



MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE SOCIEDAD, CULTURA Y CREATIVIDAD
GRUPO DE INVESTIGACIÓN DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y CULTURA
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ORGANIZACIONAL
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE PSICOLOGÍA
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

PROYECTO DE PRÁCTICA II – INVESTIGACIÓN APLICADA
IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL
DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES

PRESENTA:

JENNIFER MARCELA CASTILLO MALES, 1521024624

ADRIANA JUDYTH ALZATE SANDOVAL, 1611025933

GABRIELA MARÍN TEJADA, 1511022109

FLOR STELLA LÓPEZ BUITRAGO, 1611021056

ABELARDO ARCINIEGAS SÁNCHEZ, 1511981141

SUPERVISOR:

JOHANNA MARCELA TRIVIÑO JAIMES MGS.

BOGOTÁ, MARZO A JULIO DE 2020

Tabla de Contenidos

Resumen.	3
Capítulo 1. Introducción.	4
Descripción del contexto general del tema.	4
Planteamiento del problema.	5
Pregunta de investigación.	5
Objetivo general.	6
Objetivos específicos.	6
Justificación.	6
Capítulo 2. Marco de referencia.	7
Marco conceptual.	7
Marco Teórico	8
Marco Empírico.	10
Capítulo 3. Metodología.	11
Tipo y diseño de investigación.	11
Participantes.	12
Instrumentos de recolección de datos.	12
Estrategia del análisis de datos.	13
Consideraciones éticas.	14
Capítulo 4. Resultados.	15
Discusión.	20
Conclusiones.	21
Limitaciones.	22
Recomendaciones.	22
Referencias Bibliográficas	23
Anexos	

Resumen.

La filosofía del sistema de gestión por competencias en la administración del talento humano se ha convertido en una herramienta indispensable para el fortalecimiento de la labor corporativa por el valor agregado que éstas ofrecen al equipo de trabajo. El objetivo es identificar la importancia que tiene para la gestión del talento humano el conocimiento sobre un modelo por competencias que promueva el desarrollo organizacional en cinco empresas de diferentes sectores productivos. El tipo de estudio fue mixto con un muestreo de 32 trabajadores con diferentes cargos, de 5 empresas de distintos sectores económicos. Los resultados arrojan que, de manera unánime todas las directivas de estas áreas de gestión muestran un muy bajo nivel de conocimiento sobre competencias, y en su lugar, se rigen por métodos jerárquicos tradicionales que mantienen a flote a las empresas. En conclusión, para la gestión del talento humano en estas cinco empresas, y a pesar del consenso entre ellas en reconocer la importancia de lograr el mayor compromiso de los trabajadores a favor de las organizaciones, desafortunadamente no le dan importancia a la gestión por competencias que promueva un desarrollo organizacional humanizado e incluyente.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano, Gestión por Competencias, Desarrollo Organizacional

Capítulo 1. Introducción.

Dentro de las empresas las personas se valoran por lo que saben, por su talento y aporte en la consecución de objetivos y metas que estas se fijan, pero para hacer que los sujetos se impliquen, no basta con ordenarles que movilicen sus recursos en aras de la productividad, sino que, es necesario comprometerse con ellos, con su personalidad y ambición en relación con las funciones desarrolladas dentro y fuera de la organización (Orellana, 2015).

En este sentido, una labor inteligente en la gestión del talento humano es fortalecer de manera integral la labor corporativa mediante la capacitación del capital humano, reconociendo su aporte y permitiendo que se haga cada vez más efectivo y eficaz (Ortíz Cancino, J., Rendón Morales, M., & Atehortúa Ramírez, J., 2012). Esta investigación pretende identificar debilidades y oportunidades en el área gestión del talento humano, en cinco empresas productivas, aplicando herramientas que permitan identificar las variables e información que ayude a generar planes de acción en la empresa que así lo requieran.

Descripción del contexto general del tema.

En las instituciones de Educación Superior en Colombia se comparten criterios educativos que procuran el desarrollo integral de un individuo, para una interacción social con identidad, oportunidad y pertinencia en su ejercicio profesional (Organización Internacional del Trabajo - OIT, 2020). Una competencia se reconoce como tal por utilidad que ofrece a su ejecutor para resolver problemas de su entorno con base en su destreza y conocimiento. La función competente se evidencia cuando, además del conocimiento

esencial del oficio, se suman las evidencias de sus desempeño y producto terminado evaluados con el criterio de calidad que propone la norma respectiva (Flores, 2012).

El Enfoque de Competencias es una manera de educar, fundamentado en el concepto de calidad y tipificada en competencias integradoras. Lo cognitivo tiene que ver con el saber, lo actitudinal con el ser y lo procedimental con el hacer (Ortiz, 2011). El eje principal en el crecimiento de una organización es fortalecer los perfiles de sus trabajadores, buscando que sean integrales y alineados a la naturaleza del negocio.

Planteamiento del problema.

En la mayoría de las organizaciones no ven ni valoran lo importante de la curva de aprendizaje ligado al capital humano como recurso eficaz en el avance y consecución de metas (Vargas, 2015). Para Grant (2014) en la medida en que las empresas consigan identificar en los trabajadores sus habilidades y destrezas, se logrará generar un plan de acción basado en formación por competencias. El valor motivacional que esto genera en la población trabajadora asegura contar con personal competente en todos los niveles de la organización.

Pregunta de investigación.

¿Qué importancia tiene para la gestión del talento humano el conocimiento sobre un modelo por competencias que promueva el desarrollo organizacional en cinco empresas de diferentes sectores productivos?

Objetivo general.

Identificar la importancia que tiene para la gestión de talento humano el conocimiento sobre un modelo por competencias que promueva el desarrollo organizacional en cinco empresas de diferentes sectores productivos.

Objetivos específicos.

1. Indagar el nivel de conocimiento que tienen los encargados de la gestión de talento humano sobre un modelo de gestión por competencias.
2. Conocer las estrategias que realiza el área de talento humano desde la gestión por competencias para el desarrollo logístico en las cinco organizaciones.
3. Comparar las estrategias de desarrollo del talento humano de cada una de las empresas consultadas.

Justificación.

La gestión del talento humano materializa la construcción de técnicas de desarrollo en función de los intereses individuales y comunes a la organización. La importancia del desarrollo de modelos de gestión por competencias en las empresas relaciona los beneficios que ofrece la capacitación, con los proyectos de individuos que ya se encuentran dentro de estos variados entornos laborales, a quienes impacta de manera directa en su crecimiento personal y laboral, lo que redunda en beneficio de la organización.

La presente indagación permitirá ahondar en la problemática más común en el área de gestión del talento humano e identificar razones que permitan promover el cambio de paradigma en ésta, analizando las variables a fin de conseguir de manera objetiva el mejor desempeño estratégico de dichas áreas.

Capítulo 2.

Marco de referencia.

Para conseguir el objetivo propuesto, inicialmente es necesario desarrollar tres marcos con los que se busca describir los conceptos relevantes de la investigación, la teoría que sustenta el estudio y el estado del arte.

Marco conceptual.

La gestión del talento humano en las organizaciones hace relación directa con la planificación y asesoría como eje central y razón de ser de dicha unidad, en donde estratégicamente se gestiona la capacidad humana como el puente entre cada uno de los lineamientos de las áreas y el programa fundamental de la organización (MinTIC, 2019). Como proceso clave de esta sección táctica se encuentra la selección e incorporación, desarrollo de personal, retención y a veces se consigue atraer al talento humano como integrante de su fuerza laboral (Casma, 2015).

Las empresas conocen el apelativo *competencias* desde dos enfoques: *competencias laborales*, que hace referencia a aquellas características personales que se evidencian mediante el desempeño exitoso en un lugar de trabajo, y *competencias*, como un modelo de gestión (Alles, 2016), para esta autora, hablar de gestión de competencias es hablar de un

modelo de gestión o *management*, que anticipa el desempeño y el comportamiento y que además convoca a todos los integrantes de una organización bajo el sistema gana-ganar, alineándolos con la estrategia organizacional.

Como los mercados y ambientes son cambiantes e influyen en las organizaciones, aparecen nuevos retos a superar, y es aquí donde el desarrollo organizacional surge con respuestas a estas fuerzas promoviendo cambios internos estructurales y conductuales, además de los externos que les hacen frente a políticas, economía, tecnología y demás (Chiavenato I. S., 2011).

Marco Teórico

La gestión del talento humano es sustentada por un enfoque humanista que data del aporte de Taylor en 1911 cuando propone aumentar la productividad a cambio de mejorar la paga a los trabajadores, la cooperación y armonía de grupos; luego la teoría de las relaciones humanas que hace hincapié en la dinámica interna de las personas y sus relaciones en las organizaciones que nace entre 1927 y 1936 dando paso al comportamiento organizacional (Alles, 2007). Pero es a partir de 1960 que los estudios de psicología enfatizan en la percepción y la conducta del ser humano y replantean el modelo burocrático de entonces, y años más tarde aparecen la teoría sistémica con su enfoque multidisciplinar y holístico, aportando positivamente a la administración (Armas, Llanos y Traverso, 2017).

La teoría sistémica o teoría general de sistemas fue introducida a mitad del siglo XX por el biólogo *Ludwig von Bertalanffy* y es un enfoque multidisciplinar, mega-teoría considerada teoría de teorías en la gestión de procesos y varias ramas más. Este autor

explica que las relaciones entre organizaciones y personas en continua interacción con el ambiente generan sistemas complejos, y que el enfoque sistémico en la gestión humana es clave porque extiende los conceptos que permiten analizar, entender y sintetizar ambientes dinámicos y variados como éstos, considerando que dentro de un gran sistema como son las organizaciones, se congregan áreas o subsistemas relacionadas entre sí, y es así como la gestión de talento humano la debe analizar.

La gestión del talento humano de hoy debe abandonar la manera antigua de administrar recursos para enfocarse en las personas como seres inteligentes, personalidades hábiles y competentes, llenos de aspiraciones y múltiples percepciones y es aquí que el área administrativa mediante la introducción de la competitividad debe enfrentar los desafíos con total compromiso y respaldo de la gerencia, privilegiando los cambios e innovación enfocados en las metas de la organización (Chiavenato I. , 2007).

Entre 1950 y 1960 surgen diferentes estudios de la motivación como el de Abraham Maslow, Mac Gregor y David C. McClelland quienes puntualizan los factores motivacionales de los trabajadores que nacen a su rol y ejecución laboral, pero fue este último quien introdujo el concepto de gestión por competencias como resultado del análisis de la motivación humana (Robbins, S. & Judge, T., 2013).

Por otra parte, la teoría del desarrollo organizacional apunta a ser una estrategia conveniente a la hora de conseguir metas, mediante la intervención oportuna en áreas con problemas creando una cultura amplia, con la autoridad que da la competencia, el conocimiento, la confianza y la recompensa mediante la cual se reconoce el desarrollo personal y el logro de objetivos generales, eso sí, señala el autor, es importante identificar

con claridad el mal o necesidad para afrontarla desde la planificación y control constante mediante *feedback* continuo (Gairín, 1998).

Marco Empírico.

Dentro de la revisión bibliográfica se encuentra que Méndez (2017) mediante su tesis de investigación “Gestión de recursos humanos por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción, ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango” municipio de Guatemala, cuyo objetivo fue determinar la aplicación de la gestión de recursos humanos por competencias, indagación que realizó mediante enfoque mixto con alcance descriptivo, concluyendo que es apropiado la creación de un plan de desarrollo de carrera profesional por competencias, para incentivar a los colaboradores a que realicen adecuadamente sus funciones y tengan la posibilidad de ascensos, promociones y transferencias cuando la empresa lo crea necesario.

Además, Aybar (2015), mediante un estudio con método y proceso cualitativo, inductivo, transversal y correlacional sobre “incidencias de la gestión por competencias del capital humano en las empresas metalúrgicas del Perú”, atendiendo a que el sector no es sostenido frente a un entorno competitivo, determinó que solo el 26% 75 de 214 de éstas, manejan prácticas de gestión por competencias del capital humano, y que sí incide positivamente en el desarrollo empresarial y en su rentabilidad. La investigación concluye aseverando que en las empresas que manejan este alineamiento estratégico se ve un buen clima organizacional y resultados exitosos, mientras que, donde la participación del personal es pobre se puede percibir un clima organizacional en conflicto.

Para Chaparro y Urrea (2016) en su artículo de investigación “Competencias básicas y genéricas: una visión desde los trabajadores sociales ubicados en el área de Gestión del Talento Humano”, describe las competencias laborales del trabajador social colombiano, interviniendo a 48 de ellos mediante técnicas de encuesta y entrevistas semi-estructuradas, hallando que estas competencias del profesional se direccionan hacia una excelente comunicación verbal y escrita, gestionar recursos, trabajar en equipo, tener ideas creativas, actitud de servicio, liderazgo, poseer sentido de responsabilidad, organización en el trabajo y resolución de problemas de manera eficaz y oportuna, además, que la gestión del talento humano y las competencias laborales son dos variables que se consideran importantes actualmente, ya que ambos fenómenos se encuentran unidos y no se podría definir cuál de ellas es más importante en las organizaciones, lo que sí se puede confirmar es que las dos variables actúan con eficacia en las empresas modernas.

Capítulo 3.

Metodología.

Tipo y diseño de investigación.

Esta investigación es de tipo mixta porque integra los paradigmas cuantitativo y cualitativo bajo discusión conjunta, y permite realizar “meta inferencias” para lograr mayor alcance del objetivo Hernández, Fernández y Baptista (2006).

Es de diseño descriptivo porque especifica las características y propiedades básicas de los objetos de estudio y su relación con el fenómeno investigado, determinando la magnitud del fenómeno en relación con los conceptos estudiados y las características de la muestra

poblacional (Dankhe, 1976). Es transversal ya que los datos se recolectarán en un solo momento, y su análisis se referirá a un tiempo único, se describirán las variables y se analiza su incidencia e interrelación en el momento en que se da la consulta y recolección de datos (Hernández Sampieri R. F., 2010).

Participantes.

Según Sampieri (2010), un marco poblacional “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”, y para este caso corresponde a la muestra de población de trabajadores de las empresas seleccionadas que son objeto de estudio y que cumplen con las siguientes características: (a) Personas encargadas de la gestión del talento humano que conforman una muestra de 5 directivos, uno por cada una de las empresas analizadas y (b) a trabajadores activos de cada empresa, hombres y mujeres adultos, mayores de edad, de diferentes niveles administrativos, operativos y servicios de las organizaciones, que accedan participar de la encuesta en un promedio de 5 personas por cada empresa para un total de 32 trabajadores. De este marco poblacional se excluyen de la muestra las personas que tienen contrato transitorio, menor a un año, o trabajadores en etapa de prueba o subcontratistas. El universo poblacional de la muestra está compuesto por un total de 27 trabajadores directos y 5 directivos, para un total de 32 trabajadores de las 5 organizaciones.

Instrumentos de recolección de datos.

Se realizará mediante la aplicación de una entrevista semiestructurada relacionadas con la concepción o no de la adopción del modelo gestión por competencias y se aplicó por vía

telefónica y videoconferencia con registro grabado para su transcripción textual (Anexo C del presente documento).

Para el grupo de trabajadores descritos en el numeral (b) de la muestra poblacional se administran a través de una encuesta On-line, de tipo Likert, realizado en el aplicativo Google Forms, cuyo enlace <https://forms.gle/fd5AhZry1PX1i2QWA>, basada en un cuestionario de 20 ítems sobre las variables de Trabajo, Capacitación, Cargo, Competencias Individuales, Manual de Funciones, Escalafonamiento, Talento y Productividad para obtener las puntuaciones del grupo en cada afirmación. En los 12 primeros ítems se realiza una caracterización de la muestra y los últimos 8 ítems se refieren a una serie de afirmaciones sobre situaciones. Desde estos ítems se propone una lectura correlacional de las variables Trabajo-Capacitación, Cargo-Competencias Individuales, Competencias-Escalafonamiento, Talento-Productividad. (Anexo F del presente documento).

A esta información se procurará contrastar con las informaciones de orden cualitativo y perceptual de la entrevista semiestructurada dirigida a los representantes del área directiva de Gestión de Talento Humano de cada una de las empresas analizadas, compuesto por un cuestionario de 10 preguntas abiertas y un cuadro de caracterización de cada empresa con las mismas variables, pero en este caso visto desde la planeación y la gestión. (Anexo B del presente documento)

Estrategia del análisis de datos.

La información cualitativa se organiza por medio de una matriz interpretativa, de orden subjetivo o diagnóstico con sus respectivos componentes o dimensiones, cuya información

recolectada se procesará con apoyo del aplicativo Atlas TI vr.6.0. La estrategia de análisis de la información cuantitativa de base comparativa, registrada en matrices elaboradas en hojas de cálculo en Excel, nos permitirá contrastar la caracterización poblacional definida con respecto al fenómeno analizado ya que tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan en las variables definidas, dentro del enfoque cuantitativo. El procedimiento consiste en medir o ubicar al grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, en cada variable o concepto y proporcionar su descripción.

Consideraciones éticas.

Esta investigación tuvo en cuenta la ley 1090 de 1993 la cual reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología en Colombia, y dicta el código deontológico y bioético que decreta este ejercicio profesional. Para esta investigación fueron importantes los art. 16 y 17 que hablan sobre guardar respeto por la dignidad e integridad humana y la finalidad del proyecto, los art. 23 y 26 manifiestan el deber y derecho de guardar el secreto profesional sobre la información recabada y el uso debido según diseño, y el art. 29 que exige la expresión voluntaria con la firma del consentimiento informado de los usuarios. El análisis es guiado también por la resolución 8430 de 2003 que dispone las normas científicas y requisitos para procesos de investigación, el cual es de bajo riesgo: art. 9 del capítulo 1, y se desarrolla conforme al artículo 14 y 15 dando a conocer la naturaleza y procedimientos que se llevan a cabo. Este proyecto constituye una investigación netamente con fines académicos sin ánimo de lucro y libre de cualquier conflicto de interés (2020).

Capítulo 4.

Resultados.

Relacionados en el Anexo E del presente documento se encuentra en Cuadro Maestro de Interpretación y Análisis de la Información Cualitativa y la Matriz Correlacional.

Sobre las encuestas dirigidas a los trabajadores de las 5 empresas consultadas, en relación a la incidencia que tiene el grado de formación/capacitación de un trabajador en el desempeño de su labor, se ratifica en las respuestas a las preguntas 3, 4, 8 y 16 de las encuestas, (un equilibrio de género 59% mujeres vs. 41% hombres de una muestra de 27 trabajadores encuestados), con edades entre los 25 y los 44 años mayoritariamente (48% y 26%, años respectivamente). Pueden acceder directamente a un empleo mediante su postulación directa o por convocatoria, con su hoja de vida y nivel académico inscrito en ellas como principal referente para su contratación (33% respectivamente, entre otras opciones de acceso a las oportunidades de trabajo). En las respuestas a las preguntas 7 y 12 de la encuesta, se evidencia un grado mayoritario de personas capacitándose en función de su desarrollo personal y profesional (más del 93% en suma, de todos los trabajadores encuestados de la muestra 27).

La competencia individual incide directamente en el desempeño del cargo toda vez que se constituye en una aspiración personal y una asignación de la empresa según su estructura funcional para el ejercicio itinerante de su oficio, según lo ratifican las respuestas a la pregunta perceptual No. 17 de la encuesta (más de 88% en de acuerdo y totalmente de acuerdo). Asimismo, las funciones del cargo están en relación directa con el talento del trabajador, siendo esta una combinación de características o cualidades de conocimiento,

creatividad y razonamiento, expresas en la pregunta No. 15 de la encuesta (el 77% favorable: en postura indiferente y en acuerdo y totalmente de acuerdo vs. 33% de otras posturas), sumadas al compromiso, actitud, personalidad y esfuerzo que se hace para ejercer con autoridad el cargo, como se manifiesta en las preguntas No. 14 de la encuesta (75% favorable: en postura indiferente y en acuerdo y totalmente de acuerdo vs. 29% de otras posturas). La No. 20 (el 80% favorable: en postura Indiferente y en acuerdo y totalmente de acuerdo vs. 20% de otras posturas). Los puntajes negativos de estas dos preguntas abren la discusión con respecto a las causas de este rechazo manifiesto.

La productividad laboral es una medida de eficiencia de una persona, frente a unos indicadores de producción o desempeño de una función como lo muestran las respuestas a las preguntas No. 11 (en promedio entre 1 y 3 salarios mínimos vigentes 78% de la muestra), en contraste con las declaraciones de la población encuestada la No. 13 (el 74,1% notifica que “No he recibido promoción por este concepto”) este resultado revela un desfase entre la postulación de una gestión del talento humano con base en las competencias adquiridas y/o desarrolladas en, y con patrocinio de la empresa, normalmente de iniciativa personal y autofinanciada de capacitarse. Las respuestas a la pregunta No. 18 (75% de acuerdo y totalmente de acuerdo) ratificaron la percepción de los empleadores frente a esta condición, en contraste, estando la formación de competencias ligada al desempeño de las personas y a la relación financiera de costo laboral vs. beneficio, cada trabajador promueve su escalafonamiento laboral de acuerdo con las funciones jerárquicas, administrativas u operativas, sumadas a los títulos, afectado positivamente su categoría, calificación, antigüedad o su salario. Así lo confirman las respuestas a las

preguntas No. 10 (el 83% de los trabajadores declaran haber sido contratados con salarios entre 1 y 3 salarios mínimos legales vigentes) y mantuvieron el rango de ingresos sin modificación por concepto de sus capacitaciones, frente a las respuestas de la pregunta No. 19 del cuestionario, que declararon su expectativa de permanencia y proyección de vida dentro de la empresa en el largo plazo (el 62% de los trabajadores vs. el 37% estuvieron en franco desacuerdo con la afirmación). El puntaje negativo sobre esta afirmación abre la discusión con respecto a las causas de esta postura manifiesta.

Sobre las respuestas de los directivos de gestión de talento humano de las 5 empresas consultadas, y en relación con la pregunta No. 1, ¿Usted utiliza algún modelo de gestión del talento en particular? ¿Cuál?, los directivos de la gestión de talento humano de las 5 empresas coincidieron en hacer referencia a los procedimientos generales internos o en outsourcing, pero no a un modelo específico en uso. La gestión de recursos humanos se enfoca en los salarios, vacaciones, bonificaciones, beneficios, contravenciones y quejas. Sobre las declaraciones no hubo indicio de proyección al trabajador a largo plazo, solamente el cumplimiento de normatividades sobre procesos de selección y vinculación.

En la pregunta No. 2, ¿Qué estructura de puestos o cargos tiene implementada en su empresa?, las cinco empresas se ajustan explícitamente o de manera inferencial a la estructura jerárquica de funciones y niveles de mando, lo que revela que cuanto más grande la organización mayor distancia entre los empleados y las áreas directivas.

Con respecto a la pregunta 3, ¿Qué estructura de cualificaciones tiene implementada para los cargos en su empresa?, hubo una congruencia en la trayectoria que sigue el profesional de RRHH con algunas variaciones en cada caso, justificables en función de los

intereses y las circunstancias de la persona evaluada al cargo, pero coincidentes en que se valora primeramente la cualificación profesional más actualizada del candidato cuyos conocimientos y funciones anteriores estarían ligadas a los requerimientos. Las respuestas de los entrevistados ratifica que en las empresas consultadas se realiza de un procedimiento más o menos estandarizado de convocatoria y vinculación; tampoco se evidencia una visión a largo plazo sino una apropiación de beneficio inmediato para la empresa.

En la pregunta No. 4 ¿De qué manera se trabaja en la empresa las escalas salariales?, según las respuestas, se basan en escalas definidas previamente, el cual se visibiliza en el registro contable de acuerdo al rendimiento, en función del punto de equilibrio financiero de la inversión en el contrato de las personas. De acuerdo con los criterios manifiestos de los directivos, a la hora de contratar existe una escala salarial que se tiene en cuenta de acuerdo a aquellos sujetos capaces de asumir la función o rol en el puesto de trabajo.

Acerca de la pregunta No. 5, “¿Qué políticas maneja su empresa sobre evaluación de desempeño?”, las empresas consultadas exhiben la aplicación de instrumentos estándares como la medición de metas, la encuesta o la valoración 360 para áreas comerciales, áreas de operaciones y las áreas administrativas respectivamente. Aunque se hace manifiesto el uso de la herramienta especializada de la GTH, ésta no está siendo aplicada para toda la organización, sino para las áreas administrativas únicamente. Tampoco hay evidencia de la apropiación de la información en todos los procesos administrativos o el involucramiento de las áreas directivas para la toma de decisiones.

Con respecto a la pregunta 6, ¿De qué manera apoya la empresa el desarrollo del personal?, las empresas consultadas hacen referencia específica a las bonificaciones en

tiempo para el estudio, para la recreación y la integración de sus empleados. La capacitación como aspiración personal de crecimiento y desarrollo es tomada en cuenta en las empresas, pero no como un plan de acción alineado con los perfiles y/o proyección de los cargos para el desarrollo estratégico o misional de la organización.

Sobre la pregunta No. 7, ¿Qué programas de capacitación tiene implementados en su empresa y con qué criterio se aplican?, hicieron referencia, en general a dos tipos de formación: el de inducción al trabajo o al cargo, y la capacitación requerida para la atención a un evento o requerimiento específico inmediato, con el declarado en las áreas comerciales o la atención a situaciones o condiciones de emergencia, salvo en una de ellas, en donde se apropió un enfoque de gestión por competencias sobre programas de formación continuada con el SENA o de ley como los de la ARL, pero no se evidenció planes o programas estructurados de formación de largo plazo.

Sobre la pregunta No. 8 ¿Cómo aprovecha la empresa los aportes de su personal en el desarrollo organizacional y estratégico?, 4 de las 5 empresas consultadas manifestaron tener procesos formales de expresión sobre iniciativas de los trabajadores respecto a sus cargos, procedimientos de discusión e implementación, aunque no de reconocimiento o bonificación. Una de ellas manifestó reconocer a un grupo en particular, cuya actividad en el área comercial ha mantenido viva y vigente la empresa y a sus trabajadores. Las 5 empresas consultadas manifestaron en consenso que el reconocimiento es muy importante para lograr un compromiso en los trabajadores.

Sobre la pregunta No. 9, ¿Qué indicadores de productividad utiliza para los trabajadores?, ellos manifestaron estar utilizando de manera empírica, un indicador en cada

proceso clave de la organización, según su naturaleza misional; todos están ligados a la supervivencia del área o de la empresa misma, y referenciaron como fundamental alcanzar sus metas, o la relevancia de mantenerse en el punto de equilibrio financiero o por encima, para mantener las tareas respectivas de la entidad. Miden lo que se hace o deja de hacerse en términos de rentabilidad

Discusión.

Dado que el área de talento humano es primordial para toda organización, es indispensable conocer sus principios y requerimientos, así como la percepción de los trabajadores acerca de los modelos de gestión que son utilizados dentro de su compañía y, a partir de ahí, trazar acciones pertinentes para su mejoramiento. Por esta razón, al realizar la implementación de un modelo de gestión en el contexto colombiano se deben tener en cuenta las condiciones de aplicabilidad y familiaridad con sus elementos y sinergias, debido a las condiciones de equilibrio financiero que implica una implementación completa, suficiente y exitosa.

Con base en los hallazgos encontrados se evidencia que, tal como se aprecia en la investigación de Méndez (2017), se requiere el uso de las variables capacitación y rendimiento laboral, dado que, en los resultados obtenidos mediante un procesamiento estadístico de las encuestas, ese autor afirma que hay una correlación entre estas dos variables. Además, también se incluyeron otras variables como motivación y proyección en el trabajo que, al compararse con el rendimiento se influye directamente en el clima laboral, por lo que su estudio y articulación, deberían ser insumos de mejoramiento en la Gestión del Talento Humano. Esta conclusión concuerda con nuestro objeto de estudio ya

que mediante la encuesta y la entrevista realizada se evidenció que las 5 empresas de los diferentes sectores deben mejorar o implementar un modelo de gestión para lograr un mejor rendimiento dentro de sus organizaciones.

Conclusiones.

El conocimiento que tienen los encargados de la gestión del talento humano en las empresas consultadas sobre la utilización de un modelo de gestión que promueva el aprendizaje continuado de sus trabajadores acorde con los requerimientos de la entidad se evidencia incipiente, parcial o descoordinado, con respecto a la referencia teórica del modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias. Las distintas estrategias que utilizan las directivas de la gestión del Talento Humano para mantener un clima organizacional estable se apoyan principalmente en sistemas de compensaciones por cumplimiento de metas o eventos de celebración social sobre usos y costumbres de cada región que favorecen tanto al trabajador como a sus familias.

Estas estrategias se consideran de importancia para promover el compromiso de los trabajadores hacia el cumplimiento de sus deberes contractuales, pero estos beneficios no son conducentes a acciones de desarrollo del recurso humano más allá de su ambiente social o recreativo. Se ratifica, no obstante, la importancia que tiene para el gestor del talento humano conocer ajustar o implementar un modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, pues este sistema promueve el desarrollo organizacional en cualquier empresa que se constituya y avance desde la valoración del saber, el hacer y el ser, con una visión humanizada e integral.

Limitaciones.

Se observaron, entre las principales limitaciones, la distancia y ubicación de cada uno de los miembros del equipo de investigación y el acceso a los trabajadores y miembros del equipo de trabajo de cada empresa. Además, los instrumentos desarrollados para la investigación, no fueron validados dentro de un espectro psicométrico formal. También, el acceso limitado a los recursos informáticos de varios de los trabajadores encuestados y por ello la reticencia a responder la encuesta y firmar los consentimientos informados respectivos, sumados a las difíciles condiciones de conectividad. Otra limitación fue el estado de emergencia por la pandemia del COVID-19, pues las condiciones de cuarentena y/o aislamiento preventivo, generaron retrasos en el proceso de recolección de información.

Recomendaciones.

Proyectar y promover entre los trabajadores la formación continua para asegurar un sistema de ascensos más estructurado y basado en competencias individuales y grupales que refuercen la motivación al trabajo y el sentido de pertenencia, así como una condición de mejora continua, de la calidad, el desempeño y de experticia, desde el momento de la vinculación a la empresa.

Desarrollar e implementar indicadores de eficiencia por cada proceso que sean acordes a los objetivos del cargo de manera que faciliten la identificación de las áreas y requerimientos de experticia necesarios para promover al interior de la organización los programas de formación pertinentes entre los mismos trabajadores

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2007). Como lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. *Comportamiento Organizacional 1ª. Ed. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica s.a. ISBN 978-950-641-499-3*, All.
- Armas, Llanos y Traverso. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. *Universidad ECOTEC. Samborondón – Ecuador. ISBN 978-9942-960-29-0*, All.
- Aybar, C. (2015). Incidencia de la gestión por competencias del capital humano en las empresas minero metalúrgicas del Perú. *Tesis. Lima, Perú.*, All.
- Casma, C. (2015). Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa FerroSistemas. *Surco-Lima, Tesis. Lima, Perú.*, All.
- Chaparro Maldonado, M. Y. (2016). *Competencias básicas y genéricas: una visión desde los trabajadores sociales ubicados en el área de Gestión del Talento Humano*. Obtenido de ojas ablas, (10), 54-69:
<http://revistas.unimonserrate.edu.co:8080/hojasyhablas/article/view/12>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. *McGraw-Hill Interamericana Editores. México*, All.
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D. F, Mexico.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. S. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dankhe, G. L. (1976). *Investigación y comunicación*, en C. Fernández-Collado y G.L., Dankhe (Eds): "La comunicación humana: ciencia social". México, D.F.: McGraw Hill de México. Capitulo 13, pp. 385-454.

Doctrina No. 3. Colegio Colombiano de Psicólogos. (24 de 01 de 2020). *Consentimiento informado en el ejercicio de la psicología en Colombia*. Obtenido de DIRECCIÓN EJECUTIVA DE TRIBUNALES DEONTOLÓGICOS Y BIOÉTICOS DE PSICOLOGÍA:
[https://www.colpsic.org.co/aym_image/files/Doctrina%20N%C2%B0%2003,%20ENE2419\(1\).pdf](https://www.colpsic.org.co/aym_image/files/Doctrina%20N%C2%B0%2003,%20ENE2419(1).pdf)

Flores, R. I. (2012). La evaluación de los aprendizajes basada en competencias en la enseñanza universitaria . *Doctoral dissertation, Zentrale Hochschulbibliothek Flensburg, All.*

Gairín, J. (25 de 05 de 1998). *Los estadios de desarrollo organizacional*. Obtenido de Contextos educativos: revista de educación.: <https://ddd.uab.cat/record/118014>

Grant, R. M. (2014). Dirección estratégica, . En R. M. Grant, *Concepto, Técnicas y Aplicaciones* (pág. Cp.1). Madrid, España: Civitas.

Hernández Sampieri, R. F. (2010). Definición de Población. En R. F. Hernández Sampieri, *Metodología de la Investigación*. (pág. p. 65). Mexico: McGraw Hill.

Hernández Sampieri, R. F. (23 de Octubre de 2010). *Metodología de la investigación*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38911499/Sampieri.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAISE5UAYQ%2F20200519%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-

Mendez, A. N. (2017). Gestión de recursos humanos por competencias en la cooperativa de ahorro y crédito la inmaculada concepción R.L ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango. (*Tesis*). *Universidad Rafael Landívar. Guatemala, All.*

- MinTIC. (2019). PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO 2019-2022. *Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones (MinTIC). Bogotá, Colombia., All.*
- Orellana, C. (2015). Calidad de la educación superior. Elementos para una interpretación sociológica. *Repositorio Universidad de Chile, All.*
- Organización Internacional del Trabajo - OIT. (12 de Abril de 2020). *CINTERFOR*.
Obtenido de <https://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>
- Ortiz Cancino, J., Rendón Morales, M., & Atehortúa Ramírez, J. (2012). Score de competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Score" asociado a los proceso clave de su negocio. *Palibrio, All.*
- Ortiz, V. H. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. En P. U. Javeriana, *Las competencias del psicólogo en Colombia - Psicología desde el Caribe* (págs. (28), 133-165.). Bogotá DC, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana (Cali).
- Psicología y Empresa. (15 de 06 de 2020). *EL TALENTO HUMANO Y LAS COMPETENCIAS: CONCEPTOS*. Obtenido de <https://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. Obtenido de Pearson Education Limited. England: URI: <http://hdl.handle.net/123456789/217>
- Tobón, S. T. (2015). *Formación integral y competencias*. Bogotá DC., Colombia: Editorial Macro.
- Vargas, A. y. (Abril de 2015). Incidencia de la gestión por competencias del capital humano en las empresas minero metalúrgicas del Perú. *Repositorio UNMSM de Perú, All.*

Anexos.**Anexo A. Consentimiento Informado****Consentimiento Informado
Encuesta de percepción****INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE SOCIEDAD CULTURA Y CREATIVIDAD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
Práctica II de Psicología**

Por medio del presente Consentimiento manifiesto que he sido informado(a) con claridad y veracidad debida respecto al ejercicio académico que las estudiantes de psicología de 9° semestre de Psicología de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Jennifer Marcela Castillo Males, Adriana Judyth Alzate Sandoval, Gabriela Marín Tejada, Flor Stella López Buitrago y Abelardo Arciniegas Sánchez, están llevando a cabo para su Práctica II de Psicología su proyecto de investigación Importancia del Modelo de Gestión por Competencias para el Desarrollo Estratégico de las Organizaciones, al cual nos han invitado a participar de manera voluntaria y con conocimiento de la intención y finalidad del proceso en el cual participaremos.

De esta manera, y al firmar este documento, certifico que actúo(amos) de manera libre y voluntaria, y que me(nos) informaron sobre los procesos que se desarrollarán en el marco del proceso de investigación, entre los cuales se encuentran la participación en una entrevista con preguntas semiestructuradas, las cuales consisten en un ejercicio libre, sin presiones, ni conflictos de intereses que buscan obtener la percepción de los participantes del proceso investigativo sobre el tema que se está tratando, e igualmente soy consciente de la autonomía que poseo de retirarme en cualquier momento u oponerme al ejercicio académico cuando lo estime conveniente y que se respetará la buena fe, la confidencialidad e integridad de la información suministrada, así mismo mi seguridad física, emocional y psicológica.

Estudiantes de Psicología de 9° Semestre de la Universidad Politécnico Grancolombiano
Jennifer Marcela Castillo Males, Adriana Judyth Alzate Sandoval, Gabriela Marín Tejada, Flor Stella López Buitrago y Abelardo Arciniegas Sánchez.

Participante:
Nombre:
Cédula:
Firma:

Anexo B. Guía de Entrevista para Encargados de la Gestión del Talento.

<p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO FACULTAD DE SOCIEDAD CULTURA Y CREATIVIDAD PROGRAMA DE PSICOLOGÍA Práctica II de Psicología</p> <p>Guía de Entrevista para Encargados de la Gestión del Talento Recurso de apoyo para registro de la grabación de la entrevista</p>				
<p>Empresa: _____ nombre _____ Cargo: _____ Antigüedad en el cargo _____ Formación Académica: _____ Género: M F</p>				
1. ¿Utiliza usted algún modelo de gestión del talento en particular? ¿Cuál?				
2. ¿Qué estructura de puestos o cargos tiene implementada en su empresa?				
3. ¿Qué estructura de cualificaciones tiene implementada para los cargos en su empresa?				
4. ¿De qué manera trabaja la empresa las escalas salariales?				
5. ¿Qué políticas maneja su empresa sobre evaluación de desempeño?				
6. ¿De qué manera apoya la empresa el desarrollo del personal?				
7. ¿Qué programas de capacitación tiene implementadas en su empresa y con qué criterio se aplican?				
8. ¿Cómo aprovecha la empresa los aportes de su personal en el desarrollo organizacional y estratégico?				
9. ¿Qué indicadores de productividad utiliza para los trabajadores?				

<i>Número de empleados tiene la empresa</i>	<i>Número de empleados profesionales</i>	<i>Número de trabajadores con contrato indefinido (planta)</i>	<i>Número de trabajadores que se están capacitando para escalar en su trabajo</i>	<i>¿Cuántos se han escalado en su trabajo en los últimos 5 años?</i>

Anexo C - Caracterización general de los trabajadores de las empresas consultadas

<i>Empresa</i>	<i>Sector</i>	<i>Ciudad/Dpto</i>	<i>Número de trabajadores la empresa</i>	<i>Número de Empleados son profesionales</i>	<i>Número de trabajadores con contrato indefinido (planta)</i>	<i>Número de trabajadores en capacitación para escalfonarse en su trabajo</i>	<i>Número de trabajadores que se han escalfonado en los últimos 5 años</i>
<i>Tecnoquímicas – área ventas sucursal Centro Pacífico</i>	<i>Farmacéutico</i>	<i>Cali / Valle</i>	<i>260</i>	<i>210</i>	<i>250 aprox</i>	<i>225 aprox</i>	<i>250 aprox</i>
<i>Distribuidora Tropiboy</i>	<i>Comercio</i>	<i>Duitama / Boyacá</i>	<i>90</i>	<i>¿?</i>	<i>¿?</i>	<i>¿?</i>	<i>¿?</i>
<i>Transbrill S.A.S.</i>	<i>Transporte</i>	<i>Arauca / Casanare</i>	<i>10</i>	<i>6</i>	<i>8</i>	<i>10</i>	<i>4</i>
<i>SOS contingencias S.A.S</i>	<i>Seguridad y transporte</i>	<i>Villanueva / Casanare</i>	<i>95</i>	<i>20</i>	<i>40</i>	<i>10</i>	<i>25</i>
<i>Coounibosque</i>	<i>Solidario</i>	<i>Bogotá D.C.</i>	<i>52</i>	<i>14</i>	<i>12</i>	<i>14</i>	<i>4</i>

Anexo D. Modelo de Encuesta On-Line para el trabajador

Link de acceso al instrumento On-Line: <https://forms.gle/fd5AhZry1PX1i2QWA>

<p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO FACULTAD DE SOCIEDAD CULTURA Y CREATIVIDAD PROGRAMA DE PSICOLOGÍA Práctica II de Psicología</p> <p>Importancia del Modelo de Gestión por Competencias para el Desarrollo Estratégico de las Organizaciones</p> <p>Encuesta de percepción sobre formación para la proyección laboral Objetivo de la encuesta</p> <p>Establecer la relación trabajo-capacitación, cargo-competencias individuales, competencias-escalafón y talento-productividad, de los trabajadores respecto a su cargo y área actual</p>
<p>Consentimiento Informado</p> <p>Su participación es completamente voluntaria.</p> <p>De esta manera, y al firmar este documento, certifico que actúo(amos) de manera libre y voluntaria, y que me(nos) informaron sobre los procesos que se desarrollarán en el marco del proceso de investigación, entre los cuales se encuentran la participación en una entrevista con preguntas semiestructuradas, las cuales consisten en un ejercicio libre, sin presiones, ni conflictos de intereses que buscan obtener la percepción de los participantes del proceso investigativo sobre el tema que se está tratando, e igualmente soy consciente de la autonomía que poseo de retirarme en cualquier momento u oponerme al ejercicio académico cuando lo estime conveniente y que se respetará la buena fe, la confidencialidad e integridad de la información suministrada, así mismo mi seguridad física, emocional y psicológica.</p> <p>Práctica II de Psicología</p> <p>Proyecto de investigación Importancia del Modelo de Gestión por Competencias para el Desarrollo Estratégico de las Organizaciones, Estudiantes de Psicología de 9° Semestre de la Universidad Politécnico Grancolombiano Jennifer Marcela Castillo Males, Adriana Judyth Alzate Sandoval, Gabriela Marín Tejada, Flor Stella López Buitrago y Abelardo Arciniegas Sánchez.</p> <p>Otorga su consentimiento Sí No</p>
<p>Fecha de diligenciamiento: DD/MM/AA</p>
<p>1. El nombre de la Empresa en donde trabaja es: _____</p>
<p>2. Su primer nombre es: _____</p>

Parte 1	
Instrucciones: Marque la opción que más se ajuste a su condición laboral actual:	
3. Género: F () M () Prefiero no decirlo ()	
4. Su edad está entre los: Menor de 20 años () 20 años a 24 años () 25 años a 34 años () 35 años a 44 años () 45 años a 54 años () Mayor de 55 años ()	
5. Antigüedad en la empresa: Al menos 1 año Menos de 2 años 2-5 años 6-10 años Más de 10 años	() () () () ()
6. Antigüedad en su actual cargo es: Al menos 1 año Menos de 2 años 2-5 años 6-10 años Más de 10 años	() () () () ()
7. Su nivel académico es: Primaria () Bachillerato () Técnico () Tecnológico () Profesional () Otro: _____	
8. Ingresó a la empresa por: Postulación directa () Convocatoria () Recomendación () Concurso () Otra: _____	

<p>9. Cargo para el que fue elegido cuando ingresó: Directivo [] Ejecutivo [] Administrativo [] Operativo [] Otro: _____</p>
<p>10. El rango de salario con que fue contratado(a) cuando ingresó fue: Menor a un salario mínimo (valor vigente de la fecha en que fue contratado) () Entre uno y dos salarios mínimos (valor vigente de la fecha en que fue contratado) () Entre dos y tres salarios mínimos (valor vigente de la fecha en que fue contratado) () Entre tres y cuatro salarios mínimos (valor vigente de la fecha en que fue contratado) () Mas de cuatro salarios mínimos (valor vigente de la fecha en que fue contratado) ()</p>
<p>11. El rango de su salario actual es: Menor a un salario mínimo (<\$980.657) () Un salario mínimo (\$980.657) () Mayor a uno y menor a dos salarios mínimos (>\$980.657 - <\$1.961.314) () Mayor a dos y menor a tres salarios mínimos (>\$1.961.314 - <\$2.941.971) () Mayor a tres y menor a cuatro salarios mínimos (> \$2.941.971 - < \$3.922.628) () Mayor a cuatro y menor a cinco salarios mínimos (> \$3.922.628 - < \$4.903.285) () Mayor a cinco salarios mínimos (> \$4.903.285) ()</p>
<p>12. Ha recibido capacitación (superior a 40 horas) por parte de la empresa: 1 en el año () 2 en el año () Mas de 2 en el año () No he recibido capacitación de esa duración ()</p>
<p>13. Ha recibido ascensos debido a su desarrollo profesional 1 vez en el año () Mas de una vez en el año () No he recibido promoción por este concepto ()</p>
<p>Parte 2 Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de afirmaciones sobre situaciones y percepciones correspondientes al ámbito laboral. Marque con una X la casilla de su elección. Recuerde que la valoración debe hacerse sobre la situación actual y no sobre cómo debería ser. Califique cada una de las afirmaciones teniendo presente la siguiente escala: 1- Totalmente en desacuerdo 2- En desacuerdo 3- Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4- De acuerdo 5- Totalmente de acuerdo</p>

#	Ítems	1	2	3	4	5
14.	En esta empresa logro satisfacer mis expectativas					
15.	Considero que mis responsabilidades en el trabajo se ajustan a mis capacidades					
16.	Mis responsabilidades en el trabajo apuntan a los objetivos de mi cargo					
17.	Los entrenamientos que recibo son útiles para mis funciones					
18.	Mi desarrollo personal es importante para mi cargo					
19.	Tengo claras las rutas de ascenso y sus requerimientos					
20.	La empresa en la que trabajo me ofrece un futuro laboral					

Anexo E. Resultados de la encuesta de Percepción sobre proyección laboral aplicada a los trabajadores de las Empresas analizadas

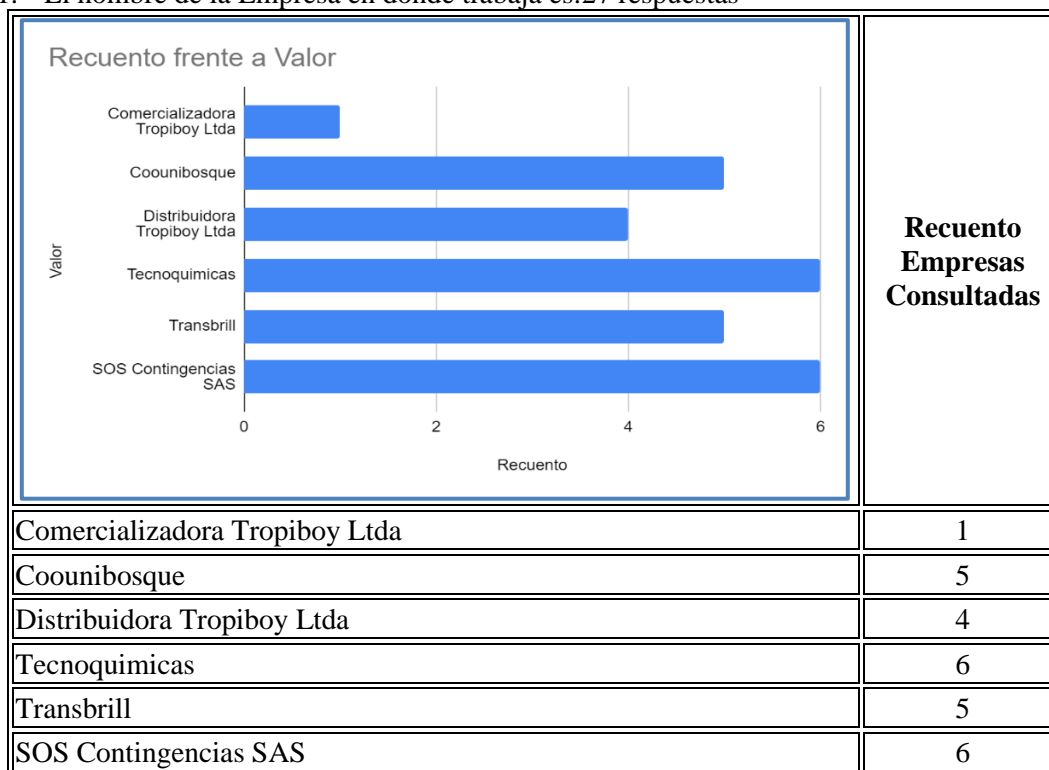
27 respuestas



Acepto	27
No acepto	0

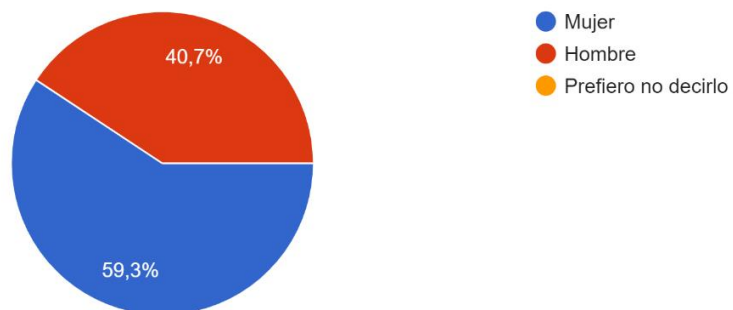
Primera parte

1. El nombre de la Empresa en donde trabaja es: 27 respuestas



Aspecto	Pregunta	Categorías o Variables atendidas.
Social	3	Trabajo

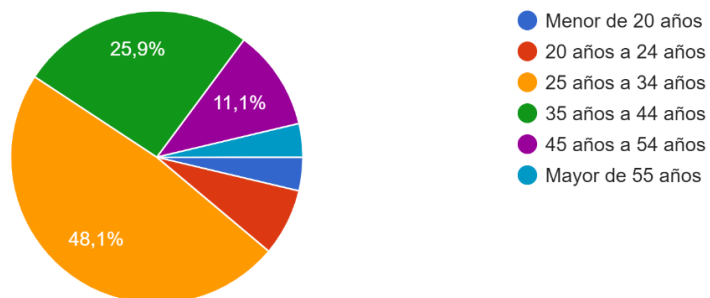
3. Género:
27 respuestas



Mujer	16
Hombre	11
Prefiero no decirlo	0
Otro	0

Aspecto	Pregunta	Categorías o Variables atendidas.
Social	4	Trabajo

4. Su edad está entre los:
27 respuestas

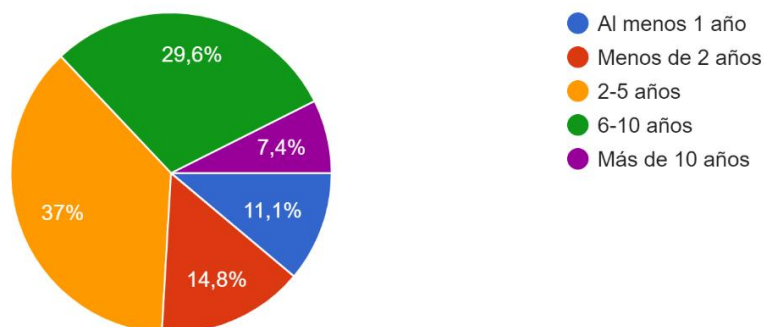


Menor de 20 años	1
20 años a 24 años	2
25 años a 34 años	13
35 años a 44 años	7
45 años a 54 años	3
Mayor de 55 años	1

Aspecto	Pregunta	Categorías o Variables atendidas.
Laboral e Institucional	5	Cargo (Puesto de Trabajo)

5. Antigüedad en la empresa:

27 respuestas

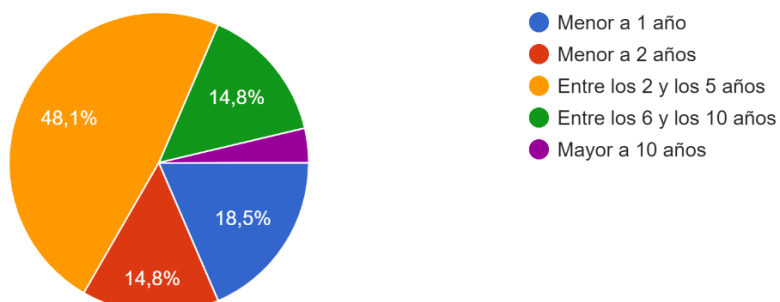


Al menos 1 año	3
Menos de 2 años	4
2-5 años	10
6-10 años	8
Más de 10 años	2

Aspecto	Pregunta	Categorías o Variables atendidas.
Laboral e Institucional	6	Cargo (Puesto de Trabajo)

6. Antigüedad en su cargo actual:

27 respuestas

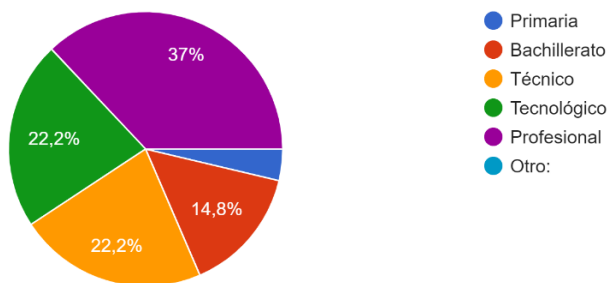


Menor a 1 año	5
Menor a 2 años	4
Entre los 2 y los 5 años	13
Entre los 6 y los 10 años	4
Mayor a 10 años	1

Aspecto	Pregunta	Categorías o Variables atendidas.
Académico	7	Formación/Capacitación

7. Su nivel académico es:

27 respuestas

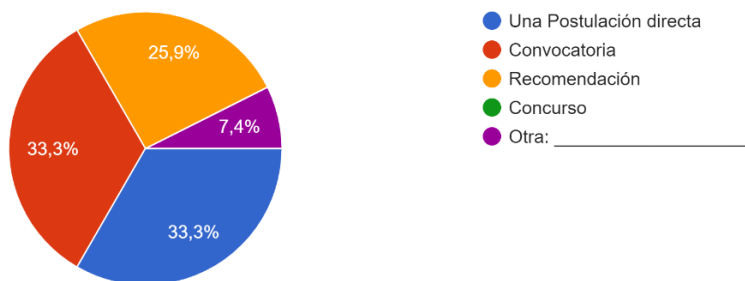


Primaria	1
Bachillerato	4
Técnico	6
Tecnológico	6
Profesional	10
Otro:	0

Aspecto	Pregunta	Categorías o Variables atendidas.
Social	8	Trabajo

8. Ingresó a la empresa por:

27 respuestas

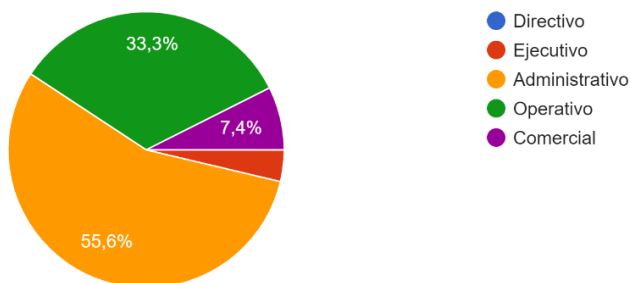


Una Postulación directa	9
Convocatoria	9
Recomendación	7
Concurso	0
Otra: _____	2

Aspecto	Pregunta	Categorías o Variables atendidas.
Laboral e Institucional	9	Cargo (Puesto de Trabajo)

9. El Cargo para el que fue elegido(a) cuando ingresó es de orden:

27 respuestas

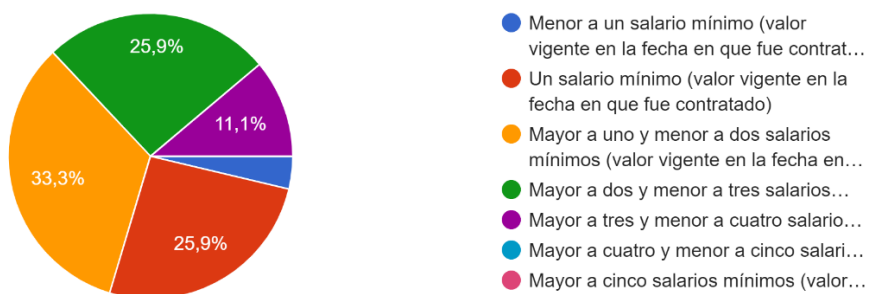


Directivo	0
Ejecutivo	1
Administrativo	15
Operativo	9
Comercial	2

Aspecto	Pregunta	Categorías o Variables atendidas.
Personal	10	Productividad (laboral)

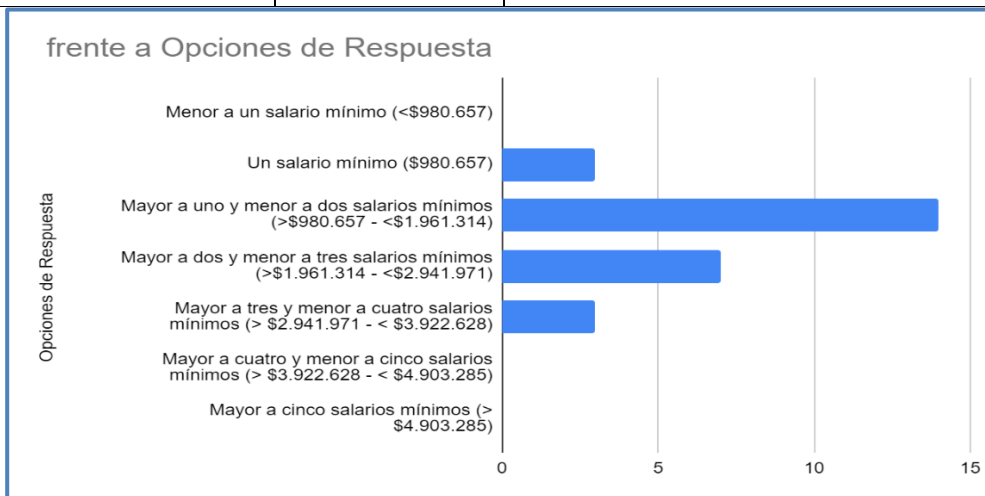
10. El rango de salario con que fue contratado(a) cuando ingresó fue:

27 respuestas



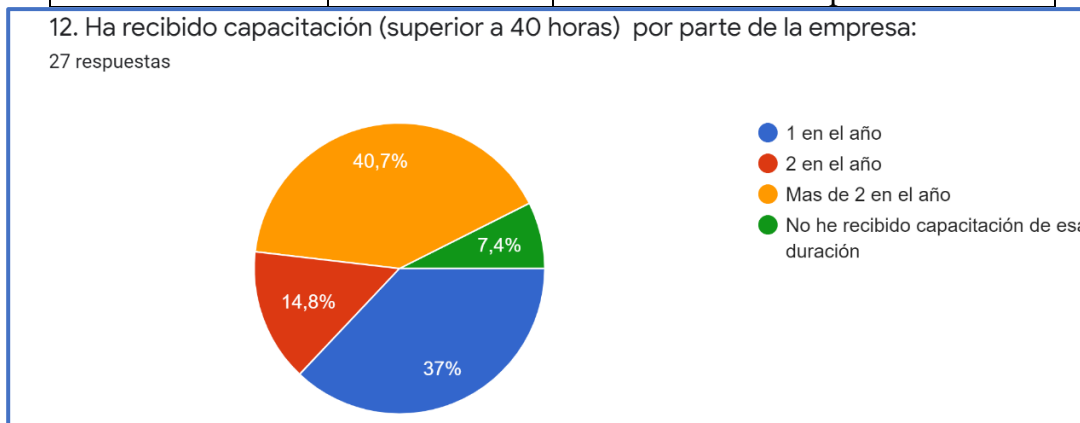
Menor a un salario mínimo (valor vigente en la fecha en que fue contratado)	1
Un salario mínimo (valor vigente en la fecha en que fue contratado)	7
Mayor a uno y menor a dos salarios mínimos (valor vigente en la fecha en que fue contratado)	9
Mayor a dos y menor a tres salarios mínimos (valor vigente en la fecha en que fue contratado)	7
Mayor a tres y menor a cuatro salarios mínimos (valor vigente en la fecha en que fue contratado)	3
Mayor a cuatro y menor a cinco salarios mínimos (valor vigente en la fecha en que fue contratado)	0
Mayor a cinco salarios mínimos (valor vigente en la fecha en que fue contratado)	0

Aspecto	Pregunta	Categorías o Variables atendidas.
Social	11	Escalafonamiento



Menor a un salario mínimo (<\$980.657)	0
Un salario mínimo (\$980.657)	3
Mayor a uno y menor a dos salarios mínimos (>\$980.657 - <\$1.961.314)	14
Mayor a dos y menor a tres salarios mínimos (>\$1.961.314 - <\$2.941.971)	7
Mayor a tres y menor a cuatro salarios mínimos (>\$2.941.971 - <\$3.922.628)	3
Mayor a cuatro y menor a cinco salarios mínimos (>\$3.922.628 - <\$4.903.285)	0
Mayor a cinco salarios mínimos (>\$4.903.285)	0

Aspecto	Pregunta	Categorías o Variables atendidas.
Académico	12	Formación/Capacitación



1 en el año	10
2 en el año	4
Mas de 2 en el año	11
No he recibido capacitación de esa duración	2

Aspecto	Pregunta	Categorías o Variables atendidas.
Social	13	Escalafonamiento

13. Ha recibido ascensos debido a su capacitación

27 respuestas



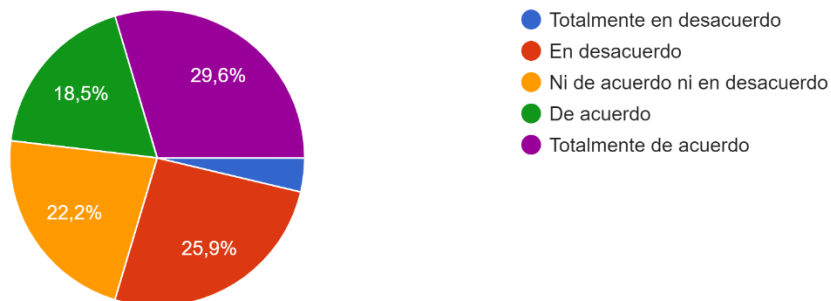
1 vez en el año	5
Mas de una vez en el año	1
No he recibido promoción por este concepto	20
Fui ascendida a este cargo hace 5 años	1

Parte 2

Aspecto	Pregunta	Categorías o Variables atendidas.
Personal	14	Talento Humano

14. En esta empresa logro satisfacer mis expectativas

27 respuestas

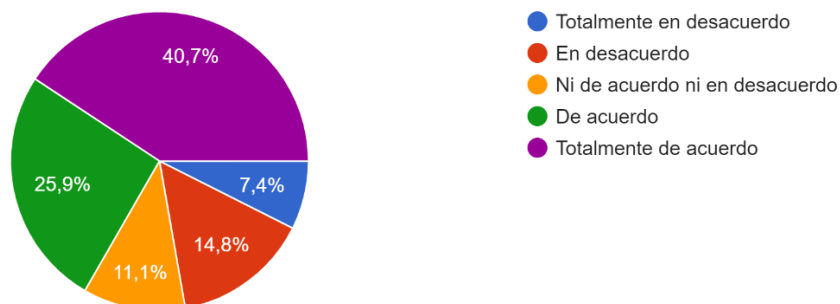


Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
De acuerdo	5
Totalmente de acuerdo	8

Aspecto	Pregunta	Categorías o Variables atendidas.
Laboral e Institucional	15,	Funciones del Cargo

15. Considero que mis responsabilidades en el cargo se ajustan a mis capacidades

27 respuestas

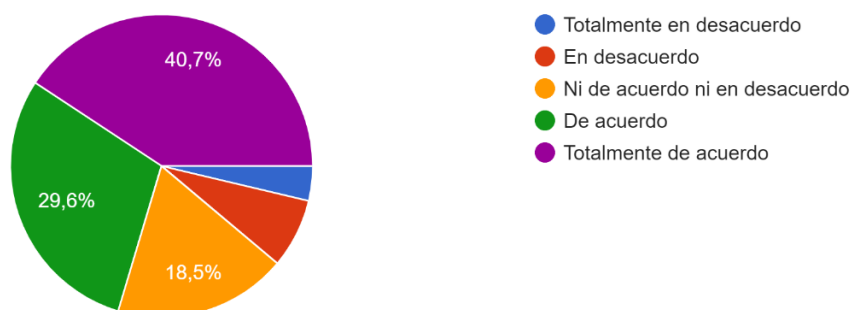


Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	11

Aspecto	Pregunta	Categorías o Variables atendidas.
Social	16	Trabajo

16. Los entrenamientos que recibo son útiles para el ejercicio de mis funciones en el cargo

27 respuestas

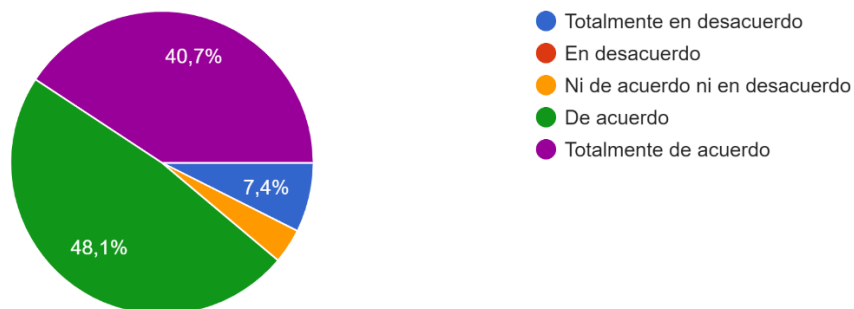


Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
De acuerdo	8
Totalmente de acuerdo	11

Aspecto	Pregunta	Categorías o Variables atendidas.
Personal	17	Competencias Individuales

17. Mis responsabilidades laborales apuntan a los objetivos de mi cargo

27 respuestas

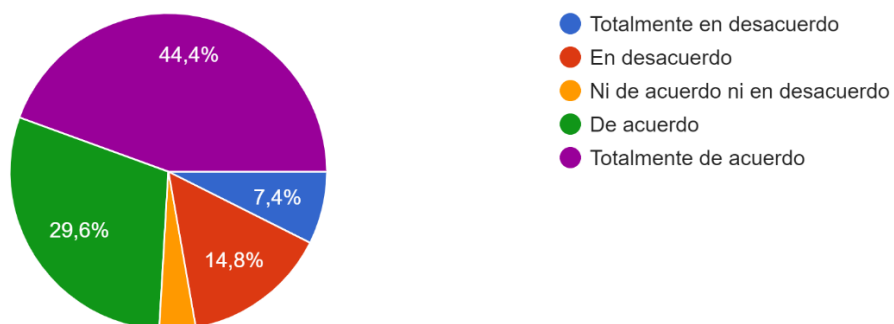


Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
De acuerdo	13
Totalmente de acuerdo	11

Aspecto	Pregunta	Categorías o Variables atendidas.
Social	18	Escalafonamiento

18. Tengo claras las rutas de ascenso de mi cargo y sus requerimientos

27 respuestas

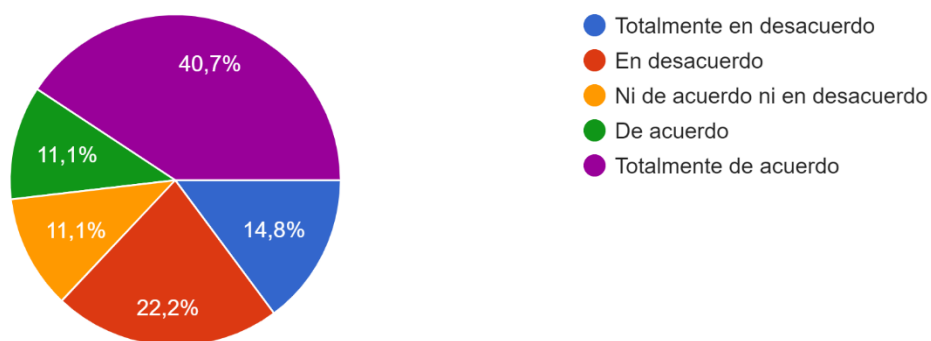


Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
De acuerdo	8
Totalmente de acuerdo	12

Aspecto	Pregunta	Categorías o Variables atendidas.
Personal	19	Productividad (laboral)

19. La empresa en la que trabajo me ofrece un desarrollo laboral a largo plazo

27 respuestas

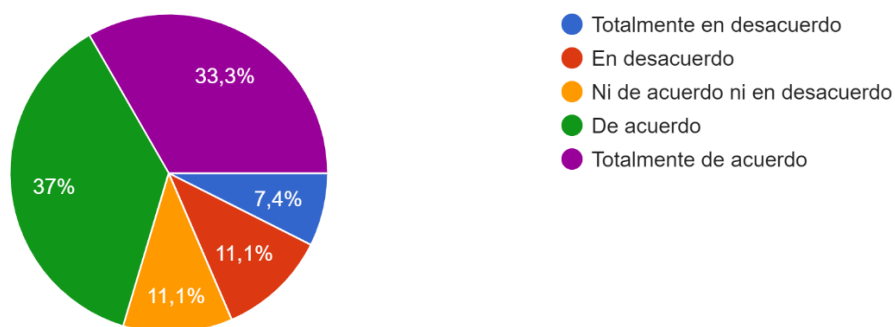


Totalmente en desacuerdo	4
En desacuerdo	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	3
Totalmente de acuerdo	11

Aspecto	Pregunta	Categorías o Variables atendidas.
Personal	20	Productividad (laboral)

20. El desarrollo de mis competencias personales son importantes para mi cargo

27 respuestas



Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	10
Totalmente de acuerdo	9

Anexo F - Estructura matricial de análisis de información cualitativa para Encuestas a Trabajadores de las 5 empresas consultadas

Aspectos	Referidos a	Variables
Académico	Referido a la experiencia, formación y capacitación para el cargo	Formación/Capacitación
Social	La integración social, Sentido de pertenencia a la empresa	Trabajo, escalafonamiento
Laboral e Institucional	Referido al conocimiento de los contextos, estructura y normatividad institucionales, y aplicación específica de los principios éticos, sentido de pertenencia, reglamento de trabajo de la institución	Cargo, Funciones del cargo
Personal, social	Motivación, metas y valores. Cumplimiento de compromisos.	Talento, Productividad, Competencias Individuales

Descripción de las Variables – Encuestas a Trabajadores

Aspecto	Pregunta	Categorías o Variables atendidas.	Concepto	Correlación / Incidencia
Social	16, 8, 3, 4,	Trabajo	Toda actividad humana ya sea de origen manual o intelectual que se realiza a cambio de una compensación económica por las labores concretadas. Es un derecho humano, y corresponde a toda persona, que puede elegir su trabajo dentro de las posibilidades que se le presenten, y a éste debe desarrollarlo de manera adecuada y digna (Tobón, 2015).	¿Qué efecto tiene el grado de Formación/Capacitación en el trabajo?
Académico	7, 12,	Formación/Capacitación	Conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. Permite a los trabajadores tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno (Tobón, 2015).	
Laboral e Institucional	9, 5, 6,	Cargo (Puesto de Trabajo)	Se refiere a la actividad de trabajo en sí misma. Es una aspiración o una asignación en la estructura funcional y jerarquía de una organización que corresponde al ejercicio itinerante de un oficio o	¿De qué forma incide la Competencia individual en el desempeño del cargo?

			una profesión. También se refiere a la ubicación o espacio que está dotado de medios de trabajo inherentes a la ocupación u oficio de un trabajador (Chiavenato I. , Introducción a la teoría general de la administración., 2018)	
Personal	17,	Competencias Individuales	Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Es la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa en resultados. Es una característica subyacente en una persona, que está relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo en una organización (Tobón, 2015).	
Laboral e Institucional	15,	Funciones del Cargo	Son un instrumento normativo de gestión institucional que describe las actividades o tareas básicas de un puesto de trabajo o de un cargo que están contenidos en un cuadro de asignación de personal o manual de funciones. Describe los requisitos esenciales exigibles del trabajador asignado y establece las relaciones internas del cargo (Chiavenato I. , Introducción a la teoría general de la administración., 2018).	¿Cómo se relacionan las funciones del cargo con el talento del trabajador?
Competencia Personal	14, 20	Talento Humano	Es una combinación de aspectos, características o cualidades de una persona, que involucran el saber (conocimientos o competencias cognitivas: sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento.), el querer (compromiso o competencias personales: actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega) y el poder (autoridad o competencias ejecutivas o de liderazgo: valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo). El talento es una mezcla de “sé	

			hacer, quiero hacerlo y puedo hacerlo” (Psicología y Empresa, 2020).	
Social	11, 13, 18,	Escalafonamiento	Es la lista de rangos en que se agrupan las personas integradas en una institución. Se definen por sus funciones jerárquicas, administrativas, operativas. Cada rango o cargo dentro de un escalafón va acompañado de títulos, símbolos o distinciones, que dependerán siempre de la organización que los define. Normalmente están ordenados según su categoría, calificación, antigüedad o su salario (Chiavenato I. , Introducción a la teoría general de la administración., 2018).	¿Qué incidencia tiene la productividad laboral y el escalafonamiento laboral?
Personal	10, 19,	Productividad (laboral)	(laboral) es una medida de eficiencia de una persona, frente a los indicadores de producción o desempeño estandarizados propios de su función. Está ligada al desempeño de las personas y a la relación costo laboral vs. beneficio (Chiavenato I. , Introducción a la teoría general de la administración., 2018).	

**Anexo G - Cuadro Maestro de Interpretación y Análisis de la Información Cualitativa
Matríz Correlacional**

Correlación / Incidencia		Trabajadores Respuestas	Directores/Resp de GTH	Conclusiones
¿Qué efecto tiene el grado de Formación/Capacitación en el trabajo?	Trabajo	16, 8, 3, 4,	1,	
	Formación/Capacitación	7, 12,	7,	
¿De qué forma incide la Competencia individual en el desempeño del cargo?	Cargo (Puesto de Trabajo)	9, 5, 6,	2,	
	Competencias Individuales	17,	5, 6,	
¿Cómo se relacionan las funciones del cargo con el talento del trabajador?	Funciones del Cargo	15,	4	
	Talento Humano	14, 20,	3	
¿Qué incidencia tiene la productividad laboral y el escalafonamiento laboral?	Escalafonamiento	11, 13, 18,	8,	
	Productividad (laboral)	10, 19,	9,	

Anexo H. Caracterización de los Encargados de la Gestión de Talento Humano

Empresa:	Distribuidora Trópico Ltda. (Distribuidora Tropiboy)	Tecnoquímicas	Coounibosque	Transbrill S.A.S.	SOS Contingencias
Ubicación	Duitama / Boyacá	Cali / Valle	Bogotá, DC	Arauca / Casanare	Villanueva / Casanare
Sector	Comercio	Farmacéutico	Solidario	Transporte	Servicios (Seguridad y Transporte)
Nombre del funcionario	Yeni Bermúdez	Mónica Contreras	Teresita Gómez	Cristian Camilo Daza Daza	Dumar Flores
Cargo:	Asistente de Gerencia	Analista de Selección y Desarrollo	Gerente	Coordinador gestión humana	Coordinador logístico
Antigüedad en el cargo	¿?	Cerca de 3 años	25 años	6 años	10 años
Formación Académica:	¿?	Psicóloga, Especialista en Procesos Humanos y Desarrollo Organizacional	Ing. Industrial	Administrador ambiental	Tecnólogo en GTH
Género:	F	F	F	M	M

Anexo H – Respuestas a entrevistas realizadas a Encargados de la Gestión del Talento Humano

Humano

Empresa:	Distribuidora Trópico Ltda. (Distribuidora Tropiboy)	Tecnoquímicas S.A.	Coounibosque	Transbrill S.A.S.	SOS Contingencias S.A.S.
Ubicación	Duitama / Boyacá	Cali / Valle	Bogotá, DC	Arauca / Casanare	Villanueva / Casanare
Sector	Comercio	Farmacéutico	Solidario	Transporte	Servicios (Seguridad y Transporte)
Nombre del funcionario	Yeni Bermúdez	Mónica Contreras	Teresita Gómez	Cristian Camilo Daza Daza	Dumar Flores
Cargo:	Asistente de Gerencia	Analista De Selección Y Desarrollo	Gerente	Coordinador gestión humana	Coordinador logístico
Antigüedad en el cargo	¿?	Cerca de 3 años	25 años	6 años	10 años
Formación Académica:	¿?	Psicóloga de Pregrado, Especialista en Procesos Humanos y Desarrollo Organizacional	Ing. Industrial	Administrador ambiental	Tecnólogo en GTH
Género:	F	F	F	M	M

Pregunta No. 1 - ¿Usted utiliza algún modelo de gestión del talento en particular? ¿Cuál?

Distribuidora Trópico Ltda. (Distribuidora Tropiboy)	Tecnoquímicas	Coounibosque	Transbrill s.a.s	SOS Contingencias
En este momento nosotros no estamos utilizando ningún modelo de gestión para la contratación del personal. Normalmente nosotros lo único que utilizamos es, digamos por medio de la plataforma, nombrar una persona que necesitamos para ciertos cargos que en	Nosotros utilizamos un modelo de comportamiento, de acuerdo a los diferentes cargos que hay: Los cargos base son los cargos más básicos y de allí van creciendo de acuerdo a las diferentes áreas los comportamientos adicionales que se deben evaluar en los candidatos, entonces	La cooperativa se organizó alrededor de la normatividad propia del sector solidario hace 25 años y su estructura organizacional se rige aún por esas normas. Sin embargo, la gestión de los recursos humanos ha evolucionado en el tiempo. Se apropia la gestión del Talento,	Bueno, al interior de la empresa he primero hay que conocer que nuestra empresa se encuentra certificada entro de unas normas de sistemas de gestión en las cuales ISO 90001 he esta norma he hay un ítem hay un requisito específico que habla de mejora de competencias entonces basada en	Para todo lo que es proceso de contratación, trabajamos directamente con las bolsas públicas para los procesos de contratación, manejando unos perfiles del cargo que son publicados a través de las bolsas públicas para que el personal se postule

<p>este momento se necesitan o a veces llegan personas acá recomendadas, entonces con base en esa información pues nosotros llamamos y hacemos las entrevistas.</p>	<p>de acuerdo a este modelo de comportamientos nosotros vamos evidenciando si el candidato se adecua o no se adecua con el perfil.</p>	<p>aunque muy parcialmente porque por su naturaleza proviene del ámbito industrial y educativo terciario. Nuestros asociados son fundamentalmente docentes y administrativos de instituciones educativas, así que esa es una vocación propia del sector.</p>	<p>ese requisito normativo nosotros desarrollamos unas mejoras de competencias en las personas o en los cargos que identificamos con ausencia o que queremos identificar</p>
---	--	--	--

Pregunta No. 2 - ¿Qué estructura de puestos o cargos tiene implementada en su empresa?

Distribuidora Trópico Ltda. (Distribuidora Tropiboy)	Tecnoquímicas	Coounibosque	Transbrill s.a.s	SOS Contingencias
<p>Aquí la estructura que nosotros manejamos es la jerárquica</p>	<p>Ehhh la estructura de puestos que tenemos... tenemos unos pestos bases que son los mercaderistas y asesores comerciales y de allí vamos subiendo de acuerdo al tema de experiencia, entonces estos son los más básicos de allí seguimos a los que son supernumerarios luego promotores boca, luego pasamos a los que son los vendedores y los vendedores también tenemos del cargo mas pequeño al mas grande.. el crago mas pequeño de ventas es el de representante de ventas de ehhh se me fue los autoservicios independientes, luego sigue le dé droguerías después sigue el de mixto canal después de eso ya seguimos con los de ehhmmm los que dijitan pañaleras se me fue el nombre! mayoristas perdón y ya de ahí todo lo que tienen que ver con cargos con acuerdos comerciales</p>	<p>Con carácter obligatorio, las Cooperativas en Colombia se constituyen alrededor de varios órganos societarios que conforman la Asamblea General, el Consejo Rector y entre uno y tres interventores de Cuentas, incluyendo suplentes de éstos (en total 6). La Asamblea General y el Consejo Rector son pluripersonales y colegiados, y los Interventores, titulares y los suplentes son unipersonales. Las cooperativas se rigen por Reglamento General y la Ley de Cooperativas. Así que no hay una proyección mas estructurada que aquella que rige el funcionamiento de la de cooperativa. Los salarios se ajustan lo dispuesto en el CNO para cada cargo, pero no existe formalmente una visión de un plan de carrera o un escalafonamiento en</p>	<p>que estructuras haber nosotros en transbrill manejamos tres niveles dentro de la empresa inicialmente tenemos los los cargos que son soportes que hacen parte de uno procesos de soporte en los cuales tenemos gestión humana tenemos operaciones y el proceso HSEQ y seguridad vial luego tenemos unos misionales que hacen parte del tema comercial y por ultimo o el más importante por no desmeritas los demás es el gerencial que se encarga de direccional toda a empresa</p>	<p>El organigrama está establecida Gerencia general Gerencia operativa Directores de área Coordinadores de área Supervisores Enturnadores</p>

	y ya de allí sigue la gerencia, perdón los ejecutivos de ventas y luego las gerencias, pero siempre hay un cargo más bajo y luego de ahí se van creciendo.	la Cooperativa pues se hace normalmente alrededor de lo pactado por los socios en su constitución.		
--	--	--	--	--

Pregunta No. 3 – ¿Qué estructura de cualificaciones tiene implementada para los cargos en su empresa?

Distribuidora Trópico Ltda. (Distribuidora Tropiboy)	Tecnoquímicas	Coounibosque	Transbrill s.a.s	SOS Contingencias
Bueno, aquí la persona que va a desempeñar cada cargo se le asigna unas tareas y debe tener unos requisitos que cumplan con esos conocimientos básicos para poder que ellos puedan realizar los trabajos que se le van a asignar.	Nosotros tenemos son las pruebas psicotécnicas muy definidas, tenemos también ehhh un tema y un proceso de selección súper estructurado, el cual durante los diferentes pasos me muestra quienes son las personas aptas para poder seguir en el proceso y finalmente quien es la persona con mayor experiencia.	Los cargos, en su mayoría, son operativos, aunque hay algunas funciones de relaciones públicas y otras de crédito y cartera. Otras funciones de servicios son eventualmente atendidas por los propios proveedores con sede en la Cooperativa, pero no son de nómina. De otra parte, se hacen cursos de capacitación para la enseñanza de la doctrina cooperativa y para la organización y asesoramiento de las cooperativas; Se estructura el cuerpo docente con sus especialistas, pero es esporádico, porque requiere de una autorización de la Dirección Nacional de Cooperativas.	bueno dentro de esto he anualmente por vuelvo al mismo tema de sistemas por gestión en el cual se establece una evaluaciones a cada trabajador desde sus funciones y responsabilidades del cargo se realiza si usted quiere estructurar una evaluación y se realiza una evaluación del desempeño de sensibilidades y emociones vuelvo y lo repito he envase a eso pues se da una calificación y si hay cosas que se identifican que se deben mejorar pues se genera un plan acción y se informa y se realiza este plan de acción para mejorar esas fallas que se encuentren en esa evaluación .	Ese tema ya es manejado por el área de talento humano

Pregunta No. 4 - ¿De qué manera se trabajan en la empresa las escalas salariales?

Distribuidora Trópico Ltda. (Distribuidora Tropiboy)	Tecnoquímicas	Coounibosque	Transbrill s.a.s	SOS Contingencias

<p>La escala salarial que manejamos acá bien es de un salario mínimo hasta un salario máximo, en el caso de ventas ellos tienen un salario básico y sus salarios ellos lo pueden incrementar de acuerdo con las ventas porque también se les paga por comisión cumplida en el mes. Entonces los vendedores más o menos se pueden ganar entre tres a cuatro salarios mínimo. Ya en la parte administrativa lo manejamos de otra manera, ya vienen salarios fijos que se les asigna de acuerdo a su experiencia y de acuerdo a los estudios que ellos tienen.</p>	<p>Nosotros tenemos un área de compensación, nosotros trabajamos por bandas salariales de acuerdo a lo diferentes cargos, hay una banda mínima y una banda máxima y en esas bandas se tiene que mover las personas ya son establecidas para cualquier tipo de modificación salarial se tiene que hablar con el gerente de compensación para aprobar estos movimientos, sin embargo, estos movimientos no pueden estar por fuera de las bandas salariales.</p>	<p>Según la antigüedad, en el área operativa se ajusta el salario para nuevos y antiguos, pero en la mayoría de los casos de bonifican las metas cumplidas, y se favorecen los empleados con los servicios de la cooperativa.</p>	<p>las escalas salariales al interior de la empresa ya están definidas hay dos formas una es vasado en una se me olvida ahorita el nombre he localmente se maneja una convenciones un cuadro de convenciones de acuerdo a las cómo le digiera yo a las centrales obreras de la localidad en este caso Arauca entonces se maneja unas estructura salariales dependiendo la función que realice entonces ya ellos tienen definidos unos salarios para el área operativa que dependiendo de los que realice van de un monto a cierto monto. General mente en esta zona los montos son altos donde hay unos obreros que ganan cuatro o cinco millones de pesos y para el área administrativa pues nos regimos a un perfil que tenemos definidos propiamente entre los cargos es decir de gestión humana tenemos un psicólogo y los salarios ya están definidos y pues no hay una estructura de aumento salarial simplemente se basa en el aumento a lo que se alinea al aumento nacional de salario mínimo se ajusta todos los años eso y así con todos os cargos administrativos los que si tienen una variación más constante es los operativos que no hacen parte de lo que</p>	<p>De acuerdo al perfil del cargo</p>
---	---	---	--	---------------------------------------

			le hablaba de la unión sindical	
--	--	--	---------------------------------	--

Pregunta No. 5 – “¿Qué políticas maneja su empresa sobre evaluación de desempeño?”

Distribuidora Trópico Ltda. (Distribuidora Tropiboy)	Tecnoquímicas	Coounibosque	Transbrill s.a.s	SOS Contingencias
Prácticamente, lo que se tiene en cuenta son las actitudes que tiene cada trabajador, esto se tiene en cuenta para en el momento de ascenderlos o prácticamente si van a seguir en el mismo cargo, pero lo importante que es ellos sepan desempeñar bien la labor que ellos tienen. Y las personas que se van a ascender en el caso que pasan es a la parte de ventas, a ellos se le van a dar unos estímulos por pertenecer a esta parte administrativa.	En valuaciones de desempeño nosotros tenemos diferentes modelos, tenemos un modelo para campo, tenemos un modelo a para la parte administrativa y otro para la parte operativa, en campo se maneja los VC08 que son las evaluaciones permanentes, para el tema de operativos manejamos la evaluación de desempeño que generalmente son cada dos años, evaluaciones de desempeño ehhh por comportamiento y para ehh que son 180 solamente evalúa el jefe y el colaborador y lo último son las evaluaciones de desempeño 360 que son para cargos administrativos	Básicamente el cumplimiento de metas. Con el apoyo de los socios de la cooperativa se contrata una vez en el año a un psicólogo organizacional que aplica unas encuestas de satisfacción y otras de medición de eficiencias como la 360. Nos entrega unos resultados y con base en ellos se promueven actividades o cambios que favorecen el clima organizacional. Pero en general, los trabajadores de aquí trabajan en buen ambiente y hay muchas actividades recreativas para ellos y sus familias. Somos un grupo pequeño y nos conocemos todos de hace tiempo.	Política pues no tenemos estructurado una política pero si tenemos una evaluación de desempeño definida pues hay una estructura hay que establece un procedimiento que me define la periodicidad y lo que se hace frente a los resultados de estas evaluaciones de desempeño	La aplicamos al personal con más de un año de estar vinculado a la compañía, anualmente a todos los funcionarios.

Pregunta No. 6 – ¿De qué manera apoya la empresa el desarrollo del personal?,

Distribuidora Trópico Ltda. (Distribuidora Tropiboy)	Tecnoquímicas	Coounibosque	Transbrill s.a.s	SOS Contingencias
Bueno nosotros acá, para nosotros es muy importante que las personas que trabajan con nosotros se	La empresa apoya de diferentes formas el desarrollo del personal, nosotros tenemos todo un paquete de pacto	Las mayoría se beneficia de los servicios directos de la cooperativa, extendidos a su familia, como los	Bueno hay estábamos hablando de mejoras de competencias hace un momento a su pregunta ,resulta que he la empresa nos	Permitiendo cambios de horarios para el personal estudie.

<p>capaciten, por eso nosotros le damos tiempo para que ellos puedan estudiar</p> <p>También buscamos que haya equilibrio en sus vidas tanto a nivel familiar como a nivel laboral. La familia también es muy importante entonces les damos tiempo para compartir con su familia, los horarios aquí pues es muy flexible, digamos la hora de salida aquí entonces es muy beneficioso para ellos. En cuanto al tema de salud pues también le damos mucha prioridad si alguna persona necesita un permiso ya porque es muy importante para ellos sea familiar o sea de salud entonces también se les tiene muy en cuenta. Algo que nosotros también hacemos y que es muy importante es la integración el compartir el que cada uno se conozca el que esto no es solamente venir a trabajar si no que también es como la segunda familia que se tiene. Entonces en las fechas especiales siempre tratamos de hacer alguna integración sobre todo a final de año, a ellos les obsequiamos a final de año también unas anchetas, se celebran el día de los cumpleaños de los compañeros cada mes, entonces esa es una manera</p>	<p>colectivo que incluye estos aspectos, por ejemplo las becas y préstamos hasta del 90% para estudio de pregrado en una universidad de alta calidad, un auxilio eh perdón un préstamo del 100% del pregrado al 0% de interés para pagar hasta en 15 meses por semestre, hay un tema también de becas, hay un auxilio para educación continua la idea es que las personas crezcan allí y también después de las diferentes evaluaciones de desempeño se dejan planes de desarrollo para que la persona pueda ehhh pueda seguir mejorando esas brechas que se encontraron y seguir potencializando las cosas que tienen muy buenas.</p>	<p>créditos de vivienda, vehículo, estudios y otros créditos, toures, viajes y planes vacacionales, servicios de salud, asesorías legales, de seguros, pensionales y funerarios.</p>	<p>apoya con tiempo y económicamente pero esto se hace a causa o a raíz de la previa identificación de las necesidades que tenga la empresa y pues esto se ve reflejado en las mejoras de competencias de nuestro personal y en pro de pues que ese conocimiento y eso que se adquiriera se va como una inversión se vea reflejado al interior de a empresa en sus funciones y responsabilidades dependiendo cargo pues que haga parte de estas actividades .</p>
---	--	--	---

de motivarlos a ellos y que sepan que no es todo trabajo si no que también hay espacios para la recreación				
--	--	--	--	--

Pregunta No. 7 – ¿Qué programas de capacitación tiene implementadas en su empresa y con qué criterio se aplican?

Distribuidora Trópico Ltda. (Distribuidora Tropiboy)	Tecnoquímicas	Coounibosque	Transbrill s.a.s	SOS Contingencias
Básicamente en este momento lo que más le hacemos fuerza es a la parte de ventas porque, porque ellos tienen más contacto directo con nuestros clientes ya que esta es una distribuidora, necesitamos que los vendedores estén actualizados en cada una de la información de los productos que manejamos por eso cada quince días a ellos se les hace una capacitación de acuerdo a la marca, digamos que en ese momento necesite dar a conocer el producto si ha cambiado, el embalaje o ya sea los precios entonces obviamente ellos deben estar actualizados, también en la parte de atención al cliente en el marketing. En la parte administrativa no hacemos mucha capacitación mas o	Las capacitaciones tenemos dos tipos de modelos de entrenamiento inicial , primero sería el entrenamiento inicial y es todo lo que tiene que ver con los entrenamientos necesarios para que la persona pueda iniciar su labor de forma adecuada, esto es por cargos, todos los cargos tiene exactamente los mismos entrenamientos es decir garantizamos que si la persona A y la persona B entrenan van a tener exactamente los mismos conocimientos y también tenemos unos entrenamientos permanentes y es ya por cada área. Qué criterios se manejan de acuerdo a la solicitud de los presupuestos que tengan las áreas y se trata también de hacer contactos con universidades de alta calidad.	Siendo la cooperativa de la Universidad El Bosque, se apropian unos beneficios especiales de becas y subvenciones que son específicos para nuestros empleados y sus familiares directos o en primer grado de consanguinidad. También hay convenios con otras instituciones educativas, pero se tramitan directamente con la Universidad. En general todo empleado de la cooperativa tiene acceso a esos beneficios.	Tenemos un programa de capacitaciones propio de he h.s.q que define temas de seguridad salud ambiente y calidad ,he se definen bajo la priorización de los riesgos que se identifican es decir identificamos riesgo prioritarios para nuestra empresa que es de transporte hago un ejemplo de un riesgo en la conducción por la probabilidad de un accidente entonces se priorizan ese tipo de capacitaciones en eso prevención de accidentes viales he frente he frente al desempeño del cargo para mejoras de competencias pues lo que veníamos hablando anterior mente pero priorizamos básicamente en temas de seguridad ambiente salud en el trabajo y calidad.	Nosotros tenemos un programa de formación de un convenio con el Sena de acuerdo a las necesidades que veamos de nuestra operación así mismo nos vamos proyectando para solicitarle al Sena una capacitación virtual. Por ejemplo, este mes tuvimos novedades en cuanto al servicio al cliente, le solicitamos al Sena el curso referente al tema. También por parte de la ARL tenemos capacitaciones virtuales enfocadas a los asuntos internos de la compañía, sobre las actividades económicas de la compañía

<p>menos una en el año y claro que ahí están incluidas las personas de ventas, pero ellos mas es a la parte motivacional</p>				
--	--	--	--	--

Pregunta No. 8 – ¿Cómo aprovecha la empresa los aportes de su personal en el desarrollo organizacional y estratégico?

Distribuidora Trópico Ltda. (Distribuidora Tropiboy)	Tecnoquímicas	Coounibosque	Transbrill s.a.s	SOS Contingencias
<p>Bueno, debido que aquí en la empresa siempre ha cumplido con las ventas y ha sido prácticamente un porcentaje muy mínimo que en algún momento no se haya cumplido, entonces lo que hacemos es aprovechar eso y darnos cuenta que la empresa gracias a ellos se ha podido mantener en el tiempo. El personal cuando cumple con todas esas actividades asignadas pues obviamente para nosotros es muy beneficioso, si porque siempre vamos a tener clientes que son muy que están siempre con nosotros, que son fieles con nosotros entonces eso es lo que nosotros aprovechamos el cumplimiento de cada vendedor y nos damos cuenta de que gracias a ellos la empresa ha logrado mantenerse todo este tiempo.</p>	<p>Pienso que somos una compañía abierta al aprendizaje, abierta a los cambios ehh en estos momentos manejamos desde la empresa un área de innovación y es precisamente como ehhh... buscar los diferentes formas en que las personas eh pueden de una manera innovadora aportar a los diferente procesos te doy un ejemplo el años pasado comensamos a trabajar en un proceso de selccion con tres de las asociadas de selección que tienen la maestría en innovación y fueron como las pioneras para poder en este moeto seguir piloteando el proceso de ehhmm...atracción de talento a las personas entonces creo que si aprovechamos todo el tema de las capacitaciones y entrenamientos que tenga el personal</p>	<p>Los canales de comunicación interna son directos con la gerencia, así que las iniciativas de mejora, emprendimientos o intra- emprendimientos se consultan y promueven directamente.</p>	<p>Tenemos un programa que me permite he una participación de todos nuestro trabajadores que lo llamamos al interior de la empresa como programa de motivación participación y consulta esto también hace parte de n requisito normativo de las normas a la cuales estamos certificados y es un espacio donde los trabajadores pueden dar aportes desde u puesto trabajo y su punto de vista los cuales pues son consolidados y evaluados y desde la gerencia se toman sugerencias si adoptar o no estos y pues todos los aportes se les da una respuesta justifica si si se acepta o no y porque</p>	<p>Todos los aportes que dé el personal y que conlleve a mejoras operativas son tenidos en cuenta. Hay un programa cada 3 meses y hace una reunión donde se recoge información que conlleve a acciones de mejora, modificación de protocolos, procedimientos y después de una reunión con todos los involucrados, se llega a un consenso y si vemos que el aporte contribuye a una acción de mejora se aplica</p>

Pregunta No. 9 - ¿Qué indicadores de productividad utiliza para los trabajadores?

Distribuidora Trópico Ltda. (Distribuidora Tropiboy)	Tecoquímicas	Coounibosque	Transbrill s.a.s	SOS Contingencias
<p>Prácticamente sería tiempo y cantidad porque cuando ellos cumplen la meta a final de mes entonces nos estamos dando cuenta que están dando resultado con el tiempo y con la cantidad de los productos que se les está asignando a ellos para que puedan vender, y que tanto a ellos como a la empresa nos vaya bien porque pues aquí el trabajo se debe hacer en equipo.</p>	<p>Hay diferentes. Cada área maneja sus propios indicadores, porque no son los mismos las labores que hacen por ejemplo las personas de piso las personas de campo que las personas administrativas, pero siempre se trata de medir la eficiencia y la eficacia de cada uno de los procesos.</p>	<p>La asamblea general de socios define dos comités que son la Junta de Vigilancia y la Revisoría Fiscal. Luego, el Consejo de Administración constituye un comité por cada servicio prestado por la cooperativa. Ellos son el Comité de Planeación, el de Educación, el de Crédito, el Financiero, el de Bienestar, el de Solidaridad, el de Tecnología y el de Cartera. Cada uno de ellos genera su respectivo informe anual que hace la comparación del plan operativo anual contra resultados o metas. Desde la Gerencia se administran cuatro grandes áreas que son el área de Proyectos y Sistemas de Gestión, el área de comunicaciones, el área Financiera y el área de servicios. Cada coordinador ejerce en su equipo la planeación ejecución y evaluación de acciones con base en el mismo indicador de rendimiento y eficiencia a partir de un criterio básico de punto de equilibrio financiero.</p>	<p>Bueno desde gestión humana tenemos un indicador gestión que me permite medir la eficacia de las funciones y responsabilidades de todos mis trabajadores, es así como todas la evaluaciones de desempeño he cumplen unos criterios y hacen parte de una consolidación, entonces como le hablaba hace un momento que tienen un puntaje entonces nuestros compromiso y nuestro objetivo en este temas es que nuestro personal tengan , nuestras evaluaciones aplicadas tengan un puntaje específico si se nos salen de esos parámetros dependiendo de la gravedad dl resultado y tomamos acciones ya sean correctivas o preventivas pues para eliminar o mejorar estos hallazgos que salen nuestro indicador va enfocado a eso a un puntaje en las evaluaciones de desempeño de todo nuestro persona</p>	<p>Nosotros a través de un software donde manejamos toda la información de las actividades que se desarrollan en campo tenemos ahí unos indicadores de gestión que nos ayudan a llevar un control en cuanto a la productividad y efectividad de las labores que desarrolla cada funcionario de campo</p>