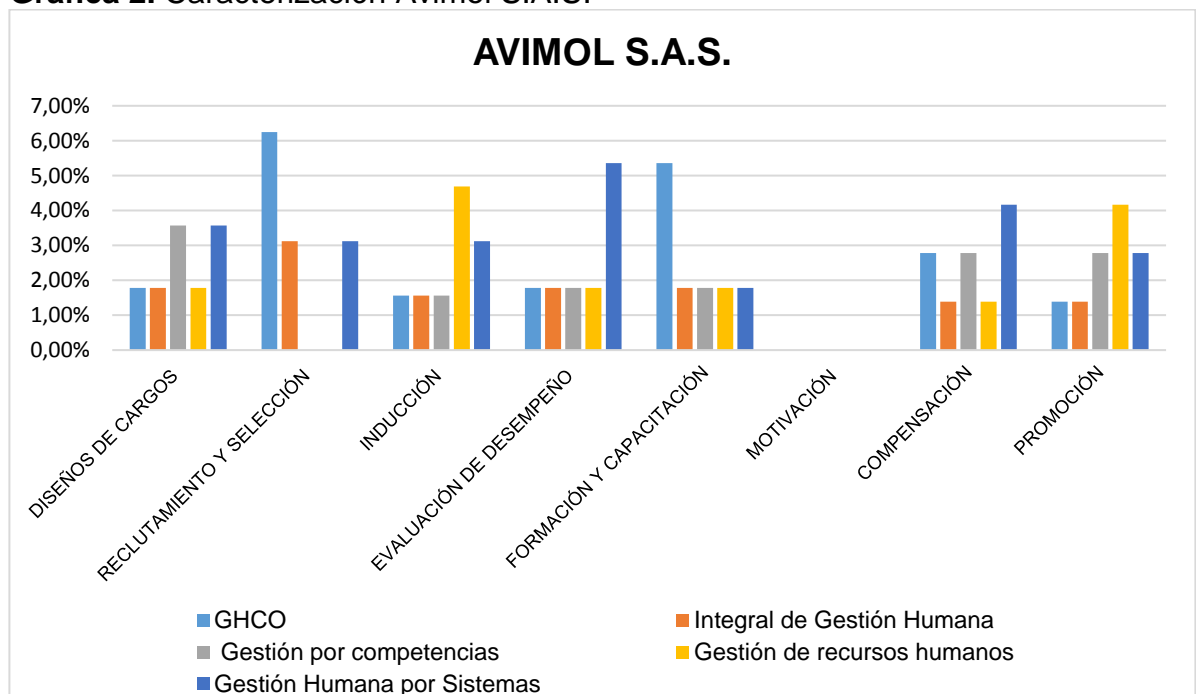
Basado en lo que menciona Chiavenato (2002), la evaluación de desempeño se debe de realizar por medio de escalas gráficas, con la cual “identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse”¹⁶⁸, lo que tiene relación con la implementación que le da empresa Avimol S.A.S. a la evaluación de desempeño, ya que utiliza esta variable como herramienta para mejorar procesos y también

¹⁶⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 8 ed. Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2002., p. 249

como un punto clave para decidir en el momento de dar continuidad a los contratos después del periodo de prueba.

Según Chiavenato en su modelo de gestión humana por sistemas, la compensación se realiza de una manera directa o indirecta¹⁶⁹, tal como lo hace la empresa Avimol S.A.S.; realiza una compensación directa por medio de escalas basadas en términos de legales. Las similitudes de los comportamientos de las variables permiten consolidar los resultados obtenidos en la caracterización, considerando el modelo de Chiavenato de gran influencia en el sistema de gestión humana de la empresa.

Gráfica 2. Caracterización Avimol S.A.S.



La funcionaria de Avimol S.A.S. describe en la respuesta a la entrevista que la empresa no tiene estipulados planes de motivación, información que reitera en la respuesta del instrumento de caracterización. De allí se afirma que evidentemente

¹⁶⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 8 ed. Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2002., p.152.

se presenta una falencia en su sistema de gestión humana; se parte de la inclinación de la empresa al modelo de gestión humana por sistemas, ya que se analiza la importancia que presenta la variable de motivación a este modelo, que entre su estructura contempla la variable de motivación en el departamento de relaciones laborales.

Chiavenato asegura que la motivación interviene de manera directa con el clima organizacional de la empresa, ya que la falta de motivación causa estados de depresión, desinterés, insatisfacción y en casos extremos causa agresividad que es una de las principales causas de enfrentamientos por parte de los empleados en la organización¹⁷⁰. En base a lo anterior se observa que esta empresa puede presentar inconvenientes de clima organizacional que disminuyen el ánimo, interés y colaboración de sus empleados, lo que llega a causar resultados no positivos en compañía.

6.4.3. Caracterización empresa 3. AVÍCOLA EL MADROÑO S.A.

Cuadro 14. Caracterización Avícola el Madroño S.A.

VARIABLE	GHCO	Integral de Gestión Humana	Gestión por Competencias	Gestión de Recursos Humanos	Gestión Humana por Sistemas	%
DISEÑOS DE CARGOS	1,67%	2,50%	3,33%	2,50%	2,50%	12,50%
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	0,00%	4,17%	0,00%	4,17%	4,17%	12,50%
INDUCCIÓN	1,56%	3,13%	1,56%	3,13%	3,13%	12,50%
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	1,79%	3,57%	1,79%	1,79%	3,57%	12,50%
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	3,57%	3,57%	1,79%	1,79%	1,79%	12,50%
MOTIVACIÓN	2,08%	4,17%	2,08%	2,08%	2,08%	12,50%
COMPENSACIÓN	3,75%	2,50%	2,50%	1,25%	2,50%	12,50%
PROMOCIÓN	1,56%	1,56%	4,69%	3,13%	1,56%	12,50%
TOTAL	15,98%	25,16%	17,74%	19,82%	21,29%	100,00%

¹⁷⁰CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 8 ed. Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2002., p. 249

Para la empresa Avícola el Madroño S.A., según los resultados del proceso de caracterización el modelo predominante, el modelo integral de gestión humana con un 25,16% es aquel que mejor se adapta a esta, con el propósito de confirmar los resultados se identifica que para este modelo en las variables de más peso son las de motivación, reclutamiento y selección, por lo cual se toma como referencia el modelo de Prieto Bejarano y se compara con los comportamientos de la empresa con respecto a estas variables.

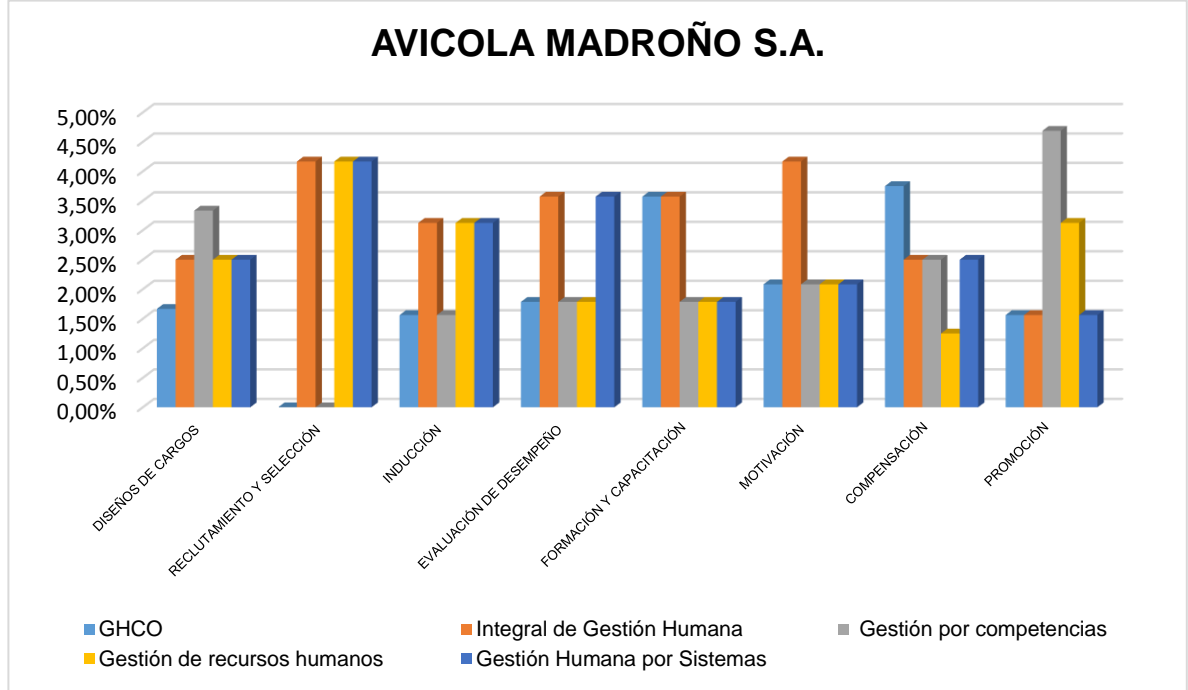
En el modelo integral de gestión humana de Prieto Bejarano, se propone que el reclutamiento y selección es “un proceso destinado a buscar, evaluar y reclutar a las personas que reúnen las competencias más apropiadas para desarrollar con eficacia un determinado puesto de trabajo”¹⁷¹. Proceso semejante al que realiza la empresa Avícola el Madroño S.A. la cual maneja la búsqueda por empresas externas; luego la selección la realiza mediante las pruebas psicotécnicas, entrevistas, evaluaciones de capacidades y en base a esto realiza el reclutamiento.

El propósito del modelo de Prieto Bejarano, es atraer, retener, motivar, desarrollar y ubicar el mejor talento por medio de la implementación de planes de retención¹⁷², esta metodología es aplicada por la empresa Avícola el Madroño S.A. la cual implementa planes de motivación que permitan llegar a la retención del personal; las semejanzas en los procedimientos y en las variables más representativas permiten ratificar que la compañía se inclina al 2 modelo integral de gestión humana.

¹⁷¹ PRIETO BEJARANO, Pedro Gerardo. Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. 2013. Tesis de Licenciatura. Universidad de Medellín. p. 25.

¹⁷² *Ibíd.*, pag. 77.

Gráfica 3. Caracterización Avícola el Madroño S.A.



A diferencia de las otras empresas, Avícola el Madroño S.A. no presenta ausencia de ninguna de las variables estudiadas. Al mismo tiempo cabe resaltar que en el modelo de gestión por competencias de Alles, tiene la mayor participación en la variable de promoción; según los resultados de la caracterización.

A demás, se puede resaltar lo que afirma Alles en su modelo, sobre la promoción, la cual identifica a los candidatos potenciales para el desarrollo de carrera, que está muy conectada con el aprovisionamiento interno, ya que implica el mejoramiento de las habilidades y actitudes de las personas que están dentro de la organización¹⁷³. Para la empresa esta variable consiste en apoyar el crecimiento de los empleados, formándolos para desempeñarse en nuevos cargos, la similitud de lo expuesto por Martha Alles y lo dice la empresa avícola el madroño S.A sobre la promoción confirma los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de la caracterización.

¹⁷³ ALLES, Martha Alicia. Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Ediciones Granica SA, Buenos Aires, 2005. Pag. 333.

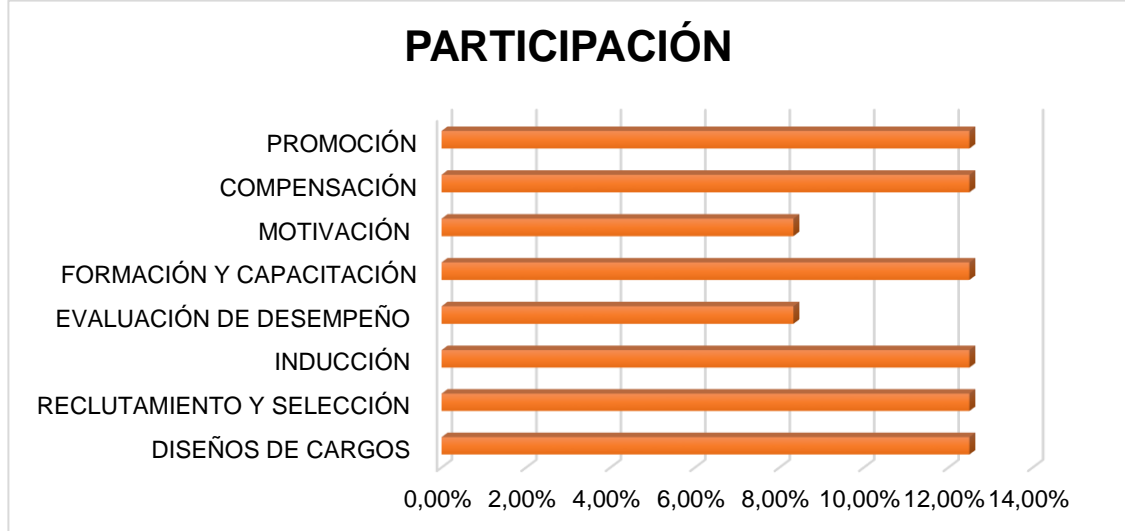
6.4.4. Caracterización general de los factores que intervienen en la estructura de los modelos (Gerencia y procesos operativos)

Cuadro 15. Caracterización general de los factores que intervienen en la estructura de los modelos

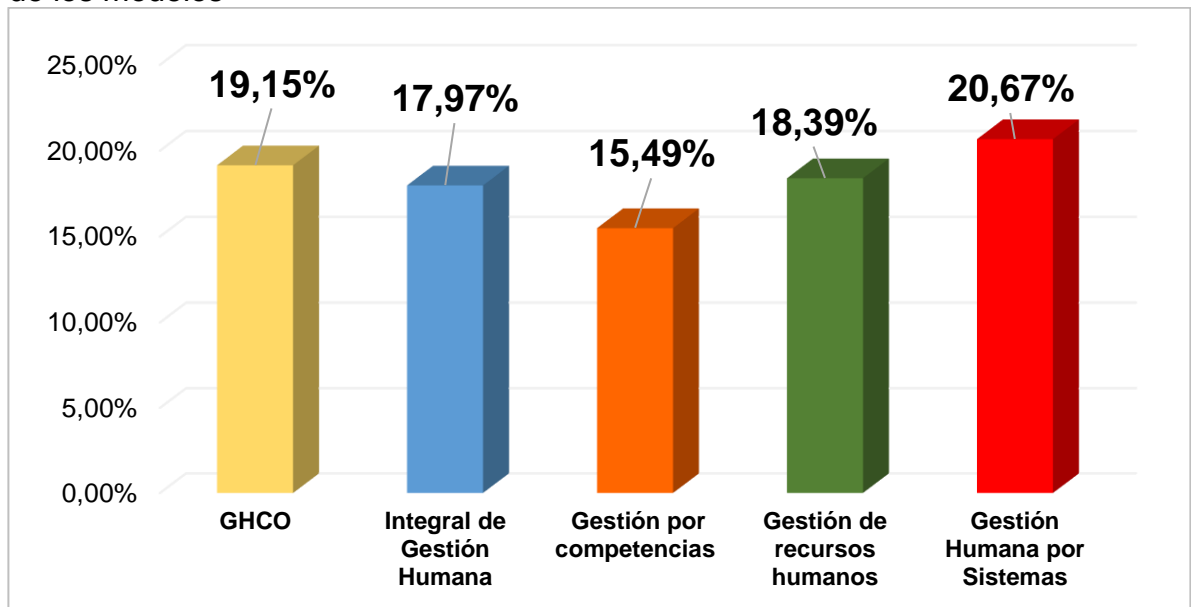
VARIABLE	GHCO	Integral de Gestión Humana	Gestión por Competencias	Gestión de Recursos Humanos	Gestión Humana por Sistemas	%
DISEÑOS DE CARGOS	1,93%	2,21%	3,34%	2,21%	2,81%	12,50%
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	4,17%	3,47%	0,00%	1,39%	3,47%	12,50%
INDUCCIÓN	1,56%	2,08%	1,56%	4,17%	3,13%	12,50%
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	1,19%	1,79%	1,19%	1,19%	2,98%	8,33%
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	4,76%	2,38%	1,79%	1,79%	1,79%	12,50%
MOTIVACIÓN	1,39%	2,78%	1,39%	1,39%	1,39%	8,33%
COMPENSACIÓN	2,70%	1,82%	2,80%	2,44%	2,74%	12,50%
PROMOCIÓN	1,45%	1,45%	3,41%	3,82%	2,37%	12,50%
TOTAL	19,15%	17,97%	15,49%	18,39%	20,67%	91,67%

Con una visión global del estudio realizado a las empresas, se puede determinar la falencia en las variables de evaluación de desempeño y motivación de la manera como se describe en los cinco modelos analizados e investigados para el estudio como se puede visualizar en la gráfica 7.

Gráfica 4. Participación de las variables en la gestión humana de las empresas



Gráfica 5. Caracterización general de los factores que intervienen en la estructura de los modelos



La gestión humana de las grandes empresas avícolas de Bucaramanga presenta diferentes formas de participación en los cinco modelos estudiados en la investigación y la participación de cada uno de ellos muestra cierto grado de coincidencia. La investigación permite identificar que el modelo que predomina en

estas empresas avícolas es el modelo de gestión humana por sistemas. Chiavenato propone que el objetivo de este modelo consiste en administrar el recurso humano logrando que sean captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización¹⁷⁴. Este modelo presenta gran influencia en la variable de reclutamiento y selección, la cual se maneja de forma similar en las tres empresas avícolas de Bucaramanga.

¹⁷⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 8 ed. Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2002. Pag. 97.

7. CONCLUSIONES

La Gestión humana actualmente se puede considerar un instrumento de importante para las organizaciones contemporáneas; es la responsable de manera directa del desarrollo eficiente de los procesos de identificación, selección, capacitación, evaluación y desarrollo de una empresa.

Las tendencias de la gestión humana se identifican como un punto de referencia que inició desde el proceso básico del trabajo, mostrando procesos de evolución continua; rescatando el cambio de administrar a gestionar el recurso humano; sugiriendo a la gerencia lineal que junto con el *benchmarking* mejora la competitividad y el desarrollo de las empresas.

Se indagó por medio de fuentes primarias el contexto organizacional en el área de gestión humana de las grandes empresas avícolas de Bucaramanga. Se descubrió que dividen su personal en nivel estratégico, táctico y operativo, lo que permite concluir que la gestión humana en las empresas avícolas estudiadas maneja buenas prácticas y tiene aspectos en común, lo cual permite la caracterización.

Como resultado de la caracterización de la empresa Avícola el Madroño S.A., se afirma que el sistema de la gestión humana de está, cumple con todas las variables que se determinaron para el desarrollo de esta investigación, enfocando su mayor participación con un 25,16% en el modelo integral de gestión humana de Prieto Bejarano, en el cual se resalta la importancia del potencial de la gestión del talento humano con el propósito de retener el personal estratégico representado en la variable de motivación.

La empresa Incubadora Santander S.A. se inclina con un 20,55% al modelo de gestión humana y cultura organización de Uribe Pérez, el cual se enfoca en la cultura organizacional manejada en la empresa por el área de bienestar; según la estructura de los modelos investigados para la caracterización no se identifica la variable de evaluación de desempeño en esta compañía.

El sistema de gestión humana de la empresa Avimol S.A.S. no maneja la variable de motivación, al compararla con la forma cómo se estudia en los cinco modelos de esta investigación; esta empresa coincide en un 27,59% con el modelo gestión por sistemas de Chiavenato, donde se puede detectar el manejo de ciclos en los procesos de gestión humana.

Se pudo identificar que en los sistemas de gestión humana de las empresas avícolas de Bucaramanga no se tiene un porcentaje de importancia frente al modelo de gestión por competencias de Alles, que queda relegado con un 15,49% de la presencia en la caracterización. Esto resalta que las empresas no tienen en cuenta la variable de reclutamiento y selección como lo propone este modelo.

Los sistemas de gestión humana de las empresas avícolas de Bucaramanga manejan la variable de formación y capacitación con un mismo porcentaje en los modelos de gestión por competencias, gestión de recursos humanos y gestión humana por sistemas, pero su mayor participación está en el modelo de gestión humana y cultura organizacional.

Es importante el enfoque de la variable de diseños de cargo al modelo de gestión por competencias, porque, aunque presenta una participación en todos los modelos, su intervención más significativa está en este. Lo que coincide con la variable de mayor participación en el modelo de gestión por competencias.

El modelo de gestión de recurso humano de Rodríguez Serrano se centra más en la variable de inducción, estableciéndose como el modelo más representativo de la variable frente a los demás modelos, adicionalmente se permite afirmar que la inducción del sistema de gestión humana del sector avícola en Bucaramanga se maneja de en base a este modelo.

La variable de motivación se maneja de una manera dispersa, presentando participaciones similares en todos los modelos, resalta más participación en el modelo integral de gestión humana, lo cual permite describirla como una variable de importancia en el sistema de gestión humana del sector avícola de las grandes empresas de Bucaramanga. No obstante, no se presenta en la empresa Avimol S.A.S.

La caracterización realizada permite determinar que en los modelos de gestión humana utilizados en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga predomina, con un 20,67%, la estructura del modelo de gestión por sistemas de Chiavenato.

BIBLIOGRAFIA

- AGUILERA Díaz, María. Determinantes del desarrollo en la avicultura en Colombia: instituciones, organizaciones y tecnología, centro regional de estudios económicos. Banco de la república – Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional. Cartagena, Núm. 214, Año 2014 pag.59.
- ALLES, Martha Alicia, [online]. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granice SA, 2008.448 p.
- ALLES, Martha Alicia. Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Ediciones Granica SA, Buenos Aires, 2005. 352 p.
- ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica SA, 2006 446 p.
- ARIAS GALICIA, L, Fernando y HEREDIA ESPINOSA Víctor. Administración de Recursos Humanos: Para el alto desempeño. 6ª editorial. México: 2006. 768 p.
- AVICOLA EL MADROÑO S.A Empresa [En línea]. <<http://avicolaelmadrono.com/empresa>>
- BARLEY, S. R.; KUNDA, G. Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento. Revista Tecnología Administrativa, 9 (20), 192 p.
- BERNAL TORRES, César Augusto. Introducción a la administración de las organizaciones: enfoque global e integral. México: Pearson educación, 2007. 336 p.
- BERNAL, Cesar A. Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque Global e integral – 1 edición. Pearson Educación, México, 2007. 336 p.
- BONILLA CASTRO, Elssy; HURTADO PRIETO, Jimena & JARAMILLO HERRERA, Christian. La investigación. Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico. Colombia. Alfaomega.2009. 439p.

- CABRALES SALAZAR, Omar. La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. En: Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Junio, 2009. 178p.
- CABRERA SOSA, Rommel. El seminario: una estrategia didáctica para la investigación formativa. Círculo de Humanidades. 81 p.
- CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia Milena; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración, 2006, vol. 19, no 32, p. 225-254
- CALLE, Camilo, et al. Construcción de un índice de competitividad para el sector avícola colombiano. Medellín, 2014. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/le/n83/n83a07.pdf>
- CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Sector avícola comportamiento empresarial en el 2010. [En línea]. Bucaramanga. 2011. (Recuperado en 30 junio 2017.) Disponible en <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2011/avicola2010.pdf>
- CARRANZA, Claudia, et al. Caracterización y distribución de cepas de Escherichia coli potencialmente patógenas aisladas de pollos broiler de explotaciones avícolas en el Perú. Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú, 2012, vol. 23, no 2, 219 p.
- CHALÁN, López; ANÍBAL, Edisson. El sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento laboral en la Coordinación Zona 3 Planta Central del Ministerio de Inclusión Económica y Social. 2012. 188 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 8 ed. Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2002. 500 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano. 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 2002.141p.

- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 590 (10, julio, 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Alcaldía. Bogotá. 2000.
- COMPITE. Registro mercantil de las cámaras de comercio aliadas. [disponible en] <http://www.compite360.com/> < citado el 25 de octubre de 2016 >
- CUEVAS, Esteban Javier, Glosario de gestión humana. Disponible en línea. (<https://es.scribd.com/document/356968374/Glosario-de-Gestion-Humana-Juliana>)
- DELGADO, M.; DOMINGO, J. Modelos de gestión por competencias. Internet: <http://www.infoservi.com/privado>, 2000.
- DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos. 11 ed. México: Pearson educación, 2009. 832 p.
- Diccionario Bibliatodo/ Modelo. Disponible en línea (<https://www.bibliatodo.com/Diccionario-biblico/modelo>)
- DOMBOIS, Rainer; PRIES, Ludger. Relaciones laborales entre mercado y Estado. Nueva Sociedad, 2000. 150p.
- EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Acuerdo No. 004 (12, febrero, 2007). Por el cual se modifica el Reglamento Académico Estudiantil de Pregrado, en su Título V, Capítulo IX “Del Trabajo de Grado”. Bucaramanga, 2007. p.1-12.
- Entrevista Fabiola Andrea Rueda, Bucaramanga, 17 de abril de 2017.
- Entrevista Natalia Fuentes Alvarado, Bucaramanga, 21 de abril de 2017.
- Entrevista Tatiana Ortiz Duque, Bucaramanga, 05 de mayo de 2017.
- FERNÁNDEZ, George. Adaptación del puesto de trabajo. Revista Capital Humano, 2004, vol. 15. 64 p.
- FERNÁNDEZ, José Tejada; GÁMEZ, Antonio Navío. El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. Revista Iberoamericana de educación, 2005, vol. 37, no 2, p. 4.

- GALLEGO, Mery. Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista universidad EAFIT, 2012, vol. 36, no 119, 71 p.
- GANCHALA, Escobar, et al. Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en la distribuidora avícola ganadera Dag cia. Ltda. ubicada en la ciudad de Quito en el período 2015-2016. 2016. Tesis de Licenciatura. LATACUNGA/UTC/2016.
- GARAY DESSLER, Ricardo Varela. Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. Quinta edición. Pearson. México 2011. 137 p.
- GELABERT, Miquel Porret. Gestión de personas 6ª ed.: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Esic Editorial, 2014. 606p.
- GIMÉNEZ, Fernando Vidal; DEL CAMPO GOMIS, Francisco. Caracterización empresarial del cooperativismo de comercialización hortofrutícola de la Comunidad Valenciana: un análisis provincial. Red CIRIEC, 2000. 25p.
- GOMEZ R. Claudia, el salario emocional, Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá D.C., 2001. 9 p.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis R; BALKIN, David B. y CARDY Robert L. Gestión de recursos humanos. 5 ed. Madrid: Pearson Educación, S.A., 2008. 816 p.
- GONZALES, Hugo, Innovacion y mejora continua, Calidad y gestión, ISO 9000 ISO 14000 ISO 22000 OHSAS 18000, 2012. Disponible en línea (<https://calidadgestion.wordpress.com/2012/08/11/innovacion-y-mejora-continua>).
- GONZÁLEZ MILLÁN, José Javier; PARRA PENAGOS, Carlos Orlando. Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. Pensamiento & gestión, 2008, no 25, 57 p.

- GUARNAN, Jaime; LERDÓN, Juan. Caracterización y tipificación de agricultores usuarios del Centro de Gestión Empresarial de Paillaco. Agro sur, 1999, vol. 27, no 2, 110 p.
- Hamel, Garry. La gerencia de la empresa avícola. En: avicultores junio de 2008, N° 152, P 8 – 12. Disponible en: <http://www.fenavi.org/images/stories/revistaavicultores/pdfs/revista-152.pdf>
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. 5 ed. México: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A, 2010. 613 p.
- HERNÁNDEZ, Gregorio Calderón. Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 2006, vol. 16, no 27, 72 p.
- HERNÁNDEZ, Gregorio Calderón; VALENCIA, Julia Clemencia Naranjo; GIRALDO, Claudia Milena Álvarez. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración, 2012, vol. 23, no 41.254 p.
- HERNÁNDEZ, Gregorio Calderón; VALENCIA, Julia Clemencia Naranjo; GIRALDO, Claudia Milena Álvarez. La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Estudios gerenciales, 2007, vol. 23, no 103, 64 p.
- INCUBADORA SANTANDER S.A. La historia de una empresa colombiana a la vanguardia [En línea] < <http://huevoskikes.com/historia> >
- IZQUIERDO, Ricardo José Server; MARTÍ, Elena Meliá. Caracterización empresarial de los grupos y otras formas de integración cooperativa al amparo del nuevo marco legislativo. REVESCO: revista de estudios cooperativos, 1999, no 69. 216p.
- Jaques Delors et al. La Educación Encierra un Tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Paris, 1996. 47p.

- LLORENTE Jorge, Introducción a las competencias, ¿Por qué son lo que hay que tener? Capital Humano # 122. 14 p.
- LÓPEZ MÁS, Johans. Los desafíos empresariales ante la globalización. Gestión en el Tercer Milenio, vol. 2, no 3, 17 p.
- MARIÑO VILLAFUERTE, Teresa Judith, et al. Desarrollo de un modelo de gestión del talento humano para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la empresa Bioalimentar de la ciudad de Ambato. 2013. Tesis Doctoral. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- MARTÍNEZ Miguel Ángel, modelo de gestión de recursos humanos: Una propuesta para el análisis empírico, Departamento de Ciencias Empresariales, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Alcalá. 2010.
- MOJICA PIMINETO, Almicar; PAREDES VESGA. Características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de Santander. Centro Regional de estudios Económicos Bucaramanga - Ensayos Sobre Economía Regional. 2015. 22 p.
- MOJICA PIMINETO, Almicar; PAREDES VESGA. Características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de Santander. Centro Regional de estudios Económicos Bucaramanga - Ensayos Sobre Economía Regional. 2015. 24p.
- MOJICA, Amílcar y PAREDES, Joaquín. Bucaramanga: Características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de Santander, 2005, Disponible en: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/2005_agosto.
- MONTOYA JARAMILLO, Ángela María. Gestión del recurso humana. Politécnico de Colombia. Guía de estudio, 11p.
- Natalia RIVERA, Hugo Alberto. et al. PERDURABILIDAD EMPRESARIAL: El caso del sector avícola en Colombia. Universidad del Rosario, Facultad de Administración. Bogotá D. C. 2011. 10 p.

- NAVARRO BARRERA, Néstor. El seminario investigativo. Simposio permanente sobre la universidad. IV seminario general. ASCUN. Bogotá. 1990. 24p.
- NORAMBUENA, Arenas; ZABDI, Carolina. Caracterización de la calidad de cáscara de huevo blanco en planteles avícolas comerciales en Chile y su relación con determinados factores de producción. 2016. 36 p.
- OSEIDA CRÚZ, Fredy René. La administración del recurso humano en la cooperativa agrícola integral unión de cuatro pinos en el municipio de Santiago Sacatepéquez. Tesis de Administrador de Empresas. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas, 2007. 61p.
- PEÑA GARCÍA, I., & HERNÁNDEZ PERLINES, F. La Integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de formulación de la estrategia 83 como determinante de los resultados. *Universia Business Review, Actualidad Económica*, 2007.69p.
- PEREZ URIBE, Rafael Ignacio. Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración y Negocios*, 203, no 47. 46-6p.
- PFEFFER, Jeffrey Pfeffer. La ecuación humana: Como diseñar y dirigir empresas de alto rendimiento. *Gestión* 2000, 1998. 32p.
- PRIETO BEJARANO, Pedro Gerardo. Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. 2013. Tesis de Licenciatura. Universidad de Medellín. 89 p.
- QUINTERO RAMIREZ, Lina María. VARGAS HINCAPIÉ, Adriana Lorena. Modelos De Gestión Humana Y Psicología Organizacional, Un Acercamiento A Partir De La Praxis. Trabajo de grado para optar por el título de psicólogos. UNIVERSIDAD DEL VALLE. INSTITUTO DE PSICOLOGÍA. Cali 2011. 158 p.

- Reina, Maria. La importancia del capital humano. En: Portafolio [en línea] Disponible en: <http://www.portafolio.co/opinion/maria-reina/importancia-capital-humano-34872>.
- Revista dinero. ¿Por qué la industria avícola colombiana está volando alto? [Base de datos en línea]. Marzo 16 de 2017. Revista dinero. (Recuperado en 10 octubre de 2017). <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-va-la-industria-avicola-en-colombia/242959>
- RÍOS SALDARRIAGA, Juan Guillermo. Gestión humana: tendencias y perspectivas. En: Science Direc (en línea), (abril-junio 2008). disponible en: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700408>>.
- RÍOS, Juan Guillermo Saldarriaga. Gestión humana: tendencias y perspectivas. Estudios gerenciales, 2008, vol. 24, no 107, 145 p.
- RODRÍGUEZ-SERRANO, Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos, un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas, Editorial UOC, 2011. 140 p.
- ROMERO, Natalia. Los cinco problemas más comunes de Recursos Humanos. En: Revista Recursos Humanos.com [online], en: <<http://revistarecursoshumanos.com/2016/03/16/los-cinco-problemas-mas-comunes-de-recursos-humanos/>>.
- SÁNCHEZ MANCHOLA, Iván Darío. Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. Pensamiento & Gestión, 2008, no 25, 39 p.
- SÁNCHEZ UPEGUI, Alexander Arbey. Manual de redacción académica e investigativa: cómo escribir, evaluar y publicar artículos. Fundación Universitaria Católica de Norte, 2011. 226 p.
- SEGUÍ MAS, Elíes. La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito. 2008. Tesis Doctoral.

- SERRATO LINARES, Tatiana Lorena. Diagnóstico y propuesta de un modelo para la estandarización de los procedimientos de gestión humana. 2013. 101p.
- SIERRA, Henry. La tecnología como aliada de los recursos humanos. [Base de datos en línea]. Julio 04 de 2017. Revista empresarial y laboral. (Recuperado en 10 octubre 2017). Disponible en <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/capacitacion/tecnologia-aliada-recursos-humanos/#>
- SOLLEIRO José Luis, y CASTAÑÓN, Rosario. Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global, Revista Iberoamericana, 2005.34p.
- URIBE, Rafael Ignacio Pérez. Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. Revista EAN, 2013, no 47. 65p.
- VALENCIA RODRÍGUEZ, Marino. modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana en pymes del sector cárnicos de la ciudad de Cali, Ingeniería Industrial, 2009.6p.
- VARGAS, G.; PAILLACAR, R.; FOSTER, W. Efecto de las características de la empresa en la administración de recursos humanos: cuatro estudios de casos de empresas agrícolas grandes chilenas. Ciencia e Investigación Agraria. v, 2002, vol. 29, no 1. 28p.
- VELÁSTEGUI CARRASCO, Paulina Elizabeth. Modelo de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Comportamiento Organizacional de la Empresa " Avícola Agoyán", en el año 2010. 154p.
- Velástegui Carrasco, Paulina Elizabeth. Modelo de Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Comportamiento Organizacional de la Empresa " Avícola Agoyán". Trabajo de grado para ingeniería de empresas. Universidad técnica de Ambato Facultad de ciencias Administrativas Ecuador.2010. 154 p.

- Vicerrectoría Académica Universidad Industrial de Santander, lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado, Acuerdo No. 004 (12, febrero, 2007). Por el cual se modifica el Reglamento Académico Estudiantil de Pregrado, en su Título V, Capítulo IX "Del Trabajo de Grado". Bucaramanga, 2007. p.4.
- VILLARROEL ORTIZ, Miryam Johanna. El modelo de Gestión de Personal y su incidencia en el Desarrollo del Talento Humano de la empresa "Incubandina". 2011. 170p.
- VITERI, Luis Rojas; PRIETO, Amalia García. caracterización de la exposición a polvo orgánico en el área de producción de alimento balanceado y granjas avícolas en la empresa "megaves cía. Ltda.". SIEMBRA, 2015, vol. 2, no 1.50p.
- WAYNE, Mondy; NOE, Robert. Administración de recursos humanos. Editorial Pearson Prentice Hall. México, 2005. 202 p.
- ZABALETA, Alonso Tejada. Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe, 2003, no 12.

ANEXOS

ANEXO A. Formato Relatoría Primera Sesión

Seminario de investigación

CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA

PRIMERA SESIÓN

Tema específico: Gestión humana

Presentado Por: Gina Marey Rueda Rodríguez

Fecha: 11 marzo del 2017

1. Objetivo: Analizar los factores que intervienen en la gestión humana dentro de una organización a través de fuentes secundarias que permita establecer bases para la caracterización.

2. Fuentes de información:

- CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; ÁLVAREZ GIRALDO, Claudia Milena; NARANJO VALENCIA, Julia Clemencia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración, 2006, vol. 19, no 32, p. 225-254
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. 8 ed. México: editorial McGRAW-HILL, 2007. 519 pag. ISBN 970-10-6104-7.
- DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos. 11 ed. México: Pearson educación, 2009. 832 p. ISBN 978-607-442-285-6.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis R; BALKIN, David B. y CARDY Robert L. Gestión de recursos humanos. 5 ed. Madrid: Pearson Educación, S.A., 2008. 816 p. ISBN 9788483224021.

3. Desarrollo del tema

Se presentaron los resultados de la investigación realizada sobre el tema de gestión humana, se divide en los siguientes subtemas:

- **Importancia de la gestión humana.**

- **Factores que intervienen en la gestión humana.**
 - Características socio-político-económicas del momento histórico
 - Concepción dominante sobre el ser humano
 - Formas de organización del trabajo
 - Concepción del trabajo
 - Relaciones laborales
 - Mercado laboral.
 - Teorías de gestión dominantes

- **Evolución de la gestión humana.**

Se fragmenta en cinco periodos, el primero inicia en 1870 y va hasta 1991.

- **1870-1900.** Acción principal de este periodo fue velar por el bienestar físico y mental del trabajador
- **1901 a 1930.** En este periodo se inició la administración del personal
- **1931 a 1960.** Acción principal de este periodo fue la negociación colectiva, participación y el enriquecimiento de la tarea laboral.
- **1961 a 1990.** Las prácticas de alto rendimiento, se empezaron a notar en este periodo.
- **1991 en adelante.** En este periodo se empezaron a aplicar la gestión por competencias, gestión del conocimiento y la gestión estratégica del área.

- **Retos de la gestión humana.**

Según Gómez, Balkin y Cardy estudiaron los principales retos de recursos humanos o gestión humana que desafían y enfrentan los gerentes de hoy en día. Los dividen en retos de entorno, organizativos e individuales.

- **Tendencias de la gestión humana.**

Se estudiaron las tendencias en la naturaleza del trabajo y las tendencias demográficas de la fuerza laboral.

- **Gerencia de la gestión humana**

Para brindar dicha ayuda especializada, el gerente de recursos humanos realiza tres funciones:

1. Una función de línea. (dirige las actividades del personal)
2. Una función de coordinación. (autoridad funcional)
3. Funciones de personal (ayudar y asesorar).

Como verá, ser un gerente de recursos humanos en la actualidad es desafiante y requiere de varias destrezas. Un estudio descubrió cuatro categorías de destrezas:

- Destrezas de Rh
- Destrezas de Negocios
- Destrezas de Liderazgo
- Destrezas de Aprendizaje

ANEXO B. Formato Correlatoría Primera Sesión

Seminario de investigación

CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA

PRIMERA SESIÓN

Tema específico: Gestión humana

Presentado Por: Sandra Lilia Estévez García

Fecha: 11 marzo del 2017

1. Aspectos que complementan el tema de exposición

En el desarrollo de la sesión número uno, realizo la participación la correlatora Sandra Lilibiana Estévez quien hace su aporte al tema de la gestión humana, los temas allí tratados fueron todos producto de investigación de fuentes secundarias. Explicó la importancia de la gestión humana, resaltando que uno de los recursos con los que las empresas pueden adquirir ventajas competitivas es con el capital humano con el que cuentan. Ya el área de gestión humana es un pilar estratégico para el cumplimiento de los objetivos propios y el de las organizaciones. De la misma forma expuso una parte de la historia de la gestión humana.

Sandra Estévez expuso al detalle los factores que intervienen en la gestión humana, los cuales reforzaron lo explicado por la relatora Gina Rueda, se relaciona a continuación los factores expuestos por la correlatora.

- Características socio-político-económicas del momento histórico
- Concepción dominante sobre el ser humano
- Formas de organización del trabajo
- Concepción del trabajo
- Relaciones laborales
- Mercado laboral.
- Teorías de gestión dominantes

Sobre la evolución y retos de la Gestión Humana expuso, para complementar la información dada por la relatora quien mostro a manera de cuadro, la correlatora lo hizo de forma horizontal revisando cada rango de la evolución y analizando cada uno de los cambios.

Otro tema que trato la correlatora fue las tendencias de la gestión humana, ya que en la gestión humana se ve reflejado en el éxito organizacional, la formulación de estrategias y crear ventajas competitivas,

Algunas tendencias expuestas fueron:

Una nueva filosofía de acción. Esta hace referencias al cambio de denominación de ARH (Administración del Recurso Humano) a la GTH (gestión del talento humano, donde se consideran a las personas seres humanos importantes.

Transferencia gradual de decisiones y acciones de la ARH hacia la gerencia de línea. Su principal misión es que las personas logren los objetivos organizacionales

Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones. Se refiere a la comunicación con las personas, por medio de participación en los procesos, la toma de decisiones, la consulta continua y generar oportunidades de dialogo.

Utilización de mecanismos de motivación y de realización personal. Las personas son realizadas como personas y no como recursos productivos.

Gran preocupación por la creación de valor en la empresa. Cada empleado busca generar mayor valor a su trabajo.

Preocupación por preparar la empresa y a las personas para el futuro. La Gestión Humana adopta una posición proactiva, orientada al futuro para anticiparse a las exigencias y necesidades de la organización.

Utilización intensiva del benchmarking como estrategia de mejoramiento continuo de los procesos y servicios. Se puede utilizar de manera interna y

externa. Sobre el tema de la Gerencia de la gestión Humana, la correlatora expone, resaltando que la exigencia actual del mercado se convierte en un factor para que las empresas sean cada vez más competitivas y por ende deben contar como parte de la estrategia con un gerente con la vocación de ser líder y un equipo humano capacitado, y motivado. Algunas de las características que puede tener un buen gerente: Liderazgo, gerentes que pueden actuar como gerente de personas, los gerentes se vuelven multiplicadores del proceso de preparación y desarrollo de las personas, y Gerentes con enfoque estratégico.

2. Reflexión crítica

2.1. Aspectos relevantes del tema.

El tema que genera crítica, es el tema de las tendencias de la gestión humana donde se explicó de manera profunda cada una y los efectos que pueden tener hoy con la gestión humana, profundizado al detalle la explicación realizada por la relatora Gina Rueda.

2.2. Acuerdos y desacuerdos.

En consenso con la directora de proyecto se acuerda que los temas expuestos por los 2 roles, son interesantes e importantes y se deben colocar de acuerdo las dos partes para que se complementen y hagan parte del documento final del proyecto sin perder su esencia.

Conclusiones

Como conclusión de la correlatoría, se debe transferir información con la relatora para desarrollar una investigación completa y profunda, teniendo en cuenta que estos conocimientos son las bases para el desarrollo de del seminario de investigación, Caracterización de modelos de Gestión Humana aplicado en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga.

ANEXO C. Formato Protocolo Primera Sesión

Seminario de investigación

CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA

PRIMERA SESIÓN

Tema: Gestión humana

Fecha: 11 marzo del 2017

Hora: 6:10 a.m.

Asistentes y funciones:

Relator: Gina Marey Rueda Rodríguez

Correlator: Sandra Liliana Estévez Rodríguez

Protocolante: Sandra Patricia Ruiz Rodríguez

Director: Lady Marcela Castro Rodríguez

ORDEN DEL DÍA

1. Relatoría
2. Correlatoría
3. Discusión
4. Anotaciones y preguntas
5. Reglas metodológicas utilizadas
6. Conclusiones
7. Tema de la siguiente sesión

DESARROLLO

1. Relatoría

Durante la primera relatoría se da inicio al trabajo de grado como tal y según lo expone la compañera Gina Marey Rueda Rodríguez esta relatoría cumple el primer objetivo que es: Analizar los factores que intervienen en la gestión humana dentro de una organización a través de fuentes secundarias que permita establecer bases para la caracterización.

La relatora mostró el producto de su investigación cómo surgió la gestión humana y cuál es la importancia de la misma para las organizaciones respaldándose de Idalberto Chiavenato dando con esto cumplimiento al primer subtema.

Seguido de esta se busca dar información del segundo subtema factores que intervienen en la gestión humana donde la relatora expuso los factores por medio de una gráfica extraída de un artículo científico de la base de datos de Scielo, de donde también tomo el cuadro de la evolución de la gestión humana con esto se concluye el subtema tres, seguido se expone los retos de gestión humana adicionalmente se presentaron las tendencias que influyen y participan en la gestión humana y para concluir con la participación se presentan las responsabilidades y destrezas de un gerente de recursos humanos dejando con esto terminado y tratado todos los subtemas de que se estudian en el tema de gestión humana.

2. Correlatoría

Como correlatoría Sandra Liliana Estévez García complementa la importancia de la gestión humana resaltando el inicio del desarrollo industrial y la importancia de buscar excelente talento ya que es el recurso máspreciado en las organizaciones, en el tema de los retos realiza una opinión más profunda, comenta basada en su investigación como se llevó a cabo la evolución y ahonda más en las tendencias dando un concepto de básico de las mismas y cuál es el propósito de cada una de ellas, presenta tendencias diferentes a las que relatora expuso y donde se presenta la gestión del ser humano resaltando como tendencia una óptima inducción y un buen trabajo organizacional donde se presentan capacitaciones y concursos que sirvan como mecanismos de comunicación y además la preocupación de la empresa donde las empresas buscan fortalecer el futuro y poder estar a la vanguardia.

Con respecto al subtema de la gerencia de la gestión humana menciona habilidades importantes en un gerente como tener enfoques en cada persona que trabaja y ser conocedor de diferentes procesos dando como terminada su participación.

3. Discusión

Para el comienzo de la discusión la protocolante da su punto de vista del tema y participa la directora resaltando la importancia de dar el significado de las siglas expuestas en la relatoría, se propone que la evolución se de en línea del tiempo y que se presenten para el documento las tendencias expuestas por la relatora y la correlatoría revisando la presentación de ellas para que ninguna pierda la importancia y hace la aclaración de que es demografía y la importancia de utilizar palabras que no sean de la jerga del diario vivir.

4. Conclusiones

Se dejan como tareas pendientes revisar cómo se van a expresar las tendencias en el documento sin perder importancia en ninguna de ellas, realizar una lista de las siglas o abreviaturas que se utilicen en el trascurso de documento.

5. Tema de la siguiente sesión

En la siguiente sección se trabajará el tema 2 sobre los modelos de gestión humana y que contienen los subtemas:

- Estructura de los modelos (gerencia y procesos operativos de cada empresa)
- Determinación y organización de las características escogidas para el diseño del instrumento de caracterización.
- Conclusiones de cada modelo.
- Diseño del instrumento de caracterización a aplicar.

ANEXO D. Formato Relatoría Segunda Sesión

Seminario de investigación

CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA

SEGUNDA SESIÓN

Tema específico: Modelos de gestión humana
Presentado Por: Sandra Liliana Estévez García
Fecha: 1 abril del 2017

1. Objetivo: Identificar modelos de gestión humana, revisando la estructura de los mismos, con el propósito de fortalecer los pre-saberes para la creación del instrumento de caracterización de modelos de gestión humana.

2. Fuentes de información:

- ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ediciones Granica SA, 2006.
- HERNÁNDEZ, Gregorio Calderón; VALENCIA, Julia Clemencia Naranjo; GIRALDO, Claudia Milena Álvarez. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración, 2012, vol. 23, no 41. Tomado de base de datos SciELO. Citado marzo 20 de 2017.
- GALLEGO Mery; En su Revista universidad EAFIT, 2012, vol. 36, no 119, p. 63-71.
- PFEFFER, Jeffrey Pfeffer. La ecuación humana: Como diseñar y dirigir empresas de alto rendimiento. Gestión 2000, 1998. En SciELO [online], [Citado 20, marzo, 2017]. Disponible en: <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=UCC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=052082>

- PRIETO BEJARANO, Pedro Gerardo. Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. 2013. Tesis de Licenciatura. Universidad de Medellín.
- URIBE, Rafael Ignacio Pérez. Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. Revista EAN, 2013, no 47, p. 46-65.

3. Desarrollo del tema

En esta relatora se presentaron los resultados de la investigación de los primeros dos subtemas del tema modelos de gestión humana.

1. Estructura de los modelos

Los siguientes modelos fueron los encontrados en la realizada sobre los modelos de gestión humana:

- **Modelo de la Gestión Humana y Cultura organizacional (GHCO)**, de Rafael Ignacio PÉREZ URIBE. Se concreta en tres principales capítulos:
 - Gerencia estratégica de gestión humana
 - Procesos operativos de gestión humana
 - Cultura organizacional.
- **Modelo de Sistema Integral de Gestión Humana de** Gregorio Hernández Calderón, Julia Clemencia Valencia Naranjo, Claudia Milena Giraldo Álvarez. El objetivo de este modelo es lograr coherencia con el ámbito corporativo infiriendo en 4 elementos fundamentales
 - Políticas para el gobierno de las personas
 - Buenas prácticas
 - Construcción de tejido social
 - Sistema de medición.
- **Modelo Integral de Gestión Humana**, de Pedro Gerardo Prieto Bejarano, este modelo estudia 7 prácticas del talento humana:
 - Seguridad en el empleo.

- Contratación selectiva
 - Equipos auto dirigidos
 - Retribución comparativamente alta dependiendo de los resultados
 - Formación amplia
 - Reducción de distinciones y obstáculos, y diferencias salariales entre categoría.
 - Amplia participación de los distintos estamentos de la empresa.
- **Modelo de Gestión por Competencias**, Martha Alicia Alles. Las competencias estudiadas en el modelo son la siguientes:
 - Competencias teóricas
 - Competencias prácticas
 - Competencias Sociales
 - Competencias del conocimiento
 - Competencias laborales
 - Competencias relacionadas con el SABER, HACER y SER

2. Determinación y organización de las características escogidas para el diseño del instrumento de caracterización

Después de estudiados los principales modelos de Gestión Humana se puede determinar las siguientes características a tener en cuenta aplicar en el desarrollo de la caracterización.

- ✓ Tipo de Gerencia
- ✓ Procesos operativos de la Gestión Humana
- ✓ Cultura Organizacional
- ✓ Políticas
- ✓ Desarrollo organizacional
- ✓ Gestión del desempeño
- ✓ Gestión por Competencias

ANEXO E. Formato Correlatoría Segunda Sesión

Seminario de investigación

CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA

SEGUNDA SESIÓN

Tema específico: Modelos de gestión humana

Presentado Por: Sandra Patricia Ruiz Rodríguez

Fecha: 1 de abril del 2017

1. Aspectos que complementan el tema de exposición

Para el desarrollo de esta sesión la relatora hace una presentación en la cual expone 4 modelos de gestión humana encontrados en artículos científicos, libros o tesis de grado, con una gran profundidad, con el fin de complementar la correlatoría presenta en su oratoria con la exposición de 5 modelos bajo la misma estructura.

Modelo 1. Modelo de gestión de recursos humanos.

Autor o procedencia:

Juan Carlos Rodríguez Serrano

Año 2004

ESTRUCTURA

❖ Modelo racional

- Persona
- Puesto de trabajo
- Entorno organizativo

“Una adecuada gestión de recursos humanos será el lubricante que consiga un encaje óptimo y permanente de las tres piezas”

❖ Modelo del ciclo de vida profesional estándar

- Diseño o descripción del puesto
- Perfil de FDE.
- Entrevista de desarrollo personal
- Proceso de selección
- Introducción a la compañía
- Evaluación de desempeño
- Programa de desarrollo personal
- Plan de carrera
- progresión personal
- Fin de relación laboral

ELEMENTOS

- Integración (compatible con los demás modelos)
- Flexibilidad (adaptar a la estructura a la época – cambiante).
- Sencillo (no complicado – económico _toda clase de empresa).
- Eficacia (mostrar resultados)

PROPOSITO

El objetivo que plantea el autor para este modelo “consiste en situar a la persona idónea (eficaz) en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada (retribución y reconocimiento) para contribuir eficazmente a la concesión de los objetivos”, implementado programas que motiven el desempeño y eficacia.

MODELO 2. Modelo centrado en el puesto de trabajo.

Autor o procedencia

Carlos Bustillo

Año. 1994

ESTRUCTURA

Actividades de RH

- Reclutamiento y selección
- Perfiles de competencia
- Inventarios y descripción de puestos

- Sistemas de objetivos
- Evaluación del personal
- Formación
- Promoción
- Remuneración

ELEMENTOS

El autor presenta en este modelo que la motivación es dada por medio de la relación que existe en todas las actividades del recurso humano, resaltando la importancia de los perfiles y profesiogramas, pero deja a un lado aspectos diferentes a la remuneración que llevan también a la motivación como lo son las condiciones de trabajo, el trabajo en grupo, la formación y promoción.

PROPOSITO

Su propósito es lograr una eficiente gestión del recurso humano y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo (cometido de una persona en la organización), su desempeño y reconocimiento y progreso profesional.

MODELO 3. Modelo por elementos.

Autor o procedencia

Werther y Davis

Año. 1991

ESTRUCTURA

- Fundamentos y desafíos (eficiencia y eficacia) (entorno) (interior).
- Planeamiento y selección (base de datos de las necesidades y puestos de la empresa).
- Desarrollo y evaluación (una adecuada inducción y auditorías periódicas).
- Compensaciones (salud ocupacional) (remuneración justa).
- Servicio al personal (puestos de trabajo adecuados) (asesorías –sistemas de comunicación).

- Relaciones con el sindicato (relaciones con las actividades del sindicato).
- Perspectiva general de la administración de personal (preparación del departamento de RH con verificaciones, comprobaciones y evaluaciones).

ELEMENTOS

- Se resalta la importancia del entorno.
- La separación de compensaciones y servicio al personal.

PROPOSITO

El propósito de este modelo es ejecutar la administración de personal la cual se constituye por sistemas de variedad de actividades interdependientes que tiene una gran relación que fortalece la importancia de las organizaciones.

MODELO 4. Modelo de gestión humana con calidad y cantidad.

Autor o procedencia

Harper y Lynch

Año. 1992

ESTRUCTURA

- Análisis y descripción del puesto
- Curvas profesionales
- promoción
- planes de sucesión
- formación
- clima y motivación
- selección de personal
- planes de comunicación
- evaluación del desempeño
- Retribución e incentivos

ELEMENTOS

- Estas actividades de seguimiento entrelazadas con las necesidades de la empresa permiten la optimación de GRH
- Requiere un seguimiento para verificar la coincidencia de los resultados obtenidos y las exigencias de la organización

PROPOSITO

- El objetivo de este modelo que es solo descriptivo mostrando actividades basadas solamente en la gestión de recurso humano, pero no las actividades no dinámicas ni operativas
- Presenta como mecanismo el control constante del sistema

MODELO 5. Modelo de gestión humana por subsistemas.

Autor o procedencia

Idalberto Chiavenato

Año. 1993

ESTRUCTURA

❖ Subsistema de integración de recursos humanos

- Reclutamiento
- Selección
- Planeación de RH

❖ Subsistema de organización de recursos humanos

- Diseño de puestos
- Análisis y descripción de puestos
- Evaluación del desempeño

❖ Subsistema de retención de recursos humanos

- Remuneración prestaciones
- Higiene / seguridad

- Relaciones sindicales
- ❖ **Subsistema de desarrollo de recursos humanos**
 - Capacitación desarrollo personal
 - Desarrollo organizacional
- ❖ **Subsistema de auditoría de recursos humanos**
 - Banco de datos
 - Controles sistemas de información

ELEMENTOS

Para el autor este modelo debe ser manejado por sistemas en los cuales fortalece las organizaciones por medio de la buena ejecución de procesos plantados en los subtemas de los grandes sistemas de administración de los recursos humanos

PROPOSITO

Objetivo de este modelo es que los recursos humanos sean captados aplicados mantenidos desarrollados y controlados por la organización para el crecimiento de las mismas.

3. Reflexión crítica

3.1. Aspectos relevantes del tema.

Se pudo evidenciar en el desarrollo de la sesión que las investigaciones de mano con la ciencia han trabajado e indagado en el tema de gestión humana estableciendo propósitos diferentes pero que buscan en si o como de manera general el beneficio para las organizaciones.

3.2. Acuerdos y desacuerdos.

En la sesión se presentan un total de 9 modelos de los cuales se no se repite ninguno y se llega la decisión de profundizar más en los modelos de Idalberto

Chiavenato y Juan Pablo Rodríguez Serrano, presentados en la correlatoría teniendo hasta el momento 6 modelos de estudio.

Conclusiones

Se decide en la relatoría que es de gran importancia encontrar los factores trabajados en todos los modelos con mayor reincidencia y poder hacer una caracterización adecuada de cada uno de ellos y presentar una base para el instrumento de caracterización.

ANEXO F. Formato Protocolo Segunda Sesión

CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA

SEGUNDA SESIÓN

Tema: Modelos de Gestión Humana

Subtemas:

- Estructura de los modelos (Gerencia y procesos operativos de cada empresa).
- Determinación y organización de las características escogidas para el diseño del instrumento de caracterización.

Fecha: 1 abril del 2017

Hora: 6:14 a.m.

Asistentes y funciones:

Relator: Sandra Liliana Estévez García

Correlator: Sandra Patricia Ruiz Rodríguez

Protocolante: Gina Marey Rueda Rodríguez

Director: Lady Marcela Castro Rodríguez

ORDEN DEL DÍA

Comentarios del protocolo anterior

Relatoría

Correlatoría

Discusión

Conclusiones

Tema de la siguiente sesión

DESARROLLO

1. Comentarios del protocolo anterior

Durante la relatoría que se realizó el 11 de marzo del presente año, dirigida por Gina Marey Rueda Rodríguez, la cual presentó el tema: la gestión humana se le asigno

la tarea de revisar las tendencias de la gestión humana, también se recomendó realizar un glosario de los términos y siglas del tema. Por último, se le sugirió profundizar los temas a la hora de realizar el escrito.

2. Relatoría

La segunda relatoría a cargo de Sandra Liliana Estévez García responde el objetivo específico planteado que consiste en: identificar los modelos existentes de gestión humana revisando la estructura de los mismos, con el propósito de fortalecer los pre-saberes para la creación del instrumento de caracterización de la gestión humana. La relatora inicia aclarando que la investigación del tema fue un poco complicada, debido que, si se encuentra gran cantidad de información suelta de gestión humana, pero es complejo encontrar un modelo de gestión humana estructurado, el resultado de la investigación son 4 modelos con un contexto general con la gestión humana.

Inicio con el desarrollo del primer subtema:

1. Estructura de los modelos

Modelo de la Gestión Humana y Cultura organizacional, creado por Rafael Ignacio Pérez Uribe este autor reunió varios conceptos de gestión humana realizó un trabajo grande creando este modelo donde el considera que muestra todo lo relacionado en la gestión humana. Lo concentra en tres grandes capítulos que son:

1. Gerencia Estratégica de Gestión Humana. Este capítulo es el que tiene más peso en el modelo, el autor propone 3 variables principales.

- Estructuración del direccionamiento estratégico
- Despliegue del direccionamiento estratégico
- Seguimiento y direccionamiento estratégico

2. Procesos Operativos de Gestión Humana. En este capítulo el autor representa todo lo que tiene que ver con lo legal y los procesos operativos de la gestión humana, lo componen las siguientes variables:

- Vinculación del personal: análisis de puesto de trabajo, reclutamiento, selección y contratación
- Inducción
- Capacitación
- Entrenamiento
- Evaluación de desarrollo
- Promoción
- Manejo laboral: manejo de nómina, manejo disciplinario y liquidación de personal
- Compensación
- Bienestar
- Salud ocupacional

3. Cultura Organizacional. Este capítulo examina la eficacia y la profundidad con que se desarrolla la gestión humana, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de calidad de vida.

Según el autor Estos son los factores a tener en cuenta en la cultura organizacional

- Liderazgo
- Participación y compromiso
- Desarrollo y reconocimiento
- Creación de un entorno vital

Modelo 2 Sistema Integral de Gestión Humana; sus autores son Gregorio Calderón, Claudia Milena Álvarez y Julia Clemencia Naranjo. Estos autores desarrollaron un proyecto de investigación, que fue desarrollado por el grupo de investigación en cultura organizacional y gestión humana de la universidad nacional de Colombia. Este modelo está enfocado en 4 grandes ramas:

- Las políticas
- Las buenas prácticas
- La construcción del tejido social
- La Métrica

El modelo en el ámbito corporativo hace referencia a cuatro factores que hacen parte del Sistema Integral de la Gestión Humana.

- La Filosofía empresarial
- Cultura organizacional
- La Estrategia corporativa
- La plataforma tecnológica

Modelo 3 Integral de Gestión Humana. Según Estudio Realizado por Pedro Gerardo Prieto Bejarano, en este modelo se resalta en forma de orbitas porque dependiendo de cada una de las actividades todas tiene que ver con las otras, pero su eje principal es buscar como retener ese capital humano.

Este autor hace énfasis en siete prácticas siete prácticas para que la gestión humana sea exitosa, esas son:

- Seguridad en el empleo.
- Contratación selectiva de nuevo personal
- Equipos auto dirigidos
- Retribución comparativamente alta dependiendo de los resultados
- Formación amplia
- Reducción de distinciones y obstáculos
- Amplia participación de los distintos estamentos de la empresa

Modelo 4 Modelo de gestión por competencias, su autora Martha Alicia Alles, este modelo tiene como objetivo desarrollar el potencial estratégico de las personas que integran la organización con el apoyo de los gerentes quien deben lograr convertir las estrategias empresariales en prioridades de recurso humano; la metodología por competencias será el conector de la estrategia organizacional con los subsistemas de recurso Humano.

En su modelo Martha menciona siguientes competencias

- Competencias teóricas
- Competencias prácticas

- Competencias Sociales
- Competencias del conocimiento
- Competencias laborales
- Competencias relacionadas con el SABER, HACER y SER

La teoría por competencias permite que el área de Gestión Humana contribuya al logro de los objetivos de las empresas desde los diferentes procesos que los componen:

- Diseño de cargos y perfiles ocupacionales
- Selección y contratación
- Formación y desarrollo
- Planes de sucesión
- Gestión del desempeño
- Compensación basada en competencias
- Técnicas para medir competencias

2. Determinación y organización de las características escogidas para el diseño del instrumento de caracterización.

En este segundo subtema Sandra después de haber realizado el estudio de los principales modelos de gestión humana determino las características para tener en cuenta para la aplicación de la caracterización.

- Tipo de Gerencia
- Procesos operativos de la Gestión Humana
- Cultura Organizacional
- Políticas
- Desarrollo organizacional
- Gestión del desempeño
- Gestión por Competencias

3. Correlatoría

En la sección de correlatoría encargada por Sandra Patricia Ruiz Rodríguez, complementa la relatoría, ella encontró xx modelos para su sustentación los cuales son:

1. Modelo centrado en el puesto de trabajo, del autor Carlos Bustillo el propósito de este modelo es lograr una eficiente gestión de recursos humanos y la motivación por medio del puesto de trabajo y que su desempeño sea progresivo dentro de la organización. el autor en su modelo le da importancia a la creación del perfil del cargo. Este modelo maneja actividades tales como:

- Reclutamiento
- Gestión de competencias
- Descripción del puesto
- Sistema de objetivos
- Evaluación del personal
- Formación
- Promoción
- Remuneración

2. Modelo de gestión de recursos humanos, del autor Juan Carlos Rodríguez Serrano el objetivo de este modelo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la concesión de los objetivos.

Sandra menciona que el autor maneja dos apartados o modelos diferentes los cuales son:

✓ **Modelo racional.** Este modelo implica una relación entre la persona, puesto de trabajo y el entorno organizativo. El puesto de trabajo debe estar adecuado o enfocado a la empresa, pero la persona debe estar adaptada al puesto, así cumpla su objetivo en la empresa.

✓ **Modelo del ciclo de vida profesional estándar.** Este lo componen las variables de:

- Diseño o descripción del puesto

- Perfil de factores de desempeño de eficacia
- entrevista de desarrollo personal
- proceso de selección
- introducción a la compañía
- evaluación de desempeño
- Programa de desarrollo personal
- Plan de carrera
- progresión personal
- Fin de relación laboral

Para este modelo el autor hace énfasis en unos elementos que la gestión humana debe de tener, esos son:

- Integración
- Flexibilidad
- Sencillo
- Eficacia

3. Gestión Humana por Sistemas. Según el autor Idalberto Chiavenato, en su libro Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. El objetivo de este modelo es que los recursos humanos sean captados aplicados mantenidos desarrollados y controlados por la organización para el crecimiento de las mismas.

4. Discusión

Al iniciar la discusión tomo la palabra la directora del proyecto Lady Marcela, aclara que después de terminada la relatoría se debe determinar los elementos que se van a encontrar en coherencia con todos los modelos presentados en esta relatoría y de ahí se puede decidir si algunos de esos modelos no se van a tener en cuenta porque no cumple con los mínimos elementos que se necesitan para la caracterización.

La participante Gina Rueda propone que para determinar los factores en común de los modelos a seleccionar se realice una lluvia de ideas, la cual inicia en el momento, con la participación de todos los integrantes.

La directora realiza recomendaciones para la presentación de las conclusiones de los modelos presentados, de tal manera que se facilite el diseño del instrumento de caracterización, unas de esas recomendaciones son:

- Tener claro cuáles van a ser los elementos a utilizar para la caracterización.
- Recomiendo la estructura de como presentar las conclusiones, para facilitar la creación del cuestionario para la caracterización y el instrumento.
- Da recomendaciones para las dos relatorías finales y resalta lo importante que es esta relatoría y la siguiente para la caracterización de los modelos de gestión humana de las grandes empresas avícolas de Bucaramanga.
- Resalta que los modelos presentados por la relatora son idóneos para la caracterización y los presentados por la correlatora se deben de revisar un poco más a profundidad para definir si todos sirven.

5. Conclusiones

Se llega a la conclusión que los modelos de gestión humana que se presentaron son los que se van a trabajar en el desarrollo para la caracterización y se recomienda no cambiarlos, solamente revisarlos más detalladamente algunos de ellos.

Queda como tarea:

Revisar los elementos escogidos para la caracterización y a que aspectos se les deben dar mayor importancia dado al relacionamiento con el sector avícola.

6. Tema de la siguiente sesión

Sigue la continuidad del Tema 2: Modelos de gestión Humana, con los siguientes subtemas:

1. Conclusiones de cada modelo.

2. Diseño del instrumento de caracterización a aplicar

ANEXO G. Formato Relatoría Tercera Sesión

Seminario de investigación

CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA

TERCERA SESIÓN

Tema específico: Modelos de gestión Humana. (Segunda parte)

Presentado Por: Gina Marey Rueda Rodríguez

Fecha: 8 abril del 2017

1. Objetivo: Identificar modelos de gestión humana, revisando la estructura de los mismos, con el propósito de fortalecer los pre-saberes para la creación del instrumento de caracterización de modelos de gestión humana.

2. Fuentes de información:

Se utilizó como referencias la información suministrada por la relatora y Correlator de la relatoría número dos.

3. Desarrollo del tema

Se desarrollaron los dos últimos subtemas relacionados con el tema de modelos de gestión humana.

Sigue la continuidad del Tema 2: Modelos de gestión Humana, con los siguientes subtemas:

1. Conclusiones de cada modelo.

VARIABLE	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	INDUCCIÓN	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
Modelo 1: La Gestión Humana y Cultura organizacional (GHCO)	Aspirantes potenciales y con diversas competencias.	Reconociendo de los aspectos básicos de la empresa.	Acciones correctivas se llevan a cabo para contribuir directamente en el desarrollo del empleado.
Modelo 2: Sistema Integral de Gestión Humana			

Modelo 3: Integral de Gestión Humana	Aspirantes con competencias apropiadas y dispuestos a asumir nuevos retos.	Capacitación amplia en el nuevo puesto de trabajo.	Identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.
Modelo 4 : Gestión por competencias	Aspirantes con competencia apropiadas.		para elevar el nivel de calidad en el desempeño.
Modelo 5: Gestión de recursos humanos	Aspirantes con el perfil factores de desempeño eficaz.	Conocer los aspectos básicos y capacitación en el nuevo puesto de trabajo.	Utiliza el método de evaluación basado en objetivos y apreciación de cualidades.

-
-
-

VARIABLE	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	COMPENSACIÓN
Modelo 1: La Gestión Humana y Cultura organizacional (GHCO)	Programas de capacitación	Se establece una relación directa entre el salario y un puesto de trabajo determinado.
Modelo 2: Sistema Integral de Gestión Humana		
Modelo 3: Integral de Gestión Humana	Planes de carrera y capacitaciones constantes	Compensaciones económicas e intangibles como son la oportunidad de aprender, crecer y conseguir unas metas.
Modelo 4 : Gestión por competencias	Planes de carrera	Compensación económica y profesional
Modelo 5: Gestión de recursos humanos	Planes de carrera y capacitaciones constantes	Compensación económica y de desarrollo profesional.

2. Diseño del instrumento de caracterización a aplicar

Reclutamiento y selección

¿Qué tipo de empleados necesitan las empresas?

- a. Aspirantes potenciales con diversas competencias
- b. Aspirantes con competencias apropiadas y dispuestos a asumir nuevos retos
- c. Aspirantes con el perfil factores de desempeño eficaz (FDE).

Inducción

¿Qué actividades se realizan en la fase de inducción al puesto de trabajo?

- a. Reconociendo de los aspectos básicos de la empresa
- b. Capacitación amplia en el nuevo puesto de trabajo
- c. Conocer los aspectos básicos y capacitación en el nuevo puesto de trabajo

Evaluación de desempeño

¿Cuál es el objetivo de una evaluación de desempeño?

- a. Identificar las acciones correctivas, para contribuir directamente en el desarrollo del empleado.
- b. Identificar las acciones correctivas, para elevar el nivel de calidad en el desempeño.

Formación y capacitación

¿Cómo promueve la empresa el desarrollo personal y profesional de sus empleados?

Compensación

¿Qué tipo de compensación utiliza la empresa?

ANEXO H. Formato Correlatoría Tercera Sesión

Seminario de investigación

CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA

TERCERA SESIÓN

Tema específico: Modelos de gestión humana

Presentado Por: Sandra Patricia Ruiz Rodríguez

Fecha: 8 de abril del 2017.

1. Aspectos que complementan el tema de exposición

IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES EN LOS MODELOS.

1. GESTIÓN HUMANA Y CULTURAL ORGANIZACIÓN

SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO: Para este modelo la selección y reclutamiento hacen parte de un solo proceso conocido como vinculación de personal.

DIÑOS DE CARGOS: Este modelo presenta los diseños de cargo como un subproceso de la vinculación, con el nombre de análisis de puesto de trabajo al igual que la contratación.

SUCESIÓN O PROMOCIÓN: Especifica las actividades de manejo relacionadas con el cambio de asignación de un puesto de un nivel inferior a uno superior inducido formalmente por la empresa, con incremento de status, responsabilidad y salario.

MOTIVACION: Este modelo no presenta motivación como tal presenta el reconocimiento de las actividades que realizan las personas tanto individuales como grupales, donde factores como la valoración de las personas en el puesto se utilizan como estrategia.

CALIDAD: Con la evaluación del desarrollo este modelo busca la determinación de criterios y estrategias que llevan a ver las necesidades de capacitación y formación de cada empleado, se definen los puntos fuertes del trabajador, y se encuentran las falencias de los procesos de la gestión humana.

2. INTEGRAL DE GESTIÓN HUMANA

SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO: Para este modelo se implementa la práctica del reclutamiento de talento mejorando y modificando el proceso de selección y reclutamiento.

DIÑOS DE CARGOS: Para este modelo el cargo o puesto de trabajo debe estar en compatibilidad con la personalidad de la persona, para ello la organización debe conocer de ante mano las habilidades necesarias y las condiciones del cargo disponible.

SUCESIÓN O PROMOCIÓN: Para este modelo se puede hablar de sucesión la inversión que se hace en formación para que la organización cumpla su objetivo y nunca se pierda o desvié el hilo de producción de la organización y se mantenga firme y con fortalecimiento continuo.

MOTIVACION: Para este modelo es la herramienta fundamental para la retención de personal resaltando la importancia de lograr la satisfacción de los empleados.

CALIDAD: Se denomina como herramienta estratégica del sistema de recurso humano pretendiendo con esta identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores. Y su retroalimentación ayuda a definir criterios de selección, movimientos de personal, decisiones de dotación necesidades de capacitación, fijación de metas y planes, planes de carreras, comunicación interna, reconocimiento de incentivos y remuneraciones.

3. GESTIONES POR COMPETENCIAS

SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO: Este modelo plantea para este proceso como base la creación o definición del perfil del cargo para crear una correspondencia de expectativas.

DIÑOS DE CARGOS: Para facilitar tareas como reclutamiento y selección en este modelo se plantea que la descripción del puesto de trabajo, se debe hacer por medio de un estudio previo, el cual busca reunir y analizar las tareas, las funciones, los requerimientos necesarios y el tipo de persona a contratar.

SUCESIÓN O PROMOCIÓN: Entre el desarrollo personal se encuentran los planes de sucesión donde las competencias deben ser analizadas con relación al inicio y lo que requiere el puesto.

MOTIVACIÓN: Se presenta en tres parámetros la motivación por logros, la motivación por poder como motivación y la permanencia como motivación.

CALIDAD: Para este modelo la calidad se mide por la evaluación, siendo el segundo proceso vital para el objetivo del mismo, donde la evaluación no es sujeta a la supervisión, si no se realiza a 360 grados evaluando buscando identificar el nivel de remuneración sobre lo de ley, como y cuando desarrollar planes de sucesión y que función necesita el empleado frente a su desempeño de competencias.

4. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO: Para este modelo el proceso de selección va acompañado del diseño de puestos basados en factores de desempeño de eficacia.

DIÑOS DE CARGOS: Para este modelo el proceso es el más importante para la selección del personal y la base de la gestión humana.

SUCESIÓN O PROMOCIÓN: para Rodríguez la sucesión hace parte del proceso de progresión profesional, donde también se encuentra la Expatriación y se debe enfocar después del desarrollo personal.

MOTIVACIÓN: en este modelo presentan como motivación el programa de desarrollo personal de donde se desprenden la evaluación de desarrollo personal para la determinación del plan de formación.

CALIDAD: Para este modelo el proceso de evaluación de desempeño, es una continuación de la introducción a la compañía, donde se establece la política tributaria para cada empleado y se define el programa de desarrollo personal.

5. GESTIÓN POR SISTEMAS.

SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO: Reclutamiento y selección forman parte de un mismo proceso denominado: integración de recursos humanos. Donde se reclutan talentos por diferentes medios y las necesidades en el mercado interno de la empresa y se llega a la selección de personal utilizando para ambos procesos tres tácticas.

DIÑOS DE CARGOS: Los puestos de trabajo hacen parte del sistema de organización de recursos humanos comprenden la ubicación de las personas en los puestos y la evaluación de su desempeño, Identificando actividades y conductas que se requieren de una persona, donde se determinan los aspectos que un participante pueda comprender las funciones que le son atribuidas. Se debe pasar por un proceso de socialización organizacional, es decir, por un proceso de aprendizaje de los valores, normas y conductas requeridos por la organización.

SUCESIÓN O PROMOCIÓN: Las empresas ayudan a los administradores a administrar su propia carrera con la creación de centros virtuales de desarrollo de la carrera, en los cuales aprenden las técnicas que necesitan para ser candidatos afines a su puesto actual o a uno futuro en la organización.

MOTIVACION: Esta dada por medio de la remuneración, higiene y seguridad, relaciones sindicales y capacitación.

CALIDAD: También hace parte del sistema de organización de recursos humanos la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los puestos que ocupan. La entrevista de evaluación del desempeño con el empleado evaluado constituye un punto principal del sistema; es la comunicación que sirve de retroalimentación y que reduce las discordancias entre el superior y el subordinado.

2. Reflexión crítica

2.1. Aspectos relevantes del tema.

Es importante resaltar que en el análisis de las variables se encuentran diferencias significativas del modelo integral presentado anteriormente por tal motivo se debe realizar un estudio más profundo en este aspecto para definir cuál sería la participación en dicho modelo en el desarrollo de la investigación.

2.2. Acuerdos y desacuerdos.

Se definen las variables a tratar y se encuentra un acuerdo sobre la variable de selección y reclutamiento, y en las demás expuestas tanto en la correlatoria como en la relatoria no son las mismas.

Conclusiones

Se complementan las variables y se definen las 8 las cuales están expuestas en cada uno de los modelos y se han relacionado como parte importante de cada una de ellos tomando este resultado como una base para el instrumento a caracterizar.

ANEXO I. Formato Protocolo Tercera Sesión

Seminario de investigación

CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA

TERCERA SESIÓN

Tema: Modelos de gestión humana. (Segunda parte)

Fecha: 8 abril del 2017

Hora: 8:00 a.m.

Asistentes y funciones:

Relator: Gina Marey Rueda Rodríguez

Correlator: Sandra Patricia Ruiz Rodríguez

Protocolante: Sandra Liliana Estévez García

Director: Lady Marcela Castro Rodríguez

Protocolo

Relatoría: 25 min.

Correlatoría: 15 min.

Discusión: 40 min.

Conclusión: 30 min

ORDEN DEL DÍA

1. Relatoría
2. Correlatoría
3. Discusión
4. Anotaciones y preguntas
5. Reglas metodológicas utilizadas
6. Conclusiones
7. Tema de la siguiente sesión

DESARROLLO

Relatoría

En primer lugar se da un espacio para revisar los temas pendientes del encuentro anterior, relatoría realizada el día 1 de Abril de 2017 que tuvo como responsable a

Sandra Liliana Estévez, se expusieron modelos de gestión humana tomando la decisión de dejar 6 modelos definitivos para el desarrollo de la caracterización, se acordó que la persona encargada de esta relatoría, la numero 3, presentaría las conclusiones de 5 modelos y Sandra Rodríguez quien fue la correlatora en la fecha anterior, presenta las conclusiones de un modelo el cual debe definir después de la revisión de varios autores.

Otro aspecto a considerar son las recomendaciones hechas por la directora del proyecto, para de forma clara y practica presentar las conclusiones de cada modelo de forma tal que faciliten el diseño del instrumento de caracterización.

A sugerencia de la directora de proyecto, los modelos de gestión humana que se definan en estas relatorías son los que se van a trabajar en el desarrollo de la caracterización y se recomienda no cambiarlos. De igual forma se deben complementar los elementos escogidos para la caracterización y a que aspectos se les deben dar mayor importancia dado al relacionamiento con el sector avícola.

La Relatora Gina Rueda, inicia su intervención aclarando el objetivo para alcanzar en este tema: Identificar los modelos existentes de gestión humana revisando la estructura de los mismos, con el propositivo de fortalecer los pre-saberes para la creación del instrumento de caracterización de la gestión humana. Resalta los subtemas a trabajar en esta sección son:

- Conclusiones de cada modelo.
- Diseño del instrumento de caracterización a aplicar.

Previo al encuentro de esta fecha el grupo del seminario de investigación se reunió con el fin de llegar a un común acuerdo con las variables comunes en cada modelo y que se irían a utilizar en la elaboración del instrumento de caracterización.

Gina expone el tema por medio de un cuadro comparativo con cada uno de los modelos y las variables preseleccionadas. (El cuadro se puede visualizar en las diapositivas al final de este anexo). La relatora argumenta que al momento de hacer una investigación al detalle sobre el modelo # 2. “Sistema Integral de Gestión Humana” de HERNÁNDEZ, Gregorio Calderón; VALENCIA, Julia Clemencia

Naranjo; y GIRALDO, Claudia Milena Álvarez. Cada una de las variables, no es lo suficientemente clara y el autor toma un grupo de acciones como labores administrativas. Por lo tanto, el modelo # 2 en el cuadro expuesto en la relatoría sus espacios están en blanco.

La relatora expone las conclusiones de 4 modelos de gestión humana investigados, vs la influencia de 5 variables previamente seleccionadas. Cada una de estas intersecciones las explica de manera argumentada, llevándolo a casos empresariales de manera clara para la fácil comprensión de los demás miembros del seminario.

Modelos:

1. Modelo 1: La Gestión Humana y Cultura organizacional (GHCO)
2. Modelo 2: Sistema Integral de Gestión Humana. (este modelo se dejó en blanco, en el cuadro comparativo)
3. Modelo 3: Integral de Gestión Humana
4. Modelo 4: Gestión por competencias
5. Modelo 5: Gestión de recursos humanos

Variables:

1. Inducción
2. Reclutamiento y selección
3. Evaluación de desempeño
4. Formación y capacitación
5. Compensación

La relatora expone la propuesta para el diseño del instrumento de caracterización que será aplicado a cada una de las empresas. Sobre las 5 variables expuestas se plantea una serie de posibles preguntas a aplicar en las empresas que serán caracterizadas.

Correlatoría

En la sección de correlatoría Sandra Patricia Ruiz Rodríguez, complementa que al igual que la relatora no encontró suficiente información para tomar conclusiones de

cada variable en el modelo # 2. Expone que este modelo es un artículo de investigación y no tiene la estructura completa como los demás modelos, argumenta que su contenido es muy importante para tenerlo presente como fuente de investigación, pero no como modelo.

Sandra Ruiz presenta resultado de su investigación sobre cada una de las variables, aporta y complementa a la explicación de la relatora dando datos puntuales de cada variable con respecto a cada modelo. De igual forma propone que se debe incluir la variable de **motivación** ya que se considera como un eje principal en el desarrollo del personal dentro de la empresa, Ella también expone y considera de alta importancia que se tenga en cuenta **diseños de cargos**, como variable ya que según lo investigado hace parte primordial de cada modelo y se convierte en la pieza clave para saber cuál es el perfil que se necesita para desarrollar un cargo.

Siguiendo con su exposición la correlatoría hace la aclaración sobre la formación y la capacitación que según los modelos se expresa de manera distinta siendo por ejemplo la formación enfocada a los planes de carrera y la capacitación a mejorar el desempeño de un cargo específico.

Como tema pendiente por definir sobre un Modelo de Gestión Humana, Sandra Ruiz expone el modelo de Gestión Humana por Sistemas de CHIAVENATO, Idalberto, donde argumenta que según su investigación es un modelo muy completo, donde se maneja la gestión humana por sistemas y subsistemas, y aplica para cada una de las variables seleccionadas. Y hace la exposición de cada variable con respecto al modelo.

Discusión

Al inicio de la discusión toma la palabra la directora del proyecto y expresa su preocupación por que el modelo #2 “Sistema Integral de Gestión Humana” de HERNÁNDEZ, Gregorio Calderón; VALENCIA, Julia Clemencia Naranjo; y GIRALDO, Claudia Milena Álvarez, no fue tenido en cuenta, habiendo sido tema

principal en la relatoría pasada y deja como tarea que se revise conjuntamente ya que si se abandona debe quedar muy bien argumentado.

La directora hace la aclaratoria que con el trabajo de investigación de las características de cada modelo hecho por la relatora y la correlatora se debe crear un solo cuadro ajustado con la participación de todos los miembros del seminario, recomienda que en los anexos se deba dejar como se expuso en la relatoría.

Ella continúa su intervención haciendo énfasis en las variables seleccionadas, generando tema de discusión la variable de “evaluación de desempeño” donde se identifica que puntualmente el modelo 3: Integral de gestión humana, donde no solo realizan los correctivos para mejorar, sino que gestiona el proceso de corrección para mirar excelencias, esto se tiene en cuenta en el resultado de la evaluación de desempeño, que no solo es para tener en cuenta la parte negativa sino también modelos que lo ven desde la parte positiva, de ahí la recomendación que se debe tener en cuenta en las preguntas de caracterización. Y se aclara que a comparación en el Modelo 4: Gestión por competencias, donde se mira al ser como un todo, por esto usa la evaluación 360 grados, donde identifica si la persona está dando los resultados en el cargo asignado o si debe ser capacitado, o reubicarlo según sus competencias, a diferencias de otros modelos que se basa solo en el resultado.

La directora hace la aclaración que las preguntas que se realicen en el instrumento de caracterización deben ser muy claras de tal modo que con la respuesta que del empresario nos remita a un modelo de gestión humana investigado.

En discusión se aclaran las definiciones sobre Formación y capacitación, donde algunas empresas lo relacionan dentro de un mismo bloque. Se deben tener en cuenta y claro para el instrumento de caracterización. Sandra Ruiz expone que la Formación hace directa referencia con la motivación, y la promoción, donde apoyan a las personas a prepararse, esto los hace estar motivados y dar los mejores resultados, generando así oportunidades de ascenso o promoción. Por otra parte, los planes de carrera son propios de la formación.

La protocolante Sandra Estévez, participa exponiendo que considera que la variable de **Promoción** se debe tener en cuenta ya que algunas empresas se vuelven aspiraciones para sus empleados y futuros miembros de las organizaciones, para este caso hay promociones internas donde se les da la oportunidad de crecer a los mismos funcionarios, en otras oportunidades las convocatorias son mixtas, externas o nombramiento directo.

Se debate que para las empresas es más productivo que de su mismo personal salgan nuevos talentos, que conseguirlos por fuera, dando prioridad a los empleados de la misma empresa siempre y cuando cumplan el perfil. Y llevándolo puntualmente al caso de las empresas avícolas.

La directora de proyecto hace una aclaración sobre el modelo de Chiavenato sobre los sistemas, y sobre como interfiere realmente a las empresas.

Conclusiones

Se determina como conclusiones de esta sesión lo siguiente:

- Revisar la continuidad del Modelo 2: Sistema Integral de Gestión Humana, si se debe o no tener en cuenta en la caracterización.
- Se recomienda la claridad en las preguntas para el diseño del instrumento de caracterización ya que debe llevar a identificar claramente un modelo.
- Por cada variable se deben realizar más de una pregunta, teniendo en cuenta los subprocesos, y que lleva a definir los modelos.
- Las preguntas deben ser cerradas, para facilitar la caracterización, utilizando sistema de respuesta múltiple, ya que esto ayuda a las conclusiones.
- Se llega a la conclusión que se va a trabajar con 8 variables para el proceso de caracterización: inducción, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, formación y capacitación, compensación, diseño de cargos, motivación y promoción.

- Se diseña de manera conjunta una tabla borrador (instrumento de caracterización), donde hay una columna con las preguntas y las opciones, otra columna donde identifique el modelo, es decir según cada respuesta con cual modelo está relacionada.
- Se hace la recomendación sobre las visitas a las empresas y escuchar como cada una aplica las 8 variables seleccionadas, esta visita es de reconocimiento, previa a la aplicación del instrumento.
- Se define que cada una de las integrantes del seminario de investigación se hace cargo de una empresa.
- se determina que el modelo de gestión humana por sistema de Chiavenato, se va tomar como modelo en la caracterización.

Queda como tareas:

- Definir las fechas de las primeras visitas a las empresas avícolas seleccionadas para la caracterización.
- Enviarle a la directora de proyecto el material correspondiente al modelo # 2. Para su revisión y aporte.
- Se define para el 22 de abril de 2017 la relatoría # 4.
- Definir en equipo el instrumento final de la caracterización y presentarlo en la siguiente relatoría.

7. Tema de la siguiente sesión

El tema es: Gestión humana en el sector avícola en las grandes empresas de Bucaramanga

- Identificación de las empresas.
- Contexto organizacional.
- Estructura de la gestión humana en las empresas.

ANEXO J. Formato Relatoría Cuarta Sesión

Seminario de investigación

CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA

CUARTA SESIÓN

Tema específico: Gestión humana en el sector avícola en las grandes empresas de Bucaramanga

Presentado Por: Sandra Patricia Ruiz Rodríguez

Fecha: 22 de abril del 2017

1. Objetivo: Identificar el contexto organizacional de las grandes empresas avícolas de Bucaramanga por medio de fuentes primarias, para ajustar el instrumento a aplicar en la caracterización.

2. Fuentes de información:

- AVÍCOLA EL MADROÑO S.A. Acerca de Avícola el Madroño S.A. [En línea] < <http://avicolaelmadrono.com/empresa> >
- AGUILERA Díaz, María. Determinantes del desarrollo en la avicultura en Colombia: instituciones, organizaciones y tecnología, centro regional de estudios económicos, Banco de la república – Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional. Cartagena, Núm. 214, Año 2014 pag.1.
- Guía Ambiental para el Subsector Avícola, FENAVI, MinAmbiente, 2014
- INCUBADORA SANTANDER S.A. La historia de una empresa colombiana a la vanguardia [En línea] < <http://huevoskikes.com/historia> >
- MOJICA PIMINETO, Almicar; PAREDES VESGA. Características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de Santander, Centro Regional de estudios Económicos Bucaramanga - Ensayos Sobre Economía Regional. Agosto.2015.

- RIVERA, Hugo Alberto. MALAVER, Juan Diego. PEÑA, Karen Tatiana. MALAVER, Marleny Natalia. Perdurabilidad empresarial: el caso del sector avícola en Colombia. Universidad del Rosario, Facultad de Administración. Bogotá D. C. 2011.
- SANTOS INVERSIONES JV. Filosofía. [En línea] < <http://www.santosjv.com/pages/filosofia.html> >

3. Desarrollo del tema

El tema de gestión humana en el sector avícola en las grandes empresas de Bucaramanga.

Primero se realizó la búsqueda de información sobre el sector Avicola, se encontró:

- **Historia y evolución de la avicultura en Colombia**
- **Producto y consumo mundial**
- **La industria avícola en Santander**
- **La industria avícola en Santander**
- **Censo avícola DANE – FENAVI**
- **Proceso productivo de las empresas avícolas**

Se presentaron los siguientes resultados de la investigación realizada para el desarrollo de los subtemas que componen este tema.

- **Identificación de las empresas.**

Se identificaron 5 grandes empresas en el sector Avicola, 3 de estas empresas accedieron a participar en el proyecto y 2 de ellas se negaron a participar. Las empresas que se van a estudiar son las siguientes:

- **Incubadora Santander S.A.** Su actividad está basada en a aves ponedoras, aves reproductoras y los planteles de incubación.
- **Avícola el Madroño S.A.** Su actividad está basada en la producción de pollo de engorde y plantas de beneficio.

- **Inversiones JV Lta.** Dedicada a la crianza, levante, compra-venta y comercialización de aves.

- **Contexto organizacional.**

Se inició con el estudio del contexto organizacional de cada una de las empresas, donde se encontraron:

- **Visión**
- **Misión**
- **Valores Corporativos**
- **Pilares Corporativos**

- **Estructura de la gestión humana en las empresas.**

En la primera visita realiza en las empresas se identificaron, se realizó una entrevista con base a los factores seleccionados para la investigación. Desde un primer plano el estado del área de gestión humana de cada una de ellas, información que se detalla a continuación.

	INCUBADORA SANTANDER S.A.	AVICOLA EL MADROÑO S.A.	AVIMOL S.A.S.
Diseños de Cargo	Si aplica	Si aplica	Si aplica
Evaluación de Desempeño	Si aplica	Si aplica	Si aplica
Capacitación	Si aplica	Si aplica	Si aplica
Formación	Si aplica	Si aplica	Si aplica
Motivación	Si aplica	Si aplica	No aplica
Promoción	Si aplica	Si aplica	Si aplica
Remuneración	Si aplica	Si aplica	Si aplica

ANEXO K. Formato Correlatoría Cuarta Sesión

Seminario de investigación

CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA

CUARTA SESIÓN

Tema específico: Gestión humana en el sector avícola en las grandes empresas de Bucaramanga.

Presentado Por: Gina Marey Rueda Rodríguez

Fecha: 22 de abril del 2017

1. Aspectos que complementan el tema de exposición

- **Identificación de las empresas**

Se realizó la invitación para la participación del proyecto a las 5 empresas grandes pertenecientes al sector avícola, las cuales 3 de ellas nos respondieron que si participarían en el proyecto.

Las cuales son:

- Avícola el Madroño S.A.
- Incubadora Santander S.A.
- Inversiones J.V. S.A.S.

- **Contexto organizacional de las empresas avícolas**

AVÍCOLA EL MADROÑO S.A.

Su marca es **AVICAMPO**

Historia

La sociedad fue constituida en la ciudad de Bucaramanga, Departamento de Santander el 24 de febrero de 1987 inscrita en la Cámara de Comercio en el folio del libro 09. Su duración está determinada hasta el 31 de diciembre del año 2050.

Su objeto social, según Escritura Publica No. 1867 del 24 febrero de 1987 es: La producción, industrialización y comercialización de la avicultura y ganadería. Así como la producción y comercialización de insumos y demás productos necesarios para cumplir su objeto principal en desarrollo de su objeto social.

INCUBADORA SANTANDER S.A.

Su marca es **Kikes**

Historia

Así se consolidó la operación y el crecimiento de la mayor compañía productora de huevos de Colombia.

1962. Nace en Bucaramanga Incubadora Santander S.A., una idea de negocio familiar que puso en marcha un grupo de criadores de aves de la región.

1968. Incubadora Santander S.A. inaugura su primera planta de incubación ubicada en el Km. 6 vía a Girón, en el departamento de Santander. Esta planta permite producir 416.600 huevos fértiles al mes.

1973. Se emprende el proyecto de cría y levante de gallina, proceso que desarrolla en 20 galpones ubicados en Piedecuesta, Santander.

1990. Comienza la exportación de pollitas de un día (que se utilizan como reproductoras de huevo) hacia Venezuela.

1992. Incremento en la producción de huevo comercial. Alcanza las 100 mil unidades por día.

1994. Pionera en la utilización del primer sistema de baterías automatizadas y compostaje (proceso para utilizar la gallinaza como abono).

1995. Incubadora Santander S.A. se consolida como líder en la producción de huevo en Colombia, con 500 mil unidades al día.

1996. Desarrolla la genética ASP huevo rojo, que le permite producir un millón de huevos de este tipo al día.

1998. Se inaugura Agropecuaria Latinoamericana. Hoy granja avícola Egipto, en Caloto (Cauca), reconocida como la más grande de Colombia.

2013. Cambio de imagen corporativa y relanzamiento de marca

HOY. Incubadora Santander S.A. se mantiene como la compañía más grande del país en producción de huevos.

INVERSIONES J.V. LTDA.

Su marca es **Santos Inversiones JV**

Historia

Inversiones JV Ltda. hace presencia en el mercado nacional desde 1985, año en el que nuestro fundador, animado por su compromiso con la región y su gente, inaugura una granja avícola en el municipio de la mesa de Los Santos, nombre que hoy lleva nuestra marca; con capacidad para 15.000 aves en galpón de piso. Con el paso de los años, ante las exigencias del mercado y siempre fieles al compromiso de ofrecer calidad y de convertirnos en generador de progreso para el departamento, hemos diversificado nuestra oferta de productos, agregando pollo, carne de res y de cerdo al negocio inicial: los huevos rojos y blancos.

Este crecimiento ha venido acompañado siempre de una clara filosofía de servicio al cliente, apoyo a nuestros colaboradores, racionalización en el uso de los recursos y amigabilidad con el entorno.

Filosofía

Somos una empresa orgullosamente santandereana, que trabaja permanentemente en la tecnificación de sus procesos. Contamos con galpones de piso y automatizados con una capacidad para 550.000 aves ponedoras y 120.000 para levante. Estamos incursionando mediante alianzas estratégicas con otros avicultores del departamento en productos de última tecnología, tales como Huevo en polvo y Huevo pasteurizado; productos con características especiales de valor agregado creados bajo ambientes controlados. En nuestros procesos de cría y levante de porcinos y vacunos contamos con equipos de última generación. Calidad

y confianza son un compromiso con nuestros clientes. Trabajamos permanentemente en la implementación de buenas prácticas de producción, apegados a las certificaciones del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000 y de seguridad alimentaria HACCP. Nuestra planta procesadora de alimentos concentrados tiene una capacidad de 2.500 toneladas mensuales que cubren la demanda de nuestras granjas. Dentro de los procesos productivos, nuestros principales objetivos son: maximizar recursos, estandarizar procesos y optimizar el rendimiento en la producción y el manejo de subproductos como la gallinaza y la porquinaza. Hemos creado más de 185 nuevos puestos de trabajo para la región. Basada en su tradición, nuestra empresa mira optimista un futuro en el que enfrentará con excelencia los retos que plantea de un mercado cada vez más exigente, una sociedad cada vez más consciente de la necesidad de cuidar el planeta y la obligación de contribuir efectivamente a la solución del tema más importante de los tiempos venideros... la nutrición de la humanidad.

- **Estructura de la gestión humana en las empresas**

En el momento que se realizó la entrevista con las 3 empresas se logró identificar si las empresas aplican o no aplican las 8 variables de gestión humana, seleccionadas para el proyecto. En la siguiente tabla se presentan de una manera breve los resultados de la entrevista.

VARIABLE	INCUBADORA SANTANDER S.A	AVÍCOLA EL MADROÑO S.A.	INVERSIONES JV Ltda.
<input type="checkbox"/> Diseño de Cargos	<input type="checkbox"/> Si utiliza	<input type="checkbox"/> Si utiliza	<input type="checkbox"/> Si utiliza
<input type="checkbox"/> Reclutamiento y Selección	<input type="checkbox"/> Si utiliza	<input type="checkbox"/> Si utiliza	<input type="checkbox"/> Si utiliza
<input type="checkbox"/> Inducción	<input type="checkbox"/> Si utiliza	<input type="checkbox"/> Si utiliza	<input type="checkbox"/> Si utiliza
<input type="checkbox"/> Evaluación de Desempeño	<input type="checkbox"/> Si utiliza	<input type="checkbox"/> Si utiliza	<input type="checkbox"/> Si utiliza
<input type="checkbox"/> Capacitación	<input type="checkbox"/> Si utiliza	<input type="checkbox"/> Si utiliza	<input type="checkbox"/> Si utiliza
<input type="checkbox"/> Formación	<input type="checkbox"/> NO utiliza	<input type="checkbox"/> NO utiliza	<input type="checkbox"/> NO utiliza
<input type="checkbox"/> Motivación	<input type="checkbox"/> Si utiliza	<input type="checkbox"/> Si utiliza	<input type="checkbox"/> NO utiliza
<input type="checkbox"/> Promoción	<input type="checkbox"/> Si utiliza	<input type="checkbox"/> Si utiliza	<input type="checkbox"/> NO utiliza
<input type="checkbox"/> Remuneración	<input type="checkbox"/> Si utiliza	<input type="checkbox"/> Si utiliza	<input type="checkbox"/> Si utiliza

2. Reflexión crítica

2.1. Aspectos relevantes del tema.

El desarrollo del tema presenta el contexto organizacional las empresas avícolas que serán utilizadas para la caracterización de los modelos de gestión humana implementados actualmente en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga. También se identifica cuáles de las 8 variables seleccionadas utiliza cada una de las empresas.

2.2. Acuerdos y desacuerdos.

- Durante la verificación y comparación de la información de la relatoría y correlatoría se identifica que hay una diferencia en la variable de promoción de la empresa incubadora Santander S.A.
- La mayoría de información del contexto organizacional de las empresas coincide con la investigación presentada por la relatora, se llega al acuerdo de incluir la historia de las empresas Madroño S.A., Inversiones J.V. LTDA e Incubadora Santander S.A. y la filosofía Inversiones J.V. LTDA; siendo esta la información adicional presentada por la correlatora.

Conclusión

La estructura de la gestión humana muestra de una manera sencilla si la empresa aplica o no aplica las 8 variables de gestión humana, se detecta que la variable de promoción obtuvo diferente respuesta en la presentación de la correlatoría con respecto a la relatoría, se recomienda unificar y realizar un análisis profundo de la variable de promoción para determinar si aplica o no aplica en la empresa Incubadora Santander S.A.

ANEXO L. Formato Protocolo Cuarta Sesión

Seminario de investigación

CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA

CUARTA SESIÓN

Tema: Gestión humana en el sector avícola en las grandes empresas de Bucaramanga.

Subtemas:

Identificación de las empresas.

Contexto organizacional.

Estructura de la gestión humana en las empresas.

Fecha: 22 de abril del 2017

Hora: 6.00 AM

Asistentes y funciones

Relator: Sandra Patricia Ruiz Rodríguez

Correlator: Gina Marey Rueda Rodríguez

Protocolante: Sandra Liliana Estévez

Director: Lady Marcela Castro Rodríguez

Protocolo

Relatoría: 25 min.

Correlatoría: 15 min.

Discusión: 40 min.

Conclusión: 30 min

ORDEN DEL DÍA

Comentarios del protocolo anterior

En la relatoría anterior realizada el día 8 de abril de 2017 que tuvo como responsable a Gina Marey Rueda, se expuso la segunda parte del tema de los modelos de gestión humana. Al trabajar al detalle las conclusiones de cada modelo y determinar los factores a tener en cuenta en la caracterización se determina que el modelo 2 “sistema integral de gestión humana” expuesto en la relatoría 3 por la protocolante

Sandra Liliana Estévez, no tiene definido al detalle los aspectos que se determinaron para la caracterización de los modelos, por lo tanto la directora de proyecto revisa el material de la investigación y sugiere que este documento sea tenido en cuenta en aspectos generales de la caracterización, pero no tomado como modelo. Por lo tanto, se define continuar el seminario de investigación con 5 modelos de gestión humana.

Durante el desarrollo de la relatoría se determinan 8 factores a tener en cuenta para la caracterización en cada una de las empresas que se vayan a visitar. Y se debe presentar en esta relatoría el instrumento de caracterización terminado. Se recomienda que en el momento de la elaboración de las preguntas se haga una tabla alterna donde se relacione con el tipo de modelo de gestión humana.

Relatoría.

Sandra Patricia Ruiz inicia su intervención dejando claro el objetivo a cumplir en esta unidad, seguidamente realiza la introducción a la avicultura en el mundo y en Colombia y su historia desde el siglo XVI hasta la fecha. Donde en cada etapa se van notando los avances y reconocimientos que va adquiriendo el sector avícola en la producción de carne y huevo.

Se expuso en la relatoría las fuentes de donde se seleccionaron las empresas que van a participar en la caracterización, llegando finalmente a identificar 3 empresas: Avícola el Madroño S.A., su actividad está basada en producción de pollo de engorde. Incubadora Santander S.A., su actividad está concentrada en aves ponedoras, aves reproductoras y los procesos de incubación, manejando toda la línea de la producción, su principal actividad económica es la comercialización de huevo. Y avícola J.V. Está dedicada a la crianza, levente, compra y venta de aves. De cada una de las empresas se expuso su misión, visión y valores corporativos, para el caso de Incubadora Santander S.A. ellos tienen grandes retos y envés de misión y visión ellos manejan la mega y propósito superior, convirtiéndose esto en un descubrimiento para las grandes empresas con planeación estratégica y visión

prospectiva. De igual forma se expuso la historia de cada una de estas empresas, y sus principales actividades.

Finalmente se revisa la estructura de la gestión humana en las empresas, se hace la aclaración que hasta la fecha de la relatoría se han logrado visitar a 2 empresas de las seleccionadas, quedando pendiente una de ellas por visitar.

La identificación de la estructura de gestión humana en las empresas, se realizó por medio de un cuadro comparativo, con cada una de las variables establecidas para la caracterización, resaltando según los aspectos investigados en las empresas las cuales tienen dentro de su estructura organizacional relación con alguna de las variables.

Correlatoría

La correlatora de esta sesión es Gina Marey Rueda Rodríguez, ella hace énfasis sobre la identificación de las empresas respecto a cuáles son las que pueden participar en la caracterización. Se aclara que la empresa Campollo en reorganización, no accedió a participar en el proceso, argumentado que ellos no apoyan ese tipo de proyectos educativos.

En el tema de contexto organizacional se presentó coincidencia en varios de los aspectos expuestos por la relatora Sandra Ruiz, se procede a exponer los temas que no tienen semejanza a los ya tratados, donde se refuerza la historia de cada una de las empresas, desde su registros en la cámara de comercio de Bucaramanga, los avances y la evolución que cada una de ellas ha tenido, concluyendo que los 2 departamentos principales de influencia del sector avícola en Colombia son Valle del Cauca y Santander.

Se resalta un aspecto importante de la empresa Incubadora Santander S.A. quien actualmente es la más grande productora de huevo en el país.

Con el tema de la estructura de la gestión humana en las empresas avícolas de Bucaramanga, la correlatora presenta algunas diferencias referentes a las

expuestas por la relatora. Resalta que la promoción en algunas de las empresas se maneja en diferentes niveles, ya que los cargos bajos tienen la posibilidad de ir ascendiendo dentro de la empresa. Para la empresa Inversiones J.V, la correlatora no presenta mayor información, ya que, al no haberse realizado la visita, se desconocen varios temas.

Discusión

Se abre la discusión con recomendaciones de la directora en base a la presentación de las diapositivas y recomendaciones de citación.

Resalta buenas prácticas de la investigación sobre la historia de las avícolas y recomienda incluir a Santander y Bucaramanga.

Se hace la claridad que las empresas avícolas de Bucaramanga investigadas, tienen sus oficinas administrativas y son registradas en la cámara de comercio de esta ciudad, y por lo tanto están catalogadas en el grupo empresarial de Bucaramanga. Independientemente que sus granjas y plantas de producción y sacrificio estén ubicadas en otro lugar.

Se discute sobre el último cuadro, el cual es el tema de la estructura de las empresas, donde inicialmente se maneja como una lista de chequeo, identificado las variables que se aplican en cada una de las empresas.

Se habló sobre algunas variables y su aplicabilidad en cada una de las empresas según la información suministrada en la visita, la directora hace recomendaciones para tener en cuenta en el momento de la caracterización.

Se comentó con todo el equipo del seminario de investigación sobre las experiencias vividas en las visitas a las empresas y la dificultad que se presenta en algunas de ellas para el suministro de la información. De igual forma se compartieron experiencias y conocimientos el sector avícola.

Conclusiones

Las empresas visitadas presentan en su sistema de gestión humana una estructura por niveles, estratégico, táctico, y operativo, donde cada uno tiene un manejo diferente.

Se pueden tomar las capacitaciones que se dan para mejorar las funciones del cargo como parte de programas de formación.

Se presenta ante el seminario la tarea pendiente sobre la aprobación del instrumento de caracterización, el cual se revisa entre todos y se aprueba para ser utilizado en la segunda visita a las empresas, Instrumento presentado a continuación.

Tema de la siguiente sesión

Se acuerda que las dos próximas tutorías hacen referencia como tal a la caracterización, en el número cinco se expone la caracterización individual de cada empresa y en la relatoría número 6 se expone la caracterización general de las grandes empresas avícolas de Santander.

Instrumento para la caracterización de gestión humana

DISEÑOS DE CARGOS	
Pregunta 1. ¿Los cargos que actualmente desempeñan las personas que pertenecen a la empresa, han sido diseñados previamente?	
Si responde si	Modelo 1, 2, 3, 4 y 5
Si responde no	Ningún Modelo
Pregunta 2. ¿Los cargos son diseñados con un alto nivel de rigurosidad?	
Si responde si	Modelo 1, 2 y 4
Si responde no	Modelo 3 y 5
Pregunta 3. Cuando determinan el diseño de cada cargo, ¿Cuál consideran que es su prioridad?	
Si responde a	Modelo 3
Si responde b	Modelo 5 y 3
Si responde c	Modelo 1
Si responde d	Modelo 2 y 4
Pregunta 4. En el momento de diseño de los cargos ¿Qué es lo más importante para identificar en las personas?	
Si responde a	Modelo 3

Si responde b	Modelo 5
Si responde c	Modelo 1
Si responde d	Modelo 2 y 4
Pregunta 5. ¿Existen cargos actualmente que no cuentan con un diseño previo y sin embargo se están ejecutando?	
Si responde si	NINGUNO
Si responde no	1,2,3, 4 y 5
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
Pregunta 6. Cuando deciden cubrir una vacante o abren un cargo nuevo, ¿Qué proceso o tipo de reclutamiento utilizan?	
Si responde a	Modelo 2 y 5
Si responde b	Modelo 3 y 4
Si responde c	Modelo 1
Pregunta 7. Cuando inicia la búsqueda de los candidatos, ¿Cómo realiza la empresa la búsqueda?	
Si responde a	Modelo 5 y 1
Si responde b	Modelo 4
Si responde c	Modelo 3
INDUCCIÓN	
Pregunta 8. Cuando el nuevo funcionario ingresa a la empresa, ¿Se le brinda el programa de inducción?	
Si responde si	Modelo 1, 2, 3, 4 y 5
Si responde b	Ningún Modelo
Pregunta 9. ¿Cómo realiza la empresa el programa de inducción?	
Si responde a	Modelo 1
Si responde b	Modelo 2
Si responde c	Modelo 3
Si responde d	Modelo 4
Si responde e	Modelo 5
Pregunta 10. Cuando el funcionario comienza sus actividades, ¿se da conocer el contexto organizacional de la empresa?	
Si responde si	Modelo 4 y 5
Si responde no	Modelo 1, 2 y 3
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Pregunta 11. ¿La empresa realiza evaluación de desempeño?	
Si responde si	Modelo 1, 2, 3, 4 y 5
Si responde b	Ningún Modelo
Pregunta 12. ¿Qué método de evaluación utiliza?	
Si responde a	Modelo 3
Si responde b	Modelo 4

Si responde c	Modelo 5
Si responde d	Modelo 1 y 2
Pregunta 13. Cuando la empresa realiza la evaluación de desempeño, ¿Cuál considera que es su objetivo?	
Si responde a	Modelo 1
Si responde b	Modelo 2
Si responde c	Modelo 4
Si responde d	Modelo 5
Si responde e	Modelo 3
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	
Pregunta 14. ¿Desarrolla planes de formación y capacitación en su empresa?	
Si responde si	Modelo 1, 2, 3, 4 y 5
Si responde b	Ningún Modelo
Pregunta 15. ¿Bajo qué criterios desarrolla los planes de formación y capacitación en su empresa?	
Si responde a	Modelo 2
Si responde b	Modelo 1
Si responde c	Modelo 3,4 y 5
Pregunta 16. ¿Qué busca con los planes de formación y capacitación en los empleados?	
Si responde a	Modelo 1
Si responde b	Modelo 2, 3 y 4
Si responde c	Modelo 5
MOTIVACIÓN	
Pregunta 17. ¿La empresa maneja planes de motivación?	
Si responde a	1, 2, 3, 4 y 5.
Si responde b	Ningún Modelo
Pregunta 18. ¿Cuál propósito de lo los planes de motivación?	
Si responde a	Modelo 1
Si responde b	Modelo 2
Si responde c	Modelo 4
Si responde d	Modelo 5
Si responde e	Modelo 3
COMPENSACIÓN	
Pregunta 19. ¿La empresa aplica el programa de compensación laboral?	
Si responde si	Modelo 1, 2, 3, 4 y 5
Si responde b	Ningún Modelo
Pregunta 20. ¿para qué utiliza la empresa la compensación?	
Si responde a	Modelo 5
Si responde b	Modelo 1, y 2

Si responde c	Modelo 3, 4
Pregunta 21. ¿Qué tipo de compensación utiliza la empresa?	
Si responde a	Modelo 1,3 y 5
Si responde b	Modelo 2,
Si responde c	Modelo 4
PROMOCIÓN	
Pregunta 22. ¿Desarrolla dentro de su empresa Programas de Promoción interna?	
Si responde si	Modelo 1, 2, 3, 4 y 5
Si responde b	Ningún Modelo
Pregunta 23. ¿Cuáles aspectos tiene en cuenta en el momento de promocionar a un empleado a un cargo superior?	
Si responde a	Modelo 1
Si responde b	Modelo 2
Si responde c	Modelo 3
Si responde d	Modelo 4 y 5
Pregunta 24. ¿Cuál es el objetivo con los programas de promoción interna de personal?	
Si responde a	Modelo 1
Si responde b	Modelo 2
Si responde c	Modelo 3 y 4
Si responde d	Modelo 5

ANEXO M. Formato Relatoría Quinta Sesión

Seminario de investigación

CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA

QUINTA SESIÓN

Tema específico: Caracterización de modelos de gestión humana implementados actualmente en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga

Presentado Por: Sandra Liliana Estévez García

Fecha: 03 de junio del 2017

1. Objetivo: Realizar un análisis comparativo entre los modelos de gestión humana de las grandes empresas avícolas de Bucaramanga, para establecer las semejanzas y diferencias entre ellos, los cuales serán aplicados en el proceso de caracterización.

2. Fuentes de información:

- Bonilla Castro E., Hurtado Prieto J. & Jaramillo Herrera C. La investigación. Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico. Colombia. Alfaomega.2009
- Entrevista Fabiola Andrea Rueda, Bucaramanga, 17 de abril de 2017.
- Entrevista Tatiana Ortiz Duque, Bucaramanga, 05 de mayo de 2017.
- Entrevista Natalia Fuentes Alvarado, Bucaramanga, 21 de abril de 2017.
- SÁNCHEZ UPEGUI Alexander Arbey. Manual de redacción académica e investigar: Como escribir, evaluar y publicar artículos ¿Qué es caracterizar? Fundación Universitaria Católica del norte Medellín. 2010
- VIRVIESCAS MONTERO Diana Carolina. Diseño e implementación de procesos estandarizados en los puntos de venta y despachos de la Avícola el Madroño S.A. Trabajo de grado presentado para optar el título de Ingeniero

3. Desarrollo del tema

El desarrollo de la relatoría se inicia con la decisión de la caracterización, se presentaron las siguientes dos definiciones:

Primera definición: “Desde una perspectiva investigativa la caracterización es una fase descriptiva con fines de identificación, entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos, actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso”.

La caracterización es una descripción u ordenamiento conceptual que se hace desde la perspectiva de la persona que la realiza. Esta actividad de caracterizar parte de un trabajo de indagación documental del pasado y del presente de un fenómeno, y en lo posible está exenta de interpretaciones, pues su fin es esencialmente descriptivo.

Segunda definición: La caracterización es un tipo de descripción cualitativa que puede recurrir a datos o a lo cuantitativo con el fin de profundizar el conocimiento sobre algo. Para cualificar ese algo previamente se deben identificar y organizar los datos; y a partir de ellos, describir (caracterizar) de una forma estructurada; y posteriormente, establecer su significado.

Se continua con el desarrollo del subtema procesos de gestión humana en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga, donde se presentaron los aspectos más relevantes de la entrevista realizadas en las empresas. Las cuales cuentan con un área de gestión Humana definida dentro de la organización y aplican procesos para cada una de las 8 variables que se han decidido para el desarrollo de la caracterización de modelos de gestión humana utilizados en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga.

INCUBADORA SANTANDER S.A.

Estructuralmente la empresa maneja 3 niveles jerárquicos.

a. Grupo a. conformado por presidencia, vicepresidencias y direcciones; Este grupo es el 2% de los empleados de la empresa.

b. Grupo b. conformado por Jefes, coordinadores y desarrolladores; Este grupo es el 6% de los empleados de la empresa.

c. Grupo c. conformado por Supervisores, analistas, auxiliares y operativos; Este grupo es el 92% de los empleados de la empresa.

Diseño de cargo. Se hace el levantamiento de cargos y lo realiza el área de selección, es un trabajo conjunto con el jefe del área que tiene el cargo, se definen funciones, responsabilidades, competencias, experiencia, nivel profesional, con esto se hace el estudio y se diseña el cargo.

Reclutamiento y selección. Lo coordina a nivel nacional el área de Selección, está dividido en 3 grupos.

Grupo a. se realiza por una empresa headhunters (cazatalentos), buscando los mejores perfiles del país.

Grupo b. Se realiza por medio de una empresa de selección y reclutamiento que está a nivel nacional llamada Ares.

Grupo c. Lo realiza directamente la empresa con el equipo de selección, para hacer reclutamiento utilizan las páginas web, redes sociales, recomendados y referidos.

Inducción. se diseña un proceso de inducción y entrenamiento para todas las personas que ingresan a la compañía, ofrece una agenda de inducción donde tiene Inducción corporativa, inducción a otras áreas y al puesto.

Evaluación de desempeño. Se realiza una evaluación muy tradicional con unos ítems específicos y generales para toda la compañía, se inicia con un modelo de medición de desempeño, de 180 grados, proceso que se inicia solo con líderes.

Formación y capacitación. Identifica las necesidades de formación de la compañía, diseña el PAC (Plan anual de capacitación) se realiza con un diagnóstico

de necesidades que realiza con cada uno de los jefes de áreas y se hacen los programas ajustados a lo que se requiere.

Motivación. Lo maneja el área de Bienestar, donde se maneja el plan de beneficios que tienen los colaboradores de incubadora Santander S.A., Se hace la intervención en clima laboral, se trabaja el tema de retención de personal, desarrollo de líderes.

Compensación. Salario Fijo, Compensación variable (según tabla de producción). El equipo directivo tiene una compensación mixta es decir un salario fijo y según el cumplimiento de sus indicadores le permite participar en un bono al final del año.

Promoción. Se realizan convocatorias internas con oportunidad interna y externa. Es decir, un colaborador debe garantizar que tiene las competencias para el cargo al igual que un externo.

AVIMOL S.A.S.

Diseño de cargo. Se tienen establecidos y diseñados cada uno de los cargos según el organigrama.

Reclutamiento y selección. Se publican las vacantes por internet, se filtran las hojas según el perfil solicitado se realizan las entrevistas, al definir la persona apta para el cargo se remite a contratación. Algunos son por bolsas de empleo y después de un tiempo se contratan directos.

Inducción. Se realiza una inducción corporativa general y la inducción al cargo la cual se hace directamente en el puesto de trabajo, en el caso de los operativos de granja se hace directamente en las granjas.

Evaluación de desempeño. La implementan en diferentes periodos del año y también se usa como un método determinante en el momento de dar continuidad a los contratos, después del periodo de prueba se realiza evaluación de desempeño.

Formación y capacitación. Desarrolla un plan de capacitaciones por la empresa y se apoya en entidades como la ARL y el Sena.

Motivación. Programas de motivación no tienen establecidos como tal se enfocan en cumplir con sus derechos y deberes, los jefes inmediatos manejan algunos incentivos con sus equipos de trabajo, pero no es centralizado por Gestión Humana.

Compensación. Manejan escalas de compensación siendo la más baja el salario mínimo, y las demás son teniendo en cuenta el nivel de jerarquía que tengan dentro de la empresa.

Promoción. Avimol S.A.S. reconoce el desempeño de sus colaboradores y los tiene en cuenta en el momento que se requiera un nuevo cargo, es tarea más impulsada por los líderes que por gestión humana.

MADROÑO S.A.

Diseño de cargo. Estructura del cargo, antes del ingreso de las personas a la empresa. En el momento en que se requiere un nuevo cargo este primero debe estar justificado en el organigrama y diseñado antes del ingreso de la persona.

Reclutamiento y selección.

- ✓ Una empresa temporal.
- ✓ Servicio de empleo a nivel nacional donde se ajustan a la ley, que todos los cargos deben ser publicados.
- ✓ se realiza pruebas psicotécnicas, entrevistas y pruebas de capacidades.

Inducción. Maneja inducción general, esta empresa busca hacer ingresos masivos donde se hace una sola inducción corporativa de todas las áreas y se hace inducción específica a cada cargo.

Evaluación de desempeño. Se realiza cada año, su objetivo es cerrar brechas entre los cargos y perfiles que se tienen, para generar estrategias de mejoramiento, y generar planes de desarrollo.

Formación y capacitación. Cuenta con un programa de bienestar, y programas de capacitación enfocados al cargo y al área, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño se toman los aspectos a mejorar. De igual manera forman a las personas para que puedan llegar a ocupar cargos superiores.

Motivación. Se realiza bajo una encuesta de clima organizacional de manera anual, según los resultados se diseña un plan de motivación.

Compensación: Los salarios inician desde el operativo con el mínimo legal vigente y de ahí en adelante se tienen en cuenta los estudios de las personas, (profesional, especialización) y la experiencia y de acuerdo a esto es su salario.

Promoción. Implementa la promoción, es participe que las personas crezcan en la empresa, les hace un estudio y analizan las necesidades, los forman en un nuevo puesto y se exige una formación académica.

ANEXO N. Formato Correlatoría Quinta Sesión

Seminario de investigación

CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA

QUINTA SESIÓN

Tema específico: Gestión humana en el sector avícola en las grandes empresas de Bucaramanga.

Presentado Por: Gina Marey Rueda Rodríguez

Fecha: 22 de abril del 2017

1. Aspectos que complementan el tema de exposición

- **Procesos de gestión humana en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga**

El desarrollo de este subtema es la muestra de las entrevistas realizadas a las empresas visitadas ellas son:

Las empresas avícolas el **Madroño S.A.** y **Avimol S.A.S.** En el primer encuentro fueron entrevistas cortas nos atendieron poco tiempo, por lo cual se presentó la misma fuente y no encuentra una diferencia relevante en la información que presento Sandra Liliana en su relatoría.

- **Incubadora Santander S.A.**

La empresa incubadora Santander S.A. maneja varias áreas en la relación laboral ella es la encargada de lo legal, los procesos disciplinarios y el acompañamiento en las relaciones laborales de los empleados.

El área de selección es la encargada de coordinar la selección de los colaboradores de las diferentes sucursales que maneja la empresa en el país. La mayoría de personas que ingresan a la empresa lo hacen de manera directa, solamente los

asesores comerciales se contratan por un contrato de prestación de servicios con empresas temporales externas, después de 6 meses de contratados se les realiza una evaluación de desempeño y dependiendo del resultado se les realiza contrato directo con la empresa.

El reclutamiento se realiza por medio de empresas de reclutamiento y selección y también utilizan mucho los referidos especialmente para el área operativa.

El diseño de cargos lo realiza el área de selección junto con el jefe de cada área, una vez inicia sus actividades el nuevo colaborador la empresa le entrega un manual donde tiene toda la información de sus funciones, las características.

En la inducción se le entrega una carta de bienvenida al nuevo cargo que va a recibir y también se le realiza una inducción al nuevo puesto de trabajo. Esa inducción puede durar mínimo 2 días o hasta tres meses dependiendo de la exigencia del cargo.

La evaluación de desempeño se maneja por el momento con un proyecto donde se busca mejorar la calidad del empleado en la empresa, con un adecuado manejo de la evaluación de desempeño, se está efectuado un modelo de medición de desempeño de 180°.

La compensación es emocional ellos manejan una estrategia llamada eco-marketing la cual consiste en valorar y conocer la marca de afuera hacia adentro es decir saber manejar la salud financiera de los empleados, realizar actividades de motivación

2. Reflexión crítica

a. Aspectos relevantes del tema.

El desarrollo del tema presenta el resultado de la entrevista realizada en las empresas avícolas que accedieron a participar en el proyecto, esta entrevista será utilizada para la caracterización.

b. Acuerdos y desacuerdos.

- Durante la verificación y comparación de la información de la relatoría y correlatoría se identifica que la información de la relatoría y correlatoría es la misma en las empres avícola el madroño S.A. y Avimol S.A.S.
- En la correlatoría no se presentó a definición de caracterización, como lo realizo la relatora.

Conclusión

Se define que el concepto de caracterización es muy importante tenerlo en el documento final, por tal motivo se recomienda buscar otras definiciones de caracterización para unificar y realizar una sola definición de este concepto tan importante para el desarrollo del proyecto.

ANEXO O. Formato Protocolo Quinta Sesión

Seminario de investigación

CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA

QUINTA SESIÓN

Tema

Caracterización de modelos de gestión humana implementados actualmente en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga.

Subtemas

- Procesos de gestión humana en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga.
- Caracterización empresa 1. AVÍCOLA EL MADROÑO S.A.
- Caracterización empresa 2. AVIMOL S.A.S.
- Caracterización empresa 3. INCUBADORA SANTANDER S.A.

Fecha: 20 de mayo del 2017.

Hora: 6:10 am.

Asistentes y funciones:

Relatora: Sandra Liliana Estévez García.

Correlatora: Gina Marey Rueda Ruiz.

Protocolante: Sandra Patricia Ruiz Rodríguez.

Director: Lady marcela castro Rodríguez.

ORDEN DEL DÍA

1. Comentarios del protocolo anterior
2. Relatoría
3. Correlatoría
4. Discusión

5. Conclusiones
6. Tema de la siguiente sesión

DESARROLLO

1. Comentarios del protocolo anterior

Se presenta la antepenúltima relatoría con la cual se empieza al último tema a tratar en el trabajo de grado y tiene como fin cumplir el tercer objetivo realizar un análisis comparativo entre los modelos de gestión humana de las grandes empresas avícolas de Bucaramanga, para establecer las semejanzas y diferencias entre ellos, a partir de los resultados de la aplicación del instrumento de caracterización.

La protocolante lee el protocolo y presenta el tema de la relatoría, la directora indaga sobre los temas pendientes de la relatoría anterior el cual era complementar la información de una empresa la cual en el transcurso de tiempo de una relatoría a otra se presentan inconvenientes y las empresas inversiones J.V por políticas internas no accedieron a participar en la totalidad del desarrollo del proyecto.

2. Relatoría

La relatoría presenta su tema dando inicio con el concepto de caracterización presentando dos significados de autores diferentes y se aclara cual es el más adecuado para el estado en el que se encuentra el proyecto, luego da un concepto de cómo se está trabajando cada una de las variables de gestión humana que se establecieron para el estudio dando con esto comienzo a la caracterización de cada una de las empresas donde expresa según las entrevistas en cada una de ellas el estado de departamento de gestión humana teniendo como base de estudio las variables.

3. Correlatoría

La compañera Gina Rueda en su rol de correlatora aclara que no presenta una diferencia en la investigación que presenta la relatora y complementa la

investigación con apuntes de la empresa incubadora S.A., pendientes nombrando y resaltando procesos que realiza esta empresa en el área de gestión humana.

4. Discusión

La discusión inicia con la participación de la protocolante en la cual explica que se puede encontrar en las páginas web de las empresas y cuál es el motivo por el cual la información de la empresa Avimol S.A.S. es limitada, la directora pregunta cuales son los criterios de selección quedando un pendiente para la siguiente relatoría, adiciona la falta de conceptos sobre caracterización de parte de la correlatoría para poder llevar a una discusión ese tema. Se discute la falta de concepto de caracterización.

Conclusiones

Se estable como pendiente la presentación de otro concepto de caracterización por parte de la correlatora, y la justificación o criterios de selección de la nueva empresa Avimol S.A.S. y los criterios de selección y se establecen los parámetros importantes para la última relatoría y la presentación de los resultados de la caracterización.

5. Tema de la siguiente sesión

La siguiente relatoría continúa con el mismo tema con el cual se pretende culminar el último objetivo específico. Y presenta el último subtema de este tema caracterización general de los factores que intervienen en la estructura de los modelos.

ANEXO P. Formato Relatoría Sexta Sesión

Seminario de investigación

CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA

SEXTA SESIÓN

Tema específico: Caracterización de modelos de gestión humana implementados actualmente en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga (Segunda Parte)

Presentado Por: Sandra Patricia Ruiz Rodríguez

Fecha: 17 de junio del 2017

1. Objetivo: Realizar un análisis comparativo entre los modelos de gestión humana de las grandes empresas avícolas de Bucaramanga, para establecer las semejanzas y diferencias entre ellos, los cuales serán aplicados en el proceso de caracterización.

2. Fuentes de información:

Se tomó como referencia todos los resultados de las relatorías anteriores, junto con los resultados de la entrevista y la aplicación de cuestionario para la caracterización de los modelos de gestión humana en estas tres grandes empresas.

3. Desarrollo del tema

Para el desarrollo de esta relatoría, se realiza la caracterización general y de cada una de las empresas trabajadas en la investigación. Se determina una metodología de alcance descriptivo, los resultados que se extrajeron del instrumento aplicado en las empresas avícolas de Bucaramanga, se le proporciona un peso equivalente del 12,5% a cada una las 8 variables seleccionadas, de tal forma que al sumar dé como resultado el 100%, permitiendo de esta manera obtener una calificación equitativa para la descripción de los sistemas de recursos humanos de las empresas avícolas en Bucaramanga.

ANEXO Q. Formato Correlatoría Sexta Sesión

Seminario de investigación

CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA

SEXTA SESIÓN

Tema específico: Caracterización de modelos de gestión humana implementados actualmente en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga (Segunda Parte)

Presentado Por: Sandra Liliana Estévez García

Fecha: junio 17 de 2017.



























1. Aspectos que complementan el tema de exposición.

Para esta que es la final de las relatorías del seminario de investigación se acordó que cada participante del seminario realiza la caracterización de una empresa y la relatora realiza la caracterización general.







Para esta oportunidad Sandra Estévez fue quien expuso la caracterización de la empresa Incubadora Santander S.A., al igual que bajo el rol de correlatora realiza una presentación de caracterización de forma cualitativa. De forma tal que se puede apreciar desde otro punto de vista la misma información recolectada de las empresas.

Se expone la correlatoría con la caracterización general de las empresas.

Caracterización de las empresas investigadas

VARIABLE			
DISEÑO DE CARGOS			
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN			
INDUCCIÓN			
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN			
MOTIVACIÓN			
COMPENSACIÓN			
PROMOCIÓN			

Relación de los Modelos investigados con las grandes avícolas de Bucaramanga.

	Modelo de la Gestión Humana y Cultura organizacional	25,0%
	Modelo Integral de Gestión Humana.	25,0%
	Modelo de Gestión por Competencias	20,8%
	El Modelo De Gestión de Recursos Humanos.	12,5%
	Gestión Humana por Sistemas	8,3%
	No aplica	8,3%

CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LAS EMPRESAS

EMPRESA			
MODELO PREDOMINANTE			

La caracterización de Modelos de Gestión Humana demuestra que en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga se llevan a cabo diferentes actividades y procesos que, a pesar de tener similitud en algunas variables, al final de toda la caracterización cada empresa está encaminada en modelos distintos.

Conclusiones

- ✓ Se logran identificar los modelos predominantes en cada empresa; Avícola el Madroño S.A. es El Modelo N. 2, Incubadora Santander S.A. tiene una equidad entre los modelos 3, 1, y 4, y Avícola Avimol S.A.S. su mayor participación la tiene en el modelo 5.
- ✓ Analizando cada una de las variables, 4 de las 8 variables analizadas se encuentran en el mismo modelo en la empresa de Incubadora Santander S.A. y Avimol S.A.S.
- ✓ En la Variable diseño de cargos las 3 empresas están enfocadas al modelo
- ✓ La Motivación y la promoción están en un mismo modelo en las empresas de Avícola el Madroño S.A. e incubadora Santander S.A. es decir modelos 2 y 3 respectivamente.
- ✓ En las variables que los modelos son diferentes en las 3 empresas son, evaluación de desempeño y compensación, en los 6 restantes se encuentra alguna similitud entre sí.

2. Reflexión crítica

2.1. Aspectos relevantes del tema.

Se genera debate con respecto a los resultados de la caracterización ya que los expuestos por la relatora son de forma cuantitativa y los expuestos por la correlatora son de forma cualitativa, mostrando de las 2 formas resultados interesantes.

2.2. Acuerdos y desacuerdos.

Se coincide con algunos modelos predominantes en las empresas con lo expuesto por la relatora, como es el caso de la variable diseño de cargos, las 3 empresas lo presentan relacionado con el modelo 3, Modelo de gestión por competencias.

Se identificas otras variables que no presentan relación con los resultados expuestos por la relatora.

Conclusiones

Se concluye que se deben revisar las dos maneras de tabular para mostrar resultados 100% confiables y no dar espacio a la duda.

Por recomendación de la directora de proyecto se debe tener en cuenta en la caracterización la parte cuantitativa e incluir en el documento una parte grafica presentada por la correlatora.

ANEXO R. Formato Protocolo Sexta Sesión

Seminario de investigación

CARACTERIZACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN HUMANA UTILIZADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS AVÍCOLAS DE BUCARAMANGA

SEXTA SESIÓN

Tema: Caracterización de modelos de gestión humana implementados actualmente en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga.

Subtema:

Fecha: 17 junio del 2017

Hora: 6:14 a.m. Caracterización general de los factores que intervienen en la estructura de los modelos.

Asistentes y funciones:

Relator: Sandra Patricia Ruiz Rodríguez

Correlator: Sandra Liliana Estévez García

Protocolante: Gina Marey Rueda Rodríguez

Director: Lady Marcela Castro Rodríguez

ORDEN DEL DÍA

Comentarios del protocolo anterior

Tareas pendientes

Relatoría

Correlatoría

Discusión

Conclusiones

DESARROLLO

1. Comentarios del protocolo anterior

La relatoría # 5 realizada el 20 de mayo del presente año, dirigida por Sandra Liliana Estévez García, inicio con la definición del concepto de caracterización,

seguidamente realizo sustentación del subtema: procesos de gestión humana en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga. Después de terminada la relatoría, se asignaron dos tareas a realizar, la primera es investigar otras definiciones de caracterización encargada a Gina Marey, la segunda es realizar una breve justificación del por qué Avimol S.A.S. está clasificada en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga. Lo anterior mencionado fue aprobado por los participantes del seminario.

2. Tareas pendientes

Primera tarea pendiente, encargada por Gina Marey, ella mostro dos definiciones que encontró la primera es de **Julián Pérez Porto** donde ella la define como la acción de caracterizar consiste en establecer las particularidades o los atributos de algo o de alguien. Esto permite lograr una diferenciación entre lo caracterizado y lo demás y la segunda definición presentada es de la **Real Academia Española** la define como determinar los atributos peculiares de alguien o algo, de modo que claramente se distinga de los demás.

Segunda tarea pendiente, a cargo por Sandra Liliana es realizar una breve justificación del por qué Avimol S.A.S. es categorizada como una empresa grande en el sector avícola. Ella expone que, según la clasificación de las empresas, para que una empresa se clasifique como grande debe tener superior a 201 empleados en su empresa y que sus activos totales sean superiores a 30.000 S.M.L.V.; esta fuente fue sacada del Bancoldex. Según la *Información tomada de la Superintendencia de sociedades*, se tomó la información de las empresas Avimol presenta activos totales por el valor de \$ 65.620.168,000 pesos. Dando cumplimiento a lo requerido por la ley para ser una empresa grande, supera los 201 trabajadores ya que cuenta con 350 y su valor en activos totales Superior a 30.000 SMMLV. Por lo anteriormente mencionado se categorizada la empresa Avimol S.A.S. como una empresa grande del sector avícola.

3. Relatoría

La relatoría es la continuidad del tema Caracterización de modelos de gestión humana implementados actualmente en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga, está a cargo de **Sandra Patricia Ruiz Rodríguez**, inicia mostrando y explica el instrumento de caracterización. Después ella da espacio a **Gina Marey Rueda Rodríguez** para la explicación de qué manera caracterizo la empresa Madroño S.A., la caracterización la realizo de manera descriptiva realizando el conteo de cuantas veces se repetían los modelos en cada una de las variables, el resultado de ese conteo coloco al modelo 2 integral de gestión humana, como el sobresaliente en la empresa Madroño S.A., en momento que se realizó la entrevista la empresa se ubicaba en ese mismo modelo y después de pasar esos resultados al instrumento de caracterización la empresa se volvió a ubicar en el mismo modelo. Seguidamente **Sandra Liliana Estévez García**, inicio con la caracterización de la empresa Incubadora Santander S.A.; la caracterización la realizo muy parecida a Gina, la diferencia es que lo realizo por variable, es decir tomo cada grupo de preguntas que pertenecían a la misma variable y selección del modelo predominante, el cual es el modelo que al aplicar el instrumento de caracterización en la empresa Incubadora Santander S.A., la gestión humana que ellos manejan está en gran parte relacionada con 3 de los modelos investigados, modelo 3 gestión por competencias, modelo 1 modelo de la gestión humana y cultura organizacional y modelo 4 gestión de recursos humanos.

Seguidamente vuelve a tomar la palabra Sandra Patricia, inicio con la caracterización de la empresa Avimol S.A.S., inicialmente en el momento de la visita de la empresa AVIMOL S.A.S. se encuentra en el Modelo integral de gestión humana, después de haber realizado la caracterización la empresa se ubica en modelo 5 de gestión humana por sistemas.

Después inicio con la caracterización general de todas las tres empresas donde la empresa Incubadora de Santander S.A. se ubica en el modelo 1 gestión humana y

cultura organizacional, la empresa el madroño S.A. se ubica en el modelo 2 integral de gestión humana y la empresa Avimol S.A.S. se ubica en el modelo 5 gestión humana por sistemas. El resultado final ubica al modelo 5 gestión humana por sistemas predominante en la gestión humana en las grandes avícolas de Bucaramanga, seguidamente del modelo 1 el de gestión humana y cultura organizacional.

4. Correlatoría

La correlatoría está a cargo por Sandra Liliana Estévez García, lo realizó de manera cualitativa y cuantitativa, lo represento por variable con respecto a cada empresa, es decir coloco un modelo predomínate a cada una de las variables, para el final dejar un modelo por cada empresa, donde la empresa Incubadora Santander S.A. se ubica en el modelo 1 gestión humana y cultura organizacional, modelo 2 integral de gestión humana y modelo 3 gestión por competencias, la empresa Madroño S.A. se ubica en modelo 2 integral de gestión humana y la empresa Avimol S.A.S. se ubica en modelo 5 gestión humana por sistemas. Al final concluyo que la caracterización de los modelos de gestión humana demuestra que en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga se llevan a cabo diferentes actividades y procesos que, a pesar de tener similitud en algunas variables, al final de toda la caracterización cada empresa está encaminada en modelos distintos.

5. Discusión

Se inicia la discusión con la recomendación de la Directora Lady Marcela, donde resalta que se debe mostrar una caracterización que hable por sí sola, así no se da espacio para dudas.

Recomienda volver a revisar la caracterización presentada por relatoría, debido a que no está muy claro por la cantidad de graficas que se realizaron, seleccionando las gráficas adecuadas para representar la caracterización.

Todas las participantes discutieron la forma de como representar los resultados de la caracterización, si se realiza de manera cualitativa o cuantitativa, se llegó a la

conclusión de realizarlo de manera cuantitativa asignándole una ponderación a cada una de las variables, de la misma manera en cómo se presentó en la relatoría.

6. Conclusiones

Se llegó a la conclusión que el modelo 3 el de gestión por competencias no obtuvo mayor participación en la caracterización, debido a que posiblemente solo utilizan las competencias para seleccionar a sus empleados, pero en el momento que se encuentran en la empresa no las aplican

ANEXO S. Formato de entrevista para las empresas

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL**

PROYECTO: Caracterización de modelos de gestión humana utilizados en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga.

Esta entrevista está dirigida a directivos del área de gestión humana en las grandes empresas del sector avícola.

Fecha: ____ / ____ / _____ /

Nombre de la empresa:

Nombre del entrevistado:

Cargo:

PAUTAS PARA LA ENTREVISTA.

1. Presentación de cada uno de las entrevistadoras.
2. Presentar el objetivo de la entrevista.
3. Dar a conocer el proyecto.
4. Indagar sobre la empresa

✓ Actividad específica a la que se dedica.

_____.

✓ Visión

_____.

✓ Misión

_____.

✓ Valores Corporativos

_____.

5. Como realiza la empresa las actividades de:

✓ DISEÑOS DE CARGOS

_____.

✓ RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

_____.

✓ INDUCCIÓN

_____.

✓ EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

_____.

✓ FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

_____.

✓ MOTIVACIÓN

_____.

✓ COMPENSACIÓN

_____.

✓ PROMOCIÓN

_____.

ANEXO T. Cuestionario para la caracterización

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTIÓN EMPRESARIAL

PROYECTO: Caracterización de modelos de gestión humana utilizados en las grandes empresas avícolas de Bucaramanga.

Para alcanzar el objetivo propuesto del instrumento, a continuación, encontrará (25) preguntas que han sido planteadas para abordar desde la perspectiva del líder de Gestión de Recurso Humano, lo más cercano a la realidad que actualmente experimenta la empresa que está siendo consultada.

El cuestionario ha sido diseñado para que usted seleccione entre las opciones de respuesta dadas, la que más se acerca al proceso que caracteriza a su empresa.

Por favor marque con una X (equis) su respuesta a cada pregunta.

DISEÑO DE CARGO

El diseño del cargo es la organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico como: contenido del cargo, métodos y procesos de trabajo, responsabilidad y autoridad.

1. ¿Los cargos que actualmente desempeñan las personas que pertenecen a la empresa, han sido diseñados previamente?

SI__

NO__

Si su respuesta fue SI por favor continúe.

Si su respuesta fue NO, por favor pase a la pregunta número 5.

2. ¿Los cargos son diseñados con un alto nivel de rigurosidad?

SI__

NO__

3. Cuando determinan el diseño de cada cargo, ¿Cuál consideran que es su prioridad?

a. ___ Facilitar el proceso de selección e inducción.

b. ___ Identificar actividades específicas al cargo.

c. ___ Establecer la evaluación de desempeño.

d. ___ Crear un espacio cómodo, claro que evite rotación o deserción de personal.

4. En el momento de diseño de los cargos ¿Qué es lo más importante para identificar en las personas?

- a. ___ Las competencias de las personas.
- b. ___ Las conductas de las personas.
- c. ___ Conocimiento de las personas.
- d. ___ Ninguna de las anteriores.

5. ¿Existen cargos actualmente que no cuentan con un diseño previo y sin embargo se están ejecutando?

SI___

NO___

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Este proceso se define en un conjunto de etapas que tienen como objetivo reclutar y seleccionar al candidato apropiado para el puesto adecuado.

6. Cuando deciden cubrir una vacante o abren un cargo nuevo, ¿Qué proceso o tipo de reclutamiento utilizan?

- a. ___ Reclutamiento externo
- b. ___ Reclutamiento interno
- c. ___ Reclutamiento mixto

7. Cuando inicia la búsqueda de los candidatos, ¿Cómo realiza la empresa la búsqueda?

- a. ___ La realiza con ayuda de agencias de colaboración o empleo, Asociaciones de profesionistas.
- b. ___ La realiza la propia empresa, utilizando canales como anuncios de presa, bolsas de trabajo, bases de datos propias.
- c. ___ La realiza con una exploración en la propia compañía, luego de haber agotado este análisis se busca en el mercado.

INDUCCIÓN

La inducción consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso en una empresa o área durante el periodo de desempeño inicial.

8. Cuando el nuevo funcionario ingresa a la empresa, ¿Se le brinda el

programa de inducción?

SI__

NO__

Si su respuesta fue SI por favor continúe.

Si su respuesta fue NO, por favor pase a la pregunta número 10.

9. ¿Cómo realiza la empresa el programa de inducción?

- a. ___ Por medio de la adaptación e integración al cargo.
- b. ___ Por medio de una orientación e integración de nuevos empleados.
- c. ___ Por medio de un seguimiento especial durante los primeros meses.
- d. ___ Transmitiendo el contexto organizacional, dando formación y fijando los primeros objetivos.
- e. ___ Transmitiendo la cultura organizacional, dando a conocer los principales productos o servicios.

10. Cuando el funcionario comienza sus actividades, ¿se da conocer el contexto organizacional de la empresa?

SI__

NO__

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Tiene como propósito lograr un rendimiento superior en sus trabajadores, que se vea reflejado en los resultados de su empresa y en la propia satisfacción profesional de cada colaborador.

11. ¿La empresa realiza evaluación de desempeño?

SI__

NO__

Si su respuesta fue SI por favor continúe.

Si su respuesta fue NO, por favor pase a la pregunta número 14.

12. ¿Qué método de evaluación utiliza?

- a. ___ El método de 360 grado y por competencias.
- b. ___ El método de evaluación basado en apreciación de cualidades.
- c. ___ El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
- d. ___ Confronta la ejecución de su labor, (empleado – jefe).

13. Cuando la empresa realiza la evaluación de desempeño, ¿Cuál considera que es su objetivo?

- a. ___ Confortar las funciones o procesos del evaluado
- b. ___ Acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.
- c. ___ Medir la calidad de trabajo, cantidad de trabajo, responsabilidad y actitud, iniciativa, colaboración y disciplina.
- d. ___ Medir el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados.
- e. ___ Realizar evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa.

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Describe las actividades orientadas a promover el cambio en los conocimientos técnicos, el desarrollo de habilidades y competencias en función de los objetivos definidos por la empresa

14. ¿Desarrolla planes de formación y capacitación en su empresa?

SI___

NO___

Si su respuesta fue SI por favor continúe.

Si su respuesta fue NO, por favor pase a la pregunta número 17.

15. ¿Bajo qué criterios desarrolla los planes de formación y capacitación en su empresa?

- a. ___ Como resultado de una evaluación de desempeño.
- b. ___ Necesidades de capacitaciones de los funcionarios en general.
- c. ___ Formar personas e identificar competencias.

16. ¿Qué busca con los planes de formación y capacitación en los empleados?

- a. ___ Promover el cambio en los conocimientos técnicos, las habilidades y las aptitudes
- b. ___ Incrementar el desarrollo personal y profesional mediante planes de Carrera.

- c. ___ Formar profesionales calificados con el objetivo de un crecimiento dentro de la organización, de igual forma, con la capacitación asegura la adaptación de la persona al puesto de trabajo.

MOTIVACIÓN

La motivación laboral es el proceso que activa el comportamiento de las personas en el trabajo, lo mantiene y orienta hacia el alcance de los objetivos de la organización.

17. ¿La empresa maneja planes de motivación?

SI___

NO___

Si su respuesta fue SI por favor continúe.

Si su respuesta fue NO, por favor pase a la pregunta número 19.

18. ¿Cuál propósito de lo los planes de motivación?

- a. ___ Resaltar características de los empleados y lograr satisfacción.
- b. ___ Utilizarlo como retención de personal.
- c. ___ Establecer programa de desarrollo que lleve a la formación personal.
- d. ___ Buscar mejores resultados para la empresa.
- e. ___ Generar en los empleados permanencia y poder.

COMPENSACIÓN

Las compensaciones para empleados pueden ser el factor decisivo para retener empleados con alto potencial e incentivarlos a poner todo su empeño para alcanzar las metas organizacionales; además, no se trata solo de crear estrategias para los colaboradores, sino también aquellos candidatos que aspiran a un puesto laboral.

19. ¿La empresa aplica el programa de compensación laboral?

SI___

NO___

Si su respuesta fue SI por favor continúe.

Si su respuesta fue NO, por favor pase a la pregunta número 4.

20. ¿para qué utiliza la empresa la compensación?

- a. ___ Reclutar y retener a empleados calificados.
- b. ___ Aumentar el nivel de satisfacción.

c. ___ Premiar e incentivar el máximo rendimiento.

21. ¿Qué tipo de compensación utiliza la empresa?

- a. ___ La compensación directa (monetaria, bonos, comisiones, incentivos)
- b. ___ La compensación indirecta (beneficios no económicos)
- c. ___ La compensación mixta

PROMOCIÓN

La promoción es una oportunidad de mejorar la situación laboral y económica muy valorada en cualquier empleo. El desarrollo de las capacidades y aptitudes conlleva una mayor confianza en el empleado dotándolo de un puesto de mayor responsabilidad con nuevos retos y expectativas.

22. ¿Desarrolla dentro de su empresa Programas de Promoción interna?

SI___

NO___

Si su respuesta fue SI por favor continúe.

Si su respuesta fue NO, la encuesta ha concluido.

23. ¿Cuáles aspectos tiene en cuenta en el momento de promocionar a un empleado a un cargo superior?

- a. ___ Resultados obtenidos y capacidad para cubrir la vacante
- b. ___ Que el empleado esté preparado, y muestre interés
- c. ___ Identificando las competencias
- d. ___ Postular a la persona que este debajo en su línea de mando o alguien del mismo nivel de la estructura organizacional.

24. ¿Cuál es el objetivo con los programas de promoción interna de personal?

- a. ___ Progreso de los empleados dentro de la compañía
- b. ___ Oportunidad de ofrecer cargos de mayor categoría
- c. ___ Agregar valor a desempeños de alto rendimiento
- d. ___ Recompensa adicional, símbolo de éxito.

Si considera importante de cara a los objetivos de esta investigación incluir alguna cuestión que no ha sido contemplada, le agradeceríamos que la indicara a continuación:

El cuestionario ha concluido. Muchas gracias por su colaboración.