

**FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS MIPYMES DE
COLOMBIA PARA GANAR COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN EL
TIEMPO**

**ANA LUCÍA ARENAS AGUDELO
DANIEL LIBARDO AGUDELO VÁSQUEZ
LORENA TORRES CADAVID**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2013**

**FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS MIPYMES DE
COLOMBIA PARA GANAR COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN EL
TIEMPO**

**ANA LUCÍA ARENAS AGUDELO
DANIEL LIBARDO AGUDELO VÁSQUEZ
LORENA TORRES CADAVID**

Trabajo de Grado

Asesor Metodológico

Lina Marcela Acevedo Correa

Magister en Derecho

Asesor Temático

Gabriel Antonio Galvis Idárraga

Magíster en Administración de la Universidad EAFIT

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN**

2013

CONTENIDO

	Pág
GLOSARIO	09
RESUMEN	11
PALABRAS CLAVE	11
ABSTRACT	12
KEY WORDS	12
INTRODUCCIÓN	13
1. CÓMO REALIZAR UN ÓPTIMO PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS MIPYMES COLOMBIANAS.	19
1.1 ANÁLISIS DE NECESIDADES DE SELECCIÓN	22
1.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO A CUBRIR	23
1.3 RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS	25
1.3.1 Reclutamiento interno.	25
1.3.2 Reclutamiento externo.	26
1.4 PRESELECCIÓN DE HOJAS DE VIDA	26
1.5 REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS, TEST, PRUEBAS	27
1.5.1 Pruebas psicotécnicas.	27
1.5.2 Pruebas específicas o de conocimientos.	28
1.5.3 Dinámicas de grupo.	29
1.5.4 Pruebas profesionales.	29
1.5.5 Juegos de empresas y simulaciones de gestión.	29
1.5.6 Entrevista	29
1.6 SELECCIÓN DE CANDIDATOS	32
1.7 ELABORACIÓN DE INFORMES	33
1.8 PLAN DE ACOGIDA	34
1.9 SEGUIMIENTO	34

1.10	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	35
1.11	ANÁLISIS DE RESULTADOS	36
2.	CÓMO GENERAR UN ÓPTIMO CLIMA LABORAL EN LAS MIPYMES COLOMBIANAS.	41
2.1	ELEMENTOS QUE HACEN ÓPTIMO UN CLIMA LABORAL.	43
2.1.1	Condiciones físicas del lugar de trabajo	43
2.1.2	Autonomía en la toma de decisiones	44
2.1.3	Liderazgo	44
2.1.4	Sentido de pertenencia	45
2.1.5	Organización.	45
2.1.6	Reconocimiento al buen trabajo	45
2.1.7	Relaciones interpersonales.	46
2.1.8	Remuneraciones / salarios	46
2.1.9	Igualdad y justicia	46
2.1.10	Más factores clave	47
2.2	FACTORES NOCIVOS PARA EL CLIMA LABORAL	47
2.2.1	Estrés	47
2.2.2	Acoso laboral	48
2.2.3	Agotamiento emocional	49
2.2.4	Adicción al trabajo	50
2.2.5	Ausentismo.	51
2.2.6	Ausentismo presencial	51
2.3	CLIMA LABORAL DEL CAPITAL HUMANO ORGANIZACIONAL.	52
2.4	ANÁLISIS DE RESULTADOS CLIMA LABORAL.	55
3.	CÓMO EVALUAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS EMPLEADOS.	59
3.1	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	60
3.2	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	64

3.3.	RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN	68
3.4	RETROALIMENTACIÓN	69
3.5	ANÁLISIS DE RESULTADOS	69
4.	CONCLUSIONES	75
	BIBLIOGRAFÍA	77
	CIBERGRAFÍA	79
	BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA	80
	CIBERGRAFÍA COMPLEMENTARIA	82

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Encuesta Realizada MIPYMES	84
ANEXO B. Encuesta Parte 1 – Proceso de Selección	87
ANEXO C. Encuesta Parte 2 – Clima Laboral	88
ANEXO D. Encuesta Parte 3 – Desempeño Laboral	89

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Fases del proceso de selección	21
Figura 2. Camino de la estrategia	42
Figura 3. Proceso evaluación de desempeño	60

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Clasificación de MIPYMES	10
Tabla 2. Cuadro de perfil de cargos	24
Tabla 3. Entrevistador vs entrevistado	30
Tabla 4. Errores comunes del entrevistador	31
Tabla 5. Descripción MIPYMES	36
Tabla 6. Interpretación de gráficas encuesta selección de personal	37
Tabla 7. Interpretación de gráficas de clima laboral	55
Tabla 8. Aplicaciones de la evaluación de rendimiento	63
Tabla 9. Interpretación de gráficas de evaluación de desempeño	70
Tabla 10. Interpretación de gráficas de capital humano en la organización	72

GLOSARIO

BUENAS PRÁCTICAS. Se define como un conjunto coherente de acciones que han rendido buen o incluso excelente servicio en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados. Estas dependen de las épocas y de las modas.

CAPACITACIÓN. Adquisición y acumulación de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

CAPITAL HUMANO. Conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades, comportamientos, esfuerzos, tiempo y experiencias individuales de una persona, que constituye un activo intangible en las organizaciones.

CLIMA LABORAL. Son un conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son las percepciones de los empleados sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo.

COMPETITIVIDAD. Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

EMPODERAMIENTO. Es un proceso de fortalecimiento donde las personas alcanzan las siguientes capacidades: Poder de decisión, Acceso a los recursos y a la información, Habilidad de ser asertivo en la toma de decisiones, Tener mente abierta, flexible y pensamiento positivo, Habilidad de aprender, Capacidad de superar los estigmas y Elaboración de un proceso de crecimiento y mejora continua.

MIPYME. Micro, pequeña y mediana empresa.

Tabla 1. Clasificación de MIPYME

Tipo de empresa	Empleados Activos	Activos Totales
Microempresa	Hasta 10	Menos de 500 SMMLV
Pequeña empresa	Entre 11 y 50	Desde 501 y menos de 5,001 SMMLV
Mediana empresa	Entre 51 y 200	Desde 5,001 y menos de 30,000 SMMLV

Fuente: Ley 905 de 2004¹.

PLAN MOTIVACIONAL. Es la elaboración de un conjunto de actividades que activan, dirigen y mantienen al ser humano, las cuales buscan aumentar la productividad.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Proceso metódico que se realiza al interior de las organizaciones para lograr el cumplimiento de los objetivos y la reducción de los riesgos.

SOSTENIBILIDAD. Condición que garantiza que los objetivos e impactos positivos de un proyecto de desarrollo perduren en el tiempo.

¹ Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones [citado en 01 de Noviembre de 2012]. Disponible en Internet <http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ley_905_de_2004.pdf>

TÍTULO

FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS MIPYMES DE COLOMBIA PARA GANAR COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN EL TIEMPO

AUTORES

ANA LUCÍA ARENAS AGUDELO
DANIEL LIBARDO AGUDELO VÁSQUEZ
LORENA TORRES CADAVID

TÍTULO QUE SE OTORGA

Especialista en Alta Gerencia

ASESORES

Asesor Metodológico

Lina Marcela Acevedo Correa
Magister en Derecho

Asesor Temático

Gabriel Antonio Galvis Idárraga
Magíster en Administración de la Universidad EAFIT

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2013

RESUMEN

Dado que las MYPIMES (Micro, pequeñas y medianas empresas) son vitales para el desarrollo económico de Colombia, se analiza fortalecimiento del capital humano para ganar competitividad y sostenibilidad en el tiempo centrando la investigación en tres aspectos: la selección del personal, optimización del clima laboral e identificación de fortalezas y debilidades de los empleados.

El proceso de selección del personal incluye diversos pasos que las personas deben alcanzar con el fin de elegir el perfil adecuado para cada cargo de la empresa. Además, se enuncian los criterios que hacen que el clima laboral sea adecuado o inadecuado y se determinan los aspectos más relevantes a la hora de desarrollar una evaluación de desempeño de los empleados para evaluar sus fortalezas y debilidades.

En este trabajo se definen algunas buenas prácticas sobre el manejo del personal en las empresas, se observa el análisis interno que se puede realizar y se observan cuáles prácticas se pueden adoptar con el fin de que las MIPYMES sean más competentes y sostenibles a través del tiempo.

PALABRAS CLAVE

Capital humano; Clima laboral; Desempeño; Empresa; Proceso de selección.

ABSTRACT

Is vital for Colombian's MIPYMES (micro, small and medium enterprises) economic development, this it's essential to analyze the strengthening human capital to gain competitiveness and sustainability over time. The research focusing on three aspects: the recruitment, optimizing the working environment and identification of strengths and weaknesses of employees.

The recruitment includes several steps people must achieve in order to choose the appropriate profile for each position of the company. In addition, the criteria with which the working environment is made is appropriate or inappropriate, it also identifies the most important aspects when developing a performance evaluation of employees to assess their strengths and weaknesses.

In this paper we define some best practices on managing people in business, there is internal analysis that can be performed and practices observed which can be adopted so that MIPYMES are more competent and sustainable over time.

KEY WORDS

Company; Human resources; Performance; Selection process; Work environment.

INTRODUCCIÓN

Las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) son en Colombia y en el mundo, el gran motor de la economía. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través de su portal, señala que estas, representan el 99% de las empresas del país, generan el 63% del empleo y el 37% de la producción².

Sin embargo, aunque actualmente son muchas las MIPYMES que nacen en Colombia, su expectativa de vida es muy corta, el 75% de las pequeñas empresas que se crean, mueren o se liquidan antes de completar el tercer año³.

El crecimiento de las MIPYMES en Colombia es cada día mayor, constantemente surgen muchas empresas, apoyadas en gran medida por los programas impulsados por los gobiernos, no obstante, su permanencia en el mercado resulta ser muy corta, en muchos casos, esto se debe al hecho de no estar suficientemente preparadas para ser competitivas, no tener una acertada planeación, no tener objetivos claros y concretos, ni una correcta gestión del capital humano.

El concepto de capital humano se ha venido implementando hace pocos años, debido a la importancia que ha cobrado el ser humano dentro de las organizaciones. Romper el paradigma de ver el trabajador como un recurso removible se ha convertido en algo fundamental, ver cada empleado como un ser íntegro conformado por un conjunto de habilidades, capacidades, comportamientos, esfuerzos, y tiempo, constituye un activo intangible en las organizaciones que incrementan su productividad, su innovación y su competitividad.

² Ministerio de comercio, industria y turismo. Política para el Fomento. [citado en 01 de Noviembre de 2012]. Disponible en Internet <<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=12172>>

³ CHAPMAN LÓPEZ, Charles. Ley de Formalización y Primer Empleo. Ley 1429 de 2010. Legis, 2010.

El éxito de las organizaciones depende en gran medida de la integración de las competencias, conocimientos, habilidades, actitudes, principios y valores de las personas que las conforman. A partir de esto surge la importancia del fortalecimiento del capital humano para la generación de empresas competitivas, con el fin de fomentar una cultura de potencialización del valor de las personas para incrementar el valor de la empresa, disminuyendo así, la probabilidad de perder este valioso activo.

El modelo empresarial donde predomina la acumulación de riqueza material y el individualismo por encima del sentido de sociedad ya está obsoleto, el éxito de las empresas en el largo plazo depende de la capacidad de administrar inteligentemente el capital humano.

Como enuncia Juan A. Pérez en su artículo *La empresa como realidad humana*, “Toda empresa es un conjunto de hombres que constituyen una organización. Atender a los factores tecnológicos, financieros, administrativos, etc., es una tarea del directivo, pero nunca se debe olvidar que aquello que se está dirigiendo es una organización humana, y que de las personas que la forman depende el éxito de su gestión”⁴.

Al ver al empleado como el eje fundamental y la clave de la competitividad empresarial, las empresas no lo verán como un costo, sino como una inversión; de esta manera deja de ser un recurso, para convertirse en un socio y en su principal activo. Al implementar la filosofía del mutuo beneficio, en la relación empleado-empresa, los empleados producen el valor máximo para las empresas cuando estas generan el mayor valor para los trabajadores. Esta filosofía supone un provecho mutuo donde ninguna de las partes se beneficia a costa de la otra.

El vínculo entre empleado y empresa, en muchas ocasiones, funciona con paternalismos, posesión o lealtad ciega, cuando debe ser un lazo que deriva de la

⁴ PÉREZ LÓPEZ, Juan A. La empresa como realidad humana. En: Revista Capital Humano. 1996, p. 8.

capacidad y voluntad de cada uno para proporcionar beneficios a otro. El logro de los objetivos de la empresa debe ir alineado con los intereses de sus colaboradores.

En una economía global, interconectada y exigente, las empresas que sobresalen son las más competitivas. Para que una MIPYME mantenga su competitividad en un medio cambiante, veloz y tecnológico, necesita personas que innoven y se adapten rápidamente al entorno. La idea de que la vida útil de los conocimientos y habilidades de los trabajadores es cada vez menor debido a la celeridad con que cambia la tecnología y con esta, los procesos, es un tema que inquieta a los empresarios. La adquisición de conocimientos y habilidades permiten adaptarse con más facilidad a las nuevas exigencias que se van presentando. Los empresarios, directivos y ejecutivos de las MIPYMES colombianas necesitan renovarse y recalificarse para ajustarse a un entorno en constante movimiento.

Algunas MIPYMES, encuentran grandes limitantes a la hora de ofrecer capacitaciones a sus empleados, ya que no cuentan con suficientes recursos, y ausencia de planeación estratégica que permita visualizar las fortalezas y debilidades de la compañía y de los empleados. La poca capacitación en procesos de selección del personal, donde no se tienen claras las estrategias ni los perfiles buscados, y donde en muchos casos, se opta por elegir familiares o personas muy cercanas, así no se encuentren capacitados para asumir el cargo asignado, y que en un momento dado, se torna complicado exigir resultados, perjudica el proceso de mejora y ralentiza el crecimiento de la empresa.

En Colombia, aunque algunas MIPYMES se sostienen en el tiempo, no son competitivas, por lo que pierden oportunidades en el mercado tanto nacional como internacional. Se dedican a desarrollar sus actividades pasivamente dejándose llevar por el mercado. La informalidad, desorganización y poca planeación, dificultan el desarrollo sostenible de una compañía.

La competitividad es un factor asociado con la capacidad de participar exitosamente en mercados internacionales, generar valor agregado y crear nuevos empleos. Al implementar políticas para aumentar la competitividad de las MIPYMES y hacerlas más sostenibles en el tiempo, se logra un significativo crecimiento económico en el país.

Los principales factores ayudan a que la compañía sea una organización sólida y competitiva son: Tener a su capital humano en proceso de constante capacitación, actualización y motivación; el desarrollo tanto económico como social viene de la mano con la innovación y la adquisición de tecnología que se le inyecte a la compañía; se debe tener un proceso constante de mejoramiento, el cual debe ser medible y controlable; el gerente debe convertirse en un líder que le imprima a su personal las ganas de cumplir sus objetivos personales y organizacionales; asumir la tecnología como apoyo a los quehaceres de la empresa; tener socios estratégicos, dentro y fuera de la empresa, con los cuales se pueda realizar transferencia de conocimientos para beneficio de todos.

En el mundo actual de cambios acelerados, donde el hombre no cambia a la misma velocidad del entorno y la tecnología, las empresas se enfrentan a un gran reto, y es el de ser más sensibles ante las necesidades de los empleados, y ellos a su vez, deben ser más conscientes de su papel en la sociedad, donde cada uno debe actuar como gerente de su propia vida.

Algunas MIPYMES al no contar con un área de gestión de recursos humanos estructurada, se encuentran en una desventaja frente a las grandes empresas, sin embargo, al ser poco el personal que trabaja en la empresa, cada colaborador puede tener un trato personalizado, siendo respetado como ser pensante, competente, productivo y humano.

Lo anterior lleva a formular el siguiente interrogante: ¿Cómo fortalecer el capital humano de las MIPYMES de Colombia para ganar competitividad y sostenibilidad en el tiempo?

El objetivo general se encuentra enmarcado en identificar cómo fortalecer el capital humano de las MIPYMES de Colombia para ganar competitividad y sostenibilidad en el tiempo y, de manera más específica, se quiere definir cómo realizar un óptimo proceso de selección de personal, identificar cómo generar un óptimo clima laboral y definir una guía para evaluar las fortalezas y debilidades de los empleados de las MIPYMES colombianas con el fin de consolidar sus competencias y habilidades.

Las MIPYMES poseen una gran importancia socioeconómica, ya que además de representar un alto porcentaje de las compañías de Colombia, constituyen una alternativa de desarrollo económico y social, dinamizan la economía y generan un importante porcentaje de empleo y del crecimiento del país.

Sin embargo, en muchos casos, muchas de las empresas MIPYMES que nacen, aunque lleguen a ser competitivas por corto tiempo, al no contar con bases sólidas y planeación estratégica, no perduran en el tiempo; o por el contrario, muchas MIPYMES perduran en el tiempo sin sobresalir en el mercado.

Muchas personas tienen como única motivación, crear una empresa para generar ganancias económicas, donde la “Producción” y “Resultados” son los conceptos de mayor interés, sin embargo, no es suficiente con producir y ser competitivo en un momento dado, es importante que la empresa cree bases sólidas que le permitan sostenerse en el tiempo y mirar más allá de beneficios económicos cortoplacistas. Para que una MIPYME sea sostenible, debe contar con una eficiente administración de recursos, de capital humano y liderazgo con pensamiento estratégico. Dicho en otras palabras, una empresa competitiva, no necesariamente es sostenible en el tiempo.

La metodología utilizada para responder al interrogante anteriormente mencionado fue la realización de encuestas a un grupo de 25 MIPYMES de Colombia, de las cuales 52% son del sector servicios, 24% del sector industrial y 24% del sector comercial. Se analizan los resultados obtenidos y se determinan cuáles son los

referentes de acción para los procesos de selección de personal, se observan las actividades que realizan en procura de mejorar el clima laboral organizacional, cómo evalúan el desempeño de sus empleados y que tan importante son los empleados dentro de la compañía. Se pretende con este trabajo, determinar las buenas prácticas a la hora de seleccionar, motivar y evaluar a los empleados, se darán unas pautas que permitan ayudar a los empresarios a tomar las mejores decisiones en el momento de darle una adecuada gestión al capital humano de su organización, logrando con esto, un crecimiento conjunto que permita a las MIPYMES fortalecer su estructura interna y así, ganar competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

En el primer capítulo se define cómo realizar un óptimo proceso de selección de personal, se enuncian los pasos a seguir con el fin de contratar personas idóneas para el cargo que cuenten con la formación y habilidades requeridas; en el segundo capítulo se define cómo generar un ambiente de trabajo que estimule y motive al personal, logrando un fortalecimiento del vínculo empleado-empresa que permita el compromiso y estabilidad de cada uno; y en el tercer capítulo se define una guía para evaluar las fortalezas y debilidades de los empleados con el fin de consolidar sus competencias y habilidades.

1. CÓMO REALIZAR UN ÓPTIMO PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS MIPYMES COLOMBIANAS.

En un entorno tan competitivo como el actual, la supervivencia y el crecimiento de una empresa dependen de la capacidad de esta para atraer, seleccionar y mantener un personal altamente calificado; debe tener planeada claramente una estrategia de crecimiento, que involucre una ordenada y metódica guía que le permita hacer una óptima selección de personal y capacitar a sus empleados en cuanto al perfeccionamiento de habilidades del quehacer diario y al conocimiento de la empresa.

Las MIPYMES pueden afrontar varios inconvenientes a la hora de realizar un proceso de selección, ya que este, implica un costo económico y una planeación estratégica que se dificulta cuando hay carencia de un área de recursos humanos.

La primera dificultad con la que se suelen enfrentar las MIPYMES en un proceso de selección de personal, es la definición precisa de un perfil o conjunto de características y requerimientos que debería cumplir el candidato idóneo para el puesto. Ningún proceso de selección puede empezar hasta que este primer aspecto haya sido resuelto de forma total y satisfactoria, es decir, hasta el esclarecimiento en una serie de cualidades personales (biográficas, psicológicas y circunstanciales) imprescindibles y/o deseables para la correcta resolución de la tarea profesional para la que se selecciona. Las descripciones de los puestos de trabajos generalmente son elaboradas por gestores de recursos humanos, sin embargo, muchas MIPYMES al no contar con un área de recursos humanos estructurada o con una persona encargada exclusivamente de esta área, realizan procesos de selección empíricos e improvisados.

Como enuncia Mercado Salvador en su libro *Administración Aplicada, Teoría y Práctica* “Un óptimo proceso de selección es la elección de la persona idónea para

un puesto determinado y a un costo adecuado”⁵. Esto se refiere a que el proceso debe ser lo más eficiente posible, es decir, realizar las fases no necesariamente deben implicar mucho tiempo, ni un alto costo, es fundamental planear organizadamente cada paso del proceso para no incurrir en reprocesos ni tardanzas innecesarias, se pretende minimizar los costos de la selección sin que vayan en detrimento de la calidad del proceso.

Los pasos a seguir en una eficaz selección de personal pasan por una fase previa (análisis del puesto y del perfil, y establecimiento de los criterios de selección); una fase operativa (oferta y preselección de candidatos, entrevista personal, valoración psicológica, análisis de los datos y elaboración de informes) y una última fase de incorporación.

Una herramienta que ayuda a abordar organizadamente un proceso de selección se muestra en la fig.1, en la cual se observan fases en que algunos expertos llaman “la técnica del embudo”, en esta se aborda una generalidad para lograr un objeto específico. Tomando fuentes de los libros *Desarrollo del factor humano*⁶ y *Selección de personal: sistema integrado*⁷.

⁵ SALVADOR, Mercado. Administración Aplicada, Teoría y Práctica. 1999, p.380.

⁶ MARIA PILAR CURÓS VILÀ, CHRISTIAN A. DÍAZ CUEVAS, JUAN C. RODRÍGUEZ-SERRANO, VICTOR OLTRA COMORERA, ROSA TEBA NUEZ, JORGE TEJERO LORENZO. Desarrollo del factor humano, Editorial UOC, España, 2005, p 108

⁷ GARCÍA NOYA, María; HIERRO DÍEZ, Enrique y JIMÉNEZ BOZAL, José Javier. Selección de personal: Sistema integrado. Madrid: Editorial Esic, 1997, p 137

Figura1. Fases del proceso de selección



Fuente primaria

Es posible que algunas MIPYMES no cuenten con el suficiente dinero o tiempo para realizar el proceso de selección completo, en este capítulo se examinará detenidamente cómo realizar cada fase y con el fin de que cada empresa pueda seleccionar los pasos que más le sean convenientes.

1.1 ANÁLISIS DE NECESIDADES DE SELECCIÓN

Cuando una empresa selecciona a un individuo lo hace para la organización y no únicamente para un determinado puesto, es decir, al momento de seleccionar a una persona se deben tener en cuenta las necesidades organizativas. Una parte fundamental del proceso de selección es tratar por medio del descubrimiento de habilidades y aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización, más allá del puesto concreto⁸.

Las razones por las que una empresa debe iniciar un proceso de selección pueden ser diversas como: la creación de un puesto que ocurre por causas funcionales, estructurales o tecnológica; la salida de un trabajador de la organización, ya sea por despido, jubilación, renuncia voluntaria e imprevistos derivados de bajas, accidentes o enfermedades y motivos estructurales y de planeación. Luego de que se presente alguno de estos escenarios, la empresa debe comenzar el proceso para seleccionar un nuevo empleado que cubra el puesto, para lo cual debe definir las características cargo y cuál debe ser el perfil personal y profesional de la persona que debe desempeñarlo.

⁸ GARCÍA-TENORIO RONDA, Jesús y SABATER SÁNCHEZ, Ramón. Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Editorial Thomson, 2004.

1.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO A CUBRIR

Una de las tareas importantes que tienen las empresas, es contar con descripciones definidas de todos sus cargos, es decir, se debe tener información detallada que consigne el mayor número posible de funciones y tareas concretas que debe cumplir la persona que ocupe un determinado cargo. Esta descripción es un instrumento que permite definir el perfil del cargo. El perfil es el conjunto de características generales y específicas que debe tener una persona para desempeñar satisfactoriamente el cargo. La descripción del perfil es producto de un trabajo de análisis, en donde se examinan los requisitos, características, rasgos o competencias que deben tener las personas para poder desempeñar bien el cargo; es decir, qué rasgos subyacen detrás de las funciones propias de un cargo específico. Por lo tanto el perfil es en definitiva el que establece las características que se buscará en los postulantes.

Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, etc., es decir, todo lo que directa o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo⁹.

Se puede implementar un cuadro de perfil de cargos, como el presentado a continuación, donde se especifiquen claramente todos los aspectos relevantes del puesto de trabajo:

⁹ GARCÍA NOYA, María; HIERRO DÍEZ, Enrique y JIMÉNEZ BOZAL, José Javier. Selección de personal: Sistema integrado. Madrid: Editorial Esic, 1997, P 209

Tabla 2. Cuadro de perfil de cargos

DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO
EMPRESA: AREA: NOMBRE DEL CARGO: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO: (Explique brevemente el objetivo del puesto de trabajo)
ORGANIGRAMA
PUESTO INMEDIATO DEL QUE DEPENDE: PUESTOS QUE DEPENDEN DIRECTAMENTE DE ÉL:
FUNCIONES DEL PUESTO
FUNCIÓN #1 FUNCIÓN #2 FUNCIÓN #3 FUNCIÓN #4 FUNCIÓN #5
CONOCIMIENTOS EXIGIDOS PARA EL PUESTO
CONOCIMIENTOS BÁSICOS (Especificar los conocimientos básicos: nivel de estudios, especialidad, etc. que son precisos para poder desempeñar adecuadamente las tareas del puesto)
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (Enumerar los conocimientos específicos que se precisan para realizar el trabajo)
IDIOMAS (Especificar el/los idioma/s requerido/s para el correcto desempeño del puesto, indicado por cada uno el nivel exigido.)
FORMACIÓN CONTINUA (Indicar si el puesto exige la realización de acciones formativas continuas. Especificar cuáles.)
EXPERIENCIA EXIGIDA PARA EL PUESTO
(Indicar la experiencia previa necesaria para desempeñar eficazmente las funciones del puesto.)
PERIODO DE ADAPTACIÓN
(Indicar el tiempo necesario que la persona requiere para adaptarse al desempeño adecuado de las funciones, teniendo en cuenta los conocimientos y experiencia previstos.)
RESPONSABILIDAD ECONÓMICA
(Indicar si existe responsabilidad sobre presupuestos económicos, así como cuantía, nivel de autonomía y capacidad de gestión.)
RESPONSABILIDAD SOBRE BIENES MATERIALES
(Indicar los bienes materiales sobre los que tiene responsabilidad el ocupante del puesto.)
CONDICIONES AMBIENTALES
(Indicar las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo así como factores difíciles, especificando en estos últimos frecuencia e intensidad.)
ESFUERZOS FÍSICOS
(Especificar si el desempeño de las tareas del puesto requiere esfuerzos físicos y cuáles.)
RIESGOS
(Indicar los riesgos de accidentes o enfermedad que tiene el desempeño del puesto, así como el nivel de gravedad de los mismos.)

Fuente primaria

Una vez definido el perfil profesional que se necesita, la empresa debe plantearse estrategias con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para ocupar un puesto específico dentro de la compañía.

1.3 RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS

Este proceso inicia con la búsqueda de candidatos y permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionarán posteriormente los nuevos empleados.

El reclutamiento es “un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”¹⁰. Este proceso se puede realizar de dos maneras: interno o externo.

1.3.1 Reclutamiento interno. Es buscar candidatos dentro de la propia empresa, mirar hacia el interior de la compañía y enfocar la búsqueda de talento humano en personas con potencial de desarrollo. Al buscar personas al interior de las organizaciones se le brinda la oportunidad al empleado de crecimiento personal, de cumplimiento de metas, de motivación al personal y de alineación de los objetivos personales de los empleados con la estrategia de la empresa. Las ventajas son baja inversión de dinero, tiempo y esfuerzo, ya que se pueden detectar con facilidad a los posibles candidatos, motivación del personal y mayor grado de fiabilidad de la decisión, al tener conocimiento previo de la actuación del candidato.

Un inconveniente es que en algunas ocasiones no es posible encontrar el candidato deseado dentro de la empresa ya que el perfil buscado no es el

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill, 2001, p.167.

habitual, o se requiere alguien con una formación especial o experiencia específica, lo cual puede generar conflictos de intereses dentro de la organización.

1.3.2 Reclutamiento externo. Se refiere a este cuando las personas objetivo son ajenas a la empresa. Las ventajas son la renovación de los recursos humanos de la empresa, la generación de nuevos enfoques y métodos de trabajo; y el aprovechamiento de las inversiones en formación efectuadas por otras empresas o por los mismos candidatos.

Este tipo de reclutamiento, comparado con el interno puede resultar más costo, más largo y en ocasiones inseguro, ya que se desconoce la nueva persona. El reclutamiento externo debe ser manejado con ingenio ya que puede generar desmotivación a los actuales empleados y puede afectar la política salarial de la empresa.

1.4 PRESELECCIÓN DE HOJAS DE VIDA

En esta fase se trata de comprobar que los candidatos reúnen las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección. Esta preselección es rápida y económica, en esta se evalúan los criterios mínimos que deben cumplir las personas para entrar a formar parte del proceso de selección. “La selección consiste, fundamentalmente, en comparar las aptitudes y posibilidades del candidato y las exigencias de la tarea. La elección solo puede ser acertada cuando el seleccionador consigue dominar o conocer bien ambas vertientes”¹¹.

El costo de una selección inadecuada puede ser muy elevado. Cuando se requiere despedir a un empleado ineficiente se tienen costos de terminación y el proceso de reclutar y entrevistar tiene que comenzar de nuevo, generando gastos en anuncios de reclutamiento, inducción y entrenamiento, entre otros.

¹¹ BLANCO COHEN; C. Cómo seleccionar nuestro personal. 3 ed. Madrid: Editorial Index, 1982. P.96.

Por otra parte, los costos ocultos son con frecuencia aún más elevados: la baja calidad del trabajo ejecutado por el empleado mientras se encontraba aún en el empleo; los errores, la desorganización y conflictos internos que pudo haber causado, la pérdida de clientes e incluso costos por su comportamiento indeseable como materiales y equipo dañado, situaciones de riesgo, accidentes, fraudes y tiempo ocioso.

Del rigor y el número de criterios de preselección, dependerá el número de candidatos admitidos para la siguiente fase. Menos candidatos menos trabajo posterior, pero aumenta el riesgo de que al final ningún candidato resulte adecuado. Por esto, es bueno que el encargado del proceso de selección se deje asesorar por personal del área en la que se pretende llenar la vacante, a fin de mejorar los criterios de preselección.

Con el fin de evaluar mejor a los preseleccionados, se pueden realizar pruebas, estas proporcionan información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones. Sin embargo, ciertas características del candidato, que pueden ser importantes para determinar su posible éxito o fracaso en el empleo, no siempre pueden valorarse en las pruebas.

1.5 REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS, TEST, PRUEBAS

Existen muchas pruebas de selección, algunas de las más usuales son las siguientes:

1.5.1 Pruebas psicotécnicas. Son de fácil administración y bajo costo. Son test diseñados para reflejar el nivel de inteligencia, las aptitudes específicas y las capacidades de un candidato, como los rasgos de su personalidad, intereses, o valores personales, etc. De una manera objetiva. Se clasifican en tres grupos:

- **Test de inteligencia o de capacidad cognitiva general.** Son pruebas que miden el llamado “factor g” o la inteligencia general, y para ello se utiliza principalmente el razonamiento abstracto. Algunos test son: WAIS III (escala de inteligencia de Wechsler) y K-BIT (test breve de inteligencia de Kaufman), entre otros.

- **Test de aptitudes.** Evalúan los conocimientos propios de la profesión. Mide los conocimientos imprescindibles para su puesto de trabajo. Son pruebas que independientemente de su formato (examen, cuestionario o ejercicio práctico) y nivel de dificultad, valoran el grado de conocimiento que los candidatos tienen de una materia concreta. Algunos test son: muy EFAI4 (evaluación factorial de las aptitudes) y DAT5 (test de aptitud diferencial), entre otros.

- **Test de personalidad.** Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, es decir, aquellas características que tienden a perdurar en el tiempo. Se mide la estabilidad emocional, la extroversión-introversión, la seguridad en sí mismo, el grado de apertura a nuevas experiencias, la sociabilidad, la capacidad para trabajar en equipo, etc. Algunos test son: Inventario de Preferencias Personales de Edwards (EEPS), test de los Factores de Personalidad de Cattell (16 PF) y test Myers Briggs Type Indicator (MBTI).

1.5.2 Pruebas específicas o de conocimientos. Son pruebas concretas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. La desventaja de estas pruebas es que no se encuentran estandarizadas en el mercado, por lo que en muchos casos, cada organización debe diseñar sus propios instrumentos en función de los factores clave de éxito que haya definido. Para que estas tengan validez, deben formularse por especialistas en la materia que se trate con el fin de garantizar que se tienen claros los aspectos a evaluar y

que el instrumento sirve para ello y ser estandarizada, es decir, deben ser igual para todos los participantes, igual formato, presentación, instrucciones y forma de evaluación.

1.5.3 Dinámicas de grupo. Es una técnica de evaluación psicológica que busca generar interacción entre los candidatos, con el fin de producir conductas observables que propicien la diferenciación y evaluación de rasgos de actitud de los mismos. Es una prueba muy utilizada para los puestos que requieren trabajo en equipo, contacto y relación con compañeros o con público¹².

1.5.4 Pruebas profesionales. Pretenden simular las condiciones reales de un puesto de trabajo. Se evalúa la resolución de la prueba, el tiempo y el procedimiento seguido por el candidato, estas son diseñadas por cada empresa según sus condiciones específicas.

1.5.5 Juegos de empresas y simulaciones de gestión. Se trata de representar de manera simplificada la realidad de la empresa o el puesto concreto, con el fin de valorar las habilidades que tiene el individuo en la toma de decisiones, manejo de información, dominio de situaciones, etc. Algunos de estos juegos son: ITIL (Gestión de Servicios de TI: Apolo 13), BPM (Gestión de Procesos de Negocio: La Gran Mudanza) y Project Management (Gestión de Proyectos: Desafío de Egipto)¹³.

1.5.6 Entrevista. La entrevista suele ser la prueba más importante del proceso, de hecho hay procesos de selección que se componen únicamente de esta fase. Sin embargo, no debe utilizarse como único elemento de evaluación, debe acompañarse de otros métodos que complementarios. Generalmente se realiza al

¹² ANDREOLA BALDUINO, Dinámica de grupo, Editora Vozes, España, 1982, P 71.

¹³ BIT Company, Juegos de Simulación para empresas de BIT Company disposiciones [citado en 01 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet <<http://www.bitcompany.biz/juegos-de-simulacion-para-empresas/#.Ub5fZfm3N0o>>

final del mismo y se utiliza para contrastar la información obtenida sobre la persona a lo largo de las fases anteriores. Suele ser también el momento de presentar la organización al candidato, establecer con él una relación personal y darle la oportunidad de resolver algunas dudas respecto a su futuro trabajo. Para el desarrollo de este tema se consultaron los libros: *Cómo realizar entrevistas con éxito* de Glynis Breakwell y *La entrevista exitosa* de Martha Alicia Alles.

La entrevista pretende detectar de manera clara y en poco tiempo, los aspectos más visibles del candidato, como apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidades para relacionarse, etc. La siguiente tabla muestra los objetivos tanto del entrevistador como del entrevistado.

Tabla 3. Entrevistador vs entrevistado

EL ENTREVISTADOR DEBE:	EL ENTREVISTADO DEBE:
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las motivaciones del aspirante. - Encontrar puntos débiles y fortalezas que tenga el entrevistado. - Ser capaz de discernir si el candidato posee los factores clave de éxito que requiere el cargo. - Motivar al candidato para su desempeño (“vender” la organización) 	<ul style="list-style-type: none"> - Demostrar que es la persona adecuada para el puesto. - Satisfacer las expectativas del entrevistador proporcionándole información útil y relevante (saber “venderse”). - Estimar si el puesto que le ofrecen cubre sus expectativas

Fuente primaria

A pesar de la proliferación de su uso, la entrevista es uno de los instrumentos peor utilizados de la selección de personal, ya que las personas que la ponen en práctica, generalmente no tienen los conocimientos y las destrezas necesarios para adoptar juicios útiles respecto al candidato, ni utilizan una metodología que le permita obtener buenos resultados. Algunos errores comunes que los entrevistadores suelen cometer:

Tabla 4. Errores comunes del entrevistador

Primera impresión	Es posible que el candidato esté nervioso o haya sido mal aconsejado y quizá no de una buena primera impresión, esto no significa que la persona no sea idónea para el puesto de trabajo.
Efecto contraste	Aparece cuando el entrevistador evalúa varios candidatos en periodos de tiempo próximos, esto genera un sesgo en la valoración de las características ya que compara el último candidato con el anterior, esto pone de manifiesto la importancia del lugar que ocupa el candidato en la agenda de entrevistas.
Efecto halo	Consiste en valorar a la persona en función de un único rasgo apreciado favorablemente. Por ejemplo, nuestro candidato es inteligente y por eso valoramos positivamente el resto de características de esa persona.
Efecto "horn":	Consiste en valorar todo el conjunto del postulante por algún rasgo determinado que no ha sido de su agrado.
Esteriotipos y generalizaciones	Inconscientemente cada persona tiene una serie de valores culturales y personales que rigen su conducta. El entrevistador debe evitar que esto influya a la hora de elegir a un candidato.
Efecto proyección	Sobrevaloración de los candidatos o aspectos concretos de su personalidad que coincidan con nuestra forma de ser o de pensar.
Efecto de lo reciente	Cuando se da más relevancia la parte final de la entrevista
Efecto greenspon	Cuando se valoran más las contestaciones donde el candidato ha utilizado más gestos o donde ha hecho más hincapié
Hacer deducciones	sacar conclusiones precipitadas basadas en deducciones que nosotros hacemos y no en hechos.

Fuente primaria

La anterior tabla refleja que para hacer una entrevista, es fundamental que esta, sea planeada de antemano, con objetivos definidos, así como el perfil del puesto. Sin olvidar que el objetivo principal es contratar al mejor candidato de entre todas las posibilidades.

1.6 SELECCIÓN DE CANDIDATOS

Con la información obtenida de las anteriores fases realizadas, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Es recomendable que la decisión final involucre al jefe inmediato del futuro empleado.

Se puede realizar un sistema de valoración que puede ser por comparación entre todos los candidatos que intervienen en el proceso; por exclusión en función del número de requisitos que una candidatura aporta en relación con el puesto a cubrir y del grado de cumplimiento de los mismos; por competencias, es decir, centrada en el cumplimiento por parte del candidato del máximo número de factores de rendimiento; por objetivos, cuando el sistema de valoración depende de pruebas de selección objetivas como resolución de casos, realización de un determinado tipo de pruebas profesionales o test de aptitudes; por requerimientos por ejemplo salario, forma de contratación, conocimiento de un determinado producto, mercado, sistema de producción, etc., este es un sistema de valoración en función de las necesidades reales de la empresa y el puesto; D.O.F.A. Se valoran las debilidades y fortalezas del candidato en relación con el puesto, así como las amenazas y oportunidades que su candidatura aporta al mismo y a la empresa.

1.7 ELABORACIÓN DE INFORMES

Es un resumen donde se han plasmado las conclusiones y valoraciones recibidas por cada candidatura. Si el seleccionador es el responsable de tomar la decisión de la contratación, el informe se puede limitar a la organización de los datos adquiridos en el proceso, en cambio, si los responsables son otros, deberá elaborar un completo informe con el fin de que ellos puedan tomar las decisiones que más le convengan a la empresa. Este informe deberá contar con los siguientes apartados:

- I. Datos de identificación personal
 - II. Formación académica y profesional
 - III. Experiencia profesional
 - IV. Resultados de pruebas o test (si hubo)
 - V. Intereses y motivaciones
 - VI. Idiomas (si se requiere)
 - VII. Factores de rendimiento
 - VIII. Calificación general para el puesto
- Anexo. Adjuntar hoja de vida del candidato.

El resultado y las conclusiones del proceso, deben ser redactados inmediatamente después de finalizadas las pruebas con el objetivo de no omitir ningún dato que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible, por si posteriormente alguien siente la necesidad de consultarlo, se puede crear un modelo estandarizado en la organización con el fin de lograr informes homogéneos y de fácil comprensión.

1.8 PLAN DE ACOGIDA

Se refiere no solamente al recibimiento del nuevo componente de la organización, sino también a la introducción de todos los aspectos que conlleva el trabajo. Se pretende establecer un programa de orientación que involucre agilizar los trámites de contratación; presentación de la empresa, donde se informa la cultura corporativa, el manual de la organización, etc.; presentación del puesto de trabajo física y funcionalmente; presentación del equipo de trabajo, para esto, se recomienda realizar una comida o reunión con los compañeros más cercanos con el fin de no realizar un conocimiento superficial, y con esto hacer más fuertes las relaciones; y entregar el plan de entrenamiento previo que incluye una breve descripción de cada uno de los puestos de la organización.

1.9 SEGUIMIENTO

Se realiza un plan de seguimiento que tiene como fin valorar el grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo, medir el grado de éxito que tuvo el proceso de selección de personal y valorar el tiempo estimado de adaptación a las funciones del puesto. Según el cargo se estima el período que una persona necesita para rendir de forma óptima en su lugar de trabajo y se pretende evaluar el desempeño de sus funciones, donde se observa la progresión que sigue el candidato durante su período de adaptación en funciones de integración y rendimiento en el puesto. Una parte fundamental del seguimiento que se debe hacer a los empleados de la organización tiene que ver con el ambiente laboral o clima laboral, ya que este es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, satisfacción y productividad del trabajador.

1.10 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El desarrollo de la encuesta “Fortalecimiento del capital humano en las MIPYMES de Colombia para ganar competitividad y sostenibilidad en el tiempo” consistió en conocer cuál es el método que utilizan los empresarios hoy en día en la selección de su personal, en el mantenimiento y mejoramiento del clima laboral y en la forma de evaluar al personal que integran sus empresas.

El objetivo de esta encuesta era tener bases sólidas sobre la dinámica actual organizacional para crear una herramienta que les permita a los gerentes tomar las mejores decisiones con el capital humano que conforma su empresa.

En cuanto a los aspectos generales de la encuesta, se hizo una muestra de 25 MIPYMES cara a cara con sus gerentes, el 52% de estas empresas hacen parte del sector servicios, el 24% son del sector industrial y el 24% son del sector comercial.

El lugar utilizado para realizar las encuestas fue la misma empresa, con el fin de generar al encuestado un ambiente de seguridad y tranquilidad. Las fechas utilizadas para la realización de esta encuesta están en el intervalo del 15 de Octubre al 15 de Diciembre de 2012.

Los resultados de la encuesta se analizan en cada uno de los tres capítulos que componen este trabajo.

Las MIPYMES donde se desarrollaron las encuestas tienen las siguientes características:

Tabla 5. Descripción MIPYMES

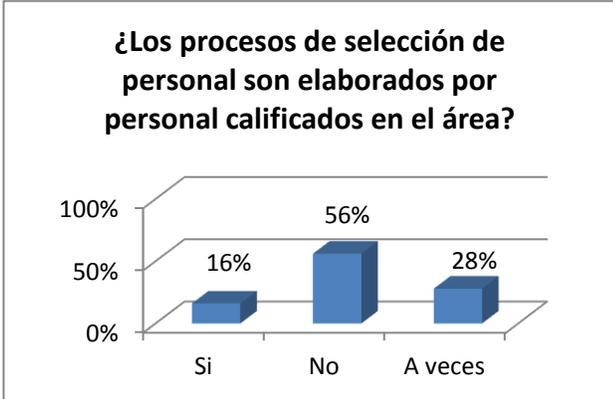
Nombre	Sector	Nro empleados	Activos totales
A4	Servicio	11 a 50	Des de 501 y menos de 5001 SMMLV
C.I. Expofénix	Comercio	1 a 10	Menos de 500 SMMLV
Cueros Jericó SAS	Industrial	1 a 10	Menos de 500 SMMLV
D'Williams	Comercio	1 a 10	Menos de 500 SMMLV
Divinas fantas y	Servicio	11 a 50	Des de 501 y menos de 5001 SMMLV
El ático. Estampación y diseño	Servicio	11 a 50	Menos de 500 SMMLV
Estampados El taller SA	Servicio	51 a 200	Des de 501 y menos de 5001 SMMLV
Global voz S.A.S	Servicio	11 a 50	Des de 501 y menos de 5001 SMMLV
Industria metálicas Gol S.A	Industrial	51 a 200	Des de 5001 y menos de 30000 SMMLV
Intelmedios Ltda	Servicio	1 a 10	Menos de 500 SMMLV
Laboratorio dental Denta	Servicio	1 a 10	Menos de 500 SMMLV
Master biologic de los Santanderes	Comercio	1 a 10	Menos de 500 SMMLV
Multibelleza y cia Ltda	Comercio	11 a 50	Des de 501 y menos de 5001 SMMLV
Pavezgo S.A.	Comercio	51 a 200	Des de 5001 y menos de 30000 SMMLV
Primavera Group S.A.S	Comercio	1 a 10	Menos de 500 SMMLV
Print and colors	Servicio	11 a 50	Des de 501 y menos de 5001 SMMLV
Proinsel Ltda	Servicio	11 a 50	Des de 501 y menos de 5001 SMMLV
Rank ing producciones S.A.S	Servicio	1 a 10	Des de 501 y menos de 5001 SMMLV
Sinap Ltda	Servicio	11 a 50	Des de 501 y menos de 5001 SMMLV
Solo Evas SAS	Industrial	51 a 200	Des de 501 y menos de 5001 SMMLV
Sorte Ltda	Industrial	1 a 10	Des de 501 y menos de 5001 SMMLV
Trinity Corporation S.A.S	Servicio	1 a 10	Menos de 500 SMMLV
Wafer S.A	Industrial	51 a 200	Des de 501 y menos de 5001 SMMLV
Weber s erivces Ltda	Servicio	11 a 50	Menos de 500 SMMLV
Kos mein Ltda	Industrial	11 a 50	Des de 501 y menos de 5001 SMMLV

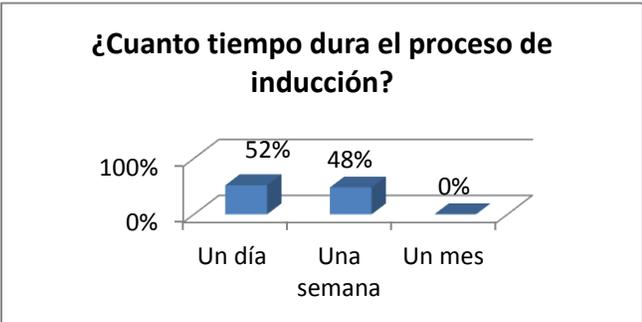
Fuente Primaria

1.11 ANÁLISIS DE RESULTADOS

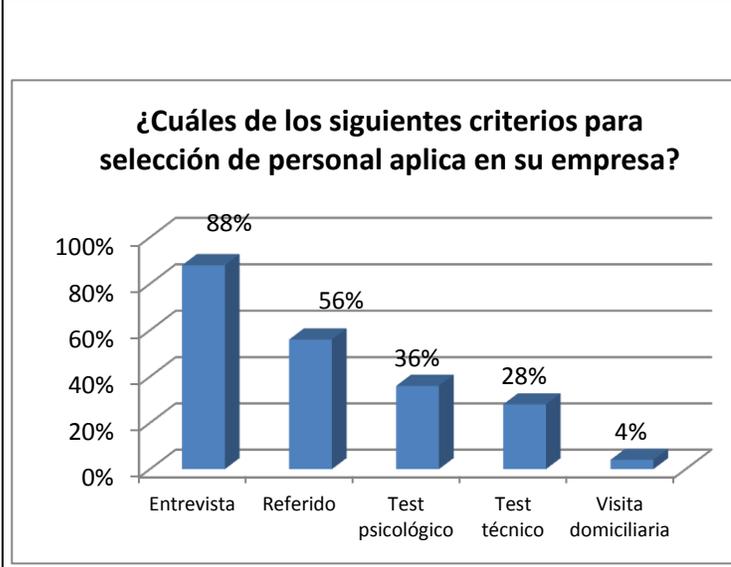
De la encuesta realizada sobre el tema selección de personal, que se puede observar en el anexo 2, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 6. Interpretación de gráficas encuesta selección de personal

GRÁFICA	OBSERVACIÓN								
<p data-bbox="435 436 863 508" style="text-align: center;">¿Su empresa cuenta con área de recursos humanos?</p>  <p>A 3D bar chart with a vertical axis from 0% to 100%. The horizontal axis has two categories: 'Si' and 'No'. The 'Si' bar is at 32% and the 'No' bar is at 68%.</p> <table border="1" data-bbox="334 411 964 751"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>68%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	32%	No	68%	<p data-bbox="1023 394 1481 865">Se observa que solo el 32% de las empresas encuestadas cuentan con departamento de recursos humanos, mientras que el otro 62% no tienen, lo que dificulta la identificación del perfil profesional requerido, la inserción de nuevo personal y el seguimiento a los vinculados.</p>		
Respuesta	Porcentaje								
Si	32%								
No	68%								
<p data-bbox="441 1020 857 1134" style="text-align: center;">¿Los procesos de selección de personal son elaborados por personal calificados en el área?</p>  <p>A 3D bar chart with a vertical axis from 0% to 100%. The horizontal axis has three categories: 'Si', 'No', and 'A veces'. The 'Si' bar is at 16%, 'No' is at 56%, and 'A veces' is at 28%.</p> <table border="1" data-bbox="341 995 954 1394"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>56%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>28%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	16%	No	56%	A veces	28%	<p data-bbox="1023 953 1481 1642">Un 16% de las empresas encuestadas realizan los procesos de selección con personal calificado, el 28% a veces, y el 56% realizan los procesos con personal calificado, ni cuentan con una guía paso a paso que les permita trazar un orden en que deben realizar el proceso, lo que los lleva a realizar los procesos de selección empíricamente.</p>
Respuesta	Porcentaje								
Si	16%								
No	56%								
A veces	28%								
	<p data-bbox="1023 1734 1481 1818">De acuerdo a lo anterior, se observa que aunque en la</p>								

<p style="text-align: center;">¿Realiza un proceso de inducción al personal que contrata?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	100%	No	0%	<p>mayoría de las empresas encuestadas los procesos de selección no son realizados por personas calificadas en el tema, todas la empresas las empresas realizan procesos de capacitación a su personal al ingresar a la empresa.</p>		
Respuesta	Porcentaje								
Si	100%								
No	0%								
<p style="text-align: center;">¿Cuanto tiempo dura el proceso de inducción?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Duración</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Un día</td> <td>52%</td> </tr> <tr> <td>Una semana</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>Un mes</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Duración	Porcentaje	Un día	52%	Una semana	48%	Un mes	0%	<p>El 52% de las empresas realizan el proceso de inducción en un día, mientras que el 48% lo realiza en una semana, los entrevistados afirmaron que es suficiente este tiempo ya que consideran que los procesos de sus empresas son sencillos, y pueden reforzar los conocimientos con la práctica.</p>
Duración	Porcentaje								
Un día	52%								
Una semana	48%								
Un mes	0%								
<p style="text-align: center;">¿Indica al comienzo de las labores a desempeñar, los objetivos, funciones y resultado esperado de sus empleados?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	60%	No	36%	A veces	4%	<p>El 60% de las empresas encuestadas indican detalladamente las funciones y objetivos de cada empleado, el 4% lo hacen a veces, y el 36% no lo hacen. Con esto se observa como algunos empleados ingresan a las</p>
Respuesta	Porcentaje								
Si	60%								
No	36%								
A veces	4%								

compañías sin conocer exactamente las funciones que tendrán en ella, esto se debe a la falta de planeación a la hora de realizar el proceso de plan de acogida y seguimiento del personal contratado.



Se observa cómo el método preferido de selección de personal de los empresarios encuestados es la entrevista en un 88%, luego sigue la contratación de referidos con un 56%, el test psicológico y el test técnico con unos porcentajes de 36% y 38% respectivamente, y por último la visita domiciliaria con un 4%. La contratación a referidos o conocidos en un tema muy frecuente en las MIPYMES colombianas, y en muchos casos estos resultan siendo familiares o amigos cercanos.

Fuente Primaria

De estas encuestas se puede observar que solo el 68% de las MIPYMES cuentan con un área de recursos humanos estructurado y que solo el 16% realiza los

procesos de selección con personal calificado, esto refleja que actualmente los procesos de selección se realizan de manera empírica y no cuentan con un área de recursos humanos o un plan estratégico que les permita definir claramente el perfil, las necesidades de la empresa y el seguimiento del empleado después de ser contratado.

2. CÓMO GENERAR UN ÓPTIMO CLIMA LABORAL EN LAS MIPYMES COLOMBIANAS.

Los cargos al interior de la empresa están siendo ocupados por las personas que cumplieron adecuadamente con el Proceso de Selección, fueron las que resaltaron sobre las demás y tienen mucho más que aportar a una organización. Ellas tienen todas las habilidades, las capacidades y la idoneidad para llevar a cabo sus tareas y responsabilidades, pero no siempre cuentan con toda la motivación necesaria o un ambiente adecuado para realizar su trabajo, lo cual influye directamente en su rendimiento.

Antes de comenzar e iniciar el desarrollo de este capítulo se debe aclarar al lector que el clima laboral es el conjunto de emociones que se viven en el ambiente donde se comparte con los compañeros de trabajo y el lugar donde se realizan las actividades. Lo anterior tiene que ver con el grado de satisfacción que se tiene de las tareas asignadas, lo cual conlleva a su buena o mala productividad. Para ello, también se tendrán en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta realizada a un grupo de MIPYMES en la ciudad de Medellín para tener un concepto más claro de lo que se vive en este tipo de empresas.

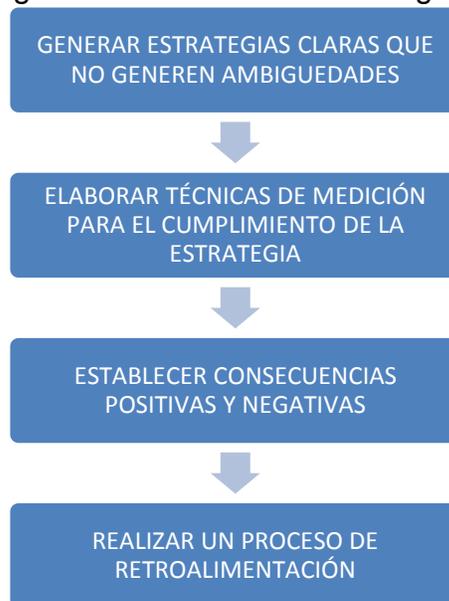
Un excelente clima laboral implica el cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales; y un pésimo clima laboral acarrea situaciones problemáticas y de conflicto y, por supuesto, poca calidad de trabajo y reducción en el rendimiento de las personas.

Es muy importante lograr seducir el compromiso del personal de la organización y, según Dave Ulrich en su entrevista *Claridad Estratégica*, esto se logra con los siguientes siete elementos: “Visión, la gente quiere encontrar un propósito o significado en su trabajo; Oportunidad, la de aprender, crecer, avanzar y ser cada vez mejor; Incentivos, el dinero puede ser un motivador, mientras sea suficiente y esté ligado a metas específicas; Impacto, la gente quiere comprobar el impacto de lo que hace; Comunidad, los empleados están más comprometidos cuando se

sienten conectados con las personas con las que trabajan; Comunicación, la gente incrementa su compromiso cuando está enterada de lo que pasa y Espíritu Emprendedor, redefinido en el contexto de una flexibilización del esquema trabajo – vida personal, como la oportunidad de decidir cómo y dónde realizar una tarea”¹⁴.

Cuando estos siete elementos se le brindan a las personas que hacen parte de la organización un muy buen clima laboral. Algunas personas en algún momento pueden estar más motivadas por una razón que por otra, por ejemplo el dinero, las oportunidades, el reconocimiento, las cuales posteriormente pueden cambiar según sus intereses, lo importante es descubrir qué es lo que motiva al personal y ayudarles a mantener su compromiso con la empresa. Para que un empleado mantenga vivo su compromiso con la empresa se debe atender lo que se explica a continuación en la siguiente figura:

Figura 2. Camino de la estrategia



Fuente. Revista gestión – Entrevista Dave Ulrich

¹⁴ FINNIE, William y EARLY, Stewart. Claridad Estratégica, Entrevista a DAVE ULRICH. En: Revista Gestión. 2004, vol. 6, no. 6, p. 76-81.

Con las estrategias muy claras y debidamente socializadas, el empleado va a saber en todo momento hacia dónde va, en qué lugar está ubicado y cuáles son sus actividades específicas para el desarrollo de la estrategia.

Las técnicas de medición sirven para determinar si se está cumpliendo de manera acorde con lo que inicialmente fue estipulado y no existen brechas en el rendimiento y desempeño del empleado.

Toda acción tiene su consecuencia positiva o negativa según el caso. Un empleado debe tener claro que al hacer muy bien su trabajo tendrá posibilidad de recibir dádivas, regalos, bonos o lo que determine la compañía como contraprestación a su buen trabajo y también debe saber que al hacer su trabajo de una manera desinteresada y mediocre va a recibir sanciones, multas o castigos.

Como mejora para todo proceso, siempre debe estar presente la retroalimentación, donde se analicen y se evalúen los aciertos y los errores y demás factores presentes para buscar una mejora en el proceso y desempeños exitosos.

2.1 ELEMENTOS QUE HACEN ÓPTIMO UN CLIMA LABORAL. En la generación de un óptimo clima laboral se deben tener en cuenta aspectos tales como la capacitación y constante actualización, cursos, seminarios, diplomados, entre otros; las condiciones físicas de las instalaciones donde se desarrollan las labores y la autonomía que tiene el empleado en su lugar de trabajo; los cuales deben ser evaluados para buscar sostenerlos cuando tengan una buena calificación o mejorarlos cuando están débiles en la dinámica organizacional

2.1.1 Condiciones físicas del lugar de trabajo. Estas estipulan los criterios físicos y ambientales donde se ejercen las labores, la correcta iluminación del

entorno, el manejo del sonido, la colocación de los puestos de trabajo, de las personas y el uso de los espacios, los elementos para desarrollar las labores, entre otros. Un lugar de trabajo con las siguientes condiciones físicas es agradable para cualquier empleado, por ejemplo, con ventanales grandes que permitan el ingreso de la luz natural o lámparas que iluminen muy bien y que no generen calor, protectores de pantalla en sus equipos de cómputo, contar con una política de cero papel donde toda la documentación se maneje de manera digital, poca contaminación auditiva, todo esto ayuda al bienestar de los trabajadores en su jornada laboral y repercute en el aumento de la productividad y en mayor calidad en el desarrollo de sus funciones.

2.1.2 Autonomía en la toma de decisiones. Para un empleado es muy importante saber y entender que realizar su trabajo no es una camisa de fuerza, el hecho de que pueda tomar sus propias decisiones, como son sus formas de trabajo, sus horarios y sus propias normas sin ir en contravía con las políticas de la empresa, permitirá aumentar su compromiso y su productividad, lo cual conlleva a aumentar el grado motivacional. De esta manera se tendrán más espacios para la creatividad y la iniciativa de nuevos proyectos que pueden ser muy benéficos para la organización en donde se están desempeñando, logrando así despertar mayor interés por su trabajo y por mejorarlo día a día.

2.1.3 Liderazgo. Es la capacidad que tienen las personas de ser líderes para saber cómo interrelacionarse con los empleados de la compañía. Para desarrollar un clima laboral agradable dentro de una organización se debe, por parte del líder, ser muy equilibrado en el manejo de las distintas situaciones que se presenten en el día a día y ofrecer un excelente trato, ojalá personalizado, a todos los trabajadores. “Una organización crea una ventaja competitiva a través de la

colaboración cuando se ejerce un buen liderazgo”¹⁵. Esto permitirá cumplir los objetivos organizacionales y fomentará el éxito.

2.1.4 Sentido de pertenencia. Mide el nivel de compromiso y entrega de los trabajadores con la organización. Para que exista sentido de pertenencia de un empleado se requiere ante todo el buen direccionamiento, encausamiento y control de parte de un líder y la garantía de tener condiciones de trabajo que permitan el desarrollo de las funciones de una manera agradable.

2.1.5 Organización. Hace énfasis en la forma de trabajar dentro de la compañía, es decir, se cuenta con una planeación adecuada, una estrategia de negocio establecida y muy clara y se desarrollan las funciones dentro de la caracterización unos procesos previamente evaluados, aprobados y en constante ejecución. El hecho de trabajar en un ambiente donde la premisa es el desorden, la urgencia y la improvisación genera total desatención y pérdida de productividad.

2.1.6 Reconocimiento al buen trabajo. Un error en el que caen las empresas es el de olvidar premiar o reconocer el trabajo exitoso de los trabajadores que resaltan por su buen desempeño. Se debe contar con un sistema que estímulos que reconozcan, exalten y premien el esfuerzo de sus colaboradores a un trabajo muy bien realizado. Para esto, algunas empresas dan bonificaciones, viajes, dinero, días de descanso y, en reuniones con todo el personal de planta, se hacen reconocimientos al personaje del mes, a la oficina más destacada en un proyecto o simplemente una distinción al desempeño más exitoso. Cuando siempre se olvida reconocer una labor bien hecha, es cuando despierta la apatía, la pereza, el desinterés y, por ende, el clima laboral empieza a verse deteriorado.

¹⁵ BATEMAN, Thomas S y SNELL, Scott A. Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. México: Mc Graw Hill, 2009.

2.1.7 Relaciones interpersonales. Es muy difícil trabajar en ambientes donde las personas no se hablan porque todo lo manejan a través de chats organizacionales o vía correo electrónico, incluso aún dentro de los mismos grupos de trabajo, no comparten experiencias o no tienen un grado de camaradería que incida en el buen funcionamiento de los procesos y la dinámica empresarial. Este tipo de acciones van a evitar que se produzca sinergia organizacional. El respeto, la responsabilidad, la camaradería, el tratarse como si fueran una familia, el ayudar a los demás y la generación de un ambiente de confianza va a demostrarle el grado de entendimiento y de buen relacionamiento entre los miembros de la empresa a todos los clientes que utilicen bienes, productos o servicios.

2.1.8 Remuneraciones / salarios. Una breve definición de salario es “La retribución que recibe el empleado por prestar sus servicios. Está constituido por todos aquellos valores que recibe tanto en dinero como en especie como contraprestación directa al servicio”¹⁶. Es necesario destacar la importancia del salario o remuneración, en cuanto al tema de motivación y rendimiento, para un empleado. Un salario bajo o medio, según las actividades realizadas, coarta el buen desempeño de las personas. Un salario alto, aunque motiva, no es la respuesta para disparar la productividad del empleado o mejorar sus resultados. Se necesita que la compañía, para entrar en la onda de la competitividad, establezca una política de remuneración para los empleados, teniendo en cuenta parámetros sobre eficiencia y resultados que puedan ser medidos y controlados. De esta manera se generará un ambiente enfocado al cumplimiento de los objetivos sobre esfuerzos motivados.

2.1.9 Igualdad y justicia. En este criterio se determina si los empleados se miden bajo el mismo racero, con criterios equitativos y con total justicia. De no ser

¹⁶ AMAYA GALEANO, Miguel. Administración de salarios e incentivos: Teoría y práctica. Bogotá D.C. Editorial Escuela colombiana de Ingeniería, 2008.

así, se presentarán casos de trabajadores discriminados y excluidos. Los eventos en donde se evidencian preferencias por una u otra persona sin un criterio válido aumentan la probabilidad de climas laborales deteriorados, donde no valdrán los esfuerzos realizados y reinará la desconfianza al interior de la empresa.

2.1.10 Más factores clave. Se presentan, además de los expuestos, una gran cantidad de criterios que inciden directamente en el clima laboral organizacional. Es vital mencionar los siguientes factores que tienen gran importancia para los empleados: la posibilidad de capacitación y formación, las posibilidades reales de ascensos, la estabilidad laboral, no vivir con la zozobra de una probable y pronta pérdida de empleo, el horario adecuado y justo, servicio de primeros auxilios, entre otros.

2.2 FACTORES NOCIVOS PARA EL CLIMA LABORAL. Estos factores, cuando se presentan, evidencian la mala calidad del ambiente laboral donde se están ejecutando las acciones por parte de los empleados, el clima laboral es pésimo y la desmotivación es la principal consecuencia, las habilidades y destrezas de los trabajadores se verán disminuidas y se evidenciará una pérdida de rendimiento y baja productividad, incluso en algunos casos afectan directamente la salud de las personas, lo cual implica faltar o inasistir a los sitios de trabajo. Entre otros factores se tienen los que a continuación se describen

2.2.1 Estrés. Para entender este término definimos lo siguiente: “El estrés en el trabajo es el desequilibrio entre las aspiraciones de un individuo y la realidad de sus condiciones de trabajo, es decir, es la diferencia percibida entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo”¹⁷. El estrés, en algunas circunstancias, puede ayudar a subir la productividad, pero a un alto costo como puede ser tensión, mal genio, desespero o malos tratos a sus compañeros de trabajo, lo cual repercutirá en el deterioro del clima al interior de la

¹⁷ DOLAN, Simon L. Autoestima, estrés y trabajo. Madrid: Mc Graw Hill, 2005.

organización. La causa más frecuente para que se presente esta situación es el sometimiento de los trabajadores a presiones muy fuertes, como pueden ser entrega de trabajos con muy corto tiempo para su elaboración, labores muy arduas y extensas, malos tratos y desigualdades al interior de la empresa o, en algunas situaciones, problemas familiares o personales.

Para prevenir el estrés, tanto la empresa, como el empleado, deben poner de su parte, en el lugar de trabajo deben existir espacios para la relajación, el esparcimiento, la interrelación con los compañeros de trabajo y sitios de descanso, además, el empleado debe comprometerse a realizar actividades deportivas, de relajación o, simplemente, de descanso mental y físico, incluso debe acostumbrarse a comer adecuada y equilibradamente, dormir bien, realizar actividades para fortalecer la autoestima y reducir la ansiedad; y, como apoyo a lo anterior, debe mejorar la comunicación con sus compañeros de trabajo y jefes para evitar llegar hasta puntos en que el estrés sea perjudicial para la propia salud del empleado.

2.2.2 Acoso laboral. Esta actividad es muy común hoy en día en las empresas hasta el punto de tener que ser intervenida por la legislación colombiana en su Ley 1010 de 2006, la cual define al acoso laboral como “Toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo”¹⁸.

Es una actividad de maltrato psicológico que es sistemático y recurrente por largos periodos de tiempo e incluso, en algunos casos, llegan al punto de agresiones a la

¹⁸ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1010 (23, Enero, 2006). Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Bogotá D.C.: Diario Oficial, 2006.

integridad física de las personas, las cuales son vistas como verdaderas molestias o amenazas a los intereses particulares de sus hostigadores. “Es un comportamiento irracional repetido con respecto a una persona o grupo de personas en el entorno laboral, que afecta la salud psicológica, física y social, no solo de quien lo padece y de su red de apoyo social primario, la familia, sino también de quien lo ejecuta mediante el ejercicio del abuso de poder, a la vez que también afecta el funcionamiento de las organizaciones”¹⁹.

Las acciones de acoso laboral deben estar dentro de un marco objetivo y no subjetivo, al denunciarlas se deben tener argumentos demostrables y las causas que presumen el acoso son, entre otras, las siguientes:

- Agresión física a los empleados de parte de sus compañeros de trabajo, jefes o superiores y subalternos.
- Afirmaciones que humillen el desempeño profesional del empleado delante de otras personas.
- Expresiones discriminativas sobre su raza, sexo, religión, familia y posición social.
- Amenazar sobre despidos sin razón valedera.
- Realizar burlas o intimidaciones sobre sus opiniones o apariencias.
- Ordenar actos desproporcionados a sus funciones y/o en horarios que superan lo pactado.
- Negarse a otorgar licencias, permisos y vacaciones sin ninguna justificación.
- Envío de mensajes, por cualquier medio, intimidantes u ofensivos.

2.2.3 Agotamiento emocional. Este factor indica un cansancio y reducción de fuerzas para el logro de metas y objetivos. Los principales síntomas se dan cuando un empleado se siente agotado emocionalmente pudiendo creer que ya no tiene mucho que aportar y que le queda poco para dar, cuando tiene una reducción significativa en su productividad, cuando le aburre y le atrae poco su

¹⁹ CARDONA A., Doris. En: Facultad Nacional de Salud Pública, 2005, no. 2, p. 99-106.

trabajo, cuando abusa de sustancias psicoactivas, licor, café y cigarrillo, entre otras.

Para prevenirlo, el empleado debe tener un equilibrio en cuanto al trabajo, su familia y, principalmente, su ser personal, que realice las actividades que más le gusten, que descansa apropiadamente, que se relaje, que sus expectativas vayan acorde a su cotidianidad, que tenga buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y que tenga presente un diálogo efectivo.

2.2.4 Adicción al trabajo. La adicción puede definirse como una dependencia descontrolada a alguna actividad. La adicción al trabajo se entiende cuando el empleado trabaja más del tiempo que debe, le gusta trabajar en su casa, no le gusta descansar y mucho menos salir de vacaciones por no dejar de trabajar. Aún hay casos peores cuando el empleado siente temores o culpas por no estar trabajando en momentos de descanso que ocupa con su familia.

Las causas de este factor se dan cuando las metas que tiene propuestas el empleado son muchísimo superiores a las alcanzables, el querer sobresalir, cumplir sus expectativas, la necesidad y desear obtener más dinero para poder sentirse más a gusto en esta sociedad consumista y materialista dan pie para que el empleado se meta tan de lleno en sus tareas laborales, lo cual traerá como consecuencias negativas diferentes desequilibrios, desgastes físicos y mentales y mal genios que, como se ha visto, son causas que van en contravía de un buen clima laboral en cualquier organización.

Para contrarrestar este flagelo la empresa debe asumir una responsabilidad con sus empleados que empieza desde hacer respetar los horarios laborales y fomentar los espacios de sano esparcimiento, deporte y relacionamiento entre los empleados, hasta brindar ayudas tanto médicas como psicológicas para el bien de todos.

2.2.5 Ausentismo. En pocas palabras significa no ir a trabajar. “Es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo, ya sea por falta, retardo o algún otro motivo”²⁰.

El ausentismo laboral justificado se presenta cuando el empleado se ausenta de su trabajo por alguna situación específica, como por ejemplo una enfermedad, un permiso, excusa, licencia o vacaciones, y ha dado aviso a la empresa donde labora. Mientras que la no justificada se da cuando el empleado no va a laborar por la poca supervisión a la que es sometido o simplemente por el poco grado de responsabilidad que maneja.

La pérdida de productividad es el principal problema al que se ven expuestas las empresas con el ausentismo, por ello es que debe tener un sistema de gestión y control del ausentismo donde se estudien y se traten las causas que la originan para tenerlas controladas.

Dentro de las medidas que se pueden tomar para controlar esta situación están las siguientes: poseer condiciones de trabajo óptimas donde el empleado satisfaga sus necesidades y entregar bonificaciones por asistencia o por metas, los cuales generarán una conciencia de mejorar la calidad de vida y constante motivación.

2.2.6 Ausentismo presencial. Este se refiere al hecho de ir a trabajar de cuerpo pero no de mente. Es decir, estar en el lugar de trabajo pero no preocuparse por ser productivo para la compañía, en lugar de estar ocupando el tiempo dedicándose a realizar las tareas y funciones para las que fue contratado y

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, 2007.

en ayudar a cumplimiento de los objetivos organizacionales y la estrategia empresarial, el empleado está utilizando los recursos que le ha brindado la empresa para navegar en internet en sitios dispersos y que nada tienen que ver con sus funciones, en revisar sus correos electrónicos personales, ver periódicos y revistas y realizar llamadas telefónicas de carácter personal.

Es necesario entender que cuando esto ocurre al interior de una organización se debe analizar, por parte de la empresa, en qué se está fallando, determinar por qué los empleados tienen tan poca motivación para el desarrollo de sus obligaciones, verificar qué tan bueno o no está el clima laboral y para ello realizar las encuestas de clima y poder tomar decisiones con base en los resultados obtenidos para el bienestar de todos dentro de la compañía y así, lograr incrementar los indicadores de productividad.

2.3 CLIMA LABORAL DEL CAPITAL HUMANO ORGANIZACIONAL. La tarea de saber administrar el capital humano de una organización es difícil y más cuando no se cuenta con la preparación adecuada. El hecho de administrar de una manera inteligente al personal de una compañía infiere el verlo de una forma holística, donde se tengan en cuenta todos los aspectos que puedan afectar directa o indirectamente al ser.

El empleado va a laborar todos los días y a cumplir los objetivos para los cuales ha sido contratado en su empresa, pero detrás de todo esto está la vida personal y familiar del trabajador. Un líder debe saber tener un correcto proceso de comunicación con el personal, debe identificar todas las variables que puedan estar afectando al empleado, sus problemas de familia, sus problemas personales, sus desmotivaciones o demás aspectos que puedan influir en su rendimiento y en la maximización de su productividad.

El clima laboral reúne todo lo que satisface y no satisface al empleado, por ello es tarea y obligación de la empresa tener unos espacios donde esté muy marcada la

diferencia del momento de trabajar, ser productivo, aportarle ideas a la compañía, cumplir con sus funciones y objetivos y justificar realmente el objeto para el cual fue contratado y otro momento, también al interior de la empresa, donde pueda tener un sano esparcimiento, eventos culturales y deportivos, actividades de integración con sus compañeros, jefes y subalternos, talleres donde le pueda dar libertad y descanso a su cerebro. De esta manera habrá un equilibrio en el empleado que lo mantendrá motivado y la suma de muchos empleados motivados con total seguridad generará un clima laboral muy apropiado y saludable para todos los miembros de una compañía.

Se debe tener en cuenta que el principal aspecto que convierte y mantiene a una empresa competitiva y sostenible es la motivación de su personal, lo cual se consigue con: un sistema de gestión de capacitación y constante actualización sobre sus quehaceres organizacionales y unas condiciones labores adecuadas al cumplimiento de sus objetivos; generar espacios para la innovación y la creatividad, para esto, la inyección de tecnología es muy importante y la transferencia de conocimientos es vital para su correcta utilización; tener políticas claras sobre desarrollo y responsabilidad social; tener líderes que se conviertan en guías y en facilitadores para el cumplimiento de los objetivos individuales alineados con los objetivos organizacionales y con base en indicadores tener un proceso sólido de mejora continua donde las personas estén muy involucradas y empoderadas, todo esto hará de una empresa un ejemplo de superación enmarcada dentro de un sano ambiente y clima laboral para beneficio tanto de la empresa como de la sociedad.

Una situación que impide que algunas MIPYMES no sean competitivas y, por ende, sostenibles, es no tener un líder o un área que gestione de la mejor manera a todo el capital humano de la empresa. Este es un grave factor que afecta a la compañía y la coloca un escalón atrás de sus principales competidoras y logra, en muchos casos, su rápida desaparición. La ventaja de las microempresas es que al contar con tan poco personal para su labor diaria permite tener un trato más

caluroso y personalizado con sus integrantes, lo cual fortalece la unión de grupo, el buen clima laboral y el cumplimiento de los objetivos fluirá mucho rápido y fácil, siempre y cuando se tenga una adecuada estrategia y una excelente planeación al interior de la organización.

Para el éxito empresarial debe existir mucho compromiso, entrega y dedicación de parte de todos los empleados, la unión hace la fuerza y por consecuencia el éxito. Se deben brindar todas las herramientas para lograr la satisfacción de los empleados y así, lograr su mayor rendimiento y productividad, con lo cual el beneficio será para la organización.

Se debe ser muy justo y equitativo con todos los empleados, las bonificaciones son un excelente aliciente, debe tenerse muy claro que si las tareas se ejecutan de la mejor manera se vendrán cosas muy buenas, pero si no es así, se vendrán cosas muy malas, el compromiso es de todos y la responsabilidad tiene que ser compartida.

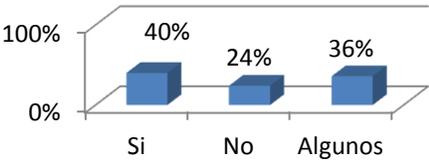
Cuando un líder tiene buena comunicación con sus empleados logrará rápidamente alinear los objetivos individuales con los de la compañía, generando de esta manera una dinámica donde debe conservarse un constante seguimiento, pero no un excesivo monitoreo.

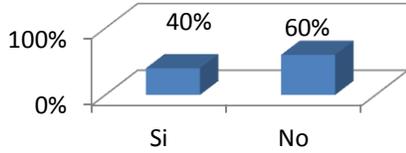
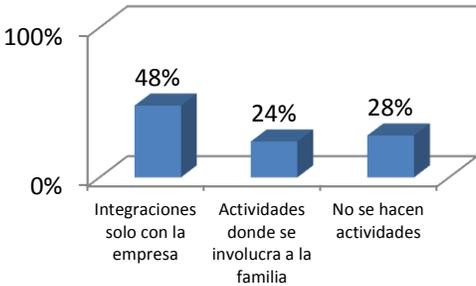
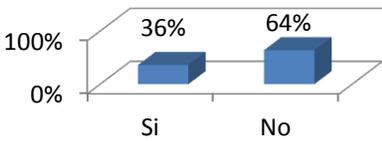
El éxito del clima laboral consiste en saber gestionarlo y convertirlo en una variable que nos brinde un alto valor agregado. El gerente que entienda que mantener un muy buen clima laboral al interior de su empresa es un gran factor motivacional muy alto para que sus empleados cumplan con agrado sus funciones será exitoso y cumplirá fácilmente sus objetivos y metas trazadas y ejecutará su estrategia sin desviaciones. Existen al interior de la empresa unos subclimas que igualmente deben ser gestionados de manera general para no mantener áreas con buen clima y otras con malos climas laborales.

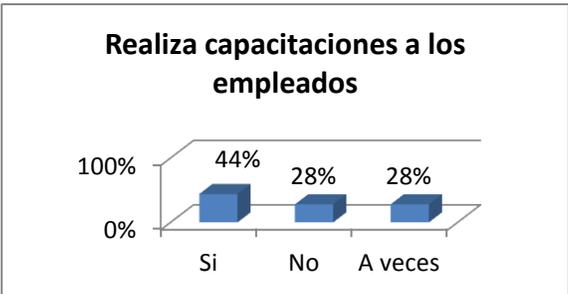
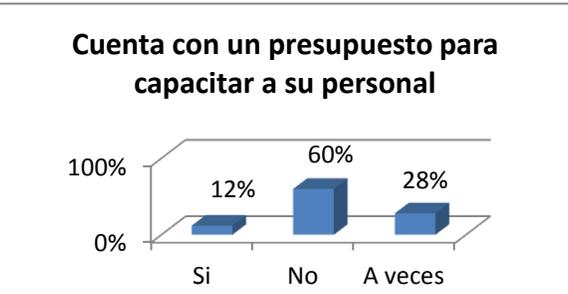
Es claro que el capital humano es el eje fundamental que permite el buen funcionamiento de la empresa. Un buen clima laboral es un factor diferenciador de empresas exitosas y empresas del montón. Por lo tanto, es necesario tenerlo muy satisfecho con su trabajo y conocer sus principales motivaciones para saberlas encausar con la estrategia y los objetivos empresariales.

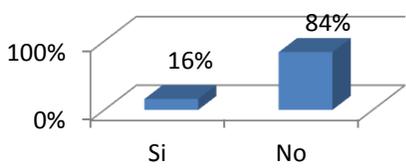
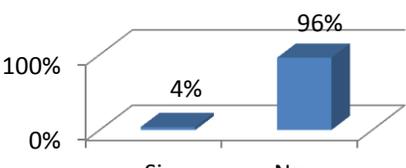
2.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS SOBRE EL CLIMA LABORAL. La encuesta realizada sobre el tema del clima laboral arrojó porcentualmente los siguientes resultados presentados en forma gráfica.

Tabla 7. Interpretación de gráficas de clima laboral

GRÁFICA	OBSERVACIÓN								
<p style="text-align: center;">Conocen los empleados la estrategia de su empresa</p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>Algunos</td> <td>36%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	40%	No	24%	Algunos	36%	<p>El 40% de los gerentes entrevistados manifestaron que sus empleados “Si” conocen la estrategia de su empresa, el 24% responden que “No” y el 36% indican que algunos empleados si la conocen. Se evidencia que no se tiene una política clara de conocimiento de la estrategia de la organización en todos los niveles del personal, lo cual afecta la motivación y el cumplimiento de los objetivos personales.</p>
Respuesta	Porcentaje								
Si	40%								
No	24%								
Algunos	36%								
	<p>El 60% de los encuestados responden que si cuentan con un plan motivacional estructurado para su personal. Mientras el 40% indican que no. Las MIPYMES en Colombia por desorganización o</p>								

<p>Cuenta con un plan motivacional estructurado para su personal</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>60%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	40%	No	60%	<p>desinterés han subestimado el factor motivacional de su personal.</p>		
Respuesta	Porcentaje								
Si	40%								
No	60%								
<p>Qué actividades se desarrollan para mejorar y mantener el buen clima laboral</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Integraciones solo con la empresa</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>Actividades donde se involucra a la familia</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>No se hacen actividades</td> <td>28%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Integraciones solo con la empresa	48%	Actividades donde se involucra a la familia	24%	No se hacen actividades	28%	<p>El 48% de las personas afirman que solo se hacen integraciones con la empresa, el 24% indican que se hacen actividades donde participan las familias de sus empleados y en el 28% de las empresas no se hace ninguna actividad. Las organizaciones por facilidad desarrollan con su personal actividades motivacionales internas, donde en algunos casos se resta importancia al gran valor de la familia. Es preocupante el gran porcentaje de empresas donde no se desarrollan actividades de integración.</p>
Categoría	Porcentaje								
Integraciones solo con la empresa	48%								
Actividades donde se involucra a la familia	24%								
No se hacen actividades	28%								
<p>Es frecuente la rotación de personal en su empresa</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>64%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	36%	No	64%	<p>El 36% de las empresas encuestadas afirma que "Si" es frecuente la rotación de personal y el 64% indica que "No". Las MIPYMES por no contar con gran cantidad de personal no hacen frecuentemente rotaciones. Aunque el porcentaje que evidenciamos en la gráfica es alto, lo cual es un factor desmotivacional de personal.</p>		
Respuesta	Porcentaje								
Si	36%								
No	64%								

<p style="text-align: center;">Realiza capacitaciones a los empleados</p>  <table border="1" data-bbox="300 304 868 598"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>44%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>28%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	44%	No	28%	A veces	28%	<p>El 44% de los empresarios afirma que “Si” se capacita a su personal, el 28% indica que “No” y en el 28% a veces se realizan estas jornadas de capacitación. Se reconoce la importancia de mantener constantemente capacitado al personal, debido al gran valor agregado con el cual se beneficiará la organización.</p>
Respuesta	Porcentaje								
Si	44%								
No	28%								
A veces	28%								
<p style="text-align: center;">Cuenta con un presupuesto para capacitar a su personal</p>  <table border="1" data-bbox="300 808 868 1102"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>28%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	12%	No	60%	A veces	28%	<p>El 12% de los encuestados indica que “Si” se cuenta con presupuesto para capacitar al personal, el 60% indica que “No” y el 28% responde que a veces se cuenta con este presupuesto. Se evidencia que aunque se realizan capacitaciones al personal, estas no son planeadas y se definen sobre la marcha, hay desorganización y debe crearse conciencia de las oportunidades que se pueden perder al no capacitar al personal.</p>
Respuesta	Porcentaje								
Si	12%								
No	60%								
A veces	28%								
	<p>El 84% de los empleados de las MIPYMES no pueden evaluar a sus jefes y el 16% afirma que “Si”. Para los empleados es importante tener la posibilidad de expresarse y debe</p>								

<p>Los empleados pueden evaluar el desempeño de sus jefes</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>84%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	16%	No	84%	<p>cambiarse la mentalidad de no dejar evaluar a los jefes.</p>
Respuesta	Porcentaje						
Si	16%						
No	84%						
<p>Cuenta con planes de desarrollo para el crecimiento profesional de su personal</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>96%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	4%	No	96%	<p>En el 96% de estas empresas no cuentan con planes de desarrollo para el crecimiento profesional de su personal, en el 4% indican que “Si”. En las MIPYMES se tiene como prioridad la generación de utilidades y sostenibilidad en el tiempo, por esta razón olvidan que un gran activo es el personal que posee y se debe realizar un trabajo de gestión de talento humano.</p>
Respuesta	Porcentaje						
Si	4%						
No	96%						

Fuente Primaria

Después de conocer el camino para un adecuado proceso de selección y las características que hacen un excelente clima laboral organizacional se debe tener como prioridad al trabajador, quien será la persona que aportará todo su potencial para el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por lo tanto, se necesita saber cuáles son las debilidades con las que cuenta para ayudarlo a mejorarlas y se debe conocer cuáles son sus fortalezas para potencializarlas y usarlas en beneficio individual y organizacional.

3. CÓMO EVALUAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS EMPLEADOS.

Los gerentes de cualquier compañía deben trabajar para aprovechar las fortalezas de su personal, a fin de lograr una mayor eficiencia en la empresa y maximizar la productividad, mientras que identifican las áreas que pueden ser mejoradas y desarrolladas mediante el reconocimiento de las habilidades de sus empleados.

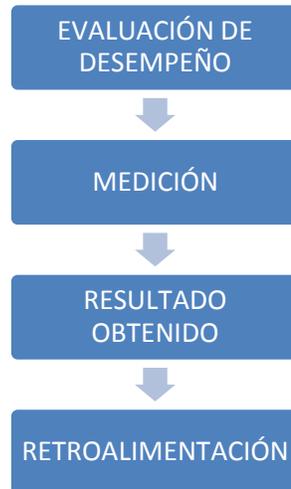
Identificar las fortalezas de sus empleados permite a las empresas generar planes de mejora mediante los cuales los empleados puedan desarrollar su potencial máximo en la organización, esto a su vez, se ve reflejado en el logro de los objetivos de la empresa y permitirá conectar los objetivos personales del empleado con las metas de la empresa, convirtiéndola por ende en una empresa exitosa, competitiva y sostenible en el tiempo.

Realizar evaluaciones periódicas permite a las empresas tomar medidas sobre los aspectos a corregir, mejorar y prevenir, no solo desde el aspecto de calidad asociado a los productos y procesos, sino sobre el resultado de trabajo generado por cada puesto de trabajo construido en el esquema organizacional.

En ocasiones las MIPYMES carecen de recursos que le permitan realizar evaluaciones complejas para identificar las fortalezas y debilidades de sus empleados. En este capítulo se pretende de manera simple, mediante cuatro procesos, esbozar los puntos claves para la realización de evaluaciones que permitan determinar fortalezas y debilidades de los empleados. Se evaluarán los resultados obtenidos de la encuesta realizada a empresas MIPYME para identificar cómo evalúan el desempeño de sus empleados.

El proceso básico que se debe desarrollar para la realización de un proceso de evaluación de rendimiento se muestra en la siguiente figura:

Figura 3. Proceso evaluación de desempeño



Fuente primaria

En este capítulo se toman como referencia los conceptos desarrollados en el libro *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*²¹ se trata de evaluar los conceptos allí descritos aplicandolos a las MIPYMES.

3.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los empresarios de las MIPYMES a través de las evaluaciones de desempeño, pueden conocer cuáles son las competencias y habilidades que tienen sus empleados. Mediante el apoyo que se le brinde al empleado, se puede potencializar su conocimiento para el crecimiento personal y a su vez generen

²¹ ARAGON, Antonio; TENORIO, Jesús; PÉREZ, María José; SABATER, Ramón; MARIN, Gregorio; SÁNCHEZ, Quiros y SANZ; Raquel. Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos. España: Paraninfo, 2004. p. 190 – 215.

valor en las funciones que desarrollen sus empleados trasladando a ganancia a los resultados de la compañía.

La evaluación de resultados es un proceso mediante el cual se determina y comunica a los empleados la forma en la que está realizado su trabajo y el cumplimiento de sus actividades, con el fin de elaborar planes de mejora. Por otra parte los resultados de las evaluaciones puede influir en el comportamiento futuro del empleado al realizar de forma adecuada sus tareas; Es importante resaltar que la comunicación es un factor clave en todo el proceso que adelanten las compañías en los procesos de evaluación, pues como se expuso en el capítulo anterior las personas incrementan su compromiso cuando tienen conocimiento de lo que sucede en su entorno laboral, en especial cuando se trata de ellas mismas.

Entre otras denominaciones para referirse a evaluación de rendimiento, en la literatura están: Resultados, desempeño, valoración, calificación de personal, valoración del mérito.

Por otro lado el término “evaluación” siempre tiene un tono de juicio, de examen, de crítica y esto, para cualquier persona, siempre resulta amenazante, es significativo tener esta consideración al momento de comunicar los resultados obtenidos.

Es importante que al evaluar a los empleados se haga de manera objetiva, clara y precisa. Se trata de valorar la forma en que el empleado realizó sus funciones, no se trata de juzgar a la persona.

La evaluación de rendimiento o evaluación de resultados es un proceso estructurado y sistemático que permite medir, evaluar e intervenir sobre los habilidades, comportamientos y resultados obtenidos por un empleado en relación con las actividades que realiza, igualmente permite medir el absentismo, con el fin de determinar en qué medida el empleado es productivo y si es posible que pueda mejorar su rendimiento futuro.

Las evaluaciones de rendimiento suponen una contraprestación entre la empresa y el empleado, en la cual si el empleado desarrolla su conocimiento y sus competencias, logra resultados y de esta forma aporta al conocimiento y competencias de otros y, en forma de remuneración, la empresa le aporta reconocimiento en formación, desarrollo e incentivos.

El objetivo central en la realización de la evaluación es obtener información sobre el rendimiento de los empleados en su puesto de trabajo. Se trata en principio de saber si el empleado realiza bien o no su trabajo, estos resultados permiten al empleador tomar acciones correctivas cuando el nivel de rendimiento es bajo y, por el contrario si el nivel de rendimiento es el esperado, apoyar al empleado para su desarrollo; sin embargo el principal interesado en estos resultados es el empleado mismo, de esta forma puede saber como desarrolla sus actividades laborales, es decir, reconocer sus fortalezas y debilidades. .

La evaluación de rendimiento permite²² identificar las necesidades del empleado en cuanto al desarrollo profesional; a corto plazo, en su puesto de trabajo y a mediano plazo, en el cargo que mejor se adapte a sus capacidades. Además, puede concluir que el empleado no es la persona idónea para la realización del cargo o que el cargo puede estar mal diseñado como consecuencia de un mal desempeño.

Las evaluaciones de rendimiento tienen diferentes aplicaciones las cuales se describen en la siguiente tabla.

²²ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional 10a ed. Prentice Hall, 2003. p. 130.

Tabla 8. Aplicaciones de la evaluación de rendimiento

Aplicación	Descripción
Adecuación persona o puesto de trabajo	Mejorar el diseño del puesto de trabajo como consecuencia de un mal desempeño, revisar y valorar los criterios de selección.
Comunicación superior – subordinado	Mejoran el conocimiento del puesto de trabajo por parte del superior, permite canales adecuados de comunicación de los resultados y para la planificación de acciones a seguir en el futuro.
Desarrollo y Promoción (Plan carrera):	Facilita programas de desarrollo de cada persona en su carrera profesional tanto a corto como a mediano plazo e identificar las necesidades de formación que requiera para la solución de problemas al interior de la organización y se puede identificar un potencial que no se aprovecha lo suficiente por falta de formación.
Motivación	Contribuye a la motivación por cuanto es una herramienta que facilita el reconocimiento y permite marcar objetivos y planes de mejora.
Remuneración (Fija – Variable)	Permite implementar políticas de remuneración basadas en el resultado y objetivos, lo cual sirve de base para establecer una porción de remuneración variable.
Procedimientos disciplinarios	Estos deben ser representados por una causa justa, en este punto es importante que las empresas registren su esfuerzo por mejorar el rendimiento.

Fuente Primaria

Los empresarios MIPYME pueden orientar las evaluaciones de desempeño de sus empleados de acuerdo con los requerimientos específicos de su compañía, cabe

resaltar la importancia que tiene en este tema la claridad sobre objetivos estratégicos de la empresa, los resultados de las evaluaciones deberían permitir alinear y ajustar los perfiles de cargos que conduzcan al logro que espera obtener la compañía a través de sus empleados.

Los procesos de evaluación de rendimiento se han convertido en una actividad fundamental dentro de las actividades desarrolladas en la compañía dado el valor que generan para la organización. Contemplar, estructurar o mejorar las evaluaciones de rendimiento en las MIPYMES ayudan a identificar las fortalezas y debilidades de sus empleados para ser empresas más competitivas y sostenibles en el tiempo.

3.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Lo primero que se debe tener en cuenta para realizar una adecuada evaluación de desempeño es la identificación de lo que se va a medir, para ello es esencial contar con un diseño adecuado del perfil del cargo que va a ser evaluado y por otro lado quién va a ejecutar la evaluación.

Al momento de determinar los criterios de evaluación estos deben; ser más objetivos que subjetivos, tener una relación con el puesto de trabajo, estar basados en comportamientos más que en atributos, tener una relación clara con las funciones específicas realizadas por el empleado y no con valoraciones generales.

Algunos tipos de evaluación²³ son:

- **Evaluación por resultados:** Este tipo de evaluación es de carácter retrospectivo y tiene como finalidad determinar retribución variable, los resultados

²³MUCHINSKY, Paul. Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional. México Ed. 6 Paraninfo. 2000, p. 179-187.

indican un nivel de éxito alcanzado o con la eficacia lograda en un cargo. Se basa en el cotejo de los resultados objetivos alcanzados por el empleado, resultados tangibles (cantidad, calidad, costos, ventas, etc.), indicadores de actividad (productividad, beneficios, absentismos, etc) o cumplimiento de determinados objetivos; está relacionada con la denominada dirección por objetivos, en la cual se hace un planteamiento de objetivos en conjunto entre el empleado y su supervisor determinando los objetivos para cada periodo de evaluación, los pasos a seguir, las responsabilidades, los recursos disponibles y los resultados esperados.

Las medidas de estos resultados tienen inconvenientes relacionados con la mentalidad de resultados, lo cual quiere decir que los empleados pueden centrarse solo en los resultados compensables pudiendo afectar el rendimiento. Además, los resultados pueden ser afectados por factores externos ajenos al control del empleado como maquinaria, el trabajo de otros, etc. Este tipo de evaluación se dificulta para cargos de carácter administrativo.

- **Evaluación por desempeño:** Se centra en la forma en la cual el empleado realiza sus funciones mediante lo cual consigue resultados buenos o malos; en este tipo de evaluación no se califica por el resultado obtenido sino únicamente por como se hace el trabajo, por lo tanto tiene carácter más subjetivo ya que el evaluador estima en que medida el empleado cuenta con ciertas características o manifiesta ciertos comportamientos en su puesto de trabajo de acuerdo a unos criterios preestablecidos. Su finalidad básica es la de mejorar los resultados del empleado en su puesto de trabajo, sin estar ligada en retribuciones.

Se basa en dos aspectos *los rasgos* que hacen referencia a las características personales del trabajador, sus valores y *los comportamientos* se centran en conductas concretas que exhiben los trabajadores en el desempeño de su trabajo.

Las evaluación de rasgos es muy criticada en cuanto a que concentran su atención en la persona más que en su rendimiento, lo cual esto implica que un bajo rendimiento tiene origen en la persona, lo que equivaldría a juzgar el valor de esta.

- **Evaluación potencial:** Mediante este proceso se pueden identificar posibilidades de desarrollo del empleado, ya sea en su puesto de trabajo o en la organización, este tipo de evaluación se hace con una clara intención de orientar al empleado con vistas a su perfeccionamiento y desarrollo profesional, su finalidad básica, por lo tanto, es la de tomar decisiones acerca de formación o promoción de cargo; se relaciona con la identificación de fortalezas y debilidades de los empleados buscando corregirlos mediante formación o buscando la optimización actual y futura de sus recursos humanos. Esta tiene carácter más cualitativo, más orientado al largo plazo.

Las técnicas empleadas para determinar los perfiles por competencia de los empleados pueden ser pruebas psicotécnicas y/o pruebas profesionales que determinen el potencial técnico. Luego de que se determina el potencial del empleado, se elabora un plan acción en el cual se plasmen los procedimientos a seguir para el desarrollo potencial de las competencias determinadas.

Seguidamente al tipo de evaluación que se desee realizar, de acuerdo con la finalidad básica que se quiera lograr, se debe determinar el perfil del evaluador, los cuales pueden ser los supervisores, el propio empleado, los pares o compañeros, los subordinados y los clientes.

El perfil del evaluador debe contar con ciertas características tales como conocer la empresa, conocer las funciones y objetivos de los puestos que evalúa, observar frecuentemente la persona a evaluar y las actividades que realiza, aceptación por el evaluado y los demás evaluadores, capaz de emitir juicios y observaciones precisas y confiables.

Los superiores pueden ser los evaluadores, quienes, en teoría, conocen mejor el puesto de trabajo, pero pueden presentarse inconvenientes al momento de realizar la retroalimentación, puesto que el empleado puede sentirse amenazado o en posición defensiva y, en otros casos, el superior puede carecer de habilidades para realizar la retroalimentación; el empleado mismo puede ser autoevaluador, esto importante para el desarrollo personal, puesto que él mismo reconoce sus debilidades y falencias y así, busca la forma de mejorar; los compañeros actúan como otro tipo de evaluadores, esto es muy útil cuando el trabajo en equipo es un eje fundamental para la empresa, aunque se debe tener cuidado porque pueden exagerar tratando de causar buena impresión; y el último tipo de evaluador son los clientes internos y externos, quienes retroalimentan desde otro punto de vista externo a las actividades desempeñadas por el empleado. Las áreas de recursos humanos han utilizado el método 360 grados como un método efectivo para la evaluación de desempeño en los últimos años, lo cual involucra a todos los actores definidos anteriormente en la evaluación, aunque este tipo de evaluación puede ser complicado, es de gran utilidad cuando se busca realizar procesos en la gestión de calidad.²⁴

3.3. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN

La complejidad en el análisis de resultados obtenidos en la evaluación de desempeño dependerá del grado del diseño mismo de la evaluación. Para garantizar que se obtengan resultados apropiados en la evaluación se pueden tomar medidas que permitan reducir los problemas organizacionales, individuales o sesgos en la apreciación de modo que los resultados sean confiables.

²⁴ ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Garnica, 2008. p. 277.

Al momento de realizar la evaluación de desempeño se debe: asegurar que el evaluador tenga la posibilidad de observar con regularidad la conducta del evaluado, utilizar un lenguaje claro en la evaluación que evite interpretaciones subjetivas, evitar evaluar grupos de empleados grandes, no permitir que el evaluador reciba calificación sobre las evaluaciones realizadas, puesto que hace que el evaluador se esfuerce por realizar evaluaciones más rigurosas, realizar evaluaciones con varios evaluadores, evitar grados de afecto que puedan existir entre el evaluador y el evaluado.

Dentro de los principales obstáculos que se pueden encontrar al momento de realizar la evaluación se encuentran los siguientes:

- Conflictos entre los fines para los cuales sirve la evaluación puede generar inconformismo de algunos empleados.
- Problemas con los supervisores, ya sea por que insuficiente conocimiento de la actividad que realiza el empleado, porque se reuse a realizar evaluaciones o por que no cuente con las medidas adecuadas.
- Características personales del evaluado o evaluador como género, raza, antigüedad.
- Evaluar un aspecto de forma negativa y como consecuencia se evalúe negativamente el resto de aspecto o de forma inversa se haga de forma positiva.
- Evaluar por encima de la evaluación que debería haber sido objetiva para evitar conflicto con los subordinados. Contrariamente se evalúa negativamente al empleado independientemente de su nivel de rendimiento.
- Influir los resultados de la evaluación actual con resultados obtenidos por evaluaciones anteriores.
- El evaluador otorga mejor puntaje a quien considera que se parece a él o por el grado de empatía que tenga con el evaluado.

3.4 RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación es una parte fundamental en un proceso de evaluación de desempeño, le sirve al empleador para determinar cómo debe gestionar el trabajo que realizan los empleados, le permite clarificar los resultados esperados, problemas de gestión, establecer un plan de mejora y, sobre todo, reconocer las fortalezas y debilidades.

Algunas MIPYMES restan importancia al valor de la retroalimentación y al seguimiento del plan de mejoramiento de los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño, los empleados deben conocer los resultados, las opiniones de sus superiores y de común acuerdo establecer las metas para mejorar su proceso de desarrollo profesional y personal.

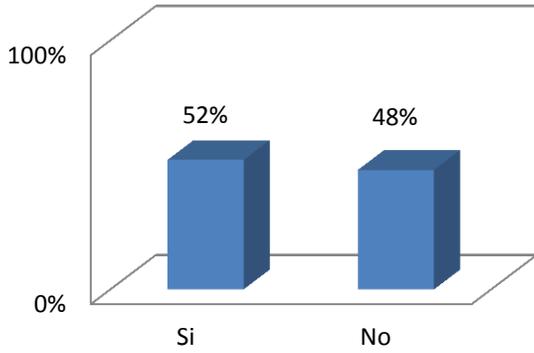
3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En los siguientes gráficos se presentan los resultados porcentuales de la encuesta realizada al grupo de empresas, se analizan las tres preguntas del cuestionario sobre las evaluaciones de desempeño cuyo objetivo es el de determinar si las MIPYMES miden las fortalezas y debilidades de sus empleados.

Tabla 9. Interpretación de gráficas de evaluación de desempeño

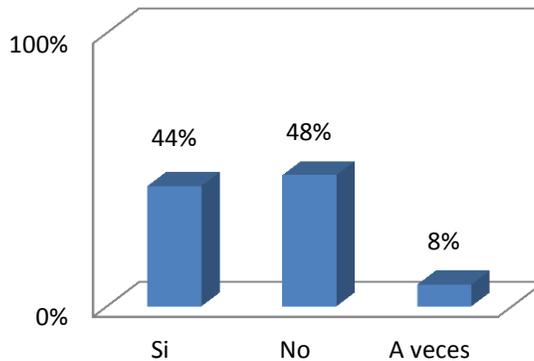
Gráfica	Observación
	El porcentaje de empresas que respondieron positivamente es de 52% no muy lejao del porcentaje de respuestas negativo que es de 48%, esta diferencia porcentual muestra que las MIPYMES son concientes

¿Cuenta con indicadores establecidos para evaluar el desempeño de los empleados?



de la importancia de conocer el desempeño de sus empleados en los puestos de trabajo para el éxito de sus empresas, sin embargo, cabe resaltar que no se cuestionó sobre el enfoque de los indicadores debido a que el diseño de las evaluaciones de desempeño dependen en gran medida del sector al cual pertenece cada empresa o a los cargos evaluados, los cuales pueden estar diseñados solo para la determinación de la productividad (evaluación por resultados) y no diseñados sobre aspectos de comportamiento y características de los empleados (evaluación por desempeño).

¿Realiza acciones de mejoramiento de las evaluaciones de desempeño de los empleados?

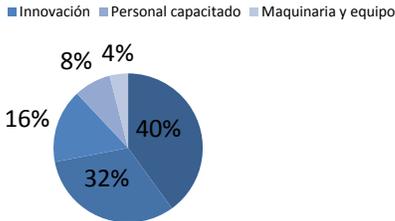


La disminución del porcentaje de empresarios que respondieron SI (44%) a esta pregunta respecto de los que respondieron igualmente en la pregunta anterior (52%), muestra que las empresa están realizando las evaluaciones de desempeño, pero no están yendo más allá buscando mejorar sus procesos, lo cual reduce su oportunidad de ser más competitivos y mantenerse en

	<p>el mercado; lo anterior sumado a los empresarios que respondieron NO (48%) debe llamar la atención a las MIPYMES sobre el paso de ajuste en los procesos administrativos igualmente los que respondieron (8%).</p>										
<div data-bbox="300 667 906 1056" data-label="Figure"> <p>¿Con qué periodicidad realiza estas evaluaciones?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Periodicidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mensual</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Semestral</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Anual</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>No aplica</td> <td>48%</td> </tr> </tbody> </table> </div>	Periodicidad	Porcentaje	Mensual	16%	Semestral	20%	Anual	16%	No aplica	48%	<p>La periodicidad en la realización de las evaluaciones de desempeño es una muestra del interés de las MIPYMES por tener procesos administrativos organizados y estructurados al interior de las empresas los cual se ven reflejados en los porcentajes obtenidos (mensual – 16%, semestral – 20%, anual – 16%). Sin embargo, el porcentaje de empresas que no realizan este tipo de evaluaciones es relativamente alto (48%), las MIPYMES deberían concientizarse de la importancia del empleado en el desarrollo de sus actividades, un acercamiento a ello es conocer las fortalezas y debilidades de sus empleados a través de evaluaciones de desempeño.</p>
Periodicidad	Porcentaje										
Mensual	16%										
Semestral	20%										
Anual	16%										
No aplica	48%										

A continuación se analizan en las siguientes gráficas las últimas dos preguntas de la encuesta realizada, con las cuales se pretende evaluar cuál es el grado de importancia que las empresas dan al capital humano en su organización.

Tabla 10. Interpretación de gráficas de capital humano en la organización

Gráfica	Observación												
<p data-bbox="370 701 818 747">¿A través de cuales de estos elementos cree usted que su empresa es más competitiva?</p>  <table border="1" data-bbox="337 789 867 1010"> <thead> <tr> <th>Elemento</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calidad</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Servicio</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Personal capacitado</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Maquinaria y equipo</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Elemento	Porcentaje	Calidad	40%	Servicio	32%	Innovación	16%	Personal capacitado	8%	Maquinaria y equipo	4%	<p data-bbox="922 638 1479 1822">Este gráfico muestra que el elemento que las empresas de la muestra consideran que más aporta a la competitividad de las organizaciones es la calidad es del 40% calificaron, en general los encuestados evaluaron el capital humano como un elemento importante que aporta a la competitividad de las empresas, sin embargo no tiene una buena posición por sobre los demás elementos, el capital humano solo da un total del 8% por debajo de la Calidad (40%), Servicio (32%) e Innovación (16%), lo cual posiciona el Capital humano en el penúltimo lugar únicamente superando la Maquinaria y Equipo (4%). Sobre esta respuesta hacemos una reflexión para las empresas MIPYMES, pues estos elementos que califican en mejor posición se logran como resultado final de buenos</p>
Elemento	Porcentaje												
Calidad	40%												
Servicio	32%												
Innovación	16%												
Personal capacitado	8%												
Maquinaria y equipo	4%												

	<p>procesos en los cuales el capital humano determina que el producto o servicio sea de buena Calidad.</p>												
<div data-bbox="298 445 894 751" style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;">¿Qué tanta importancia le da a los siguientes elementos de su negocio?</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Elemento</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Capital humano</td> <td>44%</td> </tr> <tr> <td>Procesos</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>Estrategia</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Estructura</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table> </div>	Elemento	Porcentaje	Capital humano	44%	Procesos	24%	Estrategia	20%	Estructura	8%	Innovación	4%	<p>Las MIPYMES consideran que el capital humano es muy importante para sus organizaciones con un porcentaje de 44%, sin embargo evaluando en conjunto los resultados obtenidos en esta encuesta se observa que las áreas de recurso humano y las actividades que giran en torno al capital humano deben ser reforzadas.</p>
Elemento	Porcentaje												
Capital humano	44%												
Procesos	24%												
Estrategia	20%												
Estructura	8%												
Innovación	4%												

Las MIPYMES más allá de realizar evaluaciones de desempeño como una actividad a ejecutar en el desarrollo de su que hacer, deben conocer la importancia y el beneficio que pueden obtener al realizarlas, donde las conductas y los rasgos de los empleados sean tan importantes como las unidades producidas, la calidad y las ventas obtenidas por los empleados; las evaluaciones de desempeño siempre deben estar acompañadas de una retroalimentación y acciones de mejora sobre los resultados obtenidos en estas, que permitan mejorar el desempeño y comportamiento de los empleados frente a las actividades realizadas.

4. CONCLUSIONES

Según la siguiente hipótesis planteada “Con el fin de fortalecer el capital humano para lograr el éxito competitivo y sostenimiento en el tiempo, una PYME debe realizar un óptimo proceso de selección de personal, es decir, contratar personas idóneas para el cargo que cuenten con la formación y habilidades requeridas; generar un ambiente de trabajo que estimule y motive al personal, logrando un fortalecimiento del vínculo empleado-empresa que permita el compromiso y estabilidad de cada uno; y constituir el capital humano de las personas a través de un aprendizaje continuo” y gracias a las encuestas realizadas a los diferentes empresarios, se pudo observar que la hipótesis planteada sobre el manejo empírico con que las MIPYMES manejan los recursos humanos es cierta, se puede identificar un desconocimiento o desinterés de parte de las ellas, lo que genera un proceso de selección de personal poco ordenado y sin planeación, donde no se tiene un control del clima laboral y del desempeño de los trabajadores.

Muchas empresas son dedicadas al día a día, su mayor premisa es el logro de resultados y rentabilidad. Poco se preocupan por verificar cómo se está moviendo su engranaje principal, el motor de sus actividades y quien realmente es el soporte a todos los procesos organizacionales, el capital humano. La motivación que le brindan a sus trabajadores, en ocasiones, un poco precaria, realmente no ven a sus empleados de forma holística, no se preocupan por las necesidades que puedan tener o los problemas que los puedan afectar, situación que a la larga afectará a la misma empresa. Las empresas deben tener conciencia y lograr un proceso de transformación que realmente sea un compromiso para aumentar la motivación de su gente, para así obtener mayor productividad y de esta manera tener un excelente clima laboral.

Con este trabajo se pretende concienciar a los gerentes de las MIPYMES sobre la importancia de las personas dentro de la organización, puesto que les permite identificar cómo se puede fortalecer el capital humano a través de tres pasos: la realización de un óptimo proceso de selección, el logro de un buen clima laboral y la elaboración de evaluaciones periódicas a los empleados; al realizar esto se pretende mejorar las competitividad y sostenibilidad de las MIPYMES en el tiempo.

Una de las principales dificultades que se presentaron al momento de la realización de las encuestas fue la poca disponibilidad que tenían los gerentes de las MIPYMES que iban a ser encuestados, esta situación ocasionó demora para la obtención y consolidación de los datos y para el desarrollo de esta herramienta basada en los resultados logrados.

Para el desarrollo del trabajo fueron importantes los conocimientos adquiridos durante el periodo académico, las asignaturas en las cuales soportamos o enfocamos para la realización del mismo son todas aquellas enfocadas al manejo, desarrollo y mejoramiento continuo del personal humano fueron de gran utilidad para soportar nuestras ideas.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Garnica, 2008. p. 277.

AMAYA GALEANO, Miguel. Administración de salarios e incentivos: Teoría y práctica. Bogotá D.C. Editorial Escuela colombiana de Ingeniería, 2008.

ARAGON, Antonio; TENORIO, Jesús; PÉREZ, María José; SABATER, Ramón; MARIN, Gregorio; SÁNCHEZ, Quiros y SANZ; Raquel. Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos. España: Paraninfo, 2004. p. 190 – 215.

BATEMAN, Thomas S y SNELL, Scott A. Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. México: Mc Graw Hill, 2009.

BLANCO COHEN; C. Cómo seleccionar nuestro personal. 3 ed. Madrid: Editorial Index, 1982.

CARDONA A., Doris. En: Facultad Nacional de Salud Pública, 2005, no. 2, p. 99-106.

CHAPMAN LÓPEZ, Charles. Ley de Formalización y Primer Empleo. Ley 1429 de 2010. Legis, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 2001.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1010 (23, Enero, 2006). Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Bogotá D.C.: Diario Oficial, 2006.

DOLAN, Simon L. Autoestima, estrés y trabajo. Madrid: Mc Graw Hill, 2005.

FINNIE, William y EARLY, Stewart. Claridad Estratégica, Entrevista a DAVE ULRICH. En: Revista Gestión. 2004, vol. 6, no. 6, p. 76-81.

GARCÍA-TENORIO RONDA, Jesús y SABATER SÁNCHEZ, Ramón. Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Editorial Thomson, 2004.

GARCÍA NOYA, María; HIERRO DÍEZ, Enrique y JIMÉNEZ BOZAL, José Javier. Selección de personal: Sistema integrado. Madrid: Editorial Esic, 1997.

PÉREZ LÓPEZ, Juan A. La empresa como realidad humana. En: Revista Capital Humano. 1996, p. 8.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional 10a ed. Pearson educación, 2004. p. 130.

SALVADOR, Mercado. Administración Aplicada, Teoría y Práctica. 1999, p.380.

MUCHISNSKY M, Paul, Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional. México Ed. 6 Paraninfo. 2000, p. 179-187.

CIBERGRAFÍA

BIT Company, Juegos de Simulación para empresas de BIT Company disposiciones [citado en 01 de Febrero de 2013]. Disponible en Internet <<http://www.bitcompany.biz/juegos-de-simulacion-para-empresas/#.Ub5fZfm3N0o>>

Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones [citado en 01 de Noviembre de 2012]. Disponible en Internet <http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ley_905_de_2004.pdf>

Ministerio de comercio, industria y turismo. Política para el Fomento. [citado en 01 de Noviembre de 2012]. Disponible en Internet <<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=12172>>

BIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

ALVAREZ GIRALDO, Claudia Milena y CALDERON HERNANDEZ, Gregorio. Asociación de las prácticas de Gerencia de Recursos Humanos con la estrategia empresarial. En: Unibiblios Universidad Nacional De Colombia, 2010.

BARRIOS DEL PINO, Idaira; CORREA RODRIGUEZ, Alicia; ACOSTA MOLINA, Miguel y GONZALEZ PEREZ, Ana. Indicadores de Capital Humano para las PYMES. En: Revista Capital Humano, Febrero, 2004, no. 174. p. 65-74.

BONET, Miguel. La guerra por el talento. En: Revista Capital Humano, Noviembre 2006, no. 204. P. 22-28.

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 905 (2, agosto, 2004). Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa Colombiana y se dictan otras disposiciones, Bogotá, D.C.: Diario Oficial, 2004.

COOPER, Dominic; T.ROBERTSON, Iván y TINLINE, Gordon. Reclutamiento y selección: Marco de actuación para tener éxito, España: Editorial Thomson, 2003.

DAVENPORT, Thomas. Capital humano – creando ventajas competitivas a través de las personas. Barcelona: Deusto, 2006.

DE ANSORENA CAO, Álvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito: Método e instrumentos. 4 ed. España: Editorial Paidós, 1996.

GÓMEZ MEJÍA, Luis R.; BALKIN, David B. y CARDY, Robert. Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 3 ed. Madrid: Prentice Hall, 2001.

HUETE, Luis María y DEBAIG, Michel. Hacia un nuevo paradigma de gestión, 1 ed. Madrid: McGraw Hill, 1995.

JARAMILLO NARANJO, Olga Lucía. Gestión del Talento Humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al Programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. En: Revista Pensamiento & Gestión. Julio, 2005, no. 018. p. 103-137.

MEJÍA GIRALDO, Armando y MONTOYA SERRANO, Arturo. Capacitación Integral del talento humano por competencias orientada hacia la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo. Cali: Bonaventuriana. 2010.

VALENCIA RODRIGUEZ, Marino. El capital humano, otro activo de su empresa. En: Revista Entramado. Julio – Diciembre, 2005, v. 2. p. 20-31.

VILLAMIL BOLÍVAR, Héctor Hernando. El capital humano como impulsor del crecimiento económico en Colombia. En: Administración & Desarrollo. Noviembre, 2011. no. 54 p. 151-166.

WERTHER, William B. y DAVIS, JR. Keith. Administración de personal y recursos humanos, 5 ed. México: Editorial Mac Graw Hill, 2000.

CIBERGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Clima laboral: El estado de ánimo de tu organización [citado en 12 de Septiembre de 2012]. Disponible en Internet <http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones_humanas/070201-clima-laboral.asp>

Cosméticos: Un sector que asciende y promete [citado en 15 de Octubre de 2012]. Disponible en Internet <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/cosmeticos_091016.aspx>

Gestión del capital humano [citado en 24 de Septiembre de 2012]. Disponible en Internet <http://virtual.senati.edu.pe/pub/AECH/Unidad01/CONTENIDO_TEMATICO_U1.pdf>

Gestión del Clima laboral [citado en 20 de Septiembre de 2012]. Disponible en Internet <<http://www.climalaboral.com.es/2012/09/gestion-del-clima-laboral/#more-134>>

La gran encuesta PYME [citado en 05 de Octubre de 2012]. Disponible en Internet <<http://anif.co/sites/default/files/uploads/GranEncuesta%20I-2012.pdf>>

La importancia de cuidar el capital humano [citado en 25 de Septiembre de 2012]. Disponible en Internet <<http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/la-importancia-de-cuidar-el-capital-humano.html>>

Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME [citado en 30 de Septiembre de 2012]. Disponible en Internet <<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral-pyme.html>>

Principales limitaciones del empresarismo que afectan el desarrollo económico y social del país [citado en 04 de Noviembre de 2012]. Disponible en Internet <<http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/272/245>>

Pymes de Colombia son optimistas con el futuro [citado en 12 de Noviembre de 2012]. Disponible en Internet <<http://www.portafolio.co/negocios/pymes-colombia-son-optimistas-el-futuro>>

Reglas de oro de un buen clima laboral [citado en 12 de Octubre de 2012]. Disponible en Internet <<http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>>

Evaluación del desempeño, Contenido presentado por Nacional Financiera http://www.nafin.com/portalnf/get?file=/pdf/herramientas-negocio/recursos_humanos2_6.pdf.

Tres pasos para mejorar el rendimiento de tus trabajadores Por Enrique Núñez Montenegro <http://www.fundapymes.com/blog/controly-evaluacion-rendimiento-trabajadores-p/> [citado en julio de 2008].

ANEXO A. Encuesta Realizada MIPYMES

FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS MIPYMES DE COLOMBIA PARA GANAR COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN EL TIEMPO

GENERALIDADES

Nombre de la empresa

NIT

Teléfono

Marque con una X

Sector al cual pertenece	N° de empleados	Activos totales
Industrial	0-10	Menos de 500 SMMLV
Servicio	11-50	Desde 501 y menos de 5,001 SMMLV
Comercio	51-200	Desde 5,001 y menos de 30,000 SMMLV

Proceso de Selección						
1. ¿Su empresa cuenta con área de recursos humanos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
2. ¿Los procesos de selección de personal son elaborados por personal calificados en el área?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	A veces
3. ¿Cuáles de los siguientes criterios para selección de personal aplica en su empresa?	<input type="checkbox"/>	Referido			<input type="checkbox"/>	Test técnico
	<input type="checkbox"/>	Entrevista			<input type="checkbox"/>	Visita Domiciliaria
	<input type="checkbox"/>	Test psicológico				
4. ¿Realiza un proceso de inducción al personal que contrata?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
5. ¿Cuánto tiempo dura el proceso de inducción?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	un día	<input type="checkbox"/>	una semana	un mes
6. ¿Indica al comienzo de las labores a desempeñar, los objetivos, funciones y resultado esperado de sus empleados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	A veces
Clima Laboral						
¿Conocen sus empleados la estrategia de su empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	Algunos
¿Cuenta con un plan motivacional estructurado para su personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Qué actividades se desarrollan para mejorar y mantener el buen clima laboral en la compañía?	<input type="checkbox"/>	Integraciones solo con la empresa				<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Actividades donde se involucra la familia				<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	No se hace ninguna actividad				<input type="checkbox"/>
¿Es frecuente la rotación de personal en su empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	A veces
¿Realiza capacitaciones a los empleados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	A veces
¿Cuenta con un presupuesto para capacitar su personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	A veces
¿Los empleados puede evaluar el desempeño de sus jefes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Cuenta con planes de desarrollo para el crecimiento profesional de su personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

Fortalezas y debilidades						
¿Cuenta con indicadores establecidos para evaluar el desempeño de los empleados?		Si		No		
¿Realiza acciones de mejoramiento de las evaluaciones de desempeño de los empleados?		Si		No		A veces
¿Con que periodicidad realiza estas evaluaciones?		Mensual			Semestral	
		Anual			Otro	
¿A través de cuales de estos elementos cree usted que su empresa es más competitiva?. Califique de 1-5 siendo 5 el más importante		Maquinaria y equipo con tecnología de punta				
		Calidad del producto				
		Personal capacitado				
		Servicio al cliente				
¿Que tanta importancia de la a los siguientes elementos de su negocio. Califique de 1-5 siendo 5 el más importante?		Innovación				
		Estrategia				
		Indicadores de gestión				
		Estructura Organizacional				
	Procesos					
	Capital Humano					

Fuente primaria

ANEXO B. Encuesta parte 1 – Proceso de selección

Nombre	Sector	Nro empleados	Activos totales	¿Su empresa cuenta con área de recursos humanos?	¿Los procesos de selección de personal son elaborados por personal calificados en el área?	¿Cuáles de los siguientes criterios para selección de personal aplica en su empresa?					¿Realiza un proceso de inducción al personal que contrata?	¿Cuanto tiempo dura el proceso de inducción?	¿Indica al comienzo de las labores a desempeñar, los objetivos, funciones y resultado esperado de sus empleados?
						Entrevista	Referido	Test psicológico	Test técnico	Visita domiciliaria			
A4	Servicio	11 a 50	Desde 501 y menos de 5001 SMMLV	Si	Si	X					Si	Un día	Si
C.I. Expofénix	Comercio	1 a 10	Menos de 500 SMMLV	No	No	X					Si	Un día	No
Cueros Jericó SAS	Industrial	1 a 10	Menos de 500 SMMLV	No	No	X	X				Si	Un día	Si
D'Williams	Comercio	1 a 10	Menos de 500 SMMLV	No	No	X					Si	Un día	No
Divinas fantasy	Servicio	11 a 50	Desde 501 y menos de 5001 SMMLV	No	No		X				Si	Una semana	No
El ático. Estampación y diseño	Servicio	11 a 50	Menos de 500 SMMLV	Si	No	X	X	X	X		Si	Una semana	Si
Estampados El taller SA	Servicio	51 a 200	Desde 501 y menos de 5001 SMMLV	Si	Si	X		X	X	X	Si	Un día	Si
Global voz S.A.S	Servicio	11 a 50	Desde 501 y menos de 5001 SMMLV	No	A veces	X					Si	Una semana	No
Industria metálicas Gol S.A	Industrial	51 a 200	Desde 5001 y menos de 30000 SMMLV	Si	Si				X		Si	Una semana	Si
Intelmedios Ltda	Servicio	1 a 10	Menos de 500 SMMLV	No	No	X	X				Si	Un día	Si
Laboratorio dental Denta	Servicio	1 a 10	Menos de 500 SMMLV	No	No	X	X				Si	Una semana	Si
Master biologic de los Santanderes	Comercio	1 a 10	Menos de 500 SMMLV	No	No	X	X	X			Si	Un día	Si
Multibelleza y cia Ltda	Comercio	11 a 50	Desde 501 y menos de 5001 SMMLV	No	No	X	X	X	X		Si	Una semana	Si
Pavezgo S.A.	Comercio	51 a 200	Desde 5001 y menos de 30000 SMMLV	Si	Si	X					Si	Una semana	Si
Primavera Group S.A.S	Comercio	1 a 10	Menos de 500 SMMLV	No	No	X		X			Si	Un día	No
Print and colors	Servicio	11 a 50	Desde 501 y menos de 5001 SMMLV	No	A veces	X					Si	Una semana	Si
Proinsel Ltda	Servicio	11 a 50	Desde 501 y menos de 5001 SMMLV	No	A veces	X	X		X		Si	Un día	Si
Ranking producciones S.A.S	Servicio	1 a 10	Desde 501 y menos de 5001 SMMLV	No	A veces	X	X				No	Un día	No
Sinap Ltda	Servicio	11 a 50	Desde 501 y menos de 5001 SMMLV	Si	no	X	X				Si	Un día	No
Solo Evas SAS	Industrial	51 a 200	Desde 501 y menos de 5001 SMMLV	Si	A veces	X	X	X	X		Si	Un día	Si
Sorte Ltda	Industrial	1 a 10	Desde 501 y menos de 5001 SMMLV	Si	No	X	X	X	X		Si	Una semana	Si
Trinity Corporation S.A.S	Servicio	1 a 10	Menos de 500 SMMLV	No	No	X	X				Si	Un día	No
Wafer S.A	Industrial	51 a 200	Desde 501 y menos de 5001 SMMLV	No	A veces	X		X			Si	Una semana	No
Weber services Ltda	Servicio	11 a 50	Menos de 500 SMMLV	No	No		X				Si	Una semana	A veces
Kosmein Ltda	Industrial	11 a 50	Desde 501 y menos de 5001 SMMLV	No	A veces	X		X			Si	Una semana	Si

Fuente primaria

ANEXO C. Encuesta parte 2 – Clima laboral

Nombre	¿Conocen sus empleados la estrategia de su empresa?	¿Cuenta con un plan motivacional estructurado para su personal?	¿Que actividades se desarrollan para mejorar y mantener el buen clima laboral en la compañía?	¿Es frecuente la rotación de personal en su empresa?	¿Realiza capacitaciones a los empleados?	¿Cuenta con un presupuesto para capacitar su personal?	¿Los empleados puede evaluar el desempeño de sus jefes?	¿Cuenta con planes de desarrollo para el crecimiento profesional de su personal?
A4	Si	No	Integraciones solo con la empresa	No	Si	A veces	No	No
C.I. Expofénix	Si	No	No se hacen actividades	No	Si	No	No	No
Cueros Jericó SAS	Si	No	Actividades donde se involucra a la familia	No	A veces	No	No	No
D'Williams	Si	No	No se hacen actividades	No	No	No	No	No
Divinas fantasy	No	No	Integraciones solo con la empresa	Si	No	No	No	No
El ático. Estampación y diseño	Si	Si	Integraciones solo con la empresa	No	A veces	A veces	Si	No
Estampados El taller SA	Algunos	No	Integraciones solo con la empresa	No	Si	A veces	No	No
Global voz S.A.S	No	Si	Integraciones solo con la empresa	Si	Si	No	No	No
Industria metálicas Gol S.A	Algunos	Si	Integraciones solo con la empresa	No	Si	Si	No	No
Intelmedios Ltda	Algunos	Si	Integraciones solo con la empresa	No	Si	Si	Si	Si
Laboratorio dental Denta	Si	No	Actividades donde se involucra a la familia	No	Si	A veces	No	No
Master biologic de los Santanderes	No	Si	Integraciones solo con la empresa	No	No	No	No	No
Multibelleza y cia Ltda	Si	Si	Integraciones solo con la empresa	No	Si	No	Si	No
Pavezgo S.A.	Algunos	Si	Integraciones solo con la empresa	Si	Si	No	No	No
Primavera Group S.A.S	No	No	No se hacen actividades	No	No	No	No	No
Print and colors	Algunos	Si	No se hacen actividades	No	No	No	No	No
Proinsel Ltda	Si	No	Integraciones solo con la empresa	Si	A veces	A veces	No	No
Ranking producciones S.A.S	Algunos	Si	Actividades donde se involucra a la familia	Si	A veces	A veces	Si	No
Sinap Ltda	Algunos	No	No se hacen actividades	No	A veces	No	No	No
Solo Evas SAS	Si	No	Actividades donde se involucra a la familia	No	Si	A veces	No	No
Sorte Ltda	Si	No	Actividades donde se involucra a la familia	Si	Si	Si	No	No
Trinity Corporation S.A.S	No	No	Integraciones solo con la empresa	Si	A veces	No	No	No
Wafer S.A	No	No	No se hacen actividades	Si	No	No	No	No
Weber services Ltda	Algunos	No	No se hacen actividades	Si	A veces	No	No	No
Kosmein Ltda	Algunos	Si	Actividades donde se involucra a la familia	No	No	No	No	No

Fuente primaria

ANEXO D. Encuesta parte 3 – Desempeño laboral

Nombre	¿Cuenta con indicadores establecidos para evaluar el desempeño de los empleados?	¿Realiza acciones de mejoramiento de las evaluaciones de desempeño de los empleados?	¿Con que periodicidad realiza estas evaluaciones?	¿A través de cuales de estos elementos cree usted que su empresa es más competitiva?. Califique de 1-5 siendo 5 el más importante					¿Que tanta importancia de la a los siguientes elementos de su negocio?. Califique de 1-5 siendo 5 el más importante				
				5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
A4	No	No aplica	No aplica	Servicio	Personal capacitado	Calidad	Maquinaria y equipo	Innovación	Capital humano	Estrategia	Procesos	Indicadores	Estructura
C.I. Expofénix	No	No aplica	No aplica	Servicio	Personal capacitado	Calidad	Maquinaria y equipo	Innovación	Estructura	Capital humano	Estrategia	Procesos	Indicadores
Cueros Jericó SAS	Si	A veces	Mensual	Calidad	Innovación	Personal capacitado	Servicio	Maquinaria y equipo	Procesos	Capital humano	Estrategia	Indicadores	Estructura
D Williams	No	No aplica	No aplica	Calidad	Servicio	Maquinaria y equipo	Personal capacitado	Innovación	Capital humano	Estrategia	Estructura	Procesos	Indicadores
Divinas fantasy	No	No	No aplica	Personal capacitado	Servicio	Calidad	Innovación	Maquinaria y equipo	Capital humano	Estrategia	Estructura	Procesos	Indicadores
El ático. Estampación y diseño	Si	Si	Mensual	Calidad	Innovación	Servicio	Personal capacitado	Maquinaria y equipo	Capital humano	Procesos	Indicadores	Estrategia	Estructura
Estampados El taller SA	No	No aplica	No aplica	Calidad	Maquinaria y equipo	Servicio	Innovación	Personal capacitado	Procesos	Indicadores	Estructura	Estrategia	Capital humano
Global voz S.A.S	Si	Si	Mensual	Servicio	Personal capacitado	Maquinaria y equipo	Calidad	Innovación	Procesos	Estrategia	Capital humano	Estructura	Indicadores
Industria metálicas Gol S.A	Si	Si	Semestral	Calidad	Maquinaria y equipo	Servicio	Personal capacitado	Innovación	Procesos	Capital humano	Estrategia	Estructura	Indicadores
Intelmedios Ltda	Si	Si	Semestral	Servicio	Maquinaria y equipo	Personal capacitado	Calidad	Innovación	Capital humano	Estrategia	Estructura	Indicadores	Procesos
Laboratorio dental Denta	Si	Si	Mensual	Servicio	Calidad	Personal capacitado	Innovación	Maquinaria y equipo	Capital humano	Procesos	Estrategia	Estructura	Indicadores
Master biologic de los Santanderes	Si	Si	Anual	Personal capacitado	Servicio	Calidad	Innovación	Maquinaria y equipo	Capital humano	Estrategia	Indicadores	Estructura	Procesos
Multibelleza y cia Ltda	Si	Si	Semestral	Servicio	Personal capacitado	Calidad	Innovación	Maquinaria y equipo	Estrategia	Capital humano	Estructura	Indicadores	Procesos
Pavezgo S.A.	Si	A veces	Anual	Calidad	Servicio	Maquinaria y equipo	Personal capacitado	Innovación	Procesos	Capital humano	Estrategia	Estructura	Indicadores
Primavera Group S.A.S	Si	Si	Anual	Servicio	Personal capacitado	Innovación	Calidad	Maquinaria y equipo	Capital humano	Estructura	Estrategia	Procesos	Indicadores
Print and colors	Si	Si	Semestral	Calidad	Servicio	Personal capacitado	Maquinaria y equipo	Innovación	Innovación	Procesos	Capital humano	Estrategia	Estructura
Proinsel Ltda	No	No aplica	No aplica	Calidad	Servicio	Personal capacitado	Innovación	Maquinaria y equipo	Capital humano	Procesos	Estructura	Estrategia	Indicadores
Ranking producciones S.A.S	No	No aplica	No aplica	Innovación	Maquinaria y equipo	Personal capacitado	Calidad	Servicio	Estrategia	Capital humano	Procesos	Estructura	Indicadores
Sinap Ltda	No	No aplica	No aplica	Servicio	Calidad	Innovación	Personal capacitado	Maquinaria y equipo	Estrategia	Capital humano	Indicadores	Estructura	Procesos
Solo Evas SAS	Si	Si	Anual	Innovación	Maquinaria y equipo	Personal capacitado	Calidad	Servicio	Estrategia	Estructura	Procesos	Indicadores	Capital humano
Sorte Ltda	No	No aplica	No aplica	Innovación	Personal capacitado	Maquinaria y equipo	Calidad	Servicio	Estructura	Capital humano	Estrategia	Procesos	Indicadores
Trinity Corporation S.A.S	No	No	No aplica	Innovación	Personal capacitado	Servicio	Calidad	Maquinaria y equipo	Capital humano	Estrategia	Innovación	Procesos	Indicadores
Wafer S.A	No	No	No aplica	Maquinaria y equipo	Personal capacitado	Innovación	Calidad	Servicio	Capital humano	Procesos	Estrategia	Indicadores	Estructura
Weber services Ltda	No	No aplica	No aplica	Calidad	Maquinaria y equipo	Personal capacitado	Servicio	Innovación	Estrategia	Procesos	Capital humano	Indicadores	Estructura
Kosmein Ltda	Si	Si	Semestral	Calidad	Personal capacitado	Maquinaria y equipo	Servicio	Innovación	Procesos	Capital humano	Indicadores	Estrategia	Estructura

Fuente primaria