

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que la autora LORENA CRUZ GUTIERREZ MEDINA ha autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás

**Prácticas de Gestión Humana para Aumentar la Productividad, en el Área de
Operaciones Industriales del Sector Metalmecánico Caso: Talleres Unidos
Barrancabermeja**

Lorena Cruz Gutiérrez Medina

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de Magister
en Administración**

Directora

**Lady Carolina Monsalve Castro
Magíster en Administración**

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Administración

2014

Dedicatoria

A Dios, por la maravilla de la vida y por darme la fuerza y la constante fe para lograr mi objetivo

A mis padres, Eduardo y Felisa, por ser el apoyo constante en cada momento y circunstancia de mi vida, y por esa confianza completa.

A mi esposo Jairo por su amor colaboración y apoyo.

A mi bebe, Daniel Santiago, quien con su sonrisa, caricias y juegos me motiva a cumplir mis metas y crecer cada vez más.

A mis Hermanos, Leslie y Luis, por estar en los momentos más importantes de mi vida

Agradecimientos

A la Empresa Talleres Unidos, en representación directa del ingeniero Arsenio Jaraba Gerente, y Arturo Jaraba Subgerente, por abrir las puertas y permitir el tiempo y la información para el desarrollo de esta Investigación.

A la Universidad Santo Tomas, como mi tercer alma mater, por brindarme esos valiosos conocimientos y esa exigencia académica a través de la alta calidad docente.

Al Instituto Universitario de la Paz Unipaz Barrancabermeja, en especial a la Dirección de la Escuela de Ciencias por la confianza y comprensión en los espacios labores para el desarrollo académico e investigativo.

A la Ingeniera Industrial Carolina Díaz y, al apoyo de docentes de Ingeniera de producción del Instituto Universitario de la paz Unipaz, por su asesoría técnica en aspectos propios de la función Industrial.

A la Docente profesional y Amiga Carolina Monsalve, por su dedicación tiempo y colaboración en la orientación y bases principales del proyecto.

Lorena Cruz Gutiérrez Medina

Tabla de Contenido

1. Prácticas de Gestión Humana para Aumentar la Productividad, en el Área de Operaciones Industriales del Sector Metalmecánico Caso: Talleres Unidos Barrancabermeja	23
1.1 Definición del Problema	23
1.1.1 Sistematización del problema.	28
1.2 Justificación.....	29
1.3 Objetivos.....	30
1.3.1 Objetivo general.	30
1.3.2 Objetivos específicos.	30
2. Marco Referencial.....	30
2.1 Antecedentes.....	30
2.1.1 En el ámbito local.....	31
2.1.2 En el ámbito nacional.	32
2.1.3 En el ámbito internacional.	35
2.2 Marco Conceptual.....	37
2.2.1 Gestión humana.....	37
2.2.1.1 Teorías relacionadas la gestión humana.	39
2.2.1.2 Macro procesos de la gestión humana.	43
2.2.1.3 Prácticas de gestión humana.	44
2.2.2 Productividad.	45
2.2.2.1 Concepto de productividad.	46
2.2.2.2 Orientaciones para mejorar la productividad.	48
2.3 Marco Teórico.....	50
2.3.1 Gestión humana.....	50
2.3.1.1 Dimensiones de la gestión humana.	51
2.3.1.1.1 Dimensión de proyección organizacional.....	51
2.3.1.1.2 Dimensión de gestión del cambio.	51
2.3.1.1.3 Dimensión infraestructura organizacional.	52
2.3.1.1.4 Dimensión de liderazgo de las personas.	52
2.3.1.1.5 Dimensión de apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa.	53
2.3.1.2 Funciones de la gestión humana.	53
2.3.1.3 Prácticas de gestión humana.	54
2.3.1.3.1 Prácticas de gestión humana no comprobadas.	54
2.3.1.3.2 Prácticas de gestión humana comprobadas.	58
2.3.1.3.3 Prácticas funcionales, emergentes y estratégicas de gestión humana.	61

2.3.1.4 Medición de la gestión humana en las organizaciones.	65
2.3.1.4.1 Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal.	66
2.3.1.4.2 Mapa estratégico.	66
2.3.1.4.3 Cuadro de mando integral o marcador equilibrado.	68
2.3.2 Productividad.	69
2.3.2.1 Factores que inciden en la productividad.	69
2.3.2.2 Medición de la productividad.	71
2.3.2.2.1 Medición de la productividad de tipo subjetivo mediante subsistemas.	76
2.3.3 Productividad y el factor humano.	78
2.3.3.1 Dimensiones de la productividad y el factor humano.	79
2.3.3.1.1 Dimensión psicológica.	79
2.3.3.1.2 Dimensión psicosocial.	79
2.3.3.2 Factores humanos que inciden en la productividad.	80
2.3.3.2.1 Factor individual.	81
2.3.3.2.2 Factor grupal.	82
2.3.3.2.3 Factor organizacional.	83
2.3.3.3 Modelos de productividad relacionados con la gestión humana.	86
2.3.3.3.1 Modelo productividad basado en prácticas de gestión humana.	86
2.3.3.3.2 Modelo de ecuaciones estructurales.	88
2.3.3.4 Medición de la productividad del factor humano.	88
2.3.3.4.1 Instrumento de medición de la productividad humana.	89
2.4 Marco Histórico.	89
2.4.1 Antecedentes de la empresa Talleres Unidos Ltda.	90
2.4.2 Ambiente contextual función empresarial en Talleres Unidos.	92
3. Diseño Metodológico.	101
3.1 Hipótesis.	101
3.2 Operacionalización de las Variables.	101
3.3 Tipificación de la Investigación.	109
3.4 Diseño de la Investigación.	109
3.5 Metodología.	109
3.6 Población y Muestra.	111
3.6.1 Caracterización de la población.	111
3.6.2 Muestra.	112
4. Resultados y Discusiones.	113
4.1 Análisis de la Función de Gestión Humana.	113
4.1.1 Dimensión vinculación.	115
4.1.2 Dimensión capacitación.	117
4.1.3 Dimensión desarrollo de personal.	119
4.1.4 Dimensión salud ocupacional.	121
4.1.5 Dimensión compensaciones.	123
4.1.6 Dimensión bienestar.	124
4.1.7 Dimensión retiro / desvinculación.	126

4.1.8 Resultado general de las dimensiones de gestión humana en la empresa Talleres Unidos.....	129
4.2 Factores Humanos que Inciden en la Productividad Laboral en el Área de Operaciones Industriales de la Empresa Talleres Unidos	130
4.2.1 Dimensión motivación.....	133
4.2.1.1 Dimensión motivación por variable de agrupación, edad.	133
4.2.1.2 Dimensión de motivación por variable de agrupación, tiempo de vinculación.	135
4.2.1.3 Dimensión de motivación por variable de agrupación, nivel de estudio.	136
4.2.2 Dimensión satisfacción.....	136
4.2.2.1 Dimensión satisfacción por variable de agrupación, edad.	137
4.2.2.2 Dimensión satisfacción por variable de agrupación, tiempo de vinculación.	138
4.2.2.3 Dimensión satisfacción por variable de agrupación, nivel de estudio.	139
4.2.3 Dimensión competencia.....	139
4.2.3.1 Dimensión competencia por variable de agrupación, edad.	140
4.2.3.2 Dimensión competencia por variable de agrupación, tiempo de vinculación.	141
4.2.3.3 Dimensión competencia por variable de agrupación, nivel de estudio.	141
4.2.4 Dimensión participación.....	142
4.2.4.1 Dimensión participación por variable de agrupación, edad.....	142
4.2.4.2 Dimensión participación por variable de agrupación, tiempo de vinculación.	143
4.2.4.3 Dimensión participación por variable de agrupación, nivel de estudio.	144
4.2.5 Dimensión trabajo en equipo.....	144
4.2.5.1 Dimensión trabajo en equipo por variable de agrupación, edad.	145
4.2.5.2 Dimensión trabajo en equipo por variable de agrupación, tiempo de vinculación.	146
4.2.5.3 Dimensión trabajo en equipo por variable de agrupación, nivel de estudio.	147
4.2.6 Dimensión manejo de conflictos.....	147
4.2.6.1 Dimensión manejo de conflictos por variable de agrupación, edad.	148
4.2.6.2 Dimensión manejo de conflictos por variable de agrupación, tiempo de vinculación.	149
4.2.6.3 Dimensión manejo de conflictos por variable de agrupación, nivel de estudio.	149
4.2.7 Dimensión cultura	150
4.2.7.1 Dimensión cultura por variable de agrupación, edad.	150
4.2.7.2 Dimensión cultura por variable de agrupación, tiempo de vinculación.	152
4.2.7.3 Dimensión cultura por variable de agrupación, nivel de estudio.....	152
4.2.8 Dimensión liderazgo.....	153
4.2.8.1 Dimensión liderazgo por variable de agrupación, edad.	153
4.2.8.2 Dimensión liderazgo por variable de agrupación, tiempo de vinculación.	154
4.2.8.3 Dimensión liderazgo por variable de agrupación, nivel de estudio.	155
4.2.9 Dimensión clima organizacional.	155
4.2.9.1 Dimensión clima organizacional por variable de agrupación, edad.	156
4.2.9.2 Dimensión clima organizacional por variable de agrupación, tiempo de vinculación.	157
4.2.9.3 Dimensión clima organizacional por variable de agrupación, nivel de estudio.	158
4.3 Discusión de Resultados.....	158

5. Plan de Prácticas de Gestión Humana	162
5.1 Descripción de las Prácticas para la Productividad Humana.....	168
5.1.1 Estrategias de evaluación para alcanzar la motivación.	168
5.1.2 Despertando el interés por el trabajo como práctica para la satisfacción personal.	169
5.1.3 En búsqueda de criterios para evaluar el desempeño laboral.	170
5.1.4 Generar espacios de participación social para fortalecer la comunicación y motivación en el logro de objetivos propuestos.	171
5.1.5 Estrategia de aprendizaje en equipo.....	172
5.1.6 Adoptando una política de resolución de conflictos y comunicación asertiva.	174
5.1.7 Aplicando una política organizacional para la productividad.....	177
5.1.8 Despertando el liderazgo ocupacional.	177
5.1.9 Creando una práctica para mejorar el clima organizacional.	177
5.2 Descripción Prácticas del Proceso de Gestión Humana	178
5.2.1 Auditoria del proceso de selección de personal.....	180
5.2.2 Auditoria del proceso de formación y desarrollo.	180
5.2.3 Auditoria del proceso de medición del desempeño.	181
5.2.4 Auditoria del proceso de mantenimiento de personal.	182
5.2.5 Auditoria del proceso de formación y desarrollo.	183
6. Conclusiones y Recomendaciones	184
6.1 Conclusiones.....	184
6.2 Limitaciones de la Investigación	186
6.3 Futuras Líneas de Investigación.....	186
6.4 Recomendaciones	187
Referencias.....	189

Lista de Tablas

Tabla 1. Actividad Metalmecánica en Santander	25
Tabla 2. Empresas Según el Tamaño Registradas en Santander	25
Tabla 3. Empresas Constituidas en Barrancabermeja.....	26
Tabla 4. Funciones de la Gestión Humana	53

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Conceptos de Gestión Humana	38
Cuadro 2. Teorías Relacionadas con la Función de Gestión Humana.....	40
Cuadro 3. Definición de Productividad	46
Cuadro 4. Eficiencia y Eficacia	49
Cuadro 5. Relación Prácticas de Gestión Humana No Comprobadas Expuestas por Diferentes Autores.	57
Cuadro 6. Prácticas de Gestión Humana Comprobadas Como Factores Positivos en el Desempeño.....	60
Cuadro 7. Características y Prácticas Funcionales de Gestión humana	62
Cuadro 8. Prácticas Emergentes y Prácticas Estratégicas de la Gestión Humana	64
Cuadro 9. Medición de la Productividad	72
Cuadro 10. Medición de Productividad Método Tradicional y No Tradicional	76
Cuadro 11. Subsistemas para la Medición de la Productividad.....	77
Cuadro 12. Dimensión Psicológica Factor Individual	81
Cuadro 13. Dimensión Psicosocial y Factor Grupal.....	83
Cuadro 14. Dimensión Psicosocial y Factor Organizacional	84
Cuadro 15. Dimensiones de la Productividad Laboral	85
Cuadro 16. Operacionalización de Variables	102
Cuadro 17. Caracterización de los Trabajadores del Área de Operaciones de Talleres Unidos.....	111

Cuadro 18. Ficha Técnica Instrumento de Recolección Área de Gestión Humana.....	114
Cuadro 19. Indicadores de la Dimensión Vinculación	115
Cuadro 20. Dimensión Vinculación.....	116
Cuadro 21. Indicadores de la Dimensión Capacitación	117
Cuadro 22. Dimensión Capacitación	118
Cuadro 23. Indicadores de la Dimensión Desarrollo del Personal	119
Cuadro 24. Dimensión Desarrollo de Personal.....	120
Cuadro 25. Indicadores de la Dimensión Salud Ocupacional	121
Cuadro 26. Dimensión Salud Ocupacional.....	121
Cuadro 27. Indicadores de la Dimensión Compensaciones.....	123
Cuadro 28. Dimensión Compensaciones	123
Cuadro 29. Indicadores de la Dimensión Bienestar.....	125
Cuadro 30. Dimensión Bienestar	125
Cuadro 31.Indicadores de la Dimensión Retiro /Desvinculación.....	127
Cuadro 32. Dimensión Retiro	127
Cuadro 33. Valores Escala Likert	131
Cuadro 34. Ficha Técnica Población Empleados del Área de Operaciones de la Empresa Talleres Unidos.	132
Cuadro 35. Dimensión Motivación.....	133
Cuadro 36. Dimensión Motivación, agrupación por edades.....	134
Cuadro 37. Dimensión de Motivación, agrupación por tiempo de vinculación.	135
Cuadro 38. Dimensión de Motivación, agrupación por nivel de estudios.	136
Cuadro 39. Dimensión Satisfacción.....	137
Cuadro 40. Dimensión satisfacción, agrupación por edades.	137

Cuadro 41. Dimensión satisfacción, agrupación por tiempo de vinculación.....	138
Cuadro 42. Dimensión Satisfacción, agrupación por nivel de estudio.	139
Cuadro 43. Dimensión Competencia.	140
Cuadro 44. Dimensión competencia, agrupación por edades.	140
Cuadro 45. Dimensión competencia, agrupación por tiempo de vinculación.	141
Cuadro 46. Dimensión competencia, agrupación por nivel de estudio.	141
Cuadro 47. Dimensión Participación.	142
Cuadro 48. Dimensión participación, agrupación por edades.	143
Cuadro 49. Dimensión participación, agrupación por tiempo de vinculación.....	143
Cuadro 50. Dimensión participación, agrupación por nivel de estudio.	144
Cuadro 51. Dimensión Trabajo en Equipo.	145
Cuadro 52. Dimensión trabajo en equipo, agrupación por edades.	145
Cuadro 53. Dimensión trabajo, agrupación por tiempo de vinculación.	146
Cuadro 54. Dimensión trabajo, agrupación por nivel de estudio.....	147
Cuadro 55. Dimensión Manejo de Conflictos.	148
Cuadro 56. Dimensión manejo de conflictos, agrupación por edades.....	148
Cuadro 57. Dimensión manejo de conflictos, agrupación por tiempo de vinculación.....	149
Cuadro 58. Dimensión manejo de conflictos, agrupación por nivel de estudio.	150
Cuadro 59. Dimensión Cultura.	151
Cuadro 60. Dimensión cultura, agrupación por edades.	151
Cuadro 61. Dimensión cultura, agrupación por tiempo de vinculación.	152
Cuadro 62. Dimensión cultura, agrupación por nivel de estudio.....	152
Cuadro 63. Dimensión Liderazgo.	154

Cuadro 64. Dimensión Liderazgo, agrupación por edad.	154
Cuadro 65. Dimensión Liderazgo, agrupación por tiempo de vinculación.	154
Cuadro 66. Dimensión liderazgo, agrupación por nivel de estudio.....	155
Cuadro 67. Dimensión Clima Organizacional	156
Cuadro 68. Dimensión clima organizacional, agrupación por edades.....	156
Cuadro 69. Dimensión clima organizacional, agrupación por tiempo de vinculación.	157
Cuadro 70. Dimensión clima organizacional, agrupación por nivel de estudio.	158
Cuadro 71. Plan de Prácticas de Gestión Humana.....	164
Cuadro 72 . Relación de Prácticas con el Estilo Empresarial	179
Cuadro 73. Auditoria del Proceso de Selección de Personal.....	180
Cuadro 74. Auditoria para el proceso de formacion y desarrollo	181
Cuadro 74. Auditoria del Proceso de Medición de Desempeño	182
Cuadro 75. Auditoria para el Proceso de Mantenimiento de Personal	183
Cuadro 76. Formato para la Auditoria del Proceso de Formacion y Desarrollo	184

Lista de Figuras

Figura 1. Dimensiones de la productividad	80
Figura 2. Modelo de Productividad Basado en Prácticas de Gestión Humana.....	87
Figura 3. Organigrama Talleres Unidos.	96
Figura 4. Mapa de procesos de la empresa con base en los requisitos de la norma ISO 9001	100
Figura 5. Metodología.....	110
Figura 6. Dimensión Vinculación.....	116
Figura 7. Dimensión Capacitación.....	118
Figura 8. Dimensión Desarrollo de Personal	120
Figura 9. Dimensión Salud Ocupacional	122
Figura 10. Dimensión Compensaciones	124
Figura 11. Dimensión Bienestar	126
Figura 12. Dimensión Retiro/ Desvinculación	128
Figura 13. Calificación total de las Dimensiones de Gestión Humana en la Empresa Talleres Unidos	129

Apéndices

Apéndices A. Instrumento de Medición de la Productividad Laboral.....	195
Apéndice B. Matriz para Organizacional para la Medición de los Procesos de Gestión Humana	198
Apéndice C. Proceso de recolección de la información	208

Resumen

La Gestión humana genera diferencia comparativa en el desarrollo misional de cada compañía. Su acertada actuación mediante prácticas permite el desarrollo productivo de la empresa. Es por ello que, desde este trabajo se contribuye a la identificación de los factores humanos que inciden en la productividad laboral del área de operaciones industriales de la empresa Talleres Unidos en Barrancabermeja, Santander. Inicialmente, se realiza un análisis de la situación donde se determina que los procesos de Retiro /Desvinculación y Desarrollo de Personal son los que han recibido una valoración baja, sin embargo la empresa presenta una gestión aceptable del talento humano con una ponderación de 3,57 en una escala de 1 a 5. Posteriormente, se identifica que los factores que inciden en la baja productividad son: el reconocimiento de la labor, los beneficios recibidos, la identificación y evaluación de las competencias, el manejo de conflictos, la flexibilidad en los procesos, el estilo de dirección, entre otros. Esta información, permite comprender el tipo de prácticas de gestión que deben incorporarse tomando como base aquellas propuestas por diferentes autores y mencionadas en la parte teórica de esta investigación. De esta forma, se proporciona a la organización un plan que contribuye al aumento de la productividad en el área de operaciones y al fortalecimiento de la gestión humana.

La investigación desarrollada es de tipo descriptivo, en la que se utiliza el método científico cuantitativo, basado en la aplicación de la encuesta como instrumento de medición. La información fue procesada a partir de software SPSS, utilizando como herramienta de análisis Cubos OLAP.

Palabras claves: Gestión Humana, productividad laboral, prácticas de gestión humana.

Abstract

Management is a human factor that generates comparative difference in the mission development of each company. His successful performance through practices enables productive development of the company. That is why, from this work contributes to the identification of human factors that affect labor productivity in the area of industrial operations Talleres Unidos in Barrancabermeja, Santander. Initially, an analysis of the situation where it is determined that the processes Retirement / Unlinking and Staff Development are those that have received a low rating is performed, however the company has an acceptable talent management with a weighting of 3.57 on a scale of 1 to 5. Later, identifies the factors affecting low productivity are: the recognition of the work, the benefits received, the identification and assessment of skills, conflict management, flexibility in process, management style, among others. This information allows us to understand the type of management practices to be incorporated based on those proposed by different authors mentioned in the theoretical part of this research. Thus, the organization provides a plan that contributes to increased productivity in the area of operations and the strengthening of human management.

The research undertaken is descriptive, in which the quantitative scientific method, based on the application of the survey as a measurement tool is used. The information was processed from SPSS software, as an analysis tool using OLAP cubes.

Keywords: Human Resources, labor productivity, human management practices.

Introducción

El sector industrial hace parte de una de las actividades empresariales de gran importancia en Colombia, dado su contribución al desarrollo de la industria nacional. De ahí que, el sector metalmecánico, en el cual se desarrolla la actual investigación, presenta una participación del 12,1% del total de establecimientos identificados en el departamento de Santander, según Asomecsa, (Asociación de Metalmecánicos de Santander).

En ese orden de ideas, Barrancabermeja siendo uno de los Municipios más representativos del Departamento, se ha caracterizado por el desarrollo de la industria de enclave petrolero. Esta ciudad, cuenta con la principal refinería del país y un variado número de empresas industriales, representadas en 109 organizaciones constituidas legalmente Cámara de comercio(2012)

Así mismo, desarrolla macro proyectos centrados en la navegabilidad del río Magdalena y la distribución de las rutas principales de movilidad intermunicipal, consideradas como oportunidades para el gremio metalmecánico de la ciudad,

donde se encuentra la Empresa Talleres Unidos Ltda. Esta compañía, ha prestado sus servicios por más de 50 años caracterizándose por su solidez y alta trayectoria.

Dada la evolución y nuevos retos que presenta la industria en este sector, la empresa objeto de estudio, ha comprendido la importancia de trascender empresarialmente mejorando los procesos de gestión financiera, de calidad y de producción.

Si embargo dentro de los procesos administrativos, la gestión humana se ha convertido en una variable difícil de intervenir dada la complejidad que representa el tratamiento de las necesidades de los empleados frente al cumplimiento de los logros organizacionales. Es por ello que, la empresa Talleres Unidos Ltda, busca generar valor desde una propuesta que permita intervenir esta área funcional de la compañía.

En ese sentido, el desarrollo de éste trabajo de investigación, permitió identificar los aspectos que inciden positiva y negativamente en la productividad laboral desde la gestión que se realiza y desde los factores que condiciona el desempeño de los funcionarios en el área de operaciones industriales.

Para ello, se realizó inicialmente una revisión de la literatura, en cuanto a teorías, modelos y metodología, tomando como referentes dos modelos de cuestionario planteados en investigaciones similares. El primero dirigido al jefe de gestión humana con el propósito de valorar los procesos de vinculación, capacitación, desarrollo de personal, salud ocupacional, compensación, bienestar y retiro. El segundo cuestionario, fue dirigido a los 20 funcionarios del área de

operaciones de la empresa Talleres unidos, con el propósito de conocer los aspectos que afectan su desempeño en el área.

Partiendo del análisis de esta información, se diseñó un plan de prácticas de gestión humana, que permite a la gerencia de la empresa, comprender la situación y desarrollar actividades que permitan mejorar los aspectos identificados como críticos.

Es por eso que, este plan de prácticas, será un modelo guía para cualquier empresa del sector metalmecánico, que desee intervenir los elementos que influyen en la productividad laboral de sus trabajadores.

De esta manera, se presenta este trabajo, dividido en 6 capítulos.

El primer capítulo, describe la situación problema en el sector metalmecánico, en donde se expone claramente los acontecimientos que hacen de la gestión humana un aspecto clave en la productividad de la empresa.

El segundo capítulo, contiene los antecedentes en materia de investigación relacionados con el tema del proyecto. Así mismo, incluye los principales conceptos y las teorías base para la definición de la metodología aplicada al mismo.

El tercer capítulo, aborda el diseño metodológico utilizado para dar solución al problema de investigación. De igual manera, se presenta las fichas de los instrumentos elaborados para la recolección de la información.

El cuarto capítulo, se expresa los resultados obtenidos y analizados en el proyecto. De esta manera, la autora hace una discusión que permite dar solución a la pregunta de investigación planteada inicialmente.

El capítulo 5, enmarca el diseño de la propuesta de investigación, resultado final del proyecto, el cual contiene mediante un plan, las prácticas propuestas con actividades y personas responsables, con el objeto de generar un instrumento de consulta para el área de gestión humana.

El capítulo 6, contiene las conclusiones y recomendaciones que debe tener en cuenta la empresa objeto de estudio para obtener resultados favorables en la productividad laboral.

Finalmente, cabe resaltar que todo proyecto de investigación se realiza con un propósito claro y con miras a generar cambios dentro de los sectores u organizaciones donde se realizan. Por este, motivo se espera que este trabajo sea de gran aporte a la empresa Talleres Unidos de Barrancabermeja, así como un modelo guía para cualquier organización dentro de la actividad metalmecánica del sector industrial.

1. Prácticas de Gestión Humana para Aumentar la Productividad, en el Área de Operaciones Industriales del Sector Metalmecánico Caso: Talleres Unidos Barrancabermeja

1.1 Definición del Problema

La gestión del recurso humano ha marcado una pauta fundamental en el desempeño de las organizaciones a través del tiempo, dada la necesidad de empresarios por implementar prácticas que permitan aumentar los beneficios económicos de la organización, sin desconocer las necesidades de los individuos que la conforman. Es por esto que, la gestión del talento humano, se define como *“las acciones que se implementan cotidianamente a las empresas para realizar la administración efectiva y eficiente del personal”* (Saldarriaga J, 2008 P.23), y que han sido vinculadas por los gerentes dada su representatividad en la consecución de los logros organizacionales.

Es de ahí, que el estudio de la gestión humana merece importancia en el quehacer empresarial, dado que se encarga de impulsar la organización para enfrentar las exigencias del mercado y requerimientos del entorno social y económico a través de su activo intangible denominado según Chiavenato I *“motor productivo”* (1999) P. 4; que impulsa la organización y permite generar un elemento diferenciador.

Lo anterior, según Florencia, Lavado & Delgado (2011), se consigue a través de la percepción de los intereses, habilidades, experiencias y cualidades de las personas, donde se reconoce al sujeto como el encargado de contribuir al éxito de la organización, lo cual parte de una buena gestión que involucre el sentir individual,

fortaleciendo las relaciones entre el administrativo y el personal base que incrementen la productividad del área donde laboran.

De ahí que, el concepto de productividad se refiere a producir más en menor tiempo haciendo uso eficiente de los recursos, es decir, maximizar tiempos y procesos medibles y cuantificables en el tiempo, lo cual incluye al recurso humano como actor principal en el desarrollo de la función empresarial y variable determinante para el medir este indicador de gestión. Levitan (1984) citado en (Martínez María 1995).

Es por este motivo que, se considera indispensable identificar las prácticas de gestión humana que conllevan a que una organización sea productiva partiendo del reconocimiento de su misión y de los objetivos de cada uno de sus empleados, considerados según Chiavenato como “*seres dotados de inteligencia, personalidad propia, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones particulares.*”(1999, p. 18). Estas prácticas, según Calderón, Clemencia, Álvarez (2006) abarca aspectos como: desarrollo de equipos de trabajo, reducción de jerarquías, participación, sistemas de remuneración, y acceso a la información, de tal manera que se convierta en elementos fundamentales para generar ventaja comparativa.

Es así como cada organización debe identificar los aspectos que incidan en la productividad y bienestar del personal, por lo que en este caso se tomará el sector metalmecánico, empresa Talleres Unidos, clasificada como empresa Pyme, ubicada en la ciudad de Barrancabermeja, Santander.

La actividad metalmecánica, en Santander ha influenciado el desarrollo económico del país, dado que presenta un crecimiento del 6% en el año 2013 y un porcentaje de participación del 12,1% en Santander según la Asociación de Metalmecánicos de Santander ASOMECSA (2014), Asociación Nacional de

industriales ANDI (2011) . Y datos registradas en la Cámara de Comercio de Santander:

Tabla 1. Actividad Metalmecánica en Santander

Sector industrial	No. De Empresas	Total esptablecimientos en santander
Actividad metalmeccanica	811	12,1 %

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1, se muestra la representación de la actividad metalmecánica en el departamento de Santander, la cual equivale al 12,1% del número del total establecimientos, respondiendo a 811 empresas inscritas en la Cámara de comercio de Bucaramanga, las cuales representan el 14,4% del total del personal ocupado y el 1% del valor agregado de la economía del Departamento. A somecsa revista empresarial Vol 1 (2014), de ahí su relevancia en la realización de un trabajo que permita contribuir al fortalecimiento de este sector en la economía de la región.

En el caso de Talleres Unidos, es una empresa Pyme que se encuentra dentro de la clasificación realizada por la Cámara de Comercio y que se presenta a continuación para identificar la significancia de este tipo de empresas en el departamento:

Tabla 2. Empresas Según el Tamaño Registradas en Santander

Tamaño de Empresas	No. De Empresas	Participación
Microempresas	70.885	95%
Pequeñas	2.765	3.7%

Medianas	697	0.9%
Grandes	270	0.4%
Total	74.617	100%

Fuente: Elaboración propia

En ese orden de ideas, se evidencia en la tabla 2, el grado de representación del sector metalmecánico caracterizado como una actividad en constante desarrollo para el departamento de Santander, principalmente en la ciudad de Barrancabermeja, la cual es epicentro de una de las principales actividades productivas de Colombia dado a que cuenta con la refinería de Ecopetrol S.A así como 1.717 empresas constituidas según Centro de estudios, investigaciones y proyectos para la competitividad Cámara de Comercio Barrancabermeja 2012 (CER 2013 P.80) ver tabla 4 .

Tabla 3. Empresas Constituidas en Barrancabermeja

Sector economico	No. De Empresas	% participacion
Servicios	747	45,50 %
Comercio	689	40,12%
Constuccion	146	8,5%
Industrial	109	6,34
Agropecuario	9	0,52%
Minero	7	0,40%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Cámara de comercio y Centro estudios regionales

La tabla 3, se describe la participación del sector industrial en el municipio de Barrancabermeja representado en 6,4% equivalente a 109 empresas en sus diferentes actividades económicas donde se encuentra la función metalmecánica representada en 76 empresas, inscritas en Cámara de Comercio de la localidad. Dentro de este grupo de empresas, se ubica Talleres Unidos, objeto del presente estudio, la cual es una de las principales proveedoras de servicio y productos a Ecopetrol S.A, dado su trayectoria de experiencia y conocimiento en el área, con más de 50 años en el mercado y con una capacidad técnica representada en un talento humano de 30 operarios y 10 administrativos, además cuenta con una tecnología de calibración y precisión equivalente en tornos, mecanizado, rectificadores, tornos, fresadoras, cigüeñales, equipos de soldadura entre otros, y con un espacio de labor organizada por turnos de trabajo con extensiones a días ordinarios, y festivos.

La Empresa en el transcurrir de los años, ha estado atenta a su modernización, a los recursos de bienes de capital, a la inversión en capital humano, reconociendo los cambios que trae consigo la modernización en el mundo empresarial y las exigencias del sector industrial, sin embargo los bajos índices de productividad reflejados en el retraso de las ordenes de producción, han ocasionado una baja respuesta a la demanda, lo cual ha sido motivo de gran preocupación por la gerencia de la organización.

Es por este motivo que se refiere la necesidad de plantear prácticas en gestión humana que incrementen la productividad en área de operaciones industriales, donde se ha desencadenado algunas situaciones que disminuye el desempeño laboral (comunicación con el Gerente y Director de operaciones de Talleres Unidos Mes de febrero 2013) como:

- Resistencia al cambio Organizacional, por cuanto se observa una cultura anclada en el pasado, donde prima la experiencia de años de trabajo frenando la inclusión de estrategias que permitan mejorar el desempeño laboral

- Incumplimiento en las órdenes de trabajo, dado que no existe un grado de autocontrol que les permita exigirse oportunidad en la entrega
- Ausencia de una cultura de trabajo en equipo, donde el individualismo y la inexistencia de comunicación asertiva es reflejada en las labores diarias, que ponen en riesgo el buen nombre de la Compañía
- Así mismo, no existe la descripción de cargos debidamente actualizada con las actividades que realizan a diario los operadores de la planta.
- La empresa no cuenta con mecanismos que promuevan la responsabilidad y cumplimiento en las áreas de trabajo.
- Talleres Unidos no cuenta con herramientas para evaluar el desempeño laboral y el clima Organizacional

Los anteriores aspectos evidencian un problema que afecta la productividad en la empresa Talleres Unidos, relacionados con la gestión humana, por lo que se considera necesario la identificación de prácticas que permitan aumentar la productividad mediante el trabajo en equipo, desarrollo de personal, incentivos por desempeño, reducción de barreras, capacitación y auto compromiso, los cuales permitirán mejorar la efectividad en la labor productiva de la organización (Armstrong, 2000). Es por ello que, este proyecto plantea la siguiente pregunta general de investigación : ¿Qué prácticas de gestión humana debe utilizar la empresa Talleres Unidos LTDA para mejorar la productividad en el área de operaciones?

1.1.1 Sistematización del problema.

¿Cómo se encuentra la empresa Talleres Unidos en cuanto a la Función de Gestión humana?

¿Cuáles son los factores humanos de mayor incidencia en la productividad de los operarios en la empresa Talleres Unidos Ltda?

¿Cuáles prácticas de Gestión Humana deben ser incluidas en el plan propuesto para la empresa Talleres Unidos?

1.2 Justificación

En Colombia, la gestión del talento humano ha generado cambios en la conceptualización del quehacer del empleado con respecto al cumplimiento de las metas organizacionales. Anteriormente el hombre era considerado parte de la organización como herramienta que contribuía a la producción pero no generaba valor a la misma, aspectos que hoy han trascendido hacia el desarrollo, tal como lo afirma Calderón, Naranjo&Álvarez quien considera una “ *ventaja competitiva sostenible a través de la gente y como respaldo para lograr los objetivos organizacionales*” (2010, p. 14)

Es así que, las organizaciones han tenido que reconocer el aporte brindado por el personal que conforma la organización, como lo menciona Gómez J (2006) las empresas que únicamente han tenido en cuenta aspectos administrativos y tecnológicos no han contribuido al crecimiento de la organización. De esta manera, se ha dejado de lado la importancia del talento humano como responsable de la permanencia y el crecimiento de la empresa en un mercado cambiante y altamente competitivo, además de aumentar el valor de la compañía.

Es por este motivo que, la realización de una investigación sobre la prácticas de gestión humana que inciden en la productividad de Talleres Unidos, incrementará la productividad de los empleados redundando en mejores productos y entregas a tiempos. A su vez, permitirá a los directivos una comprensión sobre los aspectos que influyen en el desempeño de la fuerza laboral y la relación existente entre estos y el logro de metas organizacionales.

Es así que, autores como Challin citado en Calderón G. (2006), describe la importancia de la vincular a la organización prácticas laborales conocidas como: planificación, liderazgo, gestión del talento mediante trabajo en equipo, incentivos, capacitación permanente, compromisos sin sistemas coactivos, flexibilidad laboral, resolución de problemas y dependencia del equipo para difusión de la información. Estas prácticas impactan positivamente en el incremento

de nivel de productividad, haciendo de esta investigación un punto de partida para la toma de decisiones gerenciales que conlleven al posicionamiento de la organización en el mercado y la satisfacción laboral

En resumen, desde este proyecto se busca que el sector metalmecánico como actividad representativa de la industria manufacturera en el departamento de Santander y específicamente en el contexto objeto de estudio Talleres Unidos Ltda , pretenda mejorar la productividad de su organización mediante el recurso humano y contribuir en su experiencia al fortalecimiento de otras empresas del gremio.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Proponer un plan de prácticas de gestión humana que contribuyan al aumento de la productividad en el área de operaciones de la empresa Talleres Unidos LTDA

1.3.2 Objetivos específicos.

- Analizar la función de la gestión humana en el área de operaciones en la empresa Talleres Unidos
- Determinar los factores humanos de mayor incidencia en la productividad de la empresa Talleres Unidos.
- Identificar las prácticas que deben ser incluidas en el plan de Gestión Humana para la empresa Talleres Unidos.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

La Gestión Humana, como una área específica de la administración, busca obtener resultados positivos en una organización mediante prácticas dirigidas a las personas que la integran, con el fin de generar una ventaja que permita la permanencia y crecimiento de la empresa en el mercado nacional e internacional, frente a las demás unidades productivas de un sector (Calderón, Álvarez & Naranjo, 2006).

Es por ello que, la dirección estratégica de la empresa debe centrar sus esfuerzos en las personas bajo el concepto de “*seres humanos antes que trabajadores, y como principio y fin de la organización*” (Chiavenato 1999 p 1), lo anterior resalta la importancia de la función laboral fundamentado en el análisis estratégico de las directivas de la empresa en la determinación de aspectos que cualifica un individuo, con el fin de alinear sus intereses individuales a metas colectivas donde la empresa sea para ellos un instrumento y medio para el desarrollo personal que impulse a mejorar la productividad laboral.

Es así que a continuación se mencionan investigaciones realizadas en los diferentes ámbitos local, nacional e internacional, vinculadas al tema de investigación resaltado en este trabajo.

2.1.1 En el ámbito local.

Barrancabermeja municipio Santander y principal capital petrolera de Colombia, cuenta con Ecopetrol S.A, la planta de refinería más grande del país, lo cual la ha caracterizado por tener una actividad empresarial que gira alrededor de la producción de bienes y servicios que demanda esta industria. Es por ello que, en materia de investigación los estudios encontrados en el ámbito local apuntan a temas legales, ambientales, de gestión de calidad o sobre competencias laborales de sus trabajadores, tal como “*actualización del sistema de gestión de calidad para el proceso de rectificación de la Empresa Solsegdec Ltda*”, “*Diseño de evaluación de*

desempeño basado en Competencias Organizacionales de Sevico S.A”, “*Programa de Salud ocupacional para la Empresa Plastibarranca S.A*”, “*Impacto de la Gestión Administrativa en Pymes certificadas bajo NTC 9001*” **entre otras** investigaciones que apuntan a solucionar requerimientos institucionales para fortalecer la calidad y sostenimiento como requerimiento de sus clientes.

Por otra parte, también se identificó en la revisión de la literatura que los estudios se enfocan sobre políticas públicas departamentales y nacionales, a razón de los macro proyectos propuestos para la rivera del rio Magdalena, donde se incluyen temas de caracterización empresarial, clúster o aquellos centrados en el aprovechamiento de los planes de desarrollo y diversificación de la economía de la ciudad.

De otro lado, las investigaciones identificadas con respecto a temas de gestión humana, han sido realizadas sobre aspectos de clima organizacional o de modelos gerenciales en otros sectores diferentes al sector de la metalmecánica, pero no se observa aportes generados a partir de las mismas en temas que incluyan la productividad empresarial mediante prácticas de gestión humana, por lo que este trabajo será un gran aporte al desarrollo de la región, permitiendo dar una mirada amplia a la gestión humana como factor clave en la generación de valor en la empresas y en la región de Barrancabermeja , sector de la actividad metalmecánica

2.1.2 En el ámbito nacional.

En Colombia se identificó investigaciones donde se abordan las prácticas de gestión humana y su relación con la productividad empresarial, prueba de ello es el estudio presentado por Gómez (2006) denominado “Modelo de Productividad Basado en Prácticas de Gestión Humana”, el cual es realizado en una empresa de confecciones en Medellín, centrada en la actividad logística. Esta investigación tomó como base

lo expuesto por Shein citado en Gomez (2006), donde se identificó aspectos de la cultura organizacional a partir de una medición, tomando como base el modelo descrito por Handy. A partir de los resultados, se estableció un programa que contribuye a fomentar la cultura de apoyo, basándose en la identificación y traducción de las particularidades de la empresa bajo un conjunto de valores compartidos.

De igual manera, Esteban & Mateus (2011), realizaron una investigación titulada “*Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para la Industria Metalmecánica en la Ciudad de Bogotá*”. Este estudio presenta un tipo de investigación descriptiva con un enfoque mixto. Los autores eligieron 9 empresas mediante muestreo intencional de las cuales se seleccionaron 3 grandes, 3 medianas y 3 pequeñas, con el fin de generar un resultado que abarcara en su totalidad aspectos del sector. El estudio se desarrolló en tres fases, en la primera se definió la visión estratégica, en la segunda fase se implementó la guía de auto diagnóstico de la cámara de comercio y finalmente en la tercera fase se generó una matriz DOFA, lo cual permitió establecer un proceso que permita a la organización desarrollar su personal.

Por otra parte, Calderón, Naranjo & Álvarez (2010), desarrollaron una investigación a manera de informe ejecutivo denominado “*Estado del arte de la Gestión Humana en Colombia*” para la cual vincularon a la ACRIP (Asociación para la comunidad de ejecutivos de Gestión Humana de las empresas colombianas, específicamente en Bogotá y a su vez con la Universidad Nacional sede Manizales, a fin de conocer la evolución de la gestión humana en Colombia.

En el estudio anterior, los autores a partir de una revisión teórica abordan diferentes aspectos de la gestión humana como: la evolución del concepto y la filosofía predominante en las empresas, características de las áreas de recursos humanos, el estado actual de las prácticas, las actividades y el rol estratégico que está cumpliendo en el país. Partiendo de estos factores, realizan una síntesis de las

mejores prácticas de gestión humana donde se describen las limitaciones y los retos que deben enfrentar las organizaciones que deseen establecerlas. En esta investigación se utilizó una encuesta a 273 gerentes de talento humano en empresas de diversos tamaños y sectores económicos, escogidos a partir de las 20 mejores empresas clasificadas en los primeros puestos durante el año 2010 del Great place to work, así como la entrevista a 22 gerentes de talento humano, 6 consultores y 5 directivos de ACRIP; complementándose con 2 grupos focos que incluían 15 profesionales de gestión humana.

Como resultado, se publica un libro denominado “Gestión humana en Colombia, roles prácticas retos y limitaciones” así como un informe ejecutivo que presenta una caracterización de la gestión humana, la concepción, dirección y estado actual de la gestión humana en el país.

De igual manera, la investigación denominada “las competencias del ser” del gerente de talento humano y su evidencia en los proceso de evaluación de desempeño selección y capacitación de un grupo de empresas de Manizales” Cuervo A; (2011), dirigida a 4 empresas de la ciudad de Manizales donde participaron los gerentes de talento humano, aplicando 53 encuestas a operarios, entrevistas a los gerentes y pruebas psicotécnicas como 16pf, Valanti Y test de Wartergeeg la investigación plantea un paralelo comparativo de la percepción del gerente y la percepción de los operadores referentes a la gestión humana en la empresa, ahí se concluye los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos referentes a los proceso de gestión humana como : características personales, selección de personal, evaluación de desempeño y capacitación.

Seguidamente, en paralelo se presenta los resultados psicológicos mediante aspectos similares y aspectos opuestos de la prueba psicológica. Como resultado la investigación plantea un cuadro de comprensión de cada proceso de gestión humana desde la perspectiva del gerente y del empleado.

Así mismo, Cequea & Bottini (2011) en su investigación “*Factores Humanos y su incidencia en la productividad*” buscan analizar los aspectos humanos y su incidencia en la productividad, para ello parten desde los factores individuales grupales y organizacionales. Para ello, plantean tres modelos con relación causal diferente a fin de seleccionar el que más se ajuste. La metodología es explicativa de tipo experimental, método hipotético deductivo. A manera de comparación de modelos, utilizaron la técnica de modelos rivales de la metodología de ecuaciones estructurales. El resultado de la investigación muestra los tres modelos con ajustes similares de aceptación, concluyendo que el modelo B explica mejor la relación entre gestión humana y productividad.

2.1.3 En el ámbito internacional.

Dentro del contexto internacional, se referencia una investigación realizada por Oladipo, Jimoh & Abdulkadir (2011) denominado “*Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Manufacturing Sector: An Empirical Investigation*”, este estudio relaciona la gestión humana y el desempeño laboral en el sector manufacturero de Nigeria. Así mismo, ofrece una visión amplia de la literatura sobre la gestión del recurso humano de este país y su impacto en el desempeño laboral. Para llevarlo a cabo, se utilizó a 21 empresas fabricantes y los datos adquiridos se sometieron a un análisis de correlación y regresión mediante estadística descriptiva.

Los resultados mostraron que, la GRH (Gestión de Recursos Humanos) estratégica está compuesta por prácticas como la contratación innovadora, el sistema de selección, formación, capacitación y desarrollo de personal, el sistema de compensación, sistema de evaluación del desempeño, sistema de planificación de la carrera efectiva, participación de los empleados en las decisiones y acciones de las organizaciones, las cuales son clave estratégica de las prácticas de recursos

humanos que influyen en el desempeño organizacional en el sector manufacturero de Nigeria.

Así mismo, el autor Sait & Ibrahim (2011) presenta su investigación denominada *“Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey”* la cual analiza el impacto de la gestión humana en el desempeño organizacional, donde se examina a su vez la gestión estratégica y prácticas de los recursos humanos, con el fin de evaluar el desempeño financiero/mercado, el rendimiento operativo, la satisfacción laboral y la rotación. Para este estudio realizado en el año 2007, se utilizó 500 empresas y se concluyó que las prácticas de selección tienen efectos positivos sobre el desempeño financiero / mercado y el rendimiento operativo

Por otra parte, los autores Jang-Ho & Khan-Pyo (2013) en su investigación *“Effects of employees' perceptions on the relationship between HR practices and firm performance for Korean firms”*, confirman el efecto de las percepciones de los empleados sobre la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados empresariales para las empresas Coreanas. Este estudio muestra el efecto mediador de la satisfacción laboral de los funcionarios en el desempeño y a su vez el efecto moderador de la percepción de los empleados sobre la eficacia de HPWSs. (High Performance Work Systems) sistema de trabajo de alto rendimiento

Este estudio se realiza en una muestra de 245 empresas en Corea. A nivel de empleados se toma 6709 datos representativos a nivel nacional. Como resultados de la investigación se demostró que hay una asociación positiva entre HPWSs y desempeño de la empresa y entre HPWSs y satisfacción en el trabajo, la cual tiene un efecto mediador en el enlace de recursos humanos en el desempeño y la percepción de la eficacia de las prácticas de recursos humanos empleados.

Finalmente, se describe una investigación denominada *“Los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones”* por Cequea, Rodríguez & Núñez (2010). Esta investigación es de tipo cuantitativo, en donde se aplica un

cuestionario EFO (Efectividad Organizacional) a doscientos individuos que ocupan puestos operativos en centrales hidroeléctricas de Venezuela. De esta información se realiza un análisis factorial previo para verificar la presencia de variables latentes y de relaciones causales entre ellas.

Como resultado, los autores obtienen causalidades entre los factores individuales, grupales y organizacionales de la empresa objeto de estudio.

Partiendo de estas investigaciones realizadas con base en problemas similares al descrito en esta investigación, se presenta a continuación el marco conceptual. Este apartado permite comprender los conceptos utilizados en el presente proyecto.

2.2 Marco Conceptual

Este apartado incluye los aspectos relevantes utilizados para la realización del trabajo. A continuación se presenta su relación:

2.2.1 Gestión humana.

En la historia de la civilización desde que el hombre tiene la necesidad de agruparse y organizarse nacen los primeros aspectos de la administración general tanto así que algunos escritos antiguos entre 2000 y 1700 a.c de ahí que Cabuña (1999) considera prácticas administrativas donde el simple hecho de actuar frente a objetivos comunes genera un área específica de la misma centrada en la coordinación de equipos de trabajo como prácticas de control administrativo.

Es por ello que, en la bitácora de la historia, el trato hacia las personas, denominada gestión humana, ha marcado una pauta fundamental, tanto así que su concepto y percepción administrativa se remonta como punto de partida desde la industrialización clásica entre los años de 1900 y 1950 conocida como la era de la revolución industrial y relaciones industriales pasando por épocas como la era de la

administración del recurso humano entre 1950 y 1990 y la era de la información y conocimiento a partir de 1991 donde el trabajador paso de considerarse únicamente mano de obra y un elemento más del proceso productivo a un momento donde se considera un recurso inimitable que desarrolla su habilidad racional y pensante permitiendo valor agregado a su función(Vásquez& Vásquez, 1990).

Por ende, muchos autores coinciden en el grado de importancia que le merece las personas dentro de la organización. A continuación se presenta un cuadro con los diferentes conceptos sobre Gestión Humana.

Cuadro 1. Conceptos de Gestión Humana

Autor/año	Conceptos de Gestión Humana
García, Mónica (2009)	La gestión humana debe buscar un ambiente de trabajo exitoso determinado por proceso y actividades definidas que permita una sinergia entra la organización y las personas, con el fin de generar valor
Alles (2006)	Objetivo principal es gestionar la relación con las personas que son parte de la organización, además desarrollar y potenciar habilidades que consigan el desarrollo de las personas y de la organización.
Barney y Wright (1998)	El área de gestión humana es considerada un recurso organizacional clasificada dentro de los activos intangibles.
García Solarte (2004)	La gestión humana va más allá de los aspectos operativos de la empresa garantizando un fin social al individuo, caracterizado por el respeto a las personas.
Calderón, Gregorio (2004)	La planificación, el análisis y diseño de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades de la organización, el

	reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos con criterios de evaluación para ocupar una labor específica, el fortalecimiento del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y desarrollo del individuo de tal forma que las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de la Organización
Chiavenato, (2002).	La administración de recursos humanos es definida en términos de las funciones administrativas. Consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el recurso humano.
Dessler (2001)	Función administrativa que adquiere, entrena, evalúa y remunera a los empleados.
Kok y Uhlaner (2001)	Proceso de atraer, desarrollar y mantener el talento y la energía en la fuerza de trabajo, para soportar la misión, objetivos y estrategias organizacionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión literaria

En el cuadro 1, se referencia los diferentes puntos de vistas de algunos autores desde un perspectiva humanista donde conceptualiza la gestión humana desde la importancia en la organización. Para efectos de esta investigación, se adopta el concepto de Calderón (2004), quien incluye en su definición variables de la gestión humana relacionada con la productividad del empleado, aspectos vinculados a este estudio.

2.2.1.1 Teorías relacionadas la gestión humana.

La gestión humana en las organizaciones ha sufrido transformaciones a través del tiempo, las cuales se pueden apreciar en los diferentes referentes teóricos propuestos y que han hecho de esta práctica un elemento indispensable en el desarrollo de la organización, dado que ha contribuido al desempeño personal del trabajador lo que ha traído consigo un mejor resultado de sus tareas, lo cual permite competir en mercados altamente productivos y competitivos.

A continuación se presenta una relación de las diferentes teorías que al pasar de los años han dado un aporte a la función de la gestión humana de hoy:

Cuadro 2. Teorías Relacionadas con la Función de Gestión Humana

Teoría	Aspectos Relevantes
La teoría de recursos y capacidades, Binger Wernerfelt citado en (Fernández y Suárez, 1996:73) y Hernández & Peña (2008) Citado en Huertas, Navas & Martinez (2004)	La teoría de recursos y capacidades busca que la empresa a partir de su dirección estratégica, identifique elementos o características cualitativas que le permita una ventaja diferenciadora en su quehacer empresarial, ello se refiere al ser humano como parte de los requerimientos productivos pero quien a través de técnicas, recursos habilidades, rutinas organizativas y estrategias alineadas con las metas institucionales genera un valor agregado difícil de imitar para el sector empresarial.
Teoría del comportamiento, Herber A Simon (1947) citado en Hernández P& Pena I (2008)	Esta teoría considera pertinente y fundamental establecer estrategias a manera de prácticas en el recurso

	humano basados en motivaciones, hábitos, cultura de vida y demás factores los cuales tendrán un efecto directo sobre el comportamiento de los empleados que se traduce en mejoras de los resultados organizacionales
Teoría del campo (Lewin citada en Chiavenato, 1999)	Esta teoría tiene una perspectiva psicológica que estudia a la persona y su ambiente psicológico es decir el modo de respuesta del individuo frente a las situaciones del entorno , la cual “explica porque cada individuo puede percibir de interpretar de manera diferente un mismo objeto, situación o persona” (1999, p. 64). De ahí que, esta teoría se centra en dos variables el ambiente psicológico y el objeto las personas donde desde la percepción de la cognición humana la persona en la medida que percibe que su entorno, situaciones o grupos satisfacen su necesidad su equivalencia será positiva, si por lo contrario la situación realiza una fuerza psicológica de rechazo su equivalencia será negativa.
Teoría de la disonancia cognitiva	Esta teoría contempla que “el individuo

(Festinger citado en Chiavenato, 1999) León F (1957)	se esfuerza por establecer un estado de consonancia o coherencia entre el mismo”. Chiavenato 1999, p. 65), es decir, si la percepción individual no es coherente se presenta “Disonancia Cognitiva entendida como el conocimiento del individuo” aspecto que afecta negativamente en el comportamiento de la persona aportando una situación incoherente en su actuar. Dentro de la disonancia se presenta tres relaciones: Relación disonante: el individuo sabe que un acto es malo pero lo hace. Relación consonante: la persona sabe que un hecho es malo y deja de hacerlo Relación Irrelevante: el individuo sabe que el resultado de una actividad es nocivo o genera o resultado perjudicial y prefiere realizar otra actividad.
Motivación humana (Fremont E Kast, James Rosenzweig 1970)	Aquello que impulsa una persona a actuar en determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico
Jerarquía de las necesidades humanas	La teoría de las necesidades humanas

(Maslow, citado en Chiaventato, 1999)	según Maslow se fundamenta en que “ <i>los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo</i> ”(1999, p.71) ello se refiere a que la razón que le impulsa a actuar es resultado de las fuerzas de su interior según Maslow las necesidades se representan en una pirámide de acuerdo a la importancia o influencia en su comportamiento
---------------------------------------	---

Fuente: elaboración propia a partir de revisión literaria

El cuadro 2, se presenta las diferentes teorías que han generado un aporte a la gestión humana, donde se evidencia un cambio en el pensamiento organizacional, dado que años atrás no se consideraba como variable de productividad al ser humano, lo que conllevaba a las organizaciones a no ser productivas. Sin embargo, los cambios en las estructuras organizacionales, el aumento de la población capacitada y las tecnologías, han impulsado a las organizaciones a comprender el funcionamiento de la fuerza laboral y su relación en el cumplimiento de las metas comunes de las compañías.

2.2.1.2 Macro procesos de la gestión humana.

La gestión humana parte de cinco (5) macro procesos presentados por García (2009), investigador de la Universidad del Norte, quien manifiesta que estos procesos deben ser presentados bajo un orden lógico y secuencial, aunque se pueden desarrollar de

manera simultánea, donde se esquematice los procesos fundamentales en la administración del recurso humano. Estos procesos son mencionados a continuación:

Organización y planificación del área de gestión humana: Su objetivo es la preparación y definición de las actividades necesarias el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización.

- Incorporación y adaptación de las personas a la organización: Su objetivo es la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma con el fin de generar valor a la organización
- Compensación, bienestar y salud de las personas: Tiene como objetivo desarrollar el sistema para mantener motivados a los empleados y generar sostenibilidad dentro de la organización
- Desarrollo de personal: Busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor
- Relaciones con el empleado: Su objetivo es mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización.

2.2.1.3 Prácticas de gestión humana.

En la administración, la gestión humana se fundamenta en prácticas como medio para la consecución de los resultados en la organización. De ahí que, las primeras prácticas referentes a la gestión humana surgen a finales del siglo XIX, debido a las

situaciones políticas y sociales que llevaron a percibir la necesidad de mejorar las condiciones materiales y morales de los obreros en las organizaciones. Es ahí donde surgen según Barley&kuda (1995, citado en Calderón & Naranjo, 2006) la oficina de bienestar, dedicada a realizar una labor de acompañamiento y control de manera individual a los empleados para resolver sus inquietudes y potencializar sus capacidades.

Ulrich &Lake, define las prácticas de gestión humana como “procesos más o menos formales que las organizaciones desarrollan para orientar la acción y la dirección empresarial e influir sobre el comportamiento de las personas” (1992, citado en Calderón 2006, p. 31), de tal manera que la organización integre prácticas que sean pertinentes y asertivas con los intereses gerenciales, redundando en resultados exitosos.

Calderón (2006), considera prácticas universales, aplicables a cualquier empresa indistintamente su tamaño o naturaleza. Lo que para efectos de esta investigación es realmente interesante teniendo en cuenta la naturaleza y el sector al que corresponde Talleres Unidos. Es por ello que Calderón, Naranjo &Álvarez (2010) consideran 3 grupos que encierra las prácticas de gestión humana: Funcionales Emergentes y Estratégicas.

2.2.2 Productividad.

La productividad es un término que ha cobrado gran importancia en las organizaciones, dado que incentiva un cambio de pensamiento cuando se cuestiona la capacidad que tiene una empresa para cumplir con las necesidades y exigencias del mercado. Este concepto, incluye aspectos como la mano de obra disponible, la tecnología y la función empresarial. Por ello la producción está relacionada con la cantidad de productos ofertados por un sistema y los recursos utilizados para su elaboración.

2.2.2.1 Concepto de productividad.

A partir de la revisión literaria realizada para este proyecto de investigación se presenta a continuación los conceptos de productividad abordados desde varios autores.

Cuadro 3. Definición de Productividad

Autor/año	Definición de productividad
Prokopenlo, 1999 citado en Gregorio Calderón (2004)	Productividad en un sentido moderno, es la situación mediante la cual se crea más de lo que se consume. Por lo tanto, el énfasis está en la creación de valor agregado, en vez de reducción de costo laboral
Calderón Gregorio (2004)	La productividad integra, entonces, elementos tecnológicos y humanos; se relaciona con la existencia de una tecnología apropiada, pero en especial con un capital intelectual y una capacidad gerencial para interrelacionarlos y obtener su máximo provecho, es decir, se hace necesario formular estrategias que al salir al mercado le garanticen que va a lograr la preferencia de sus clientes
Flesinger Erika, Runza Pablo (2002)	La productividad del trabajo es una relación entre la producción y el personal ocupado y reflejo que tan bien se está utilizando el personal en el proceso productivo.
Chase ,Jacobs (2000)	Medida corriente de que tan bien están utilizando sus recursos o factores de producción un país una industria o una unidad empresarial
Stiglitz, Jhosep (1999)	La productividad se evalúa según los factores de

	producción capital y trabajo únicamente, para obtener dicha producción centrándose en el trabajo como la fuerza laboral considerado como un elemento fundamental en el desarrollo de las operaciones de la empresa
Martínez, María(1995)	Relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, tierra, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado,
Domínguez Machuca José, Álvarez, José. (1995)	Es el indicador de la eficiencia técnica y económica, que comprende la relación entre la producción obtenida y la cantidad de factores empleados para obtenerla refiriéndose a la mano de obra como medida de cociente entre la unidades del producto obtenidas y las horas de mano de obra empleadas p.76-77
Ruelas, Enrique (1993)	La relación entre insumos y productos
Niebel, Benjamin (1990)	Aumento de la producción por hora de trabajo , la diferencia en productividad resulta de la innovación.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica realizada

En el cuadro 5. Se evidencia que la mayoría de los autores coinciden en que la productividad es un aspecto cuantificable que determina que tan bien se usan los recursos en la empresa de tal manera que se genere un valor económico agregado en el sector al que pertenezca. De ahí su vínculo con las prácticas de gestión humana, dado que son las que contribuyen a que el objetivo de productividad en una organización cumpla las expectativas de sus dirigentes.

Dado los conceptos anteriores, se procede a mencionar las orientaciones que debe tener presentes las compañías para mejorar su productividad.

2.2.2.2 Orientaciones para mejorar la productividad.

La productividad fundamentalmente registra su importancia en el desarrollo económico de cualquier organización independiente del sector al que pertenezca y más aún en el sector industrial donde la efectividad y la oportunidad de entrega, referente al correcto tiempo empleado en la labor productiva, marca la diferencia y permite posicionar la empresa dentro del mercado, de tal manera que pueda cumplir con las exigencias y requerimientos constantes del sistema económico.

Es por ello que la productividad medida como la relación entre cantidad producida y recursos necesarios para obtenerla puede generar valor agregado aumentando la beneficio financiero en el modo en que su uso de insumos sea el más eficiente, tal como lo afirma Niebel *“la productividad es el único camino para que un negocio o empresa pueda crecer y aumentar su rentabilidad es aumentando su productividad lográndose con el aumento de la producción por horas de trabajo”* (1990, p. 1)

Las compañías industriales utilizan una gran variedad de orientaciones para mejorar la productividad. Las tres más importantes orientaciones son:

- Tecnológica: Comprende cambios mayores en equipamiento y procesos tecnológicos, lo cual requiere inversión efectiva del capital organizacional en inventario de máquinas para la producción
- Administrativa: Se orienta a definir aspectos contemplados en los planes de acción y orienta la razón de ser de la empresa aspectos como la misión estratégica, la estructura básica organizativa de la empresa, y las técnicas de administración de operaciones y modelos de administración de la producción.
- Conductual: Esta se centra en el trabajador, principalmente en aumentar su motivación de trabajar de forma alineada los objetivos del área y de la organización. considerando este último aspecto “conductual” como una de

las variables a trabajar en la investigación dentro del área de operaciones industriales de la Empresa Talleres unidos. Flesinger E. Runza P(2002)

De esa manera, la productividad implica busca mejorar las condiciones de calidad en la organización de tal forma que logre una oportunidad en el mercado y una característica distintiva donde a partir de conceptos de diferentes autores se considere relevante involucrar en concepto de eficiencia y la eficacia como medio para conseguirla.

Cuadro 4. Eficiencia y Eficacia

Autor	Eficiencia	Eficacia
Real academia	Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado	Capacidad de lograr el efecto que se desea o espera
Koontz&Weihrich 2004	Logro de metas con menor cantidad de	

	recursos	
Soils Alberto 2000		Acciones de mejora progresiva o perfeccionamiento
Gonzales (1999) citado en Chirinos & leal 2009	Evitar desperdicios de los recursos	Relación de los resultados y resultados deseados

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 4, los autores coinciden en la importancia de los conceptos de eficiencia y eficacia en la consecución de objetivos empresariales, con una cantidad menor de recursos, lo cual es posible bajo la gestión adecuada del talento humano y las orientaciones consideradas por la organización como la tecnología, la administración y los aspectos conductuales.

2.3 Marco Teórico

Posteriormente, a la revisión de los antecedentes en el ámbito local, nacional e internacional, en donde se identificaron aspectos relevantes para esta investigación, se exponen a continuación diferentes autores con sus respectivas teorías, modelos y aproximaciones referentes a la gestión humana como práctica para mejorar la productividad industrial

2.3.1 Gestión humana.

La gestión humana, ha sido abordada por diferentes autores quienes han considerado al individuo como parte esencial del éxito de una organización. Por tal motivo, a continuación se expondrán las teorías que contribuyen a la definición de las prácticas de gestión humana en el mundo empresarial de hoy.

2.3.1.1 Dimensiones de la gestión humana.

La gestión del recurso humano, implica un cambio mental referente al concepto de las personas como elemento clave y no solo una parte únicamente operativa razón por la cual, Ordiz(2000), citado en Calderón (2006), p. 17 referencia cinco dimensiones de la gestión humana expuestas a continuación:

2.3.1.1.1 Dimensión de proyección organizacional.

Esta dimensión, refiere al aporte estratégico del área del recurso humano dentro de la organización para ello consideran unos criterios para la competitividad en la organización los cuales están directamente relacionados con agilizar procesos e intervenir estratégicamente en las decisiones. Hamel, Prahalad & Beer (1998) citado en Calderón Gregorio (2006), p.17

De ahí que, estos autores consideran que el aporte estratégico desde la dimensión de proyección organizacional se referencia en 3 aspectos principales de la gestión humana como son: reducción de estructuras burocráticas, eliminación de trabajo innecesario, y capacidad de cambio.

2.3.1.1.2 Dimensión de gestión del cambio.

Dentro de esta dimensión, es considerada la gestión humana desde una “*contribución Transformadora*” Calderón (2006), p. 17, dado que se centra el estudio de esta subárea como una actividad generadora de cambio cultural que busca generar resultados positivos en el desempeño laboral de los trabajadores en la organización.

Es por ello que, según Ulrich & Lake, el proceso de cambio en la gestión del talento humano implica dirigir la función empresarial mediante “prácticas de alto rendimiento” centradas en la motivación y autonomía alineadas con el objeto

misional de tal manera que busque proyección con los requerimientos de desempeño a la vanguardia. citado en Calderón (2006) p.17

2.3.1.1.3 Dimensión infraestructura organizacional.

En esta dimensión, Ulrich, Lossey & Lake (1998), p. 17 afirman que la gestión humana en la organización empresarial debe estar dedicada a generar los espacios referentes a un ambiente laboral el cual satisfaga los intereses de su capital humano.

En ese orden de ideas, la actividad empresarial cumpliendo con la dimensión de infraestructura Organizacional genera un espacio apto para su personal de tal manera que cumple con su objetivo misional en hacer de la empresa y a su vez con el fortalecimiento de las personas que integran su unidad productiva.

Lo anterior, es posible según Mohoram y Lawer III (1998), p. 265 Citado en Calderón, (2006), p.21, siempre y cuando la gestión humana sea un conjunto de experiencias que funcione como unidad asesora en la revisión de las prácticas actuales y las ideales que mejoren rendimiento en el desempeño.

2.3.1.1.4 Dimensión de liderazgo de las personas.

Dentro esta dimensión la gestión humana tiene un arduo compromiso referente al sentido social de la función empresarial y este hace referencia a la concepción social donde la responsabilidad de la empresa debe ir más allá de los dueños, o directivos, es decir el grado de apropiación de cada uno de los funcionarios. Sen (2003), p. 317 citado en Calderón Gregorio (2006), p. 17

De ahí que, según Sen (2003) ese grado de compromiso está centrado en una responsabilidad basado en relaciones entre los individuos que la conforman.

Así mismo, el liderazgo como función agente de cambio enfoca la función administrativa en la revisión de los aspectos psicológicos que afecten la motivación y su incidencia en el desarrollo e sus actividades laborales, como lo afirma Calderón (2006)

2.3.1.1.5 Dimensión de apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa.

Esta dimensión, resume el papel fundamental de la gestión humana como elemento principal en la función administrativa, ello teniendo en cuenta el alto compromiso social de cualquier organización la cual se conforma por capital humano que apoyado en las dimensiones anteriores genera una dimensión de apoyo en la proyección de la Organización (Calderón 2006)

Las anteriores dimensiones, sustentadas muestran la relación directa entre ellas como eje fundamental de la gestión humana, dentro de la investigación propuesta por el autor y se evidencia que la dimensión que genera mayor valor en empresas medianas para el sector industrial representa dimensión crítica la gestión de cambio e infraestructura organizacional.

2.3.1.2 Funciones de la gestión humana.

La gestión humana, comprende funciones que ha permitido que la organización pueda contar con los recursos humanos necesarios para su operación. Es por esto que a partir del expuesto por Ulrich & Glinow (1993), citado en Rodríguez (2012), p. 8, se mencionan a continuación estas funciones:

Tabla 4. Funciones de la Gestión Humana

Nivel	Funciones de Gestión Humana
Nivel 1	Reclutamiento, análisis y diseño de cargos
Nivel 2	Desarrollo y promoción

Nivel 3	Valoración de rendimiento y sistemas de compensación
Nivel 4	Integración y planificación estrategias de recurso humano
Nivel 5	Mecanismos sociales como comunicación y clima organizacional

Elaboración a partir de Ulrich, Jick y von Glinow (1993, citado en Rodríguez 2012, p. 8),

La tabla 5. Menciona los niveles de la función de la gestión humana, los cuales son apoyados por autores como Chiavenato (2002), Alles (2006), Dessler (2004) y Dolan (2002), quienes coinciden en que las principales funciones de la gestión humana son: “*Descripción y análisis de cargos, vinculación al trabajo (reclutamiento, selección e incorporación), formación y entrenamiento, remuneración y beneficios, evaluación del desempeño y plan de carrera*”. Rodríguez, (2012), p.8

2.3.1.3 Prácticas de gestión humana.

Dentro de la revisión literaria expuesta por diferentes autores se presenta relaciones referentes a las prácticas que inciden en la productividad dentro de las cuales se encuentran unas propuestas y otras comprobadas.

2.3.1.3.1 Prácticas de gestión humana no comprobadas.

De acuerdo, a la investigación planteada por Pfeffer Citado en Gómez,(2006) , se considera siete prácticas para la gestión del talento humano, las cuales fueron la base

para Ahmad y Schroeder quienes presentan un estudio en el cual se identifica aspectos para mejorar la productividad, en diferentes sectores industriales y en diferentes países con el objetivo de generalizar su utilización. Los resultados permiten observar una variación positiva en el desempeño de las empresas, pero no logran ser concluyentes lo cual no contribuye a establecer un resultado general según considera el autor, posiblemente por las diferencias culturales entre sectores industriales y países.

Las siete prácticas propuestas y estudiadas son: Seguridad en el empleo, Reclutamiento selectivo de personal, Equipos auto dirigidos, descentralización en la toma de decisiones, Compensación comparativamente alta asociada al desempeño empresarial, Entrenamiento extensivo, Reducción de barreras de posición, incluyendo las de lenguaje, de disposición de oficinas y por marcada diferencia de salarios, difusión extensiva a través de la empresa.

Challis citado en Gómez (2006), p. 13, encuentra una fuerte relación en la inversión en tecnología y el desempeño de los trabajadores mediante el uso de prácticas de motivación como: entrenamiento, formación de equipos, comparación competitiva, liderazgo, gestión del talento, planificación y habilidad para el manejo del cambio de manera concluyente de igual manera considera importante gestionar la creatividad en el talento humano basado en tres componentes: competencia, habilidad de pensamiento creativo y motivación.

De acuerdo, a la revisión de Armstrong (2000), éste autor considera un conjunto de mejores prácticas de la gestión humana, los cuales, conducen a un mayor y positivo desempeño laboral; consideración que comparte con Pfeffer. Es por ello que en el desarrollo investigativo de Armstrong se establece la siguiente lista de buenas prácticas como propuesta para elevar la productividad y crear ventaja competitiva en la Organización, estas son: Seguridad en el empleo; contratación selectiva; equipos auto gestionados; alta indemnización contingente en el

desempeño; capacitación para proporcionar un personal cualificado y motivado; la reducción del estado diferenciales.

De igual manera, Delery&Doty(citado en Armstrong, 2000)en la misma publicación referencian siete prácticas relacionadascon el rendimiento laboral: carrera interna, sistemas oficiales de formación, resultados basados evaluación las indemnizaciones, la seguridad del empleo, la voz de los empleados y en general definición y claridad los puestos de trabajo como se puede apreciar aunque con denominación un poco diferente a las prácticas propuestas por Pfeffer, tanto Armstrong, Challis, Delery and Doty incluso Amabile presenta una consideración similar de las prácticas de gestión humana que llevan a mejorar la productividad laboral en una Organización . A continuación se presenta un cuadro para mayor interpretación.

Cuadro 5. Relación Prácticas de Gestión Humana No Comprobadas Expuestas por Diferentes Autores.

AUTOR	Pffer	Ahld&Schoreder	Challins	Amabile	Armstrong	Delery&Doty
Reclutamiento selectivo de personal/entrenamiento	X	X	X		X	X
Seguridad en el empleo	X	X			X	X
Equipos auto dirigidos	X	X	X		X	X
Descentralización en la toma de decisiones	X	X			X	X
Compensación comparativamente alta asociada al desempeño	X	X	X		X	X
Reducción de barreras de posición	X	X			X	X
Difusión extensiva en la empresa	X	X			X	X
Gestionar Creatividad motivación		X		X		
Liderazgo		X	X			
Gestión del talento			X			
Planificación y habilidad para el manejo del cambio			X			

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura

En el cuadro 5, se observa algunas prácticas de gestión humana propuestas por diferentes autores. Sin embargo su incidencia en la productividad no ha sido validada. Estas prácticas son: reclutamientos selectivos de personal, equipos auto dirigidos, y compensación comparativamente alta asociada con el desempeño.

De igual manera, se observa cuatro coincidencias de prácticas entre los autores dentro de las cuales están: seguridad en el empleo, descentralización en la

toma de decisiones, reducción de barreras de posición y difusión extensiva en la Empresa.

De lo anterior, se observa mediante un análisis comparativo que las prácticas mencionadas coinciden en grado de importancia como prácticas propuestas que se relacionan directamente con la productividad.

2.3.1.3.2 Prácticas de gestión humana comprobadas.

La Gestión Humana, tiene una gran incidencia y relación sobre la productividad ello dado a que el sistema económico actual exige no solo proveedor productos y servicios, sino generar valor agregado, productividad competitividad e innovación para lo cual, es necesario dotar al individuo de conocimiento habilidades e información facilitando así el desarrollo económico y la proyección de la empresa en su entorno, de esta manera se afirma que la productividad no solo depende de su *“capacidad financiera y de producción sino del grado de valor que genere el talento humano”* (Castells (2001), Druker (1999), Kaplan & Norton (2000), Tissen (1990) y Tofler (1990) citado en Rodríguez, (2012), p. 5

Es por ello que, la gestión humana se considera una fuente inimitable de conocimiento, aspecto que genera una ventaja competitiva en el sector, dado que las personas dotadas de conocimientos y habilidades reflejan una respuesta positiva de desempeño frente a la competencia, y un nivel de oportunidad de la empresa en el sector, dado que *“la importancia del recurso humano para mejorar la productividad es muy fuerte, dado que provee una efectiva y rápida respuesta a las demandas del mercado”* Huselid y Becker, 1996; Hamel y Prahalad, 1990, citado en Rodríguez, (2012), p.9

De ahí que, se documentan los diferentes resultados que los autores consultados presentan sobre la relación entre la Gestión Humana y la Productividad; los cuales han sido concluyentes en sus estudios.

Por consiguiente, autores como Lawler, Benson, y Walton&Wood, citados en Armstrong, (2000), consideran tres grupos de estrategias generales las cuales inciden positivamente en la productividad como lo son: gestión de alta participación, donde el empleado se trata como socio de la organización derribando barreras y generando espacios de interacción; en segundo lugar, la gestión de alto rendimiento, la cual incluye aspectos como la importancia del empleado en la toma de decisiones, acceso a la información, incentivos y capacitación permanente y en un tercer grupo, comprende la gestión de alto compromiso, la cual contempla la participación por parte del empleado sin sistemas coactivos para el cumplimiento de metas, centrado en flexibilidad laboral, reducción de jerarquías y status por diferencias de cargos, trabajo en equipo, resolución de problemas, y dependencia del equipo para la difusión de información.

A continuación se presenta una relación de estas prácticas sustentadas por sus respectivos autores.

**Cuadro 6. Prácticas de Gestión Humana Comprobadas Como Factores
Positivos en el Desempeño**

Prácticas / Autores	Challis et al.	Lawler	Benson et al	Walton&Wood
Planificación	X			
Liderazgo	X			
Gestión del Talento- trabajo en equipo	X		X	
Eliminación de barreras / espacios de interacción		X	X	
Importancia del empleado en la toma de decisiones			X	
Acceso a la información			X	
Incentivos			X	
Capacitación permanente			X	
Compromiso sin sistemas coactivos				X
Flexibilidad				X

laboral				
Resolución de problemas				X
Dependencia del equipo para la difusión de información				X

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura

En el cuadro 6, se puede observar que a partir de prácticas propuestas por diferentes autores como Challins, Lawer, BensonWalton& Wood, se determinan prácticas como planificación, liderazgo, gestión del talento mediante trabajo en equipo, incentivos, capacitación permanente, compromisos sin sistemas coactivos, flexibilidad laboral, resolución de problemas y dependencia del equipo para difusión de la información, como prácticas comprobadas que inciden positivamente en la productividad laboral, de ahí que serán consideradas como variables para el desarrollo de la presente investigación.

2.3.1.3.3 Prácticas funcionales, emergentes y estratégicas de gestión humana.

Las prácticas universales de gestión humana, deben ser desarrolladas en cualquier organización con el objetivo de potencializar el desempeño de sus trabajadores. Estas prácticas constituyen el punto de partida para cualquier

organización que desee evaluar su gestión, procurando identificar debilidades que posteriormente contribuyan a un fortalecimiento de esta área estratégica de las empresas.

Estas práctica, planteadas como universales por Calderón (2006) y reclasificadas dentro del grupo de prácticas funcionales Calderón, Naranjo & Álvarez (2010), hace énfasis a la definición del grupo como aquellas actividades propias del área de recurso humano sin embargo en el evolucionar del tiempo y del requerimiento del entorno empresarial ha hecho que la función de cada una de estas prácticas pase a generar un valor adicional a la actividad empresarial, de esta manera cada una de estas prácticas exige un estudio en detalle de las directivas de empresa de tal manera que desde una perspectiva humana priorice al persona como el principal factore de su desarrollo empresarial, es así que esta redirección considera que:

...la selección pasa de buscar una vacante a buscar talentos, la evaluación no solo califica sino a determinar el valor agregado de la función laboral, los planes de carrera dejan de ser organizacionales para convertirse en personales, la compensación pasa de ser salario convirtiéndose en un aspecto condicionado por la productividad el bienestar y salud (Gregorio, Naranjo & Álvarez, 2010, p.5)

A continuación se presenta un cuadro con las características y practicas funcionales de la gestión humana.

Cuadro 7. Características y Prácticas Funcionales de Gestión humana

Grupo	Practica de Gestión Humana	Características de las prácticas de Gestión Humana
Prácticas	Provisión de personal	El reclutamiento, la selección y la

funcionales		contratación (Valle, 2004)
	Planes de carrera	La cadena de las posiciones laborales que un individuo puede ocupar a través de los años para la empresa. Esta tiene como objetivo general planificar la proyección de actividades laborales y puestos de trabajo que el empleado va a desarrollar a lo largo de su vida laboral (Dessler y Varela, 2004; Valle, 2004)
	Formación	Ofrece a los empleados capacitación en habilidades concretas para el trabajo que desempeñan en el momento presente y su objetivo es el de cubrir déficit de capacidades.
	Compensación	Práctica mediante la cual se evalúa la contribución de los empleados para establecer recompensas monetarias y no monetarias, directas e indirectas, de acuerdo con las normas laborales vigentes y con las políticas Organizacionales (Dolan, Schuler y Valle, 1999).
	Evaluación de desempeño	Es un proceso de valoración de los aportes que las personas, independientemente de su nivel y función, hacen al logro de los objetivos organizacionales (Certo, 2001)

Fuente: Tomada de Calderón, Naranjo, Álvarez 2010 p. 5

Así mismo Calderón, Naranjo & Álvarez (2010), señala dos grupos las emergentes y estratégicas como objeto de estudio y compromiso de la gestión humana.

Cuadro 8. Prácticas Emergentes y Prácticas Estratégicas de la Gestión Humana

Grupo	Prácticas
Emergentes	Medición de clima
	Desarrollo de cultura Organizacional
	Comunicación
	Estrategia
	Responsabilidad
	Formación de líderes
Estratégicas	Gerencia del talento
	Gerencia del cambio
	Desarrollo de liderazgo

Fuente: Calderón, Naranjo & Álvarez 2010, p. 5

El cuadro 8, se evidencia el segundo y tercer grupo de prácticas de gestión humana consideradas a partir de la investigación “*Estado del Arte de la Gestión Humana*” realizada por Calderón, Naranjo & Álvarez (2010), donde para efectos se relaciona dos grupos de prácticas como emergentes y estratégicas consideradas fundamentales para la gestión humana en la organización.

En este cuadro, se clasifica el grupo emergente que encierra práctica como medición del clima, desarrollo de cultura organizacional, comunicación, estrategia, responsabilidad y formación de líderes, de igual manera el grupo estratégico

conformado por prácticas como gerencia del talento, gerencia del cambio y desarrollo de liderazgo.

Lo anterior, permite observar el grado de correlación entre las prácticas universales conocidas como funcionales y los dos grupos planteados por Calderón, Naranjo & Álvarez como resultado en grado de importancia, a partir de la aplicación del instrumento de investigación a gerentes representativos de empresas colombianas.

Para el caso específico de la presente investigación se tendrá en cuenta las prácticas conformadas por el grupo funcional dado a ser consideradas como universales y dada la frecuencia en las investigaciones realizadas sobre gestión humana.

2.3.1.4 Medición de la gestión humana en las organizaciones.

La medición de gestión humana se presenta desde la definición de las prácticas funcionales, que encierran elementos como provisión, planes de carrera, formación, compensación y evaluación de desempeño, es decir aquellas propias de la administración de personal y las emergentes y estratégicas como clima, cultura, comunicación entre otras que hacen parte de la pensamiento y forma gerencial de la empresa (Calderón, 2006)

Es decir que, en este apartado se requiere conceptualizar las prácticas como proceso de evaluación y la ponderación requerida que permita establecer un criteriocuantitativo del estado actual del área de gestión humana en la empresa Talleres Unidos

La medición pretende establecer un criterio cuantitativo que permite valorar el estado actual de un área específica de la organización, como caso particular se establece la medición de la gestión humana que pretende determinar mediante una

escala de ponderación los procesos propios del manejo del recurso humano que implica las prácticas funcionales mencionadas por Calderón G (2010) y descritas en el cuadro 9, donde se relaciona las actividades referentes a selección de personal, planes de carrera, formación, vinculación compensación y evaluación de desempeño que forman parte del quehacer humano.

2.3.1.4.1 Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal.

La matriz organizacional, es diseñada a partir de una investigación de la Universidad de la Sabana en Colombia denominada “*Matriz Organizacional para la Medición de los Procesos de Personal, una Primera Aproximación*”. Martínez & Martínez (2010), propuesta como un instrumento de apoyo tanto al área académica como empresarial para determinar los procesos y actividades propias de la gestión humana. Este instrumento fue dirigido al sector floricultor pero los investigadores afirman que esta herramienta es aplicable a cualquier tipo de empresa siempre y cuando se realice una revisión que permita contextualizar el instrumento.

La matriz contiene, los procesos funcionales de la organización referentes a vinculación, capacitación, evaluación de desempeño, salud ocupacional, compensaciones, bienestar, retiro y desvinculación. A cada función se le asigna un peso de importancia según el criterio del responsable del área, seguidamente se proponen unos indicadores de evaluación los cuales pueden ser calificados de 1 a 5 donde 1 hace referencia a menor presencia y 5, representa mayor presencia del factor en la organización.

2.3.1.4.2 Mapa estratégico

La gestión humana es considerada una estrategia que involucra el aprovechamiento de los recursos intangibles que generan valor en la empresa, lo cual implica el uso mediante estrategias de utilización.

Según Kaplan y Norton, (2000) citado Torres, (2005) consideran el mapa estratégico como una herramienta que facilita identificar las capacidades del recurso humano, los cuales inciden favorablemente en los resultados económicos de la empresa; lo anterior teniendo en cuenta que la inversión en el recurso humano se ve inmersa en la eficiencia laboral que implica reducción de costos en vez de representar gastos que afectan las utilidades de la empresa.

En ese sentido esta herramienta Torres (2005) agrupa unos indicadores que miden la contribución estratégica como lo es:

- Disposición de cargos estratégicos (brecha de competencias de familias de cargos estratégicos)
- Brecha de liderazgo (% de atributos claves del modelo de competencias de liderazgo que se encuentran por encima del umbral requerido)
- Índice de Conciencia estratégica (% de empleados capaces de identificar las prioridades estratégicas de la organización)
- Índice de Conciencia estratégica (% de empleados capaces de identificar las prioridades estratégicas de la organización)
- Retención de personal clave (% de empleados de alto desempeño en cargos claves que permanecen en la compañía respecto a los que había a inicio de año)
- Cobertura de trabajo en equipo (% de empleados que trabajan en equipos multifuncionales o interdisciplinarios)
- Índice de empoderamiento (% de decisiones de trabajo que se pueden tomar autónomamente)
- Satisfacción de empleados (encuesta sobre cumplimiento de la propuesta de valor a los empleados)

En ese sentido, (Torres, 2005) el objeto de medición se realiza a partir del resultado de cada uno de los anteriores indicadores, alineándolos con los objetivos y metas de la empresa. Así mismo, se habla de una relación de causalidad entre las partes a fin de generar un grado de afinidad en cada uno de los factores evaluados y la perspectiva de la organización.

2.3.1.4.3 Cuadro de mando integral o marcador equilibrado.

Kaplan y Norton (citado en Funes Y & Hernández 2001) mencionan un medio de evaluación que hace referencia al Cuadro de mando integral o Balance Score Card.

Este modelo de evaluación de desempeño es creado con el objeto de satisfacer los requerimientos constante de tres grupos de la empresa: inversionistas, clientes y empleados, quienes aún con una meta colectiva común que gira entorno a la sostenibilidad y continuidad de la empresa, requiere información diferente desde los respectivos intereses.

De esta manera, este tipo de evaluación para el caso del recurso humano, permite conocer indicadores de productividad a razón de actividades o procesos que se realicen. Estos autores destacan que en la evaluación de los procesos del personal, deben tenerse en cuenta elementos de medición como: “*desarrollo de las capacidades, satisfacción en el empleo y reconocimiento de su labor*”(Kaplan y Norton citado en Funes & Hernández 2001, p.46)

En ese orden de ideas, luego de la revisión de las anteriores formas de medición de la gestión humana, y teniendo en cuenta la simplicidad y objetividad en el proceso de recolección y análisis de la información, se eligió para efectos de esta investigación la matriz organizacional como técnica de valoración y herramienta de recolección de datos para la empresa Talleres Unidos, dado que incluye los elementos esenciales presentados por los principales referentes en el tema. De esta manera, se da cumplimiento al primer objetivo específico de este trabajo.

2.3.2 Productividad.

Según Grandas(2000), se considera que *“una organización es productiva cuando alcanza sus metas en calidad y cantidad”*(Mencionado en Mirza, Rodríguez, Núñez2010, p. 3),es decir que, se requiere mejorar cada uno de los procesos productivos y recursos utilizados en la función administrativa de tal manera que se logre cumplir las metas organizacionales de una forma efectiva; por ello se considera que el nuevo concepto de productividad dentro de la administración, está inmersa en diferentes variables tanto externas e internas que se enmarcan sus dimensiones o contextos amplios que le fundamentan.

En consecuencia,dentro de la gestión humana interviene factores sicológicos y psicosociales dado al trato directo con las personas frente a situaciones sociales laborales que de una u otra manera afecta el desarrollo de las actividades laborales respondiendo con un comportamiento positivo o negativo en el sistema empresarial tal como lo sustenta Perea & Delgadillo (citado en Mirza C, Rodríguez C, YBottini M, 2010) quienes afirman que la capacitación, entrenamiento, motivación son variables que inciden directamente en la productividad.

2.3.2.1 Factores que inciden en la productividad.

Dentro de los factores que inciden en la productividad se encuentran lo mencionado por Maroto y Cuadrado *“Capital físico o dinero, capital humano, recursos naturales y tecnología”* (2002, citado en Cequea M 2012, p. 32).

De esta manera, el recurso físico o dinero hace referencia al bien tangible como medio de cambio requerido para generar producción; el capital humano hace referencia a la fuerza de trabajo de personas dotadas de conocimientos adquiridos en

el medio laboral, los recursos naturales conocidos como elementos aptos para el uso de bienes económicos y la tecnología como medio de apoyo en el sistema productivo (Cequea M, 2012)

De los anteriores factores, es objeto de estudio el capital humano específicamente del área de producción, dado los requerimientos de la gerencia de la Empresa Talleres, en la cual se concentra del personal equivalente a 26 personas en el área de operaciones industriales y 14 en el área de administración/ventas.

En ese orden de ideas Domínguez, Domínguez y Álvarez considera el recurso humano como:

Mano de obra y equipo capital afirma debe establecerse y mantenerse evitando momentos de no productividad haciendo ello es selección y posicionamiento del producto, diseño de productos, diseño de procesos, dimensiones de las instalaciones, distribución en planta, fijación de normas de calidad, diseño del sistema de gestión de personal y el sistema de planificación y control de la producción, (1999,p.80).

De ahí que, los factores en su conjunto mediante un correcto uso administrativo pueden generar productividad total, sin embargo para efectos de la presente investigación, la productividad se centra en el factor humano, es decir, busca proponer una mejora en el desempeño laboral de los operarios de la empresa Talleres Unidos a través de prácticas dirigidas a las personas.

En resumen, la medición como medio de valoración pretende determinar el desempeño laboral conociendo que tan bien se están utilizando los recursos, y en particular que tan estratégicamente se interviene en el recurso humano como fuente ilimitada de conocimiento.

2.3.2.2 Medición de la productividad.

Dentro de la concepción específica de la administración de operaciones, Domínguez y Álvarez (1999) describen la productividad en la relación de cantidad producida y los insumos requeridos, entendidos estos como tecnología máquinas y recurso humano.

Sin embargo, no dejan de lado y centran parte de su estudio al recurso humano como un aspecto más que aporta a la productividad conocida como sistema de gestión de personas donde afirma que *“defectos o fallas que se presente en la unidad productiva a razón de selección del empleado, así como la formación en el desarrollo de las actividades técnicas, o defectos en la motivación y participación genera baja en la productividad”*. (Domínguez y Álvarez 1999, p.80)

De lo anterior, se observa que los autores dan importancia al recurso humano dado que se considera un elemento más del costo de producción donde determinación de productividad está condicionada únicamente por las horas hombre trabajadas; es decir, construye una productividad que depende exclusivamente del método y tiempo en el trabajo

Por tanto, autores como Domínguez, Álvarez & Domínguez (1999), Chase A(2000) y Meyers F(2000) coinciden en la presentación referente a la medición numérica donde la determinación de la productividad a partir de la relación matemática entre producción obtenida sobre recursos utilizado donde su resultado mayor a 1 determina si se es productiva en su desempeño. Es por ello que, el denominador de la anterior relación varía dependiendo que tipo de productividad se quiere conocer, tal como lo sustenta Domínguez, Machuca, Rodríguez & Domínguez (1999), donde a partir de cada medio de comparación que establezca la unidad productiva, se presenta como fórmula de medición: la productividad parcial, multifactorial y total.

Cuadro 9. Medición de la Productividad

Indicador de medición	Formula de medición	Medio de comparación	Autor	resultado
Medición o general	Producción sobre Insumos	A si misma con empresas similares en la industria	Chasse A (2003)	Productividad igual a 1: punto equilibrio.
Medición o productividad Parcial	-Producción sobre Mano de obra -Producción sobre el Capital. -Producción sobre los Materiales. -Produccion sobre	Relación entre producción y un solo insumo	Dominguez Machuca, Dominguez & Alvarez(1999)	

	Energía			Productividad menor a 1: uso ineficiente de factores produccion
Medición o productividad multifactorial	Producción sobre Mano de obra mas capital mas energía Producción sobre Mano de obra mas capital más energía	Relación entre producción y un grupo de insumos		
Medición o productividad total	-Produccion sobre Insumos -Bienes y servicios producidos sobre Todos recursos utilizados	Relacion entre produccion y todos los insumos		

Productividad presente	Resultado: unidades/día Personas: N° personas * 8hrs día		Meyers F(2000)	
Productividad mejorada	Resultado: unidades/día Personas: N° personas * 8hrs día	Las unidades corresponden a un incremento de productividad	Meyers F (2000)	

Cuadro prouesto por la autora a partir ChasseAquilano(2000), Dominguez, Dominguez, Alvarez (1999), Meyers 2000.

En el cuadro se observa la medición de la productividad desde un modelo tradicional planteado por teóricos clásicos de la administración industrial como Meyers F(2000), Dominguez (1999) y Chase A (2000) , quienes describen la productividad desde una relacion numérica entre cantidades producidas sobre recursos utilizados , desde este punto de valoracion aparece el recurso humano como uno de los denominadores importantes para la proyección de la productividad mejorada o esperada.

De acuerdo al sistema tradicional y sistematico planteado desde el cálculo técnico de la productividad , se presenta una investigación a partir de la tesis de Cequea M (2012) quien luego de una reivisión literaria para llegar un modelo multifactorial de productividad humana, relaciona a través de un cuadro la medición de la productividad desde los métodos tradicionales y no tradicionales que se presenta a continuación, con el propósito de encontrar sinergia entre el sistema de valoración de la productividad teniendo en cuenta los aspectos humanos enmarcados en la productividad laboral. (ver cuadro 10)

Cuadro 10. Medición de Productividad Método Tradicional y No Tradicional

Tradicionales	Productividad del factor trabajo (basada en el producto bruto)
	Productividad del factor trabajo (basada en el valor añadido)
	Productividad del capital (basada en el valor añadido)
	Productividad multifactorial capital-trabajo (basada en el valor añadido)
	Productividad multifactorial KLEMS (basada en la cantidad de producto bruto y la cantidad de factores que intervienen en su producción)
No Tradicionales	Índices de Malmquist (basados en el crecimiento de la PTF con dos componentes: cambios en la eficiencia técnica y cambios en la tecnología)
	Programación lineal (basado en la eficiencia a partir de la distancia entre los puntos de producción y la frontera, mediante funciones de distancia).
	Modelos econométricos (basados en cantidades, tanto de los productos como de los insumos empleados)
	Medición mediante variables microeconómicas (basados en técnicas como las de escalado multidimensional, intentan identificar la productividad como escala sintética, producto de un conjunto de variables significativas para cada sector económico)
	Medición de tipo subjetivo (basada en información sobre productividad acopio y análisis de las percepciones y las actitudes de los agentes relacionados directa o indirectamente con la productividad objetiva, capturada en encuestas o cuestionarios).

Fuente: Tesis doctoral Cequea M (2012)

El cuadro 10, se resume la medición de la productividad tradicional y no tradicional, para la presente investigación se tendrá en cuenta la medición de tipo subjetivo presentada por Cequea (2012) las hace referencia a un medio distinto de valoración para la determinación de la productividad laboral.

2.3.2.2.1 Medición de la productividad de tipo subjetivo mediante subsistemas.

La medición de la productividad para el caso de esta investigación, se considera de tipo subjetiva, la cual “*está conformado por opiniones, sentimientos, actitudes difícil de cuantificar*” (Jacob &Lefgren (2005), Forth y Mc Nabb (2004), Antikainen y Lonnqvist (2003), Citado en CequeaM, 2012, p. 112)

Por lo anterior, se considera importante para desarrollar una cuantificación de la productividad desde el capital humano, mediante una herramienta que permita

establecer modos de comportamiento grupales y aspectos individuales dentro del área de desempeño laboral de la empresa objeto de estudio.

Es así que, Velásquez, Núñez& Rodríguez,(2009) considera tres subsistemas para determinar la productividad. A continuación se definen cada uno de estos.

Cuadro 11.Subsistemas para la Medición de la Productividad

Subsistema	Definición
Subsistema Cultural	Contempla las normas, creencias, valores que pueden estar implícitos o explícitos en una organización y son los que rigen el modo de actuación de las personas, lo cual es tomado como una orientación para actuar en la organización, sin menoscabar la libertad individual
Subsistema Dirección	Responsable de armonizar el personal, la tecnología y el dinero de forma tal que su utilización sea la más eficaz y liderar los procesos para buscar la manera de aprovechar al máximo y de forma eficiente todos los recursos
Subsistema Operaciones	Contempla las actividades necesarias para producir de acuerdo a las especificaciones, involucra a las personas, materiales, equipos, métodos y capital.

Fuente: Elaboración a partir de Velásquez, Y., Núñez, M. y Rodríguez, C., (2009)

El cuadro 11, presenta los tres subsistemas para la medición de la productividad donde para este caso en particular, se tuvo en cuenta el recurso humano, dentro del subsistema cultural que involucra comportamientos individuales y grupales, a través de una herramienta de consulta en los funcionarios del área de operaciones industriales de la empresa Talleres Unidos de Barrancabermeja.

2.3.3 Productividad y el factor humano.

La productividad en cualquier empresa es la principal preocupación de la gerencia. El producir eficientemente implica hacer uso correcto de los recursos, y utilización adecuada de los factores productivos requeridos para generar productividad.

Es ahí, donde se encuentra inmerso el recurso humano, entendido como las personas que conforman el equipo laboral con ciertas habilidades e intereses particulares las cuales son obligación de la empresa construir y alinear en pro del desarrollo y sostenibilidad, tal como se considera *“las personas tienen sus propias metas personales, materiales e inmateriales, y forman parte de una organización cuando sus actividades en esta contribuyen directa o indirectamente a su logro”* Parra 1998 citado en (Cequea, 2012, p. 55)

De acuerdo a lo anterior, el ser humano es un individuo lleno de intereses particulares, es decir vive y actúa en función de algo que lo motive o que lo impulse que le conlleva actuar de manera individual y grupal, de esa manera la productividad empresarial centrada en el ser humano está determinada de unos componentes o procesos psicológicos y psicosociales.

Por tal razón, es necesario que las directivas de la organización identifiquen estos componentes y diseñe elementos de seguimiento a fin de generar un proceso de cercanía y de conocimiento de los hechos conductuales del trabajador de tal manera que se consiga alinear aspectos individuales hacia metas institucionales desde las dimensiones psicológicas y psicosociales

2.3.3.1 Dimensiones de la productividad y el factor humano.

En este aparte, se consideran las dimensiones psicológicas y psicosociales como los determinantes para la productividad laboral.

En este sentido, los autores que han estudiado el talento humano consideran que el desempeño o función laboral en una empresa se determina por dimensiones y factores inmersos en ella, donde la conducta es el causa que incide positiva o negativamente en la productividad.

2.3.3.1.1 Dimensión psicológica.

Esta dimensión psicológica agrupa según Quijano 2006, citado en Cequea, (2012, p.62) factores como: “auto eficiencia, percepción de la equidad, claridad del rol, conflicto del rol, sobrecarga de trabajo, instrumentalidad, conciencia de resultados, conciencia de responsabilidad sobre los resultados, conciencia de significación del trabajo, y percepción de apoyo social”.

Lo anterior, hace referencia a los aspectos determinantes en el individuo, los cuales permite la generar conducta positiva en el desempeño laboral, es decir, esta dimensión psicológica es la que impulsa a que la persona se motive, se incluya y genera grado de compromiso con la función y la empresa.

2.3.3.1.2 Dimensión psicosocial.

En la dimensión psicosocial, el comportamiento está determinado por grupos formales o no formales de la empresa. Se basa en que el comportamiento del individuo está condicionado por aspectos concerniente a su relación grupal, la cual puede ser positiva o negativa. Algunos factores que intervienen son: el conflicto y la organización, el clima organizacional, el liderazgo y la cultura corporativa, el nivel de desarrollo grupal, la cohesión y el trabajo en equipo.

A continuación, se relaciona una figura donde se evidencia con mayor claridad la relación de estos factores, los cuales son explicados en el siguiente apartado.

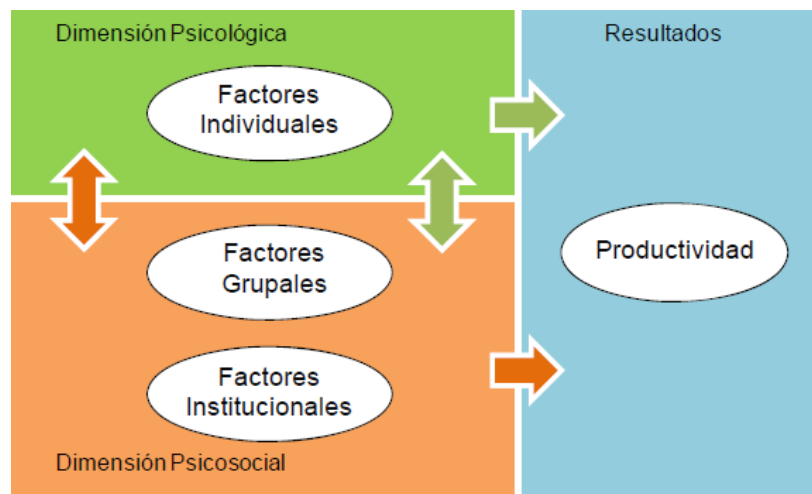


Figura 1. Dimensiones de la productividad

Fuente. Tesis doctoral Cequea. M (2012, p. 68)

En la figura 1, se observa el resultado conocido como productividad dependiendo de dimensiones conductuales que agrupan factores de comportamiento de manera individual, grupal e institucional.

2.3.3.2 Factores humanos que inciden en la productividad.

Inmerso en las dimensiones humanas de la productividad se halla incluidos unos factores que condicionan el modo de actuar del individuo y que le llevan a un resultado en su escenario laboral. Estos factores conocidos como factor individual, grupal y organizacional se detallan en los siguientes numerales

2.3.3.2.1 Factor individual.

Considerados como los aspectos propios o internos del individuo referente a las distintas maneras en cómo se percibe y cómo asume distintos estímulos generados en el entorno.

Lo anterior, de acuerdo a la investigación desarrollada por Mirza C, Mirza N, Monroy C, Bottini (2010) establece seis variables que determinan el comportamiento individual señaladas en la investigación como: satisfacción, motivación, compromiso, son catalogados como psicológicos (Quijano 2006, citado en Mirza 2010 p 2047). Es decir, los aspectos propios del ser humano los cuales aunque son intrínsecos se refleja en su comportamiento social.

Cuadro 12. Dimensión Psicológica Factor Individual

Dimensión psicológica	Factor Individual	Definición
	Motivación (Perez,1993)	Expectativas contribuciones y retribuciones
	Satisfacción laboral Kahn (1994)	El balance de la relación entre la definición del rol que el trabajador quiere jugar en la empresa y el rol que la empresa da al trabajador
	Compromiso Cáceres (2000)	La aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de esta, y el deseo de mantenerse activo como miembro de esta
	Competencias OIT (1997)	Atributos que permiten un desempeño superior, conocimientos y habilidades que se adquiere durante formación.

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro 9, se definen los factores internos del individuo, incluidos en la dimensión psicológica.

2.3.3.2.2 Factor grupal.

Para esta dimensión los autores Mirza C, Monroy C, Bottini M (2010) referencia aquellos aspectos psicosociales presentes en el individuo cuando se encuentra dentro de un grupo específico; es decir el comportamiento social presente frente a los diferentes momentos o situaciones laborales.

Esta dimensión, pretende identificar los momentos de respuesta de una persona frente a una sociedad, ello teniendo en cuenta que el individuo por naturaleza humana es un ser social pero que lleva inmerso propósitos individuales que muchas veces impiden que la actividad en un colectivo de personas cumpla con los objetivos misionales o la razón de ser del grupo.

Es por ello que, Quijano 2006, citado en Cequea, (2012) se considera importante los factores psicosociales como el clima, el liderazgo, la cohesión grupal y la cultura, en los cuales se fundamentan en las circunstancias o aspectos que puede incidir en el desarrollo de una labor o función colectiva que apunte a una meta común. A continuación se describen los aspectos que conforman el factor grupal.

Cuadro 13. Dimensión Psicosocial y Factor Grupal

Dimensión psicosocial	Factor grupal	Definición
	Cohesión	Integración social
	Participación	Proceso al que se recurre para lograr mayor compromiso en la empresa, incrementar la calidad productiva y estimular la capacidad innovadora Vargas A (1999)
	conflicto	Situación en la que fuerzas se oponen de modo similar entre si y con igual intensidad actúan sobre el individuo Redota J (2011)

Fuente: Elaboración de la autora con base en la literatura

2.3.3.2.3 Factor organizacional.

Dentro de esta dimensión se consideran “los diferentes procesos o actividades que influyen en el desempeño de la persona Mirza”(2010, p. 204), es decir que, aquellos procesos que inciden en que a través de la gestión directiva se genere una identificación y sentido de pertenencia a partir de los dos dimensiones mencionadas anteriormente.

En conclusión, en la búsqueda de la productividad se requiere una labor que implica el estudio en detalle del recurso humano desde factores psicológicos y psicosociales inmerso dentro de unas dimensiones que permite que la empresa genere un valor adicional a su gestión.

En resumen, la gestión humana como objeto de estudio en la búsqueda de productividad laboral, requiere la disponibilidad administrativa y directiva desde la dimensión organizacional como eje de articulación entre los factores individuales y grupales.

Cuadro 14. Dimensión Psicosocial y Factor Organizacional

Dimensión psicosocial	Factor Organizacional	Definición
	Cultura	Conjunto complejo de valores, creencias supuestos y símbolos Barney (1986)
	Liderazgo	Comportamiento de un individuo cuando dirige sus acciones hacia una meta común Hemphill y Cons, (1957)
	Clima	Cualidad relativamente permanente del ambiente interno experimentada por los miembros del grupo de una Organización Deninson (1991)

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro 14, Cequea M(2012), recopila con base en el estudio realizado en su tesis doctoral sobre la conceptualización de las dimensiones de la productividad laboral, las cuales serán tomadas para la presente investigación con el propósito de evaluar las mismas en los operarios de Talleres Unidos.

Cuadro 15. Dimensiones de la Productividad Laboral

Dimensión	Definición
Motivación (MO)	Energía o esfuerzo empeñado por el individuo para alcanzar los resultados de la organización
Satisfacción Laboral (SA)	Actitud del individuo ante la satisfacción de sus necesidades y expectativas, y su interacción con los factores motivacionales del ambiente laboral en que se desenvuelve
Competencias (CO)	Características intrínsecas de las personas o conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos (comportamientos observables) responsables de producir un rendimiento eficiente en el trabajo y en consecuencia alcanzar los objetivos de la organización
Participación (PA)	Se manifiesta cuando el individuo decide incorporar su conocimiento en la toma de decisiones y la organización establece los espacios para su concreción. La forma de participación y el contexto determinan el alcance del efecto positivo sobre el rendimiento y la productividad
Trabajo en equipo y Cohesión (TE)	Conjunto de fuerzas que llevan a los individuos a permanecer unidos, satisfacer las necesidades afectivas de los miembros y trabajar por un bien común
Manejo de Conflictos (MC)	Proceso que se manifiesta cuando un individuo o grupo percibe diferencias o divergencias entre sus intereses individuales o grupales y los intereses de otros individuos o grupos, relacionadas con las tareas o con las relaciones socio-afectivas. La negociación es fundamental como dinámica para manejar el conflicto
Cultura Organizacional (CU)	Fenómeno de dimensión psicosocial presente en la organización, producto de un conjunto de creencias y valores compartidos, determinada por el marco estratégico de la organización (misión, visión, valores, políticas y estrategia) y su estructura. Incide en los individuos y en los grupos, y está directamente relacionada con los resultados de la organización
Liderazgo (LI)	Fenómeno de dimensiones psicosociales que incide sobre los individuos y los grupos. Está determinado por la cultura de la organización e incide directamente en sus resultados
Formación y Desarrollo (FD)	Proceso de la organización para mejorar e incrementar las competencias de los individuos y dotarlos de las capacidades requeridas para el desarrollo de sus funciones
Clima Organizacional (CO)	Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, aspectos estructurales de la organización, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Está determinada por la cultura organizacional y tiene incidencia en el desempeño de las personas y en los resultados de la organización

Tomado de Tesis Doctoral, Modelo Multifactorial para la optimización de la productividad en el proceso de generación de energía eléctrica. Cequea M. (2012). Universidad Politécnica de Madrid

En el cuadro 12, presentado por Ceuqea M (2012) muestra una construcción propia del autor, en la cual conceptualiza las dimensiones como actividades o comportamientos grupales o individuales, las cuales contribuyen al conocimiento del desempeño de los empleados en las organizaciones y de esta manera establecer actividades que permitan mejorar su productividad a partir de estos factores.

En este trabajo se tomó como base estas dimensiones, por medio de las cuales se logró medir cada una de estas en los operarios de Talleres Unidos.

2.3.3.3 Modelos de productividad relacionados con la gestión humana.

2.3.3.3.1 Modelo productividad basado en prácticas de gestión humana.

En relación directa entre productividad y gestión humana, planteado por Gómez (2006), considera necesario tratar los elementos de gestión humana mencionado por los distintos autores a lo largo del marco teórico, en un proceso inicial de la evaluación y autoevaluación de modos de trabajo de hábitos, y cultura a través de matriz de modelo de productividad que permita la construcción de un paradigma de la Organización, ello como un proceso de reconocimiento que permita establecer paradigmas de cambio que mejore la productividad en función de los objetivos de la empresa.

En la matriz, para la construcción de un modelo de productividad, se establece 5 niveles dentro de la pirámide administrativa de la siguiente manera. En la base principios o teorías que fundamente las estrategias de gestión humana. En segundo nivel, las practicas dominantes estableciendo las ya trabajadas en la institución como hábitos, costumbres, cultura. En tercer nivel, las prácticas de gestión del talento, propuestas desde las teorías revisadas. En el cuarto nivel, los

objetivos por unidad, para este caso sería el área de operaciones industriales y en la cúspide, serían los objetivos generales de la Empresa, los cuales deben estar alineados con las estrategias.



Figura 2. Modelo de Productividad Basado en Prácticas de Gestión Humana

Fuente: Gomez(2006 p.8)

La figura 2, propuesta por Gómez (2006) muestra una metodología a seguir en cuanto a la definición de las prácticas de gestión humana. Esta metodología requiere la identificación de teorías y axiomas actuales a manera de diagnóstico situacional en la empresa como punto de referencia.

De esa manera, se puede establecer prácticas de gestión humana como : planificación, liderazgo, gestión del talento mediante trabajo en equipo, incentivos, capacitación permanente, compromisos sin sistemas coactivos, flexibilidad laboral, resolución de problemas y dependencia del equipo para difusión de la información, citadas como exitosas según se Challins, Lawer, BensonWalton& Wood y presentada en capítulos anteriores.

2.3.3.3.2 Modelo de ecuaciones estructurales.

Este tipo de modelo realiza un “análisis de variables no físicas sobre las cuales no se puede ejercer control, como el comportamiento entre otros. Es posible recurrir a investigaciones empíricas con la finalidad de descubrir las relaciones causales entre las variables objeto de estudio”(Orgaz, Ruiz, Batista & Coenders, citado en Cequea M 2012, p. 8)

De esa manera, este tipo de modelo planteado mediante ecuaciones lineales y principalmente trabajado en las ciencias sociales, permite al investigador tomar decisiones respecto a las hipótesis argumentadas en su estudio. Por consiguiente, mediante análisis estadístico determina si existe relación directa o nivel de incidencia entre las variables objeto de estudio, es decir, se muestra un grado de ajuste.

En consecuencia, el modelo trabajo por estos autores muestra un grado de ajuste en el modelo b, denominado modelo de los dos factores donde agrupa aspectos (individuales y grupales) es decir, mediante variables dependientes e independientes, se determina el grado de incidencia directa sobre la productividad.

En resumen, el modelo de los dos factores considera que los aspectos individuales y grupales inciden sobre la productividad, mientras que los factores organizacionales inciden directamente sobre el individuo.

2.3.3.4 Medición de la productividad del factor humano.

La productividad, enfocada desde los factores humanos debe ser medida desde la organizaciones ya que permite identificar las debilidades y fortalezas de la misma. Posteriormente a esto se debe establecer planes o programas que contribuyan a su fortalecimiento con miras a aumentar su productividad y la calidad de vida de los trabajadores. A continuación se presenta, algunos instrumentos que pueden ser útiles en las organizaciones que requieran evaluar su gestión .

2.3.3.4.1 Instrumento de medición de la productividad humana.

Teniendo en cuenta, el enfoque de la investigación que pretende relacionar la productividad con el recurso humano, se describen a continuación, modelos de productividad que ofrecen un sistema de medición a la gestión humana dentro de los aspectos que afectan el desempeño misional de los funcionarios.

En ese orden de ideas, Cequea M (2012) en su tesis doctoral, presenta un instrumento de medición de la productividad humana, la cual según los argumentos teóricos hace referencia a una medición subjetiva dentro del subsistema cultural que argumenta los modos individuales y grupales de los trabajadores.

Asi mismo, este autor establece un cuestionario compuesto de 9 ítems denominados respectivamente: motivación, satisfacción, competencias, participación, trabajo equipo/cohesión, manejo de conflictos, cultura, liderazgo y clima organizacional, estableciendo una ponderación o unidad de valoración de 1 a 7 donde 1 representa respuesta mínima o poca incidencia en la productividad y 7 máximo o alta incidencia en la productividad.

De igual manera, el instrumento propuesto por el autor presenta al final un espacio de identificación donde se resume aspectos generales como edad, genero, nivel educativo, tiempo en la empresa, y cargo que desempeña; con el fin de caracterizar al encuestado y así generar un análisis amplio que permita concluir obtener información clasificada.

El Instrumento, se considera pertinente para la presente investigación dada la generalidad de los ítems y la ponderación que facilita el análisis de las variables gestión humana y productividad.

2.4 Marco Histórico

En este apartado se describe el proceso por el cual la organización ha desarrollado su función empresarial a través del tiempo, siendo necesario dar a conocer los respectivos antecedentes.

2.4.1 Antecedentes de la empresa Talleres Unidos Ltda.

Es una empresa del sector metalmecánico, que inició su potencial desarrollo en 1962, dada la iniciativa de 12 socios que dedicaban su labor al servicio de rectificación de vehículos, y los cuales poco a poco se van retirando a diferentes sectores e incluso regiones del país, fue así como en constante y arduo trabajo continua liderando la empresa el Señor Arsenio Jaraba Garay, mecánico de la tropical OilCompañy quien decidió dejar esta petrolera para dedicar su vida a el servicio metalmecánico como empresario independiente; es así como a partir de 1957, considera Talleres Unidos como su único proyecto de vida.

Con miras a mejorar aún más el servicio, en 1986, se construyen unas modernas instalaciones en la zona industrial, Avenida 33 No. 59-16 donde actualmente funciona, Talleres Unidos Limitada cuenta con tecnología de punta en sus procesos de manufactura, debido a que se importan equipos para mejorar el servicio de la industria metalmecánica y la rectificación de motores para liderar el mercado regional, cuenta con personal calificado, en certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001, certificación del Sistema de Gestión en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional bajo la Norma OHSAS 18001 y certificación ASME.

Esta empresa, con altos estándares de calidad y precios competitivos permite satisfacer y cautivar a los clientes, convirtiéndola en una empresa líder en la industria metalmecánica de la ciudad y la región; conocida como una empresa que se caracteriza por estar a la vanguardia con las necesidades de los clientes para ofrecerles solución a sus requerimientos, es por ello que cada día extiende una gama de productos y servicios, siendo el más reciente la fabricación de intercambiadores

de calor, línea de negocio que le ha permitido posicionarse como la única empresa que ofrece este producto en la región, complementado con ello el ofrecimiento de una amplia gama de servicios en ingeniería, mecanizado, soldadura, rectificación, ranuración y en productos con la fabricación de piezas, vasijas a presión, bombas, enfriadores de aceite, mezcladores estáticos, platinas de orificio y ejes para equipo rotativo.

En la actualidad, Talleres Unidos Limitada, lidera en Barrancabermeja y la región, los procesos metalmecánicos y de ingeniería tendientes a obtener excelencia en los servicios, de igual forma, enfoca todos sus esfuerzos a desarrollar su principal activo, es decir el talento humano, por esta razón, se trabaja con lineamientos de un programa SSOMA (Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente) velando por la higiene y seguridad industrial, medicina preventiva y del trabajo y cuidando que los impactos sobre el medio ambiente sean mínimos.

La Empresa, ha participado en procesos de mejoramiento continuo al servicio de ECOPETROL S.A, ha logrado las certificaciones 14.000 ISO 26.000. En convenio con la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, la factoría ha trabajado en procesos de mejoramiento en marketing, en sistemas de responsabilidad social empresarial (RSE) entre otras de su competencia.

Dentro de las metas que tiene actualmente la empresa objeto de estudio, tiene que ver con la participación del proyecto de ampliación de la Refinería, ofertando el portafolio de servicios, donde para su logro se requiere alcanzar estándares de productividad y competitividad. (Plan estratégico Talleres Unidos 2011)

Talleres Unidos LTDA, a pesar de contar con más de 50 años de experiencia en el área de la industria de la metalmecánica en Barrancabermeja y la región ha solventado muchos obstáculos a nivel externo y aspira alcanzar los mayores índices de rentabilidad, cubriendo las necesidades del cliente en la región del Magdalena medio, sin embargo, presenta debilidades internas Inmersas en el área de producción, de acuerdo a la entrevista realizada previamente para diagnosticar el problema de investigación.

De lo anterior, se reflejó dificultades en el desempeño del talento humano identificado como mano de obra directa en producción; donde se observa, poco cumplimiento de manera oportuna con los procesos productivos, bajo autocontrol en cada funcionario del área, poco compromiso con la labor que realiza, ausencia de responsabilidad e identidad con su obligación y ausentismos laborales reflejados en el reporte de tiempos, esto a razón, que la Empresa no cuenta con un modelo de Gestión Humana, centrado en Estrategias en el área de producción, que impliquen factores relativos a la Motivación, Selección y promoción al personal, así como el desarrollo de carrera y Aprendizaje organizacional, entre estos, estímulos frente al cumplimiento de las metas de trabajo, de tal manera que el talento humano, se identifique siendo ellos mismo sus propios jefes, maximizando tiempos de trabajo, así como procesos y procedimientos, buscando un sistema autosuficiente y efectivo que se proyecte en la prestación de los servicios que actualmente presta la organización.

2.4.2 Ambiente contextual función empresarial en Talleres Unidos.

Talleres Unidos, se encuentra clasificada como una Sociedad Limitada de acuerdo al código de comercio Colombiano (Código de comercio art 25), y específicamente de responsabilidad fiscal común de acuerdo al Estatuto tributario Colombiano, clasificando toda persona jurídica responsable de las cargas impositivas nacionales IVA, renta y complementarios, aportes CREE (Ley 1607/12 cap.I, II), y municipales de acuerdo al objeto social Industria y comercio para la localidad de Barrancabermeja, la empresa en mención presta servicios en su área de producción bajo una infraestructura 800 metros cuadrados; 100 metros cuadrados para el área de almacenamiento de materiales y 20 metros cuadrados para sus áreas de administración, Talleres Unidos Ltda cuenta con la maquinaria y equipos tecnológicos necesarios para todo tipo de trabajo industrial y petroquímico, los cuales les permite fabrica piezas tales como Vasijas a presión, intercambiadores de calor y

sus partes, Piezas Para Bombas De Lodos, Roscas para equipos de perforación, Sustitutos, Botellas, Uniones, Bombas para inyección de agua, Ejes para equipos rotativos, Camisas para sello mecánico, Anillos estacionarios y rotativos, Enfriadores de aceite, Mantenimiento equipo rotativo, Mezcladores Estáticos, Platinas de orificio, a través de equipos especializados en las áreas de mecanizado, soldadura y rectificación de motores.

De igual manera, en su portafolio se establece servicio de ingeniería contemplado en Intercambiadores de calor principalmente para la industria del petróleo, tanques para el transporte de fluidos, y diseño para la fabricación reparación o montaje mediante herramientas AutoCAD y Solidwork .Jaraba A (2011) Portafolio de servicios Talleres Unidos Barrancabermeja

Dentro de sus políticas administrativas se contempla un plan estratégico denominado. Excelencia hacia la estrategia y transformación, el plan de trabajo Estrategia hacia la transformación y la excelencia, fue propuesto teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico realizado mediante la interacción directa (talleres, charlas, evaluaciones, encuestas) con los funcionarios base y administradores de la empresa, en el cual se determinó necesario realizar una planeación organizacional que le permita a la empresa emprender acciones hacia el cumplimiento y definir lineamientos hacia el logro de objetivos corporativos y mejora de las condiciones laborales.

El cumplimiento al plan de trabajo propuesto se desarrolló mediante acompañamientos y orientaciones al personal de la empresa, especialmente a la dirección, en las diferentes actividades planteadas ya que es la dirección de la empresa quien define el camino a seguir de la organización.

El plan encierra varios aspectos en su orden, donde se define estratégicamente quién es Talleres Unidos y su direccionamiento. Su punto inicial de define la reseña histórica de la Empresa, establecida desde sus motivaciones gestores proceso de emprendimiento hasta lo que es hoy en día la empresa enmarcando logros y certificaciones que caracterizan la empresa en el Municipio de Barrancabermeja,

seguidamente; en el plan estratégico se establece los objetivos corporativos como metodología referida en el documento, se realiza la revisión y actualización de la Misión y Visión organizacional de Talleres Unidos. Esta actividad se realizó mediante taller participativo con personal del área administrativa, las cuales fueron seleccionadas por el subgerente considerando que estas personas tienen un alto compromiso podrían expresar el sentir de los trabajadores en cómo ven a la Empresa en el presente y como le ven en un futuro cercano. Talleres Unidos (2011) Plan estratégico

Los funcionarios escogidos realizaron el taller identificando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y plantearon la Misión y Visión que propondrían para desarrollar el plan estratégico, dentro de su visión; en el año 2015 será reconocida por su proyección nacional e internacional como proveedor de manufactura y reparación de intercambiadores de calor, vasijas a presión, partes industriales, agrícolas y rectificación de motores, manteniendo el liderazgo regional para dinamizar el desarrollo productivo y sostenible, y la visión determinada como: Suministrar soluciones integrales a nuestros clientes, mediante la fabricación de intercambiadores de calor, vasijas a presión y rectificación de partes para automotores en general, con cumplimiento de estándares de clase mundial, desarrollando negocios éticos y productivos, propiciando mejoramiento socio-económico y ambiental para nuestros grupos de interés, enmarcado estos dos aspectos en el plan estratégico, se contempla además los objetivos corporativos, el cual se trabajó bajo la herramienta Balance Scorecard con lo cual en el desarrollo de su metodología se determinaron los objetivos e indicadores en las perspectivas financiera, clientes, interna y aprendizaje a través de un cuadro de mando cuadro de mando donde se resume el área o perspectiva, objetivo estratégico, formula de evaluación y meta a alcanzar(Ver anexo 1. Cuadro de mando objetivos corporativos Talleres Unidos).

Se establece como tercer criterio dentro del documento estratégico la Calificación de contratos donde para su calificación, su indicador es el cliente, esto porque la empresa requiere medir el desempeño real en cumplimiento de las

especificaciones y su aporte se considera críticos desde el punto de vista del prestigio. Por tal razón para medir este ítem se establece los siguientes parámetros y sacar los datos de comportamiento de por lo menos 5 años para evaluar el desempeño de la Empresa: -Tiempo estimado de entrega Vs Tiempo de entrega real, -Costos presupuestados Vs Costos Reales, -Horas Hombre presupuestadas Vs Horas Hombre reales, -Material presupuestado Vs Material real utilizado, -Reclamos recibidos, -Garantías reclamadas por el cliente, -Horas empleadas para cumplimiento del pedido, -contratación de personal adicional al personal planta de la empresa.

Talleres unidos en su plan estratégico y como identidad organizativa se divide en 9 niveles, 28 cargos establecidos, contando en la parte superior con la junta de socios, en segundo nivel, el revisor fiscal y auditoría interna; en el tercer rango el gerente, en el cuarto nivel el subgerente, seguidamente se registra en el quinto rango gestión humana y gestión de calidad; al sexto nivel, se encuentra varias subdivisiones denominadas subdependencias específicas en las cuales se encuentran jefaturas o direcciones al mismo nivel donde se registra, jefe de producción, jefe de ingeniería, contabilidad, compras, contratación, comercialización y apoyo logístico, cada área cuenta con dos o tres niveles de apoyo. A continuación se presenta Organigrama empresarial

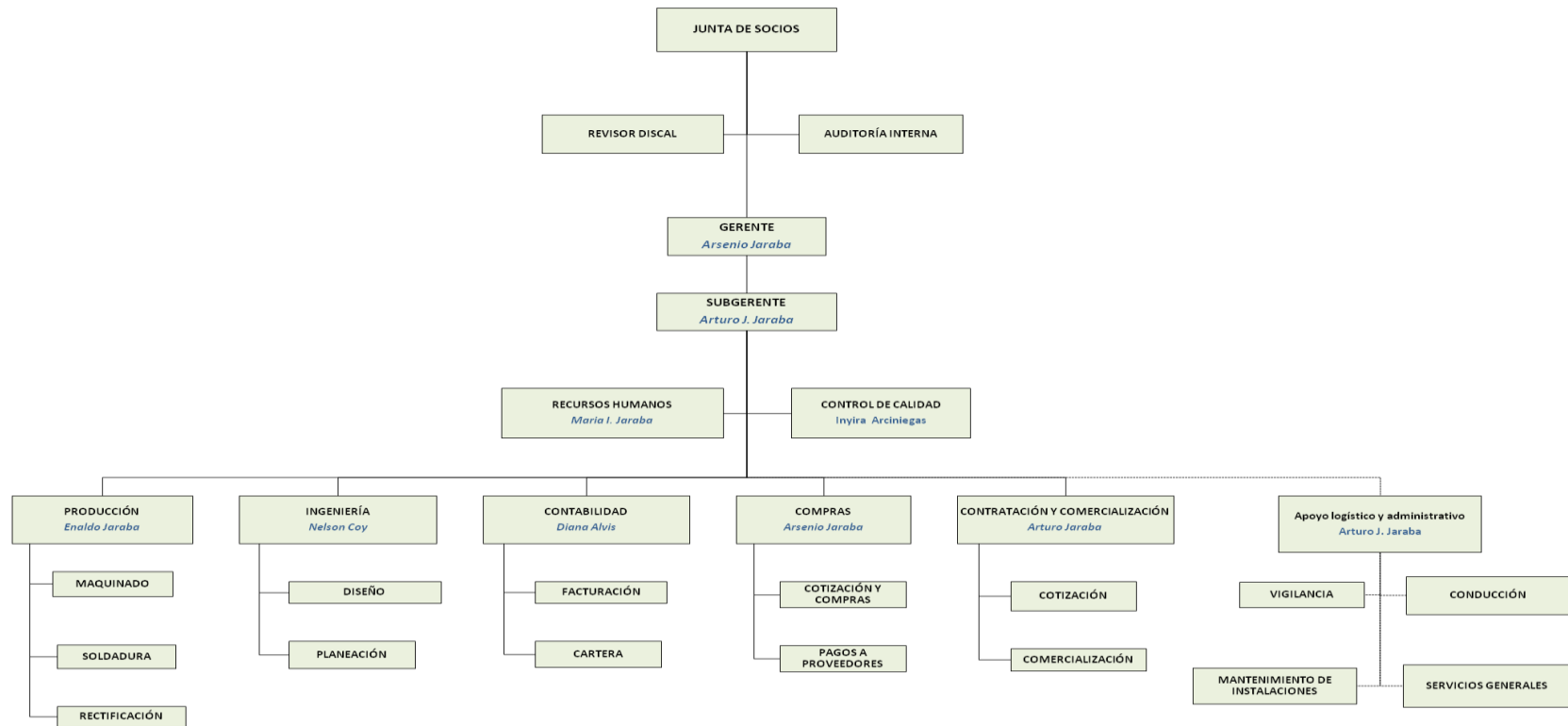


Figura 3. Organigrama Talleres Unidos.

Fuente. Talleres Unidos Ltda. Plan estratégico 2011. Oficina de Gerencia

Por otra parte, Talleres Unidos en cumplimiento del sistema integrado de gestión de calidad (Talleres Unidos, 2011) establece doce objetivos característicos que fundamenta la gestión de calidad industrial relativos al nivel de satisfacción del cliente y las partes interesadas, entre estos aspectos se señala:

Proporcionar:

- Un ambiente laboral sano,
- Prevenir contaminación e impacto socio ambiental,
- Garantizar disponibilidad de infraestructura,
- Mantener la rentabilidad de la organización,
- Mantener la competencia del recurso humano,
- Comportamiento ético y técnico en la manufactura de productos,
- Generando confianza en nuestros clientes y negocios productivos que posibiliten generar condiciones para mejorar la calidad de vida laboral y familiar de nuestros trabajadores y sus familias, y la generación de empleo local,
- Desarrollar negocios rentables para la organización, que beneficien los intereses de nuestras partes interesadas y apoyen el desarrollo regional.
- Crear un entorno comunal limpio y seguro ambientalmente, maximizando el uso de los recursos y minimizando la generación de residuos.
- Apoyar el desarrollo regional, mediante la generación de valores agregados para nuestros asociados de negocios y el desarrollo de políticas de inclusión y participación de la comunidad.
- Identificar e implementar actividades que permitan dar cumplimiento a los requisitos legales y de otra índole,
- Desarrollar una cultura de mejoramiento continuo.

Como aspecto fundamental dentro del contexto organizacional de Talleres Unidos se encuentra el mapa de proceso establecido en el capítulo cinco del manual del sistema integrado de gestión, Talleres Unidos Ltda, ha identificado, implementado, mantenido y mejorado los procesos necesarios para la adecuación, conformidad y eficacia del sistema integrado de gestión.

La organización no tiene procesos contratados externamente. En caso de ser necesario, se establecerán el tipo y grado de control a aplicar a los procesos de acuerdo con el impacto en la prestación de los servicios, tal proceso se ilustra a través de entradas ubicando clientes y partes interesadas y salidas como producto recibido a satisfacción por los mismos.

De igual manera, se establece una caracterización de los procesos en la cual los procesos se ha establecido en la secuencia e interacción, determinando los criterios y métodos necesarios para la operación, seguimiento y medición. (Talleres Unidos, 2011)

- Gestión gerencial
- Ingeniería y contratación
- Producción
- Recepción, almacenamiento y entrega
- Gestión humana
- Compras
- Mantenimiento y metrología
- Gestión de sistemas integrados

En cada aspecto de la caracterización de los procesos, se ilustra cada proceso a través de un cuadro identificando nombre del proceso, responsable, objetivo del proceso, entradas consideradas estas como requisitos del cliente, información, políticas, directrices entre otros aspectos propios y dependientes del proceso; así

como salidas conocidas como informes de revisión, planes de mejora , entro otros; todo ello enmarcado en una matriz PHVA mencionando aspectos a controlar, documentos, recursos e indicadores de seguimiento.

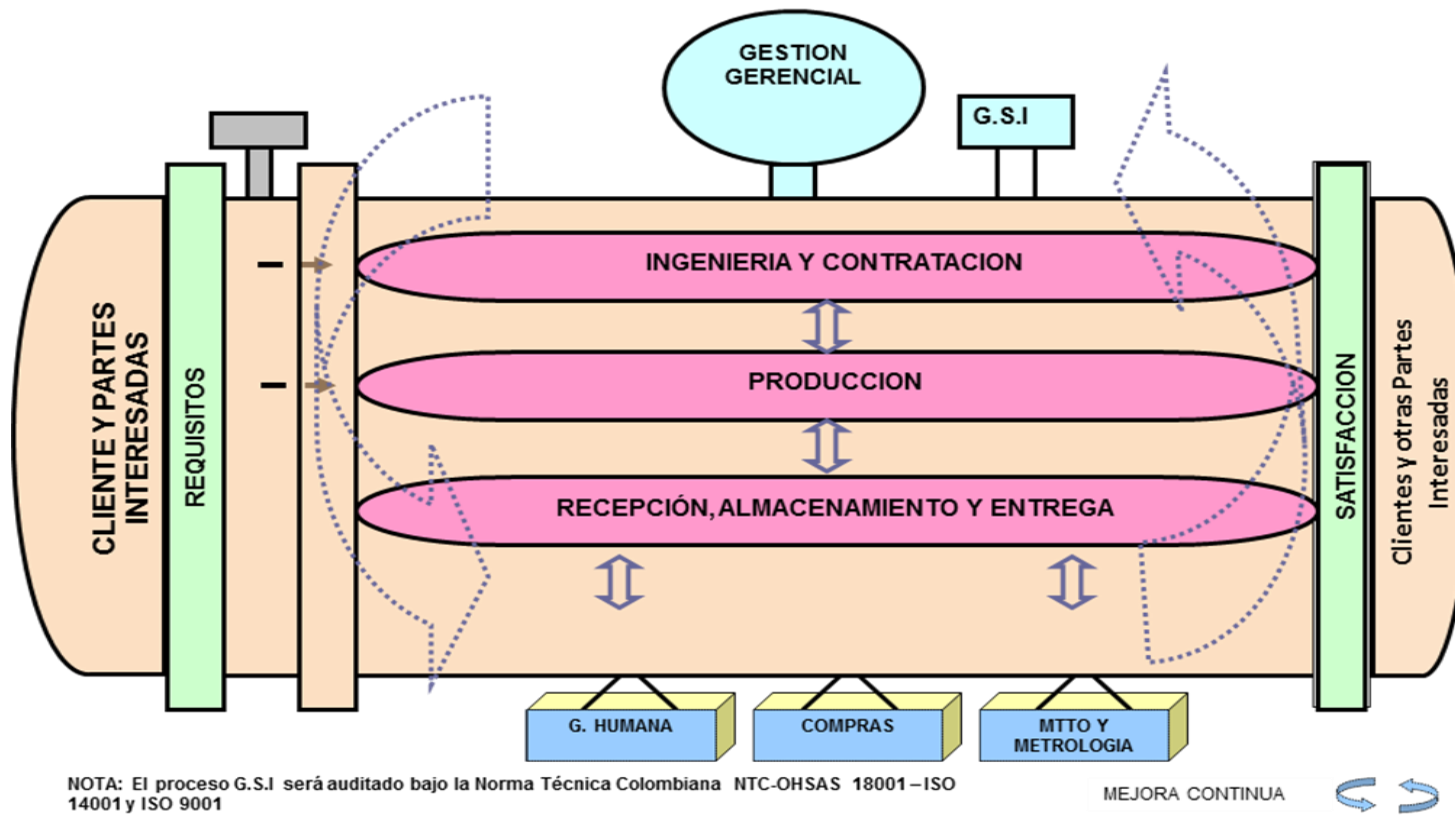


Figura 4. Mapa de procesos de la empresa con base en los requisitos de la norma ISO 9001

Fuente: Talleres unidos. Sistema gestión de calidad. Departamento de Calidad

3. Diseño Metodológico

3.1 Hipótesis

Las hipótesis según Festinger (1992), son *“proposiciones afirmativas que el investigador plantea con el propósito de llegar a explicar hechos o fenómenos que caracterizan o identifican el objeto de conocimiento”* p. Por tanto, para efecto de este trabajo la hipótesis es la siguiente:

Las prácticas de gestión humana que aumentan la productividad en el área de operaciones de Talleres Unidos Ltda son: compensación salarial, disponibilidad de espacios para la interacción y participación en la toma de decisiones.

3.2 Operacionalización de las Variables

Una vez formulada las hipótesis, se debe recurrir a la medición de las variables independientes y su correlación con la variable dependiente. A continuación se presenta el cuadro de Operacionalización de las variables para este estudio.

Cuadro 16. Operacionalización de Variables

Hipótesis	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores a medir	Indicadores de Ponderación
	Dependiente			
Las prácticas de gestión humana que aumentan la productividad en el área de operaciones de Talleres Unidos Ltda son: compensaciones, capacitaciones bienestar, desarrollo personal y salud ocupacional.	Productividad (Humana)	Motivación	1.1 Cuando realizo bien mi trabajo obtengo reconocimiento de mis superiores y mis compañeros	Escala Likert 1 a 7, donde 1 es ningún impacto sobre la productividad y 7 es un alto impacto en su productividad
			1.2 La comunicación e interacción con mis compañeros de trabajo es asertiva y me brinda soporte	
			1.3 Estoy comprometida con mi trabajo y los objetivos de la organización	
		Satisfacción Laboral	2.1 Alcanzar los objetivos propuestos me llena de satisfacción	Escala Likert 1 a 7, donde 1 es ningún impacto sobre la productividad y 7 es un alto impacto en su productividad
			2.2 Mis funciones y responsabilidades están bien definidas y las conozco a cabalidad	
			2.3 Estoy satisfecho con los beneficios y retribuciones económicas que recibo por mi trabajo	
			2.4 Estoy satisfecho con la distribución que se hace de las cargas de trabajo	
			3.1 La organización ha identificado aquellas	Escala Likert

Las prácticas de gestión humana que aumentan la productividad en el área de operaciones de Talleres Unidos Ltda son: compensaciones, capacitaciones bienestar, desarrollo personal y salud ocupacional.	Productividad (Humana)	Competencias	competencias que dotan al trabajador de una mayor eficacia laboral	1 a 7, donde 1 es ningún impacto sobre la productividad y 7 es un alto impacto en su productividad
			3.2 La organización desarrolla sistemáticamente en sus trabajadores las competencias que necesita	
			3.3 La organización evalúa sistemáticamente si se han alcanzado las competencias requeridas para alinearlas a la estrategia organizacional	
			3.4 La empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	
		Participación	4.1 Puedo participar en decisiones que se toman en mi trabajo	Escala Likert 1 a 7, donde 1 es ningún impacto sobre la productividad y 7 es un alto impacto en su productividad
			4.2 La organización establece los espacios para la participación mediante la utilización de diferentes técnicas participativas para la mejora de los procesos	
			4.3 Me siento satisfecho con los mecanismos de consulta y dialogo provisto para la organización	
			5.1 Tengo relaciones de trabajo positivas con mis compañeros de trabajo	Escala Likert 1 a 7, donde 1 es ningún impacto sobre la
			5.2 Las personas de diferentes grupos de esta	

Las prácticas de gestión humana que aumentan la productividad en el área de operaciones de Talleres Unidos Ltda son: compensaciones, capacitaciones bienestar, desarrollo personal y salud ocupacional.		Trabajo en Equipo y Cohesión	organización tienen una perspectiva común	productividad y 7 es un alto impacto en su productividad
			5.3 Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de cargar el peso en la dirección	
			5.4 Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	
			5.5 Considero que he aportado lo que se espera de mi a los equipos en que he participado en mi organización	
		Manejo de Conflictos	6.1 Los conflictos son resueltos en términos que satisfacen a las partes involucradas	Escala de 1 a 5 donde 1 es ningún impacto sobre su productividad y 5 si es un alto impacto en su productividad
			6.2 Promovemos y estimulamos la creatividad para solucionar conflictos e impulsar cambios	
			6.3 Se cuenta con mecanismos de negociación para el tratamiento efectivo del conflicto a fin de evitar la disminución de la pérdida de productividad y del bajo desempeño	
		Cultura	7.1 Existe un conjunto de valores claro, ético y consistente que rige la forma en que nos conducimos y nos ayuda a distinguir lo correcto	Escala de 1 a 5 donde 1 es ningún impacto sobre su productividad y 5 si es un alto impacto en su productividad
			7.2 La forma que tenemos de hacer las cosas	

Las prácticas de gestión humana que aumentan la productividad en el área de operaciones de Talleres Unidos Ltda son: compensaciones, capacitaciones bienestar, desarrollo personal y salud ocupacional.		Organizacional	es flexible y fácil de cambiar	
			7.3 El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	
			7.4 Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	
		Liderazgo	8.1 Retar constantemente mi talento con tareas ambiciosas y lo suficientemente ejecutables para que sea posible llevarlas a la práctica	Escala de 1 a 5 donde 1 es ningún impacto sobre su productividad y 5 si es un alto impacto en su productividad
			8.2 Nos anima a aportar nuevas e innovadoras formas de hacer las cosas y a mejorar los procesos	
			8.3 Comprende que sus decisiones tienen una dimensión ética y un impacto en otros y en toda la sociedad y asume la responsabilidad de sus consecuencias y se hace cargo de ellas.	
		Clima Organizacional	9.1 Administración del talento humano: siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo a mis conocimientos y habilidades	Escala de 1 a 5 donde 1 es ningún impacto sobre su productividad y 5 si es un alto impacto en su productividad
			9.2 Estilo de Dirección: Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo, para la mejora de mi	

			desempeño	
			9.3 El grado de comunicación que existe en mi organización ya que facilita el logro de los resultados y la integración.	
	Independiente	Dimensión	Indicadores a medir	Indicadores de Ponderación
	Prácticas de Gestión Humana	Vinculación	Reclutamiento	Escala de 1 a 5 Donde 1 representa menor impacto y 5 representa mayor impacto
			Selección	
			Contratación	
			Reclutamiento	
		Capacitación	Necesidad de Capacitación	Escala de 1 a 5 Donde 1 representa menor impacto y 5 representa mayor impacto
			Diseño de la Capacitación	
			Desarrollo de la Capacitación	
			Evaluación de la Capacitación	
		Desarrollo Personal	Diseño de la Evaluación de Desempeño	Escala de 1 a 5 Donde 1 representa menor impacto y 5 representa mayor impacto
			Métodos de Evaluación de desempeño	
			Desarrollo de Evaluación de Desempeño	
			Adopción de Correctivos	

	Prácticas de Gestión Humana	Salud Ocupacional	Cumplimiento Legal ARP	Escala de 1 a 5 Donde 1 representa menor impacto y 5 representa mayor impacto
			Existencia de Programas de Salud Ocupacional	
			Acciones de Prevención	
			Manejo de Estadísticas de Accidentabilidad	
		Compensaciones	Cumplimiento de Normatividad Legales	Escala de 1 a 5 Donde 1 representa menor impacto y 5 representa mayor impacto
			Políticas Basadas en la Importancia de los Cargos	
			Políticas basada en la Importancia de las Personas	
			Compensaciones Flexibles	
		Bienestar	Cumplimiento de Normatividad Legal	Escala de 1 a 5 Donde 1 representa menor impacto y 5 representa mayor impacto
			Planes complementarios de bienestar	
			Convenios con Otras Entidades Especializadas	
			Aplicación de Modelos Responsables	
			Cumplimiento de la Normatividad Legal	Escala de 1 a 5

		Desvinculación	Existencia de Planes de Retiro	Donde 1 representa menor impacto y 5 representa mayor impacto
			Convenios con Otras Empresas	

3.3 Tipificación de la Investigación

La investigación que se va a realizar en este trabajo es de enfoque cuantitativo dado que se usa la recolección de información teniendo en cuenta medición numérica y análisis estadístico (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

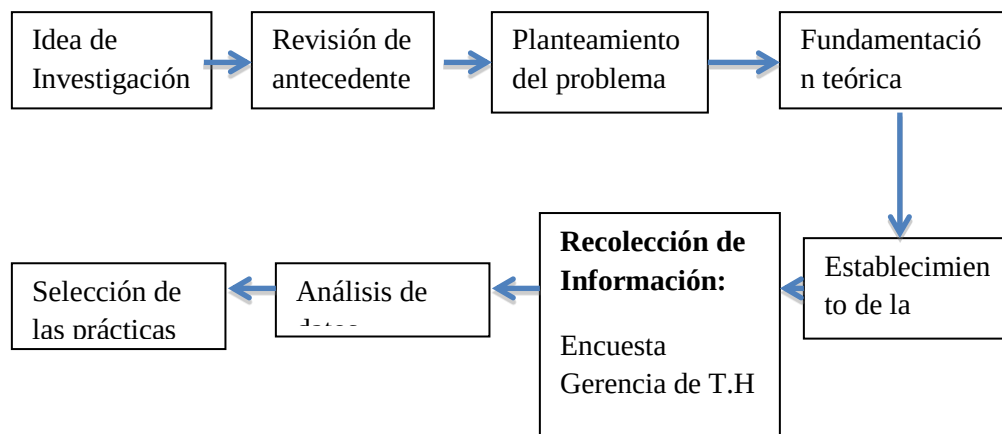
La presente investigación, se identifica de tipo descriptivo, dado que *“busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”* (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 80)

3.4 Diseño de la Investigación

El tipo de diseño que se va a utilizar en esta investigación es no experimental transversal descriptivo, pues lo que se busca es identificar las prácticas de gestión del talento humano que inciden en el aumento de la productividad en el área de operaciones de la empresa Talleres Unidos. Este proyecto no incluye actividades en donde se manipulen las variables buscando efectos sino brindar a la organización un direccionamiento en las prácticas que deben utilizar para mejorar el desempeño de su fuerza laboral.

3.5 Metodología

La metodológica a utilizar en este trabajo es la propuesta por Vara- Horna (2012), quien propone unas etapas que debe llevar a cabo el autor de una investigación para cumplir con los objetivos propuestos. Estas etapas fueron adaptadas a la estructura del proyecto.

**Figura 5. Metodología**

Fuente: Vara- Horna (2012)

La metodología de este proyecto parte de la idea de investigación, que se origina de la importancia del talento humano en las organizaciones, especialmente en aquellas que no tienen establecidas prácticas que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados. Así como, en la revisión de antecedentes de investigación que de una u otra forma muestra investigaciones similares que permite identificar dimensiones y técnicas de valoración de datos.

De igual manera, la revisión literaria permite que las teorías enmarcadas en las dos variables de la presente investigación : gestión humana y productividad, las cuales le permite a la autora de la investigación señalar las prácticas de acuerdo con las teorías que han sido comprobadas como efectivas para mejorar la productividad

Así mismo, la investigación consta de un contexto general que concluye en un caso aplicado directamente a la empresa Talleres Unidos, razón por la cual el diseño metodológico referente a la muestra corresponde al total de funcionarios que pertenecen al área de operaciones industriales los cuales están inmersos en los niveles de producción y de ingeniería dado que la esencia del problema donde se ve afectado la productividad laboral se encuentra en esta área, dado las condiciones habituales de la función laboral.

3.6 Población y Muestra

3.6.1 Caracterización de la población.

La población objeto de investigación de este proyecto es la empresa Talleres Unidos LTDA, perteneciente al sector de la metalmecánica en la ciudad de Barrancabermeja.

Actualmente, la organización cuenta con una planta de personal representada en 40 empleados, distribuidos en diferentes cargos y funciones. La Empresa se encuentra conformada organizacionalmente a través de su carta de navegación, con 10 niveles jerárquicos, 18 cargos y 40 empleos. De los cuales 20 pertenecen al área de operaciones industriales objeto de estudio para la presente investigación. Así mismo, se presenta una caracterización del talento humano del área de operaciones por edad, tiempo de vinculación a la empresa y tipo de estudios realizados.

Cuadro 17. Caracterización de los Trabajadores del Área de Operaciones de Talleres Unidos.

Edad	No de Personas
Menor de 30 años	8
De 30 a 50 años	10
Más de 50 años	2

Tiempo de Vinculación	No de Personas
Menos de 5 años	8
De 5 a 15 años	10
Más de 15 años	2

Nivel de Estudios	No de Personas
Bachiller	9
Técnico	3
Tecnólogo	2
Profesional	5
CAP SENA	1

Fuente: Elaboración Propia

3.6.2 Muestra.

Para este trabajo, no se seleccionó muestra, se trabajó con censo completo, dado que la población es pequeña y fácil de encuestar. El personal representado en el área de operaciones industriales de la empresa consta de veinte (20) operarios y en el área administrativa equivalente a catorce (14). Para este caso, se abordó a los operarios y al jefe de Gestión Humana.

4. Resultados y Discusiones

Este capítulo, presenta los resultados de cada uno de los objetivos propuestos para esta investigación. Inicialmente, se parte de una problemática detectada en el área de operaciones industriales de la empresa Talleres Unidos. Posteriormente, se hace la revisión de la literatura, la cual permite identificar los elementos que conforman las variables de productividad y gestión humana. Esta información, soporta la aplicación de los instrumentos tanto en el área de operaciones como en el área de gestión humana.

4.1 Análisis de la Función de Gestión Humana

Para dar respuesta al primer objetivo, se realizó un análisis de la función de la gestión humana con el propósito de conocer el desempeño administrativo. Este proceso comprende actividades como: vinculación, capacitación, desarrollo de personal, salud ocupacional, compensación, bienestar, retiro y desvinculación. Para ello, se aplica un instrumento denominado como matriz organizacional diseñado por Martínez & Martínez (2010). Este instrumento ha servido de apoyo tanto al área académica como empresarial, pues permite valorar la ejecución de los procesos y actividades propias de la gestión del personal.

La matriz organizacional se aplica mediante una entrevista personal realizada al jefe de gestión humana. Al iniciar, el investigador hace claridad en que existe una serie de aspectos que hacen referencia a cada uno de los procesos donde deberá valorar de 1 a 5 cada uno, teniendo claro que 1 hace referencia a menor presencia y 5 mayor presencia del aspecto en la Organización.

Para efectos de evaluación e interpretación de los resultados, se establece que “*cada proceso tiene una ponderación individual que sumada llega al 100%. Como cada proceso cuenta con cuatro indicadores, cada uno de ellos tiene una ponderación al interior del proceso.* Martínez & Martínez (2010, p. 12)”. Por consiguiente, cada indicador puede ser valorado de 1 a 5, lo que podría dar un resultado mínimo de 4 y máximo de 20.

El resultado total de este instrumento puede oscilar entre 400 y 2000 puntos. El primer resultado respectivamente sería el mínimo a obtener por la organización. Mientras que los 2000 puntos sería el máximo corroborando una excelente gestión del talento humano dentro de la compañía.

En resumen, el instrumento califica la gestión humana en un rango de 1 a 5. Donde 5 es igual a 2000 puntos y 1 corresponde a 400 puntos.

De esa manera se presenta a continuación la ficha técnica para el desarrollo del primer objetivo.

Cuadro 18. Ficha Técnica Instrumento de Recolección Área de Gestión Humana

Objetivo:	Recopilar información en el proceso de desarrollo de la investigación “Prácticas de Gestión Humana para aumentar la productividad en Taller Unidos Ltda.”
Tamaño de la Población:	Definida 20 Funcionarios
Herramientas	SPSS para los análisis cuantitativos
Tipo de Muestreo:	Censo
Unidad de muestreo:	Jefe de Gestión Humana
Tamaño de Muestra:	1
Estadística	Análisis Cubos OLAP
Marco Espacial:	Barrancabermeja, Santander
Marco Temporal:	Julio de 2014.
Instrumento de recolección de información:	Cuestionario
Número de preguntas	112
Escala	Likert

Fuente: Elaboración propia de la autora

4.1.1 Dimensión vinculación.

Esta dimensión, hace referencia a los procesos de inclusión de nuevo personal a la organización. Estos procesos comprenden: reclutamiento, selección contratación e inducción, cada una con un peso de asignación establecido por Martínez & Martínez (2010).

De esa manera, a continuación se define los indicadores que pertenecen al proceso de vinculación:

Cuadro 19. Indicadores de la Dimensión Vinculación

INDICADOR	DEFINICIÓN
Reclutamiento	Conjunto de actividades que conduce a identificar la personas que posiblemente puede ocupar una vacante en la empresa
Selección	Conjunto de actividades que permite escoger una persona entre aquellas que fueron inicialmente preseleccionadas en la etapa de reclutamiento
Contratación	Conjunto de actividades tendientes a cambiar el status de aspirante de la persona seleccionada al estatus de trabajador activo de la empresa
Inducción	Conjunto de actividades que permite que el nuevo trabajador de la empresa conozca y se identifique con la cultura, la normatividad, y las personas que conforman la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez & Martínez (2010)

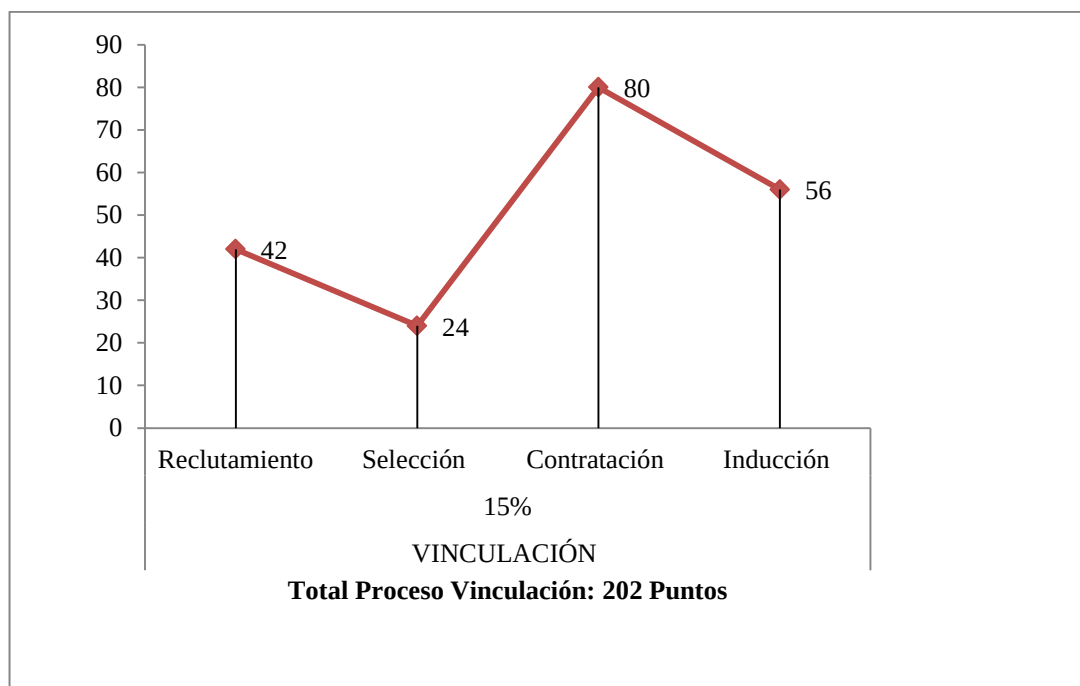
En tal sentido, se presenta los resultados obtenidos para el proceso de vinculación laboral en la empresa Talleres Unidos.

Cuadro 20. Dimensión Vinculación

PROCESO	% PESO	INDICADOR	SUBTOTAL	TOTAL PUNTOS
VINCULACIÓN	15%	Reclutamiento	42	202
		Selección	24	
		Contratación	80	
		Inducción	56	

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 20, se observa que la empresa Talleres Unidos, presenta una fuerte adopción en prácticas de contratación e inducción de personal. Sin embargo, carece de procesos o actividades que permitan la correcta selección del personal que ingresa a laborar en la organización. Por consiguiente, la puntuación obtenida es de 202 puntos.

**Figura 6. Dimensión Vinculación**

Fuente: Elaboración propia

En la figura 6, se representa los resultados del proceso de vinculación laboral en la empresa Talleres Unidos. De acuerdo al puntaje, se observa una mayor presencia de los procesos de contratación, seguidos por el proceso de inducción y reclutamiento. De forma clara, se evidencia una debilidad en las funciones propias de selección, lo cual obedece a la falta de pruebas escritas, entrevistas estructuradas que evalúen el perfil del aspirante.

4.1.2 Dimensión capacitación.

Esta dimensión, hace referencia a la identificación de necesidades de los empleados. Por tanto, incluye actividades de formación continua. A continuación se define cada una de estas:

Cuadro 21. Indicadores de la Dimensión Capacitación

INDICADOR	DEFINICIÓN
Necesidad de capacitación	Conjunto de acciones tendiente a identificar las necesidades reales de capacitación
Diseño de la capacitación	Conjunto de acciones que permite diseñar de manera proactiva las acciones de capacitación
Desarrollo de la capacitación	Conjunto de métodos, recursos personas y logística necesaria para adelantar los programas de capacitación en la empresa
Evaluación de la capacitación	Conjunto de acciones que permite evaluar de manera objetiva los resultados de la capacitación realizada

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez & Martínez (2010)

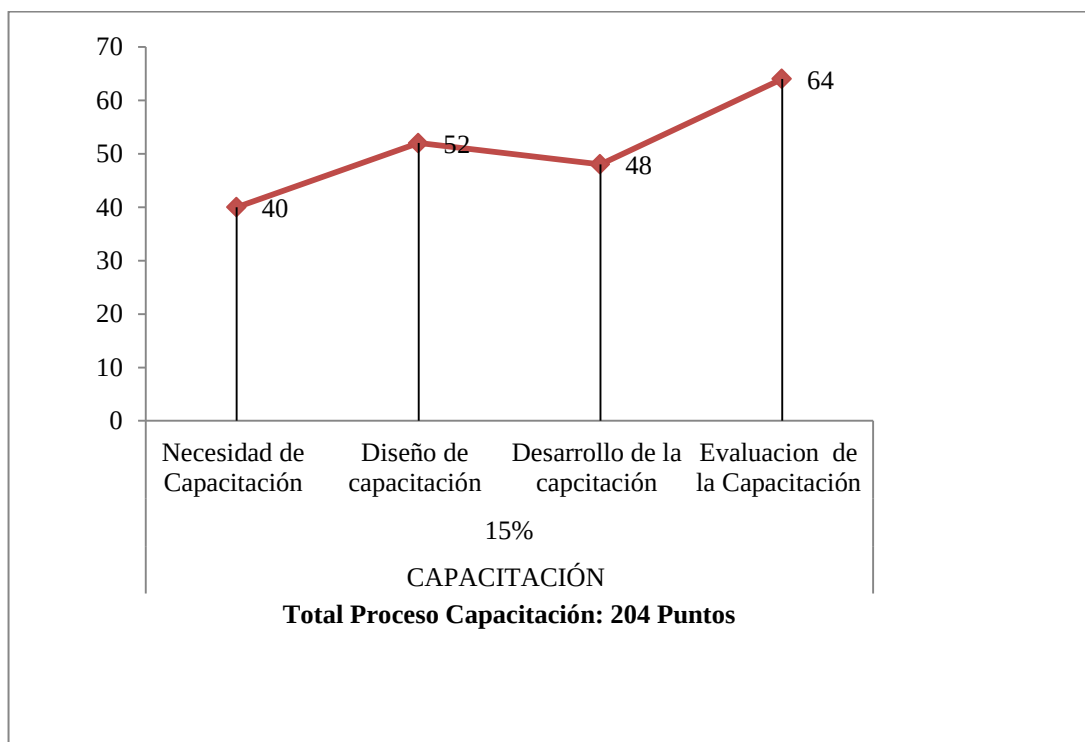
Así entonces, se presenta los resultados obtenidos del proceso de capacitación en la empresa Talleres Unidos.

Cuadro 22. Dimensión Capacitación

PROCESO	% PESO	INDICADOR	SUBTOTAL	TOTAL PUNTOS
CAPACITACIÓN	15%	Necesidad de Capacitación	40	204
		Diseño de capacitación	52	
		Desarrollo de la capacitación	48	
		Evaluación de la capacitación	64	

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 22, se observa una mayor presencia de actividades de evaluación y desarrollo de la capacitación. Sin embargo la empresa Talleres Unidos no tiene en cuenta las necesidades de capacitación de personal para poder diseñarlas y de esta manera, hacer que el empleado desempeñe su trabajo acorde a la exigencias y necesidades de la organización.

**Figura 7. Dimensión Capacitación**

Fuente: Elaboración propia

La figura 7, refleja lo expuesto en el cuadro 22. Finalmente, este factor acumula 204 puntos para la sumatoria total de la evaluación del área de gestión humana.

4.1.3 Dimensión desarrollo de personal.

Esta Dimensión, hace referencia a los procesos de diseño, métodos y desarrollo de la evaluación de desempeño. Así mismo, comprende los correctivos respectivos para el mejoramiento del personal evaluado. En resumen, Martínez & Martínez (2010) presentan la continuación la definición de cada una de los indicadores:

Cuadro 23. Indicadores de la Dimensión Desarrollo del Personal

INDICADOR	DEFINICIÓN
Diseño de evaluación de desempeño	Conjunto de acciones que permite diseñar de manera adecuada los programas de evaluación del desempeño
Métodos de evaluación de desempeño	Identificación de los métodos mas apropiados para adelantar la evaluación de desempeño
Desarrollo de evaluación de desempeño	Conjunto de acciones que aseguran el desarrollo de la evaluación del desempeño
Adopción de correctivos	Conjunto de acciones tendientes a proyectar las acciones correctivas a partir del análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez & Martínez (2010)

A partir de estos conceptos, se presentan los resultados obtenidos del factor de desarrollo de personal de la empresa Talleres Unidos. El puntaje derivado de este factor es de 171 puntos, los cuales se obtienen del siguiente cuadro.

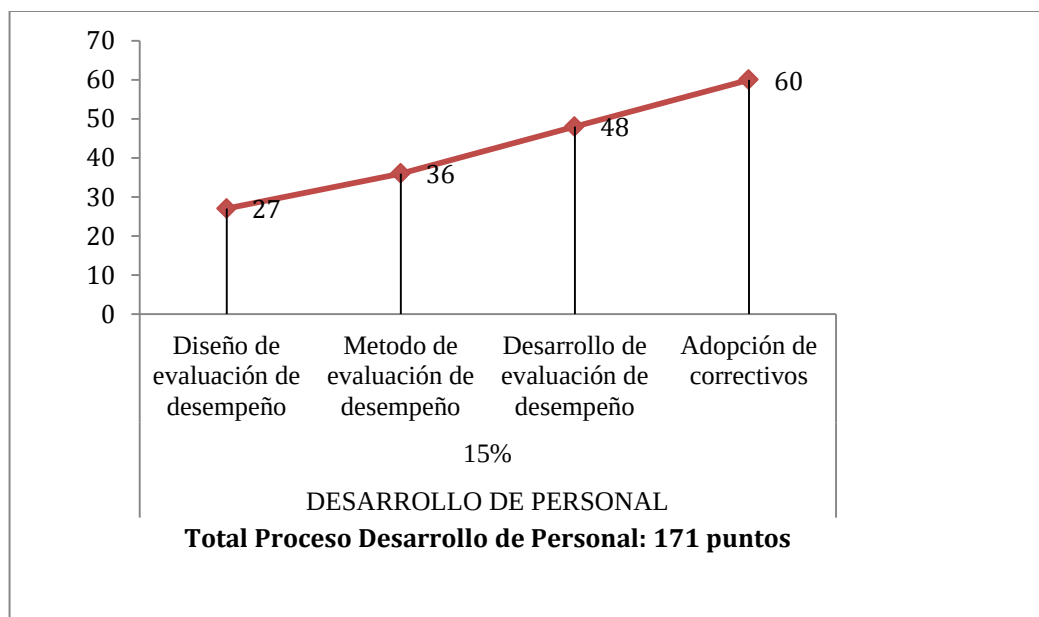
Cuadro 24. Dimensión Desarrollo de Personal

PROCESO	% PESO	INDICADOR	SUBTOTAL	TOTAL
DESARROLLO DE PERSONAL	15%	Diseño de evaluación de desempeño	27	171
		Metodo de evaluación de desempeño	36	
		Desarrollo d evaluación de desempeño	48	
		Adopción de correctivos	60	

Fuente: Elaboración propia

La empresa Talleres Unidos Ltda. presenta un puntaje de 171 puntos, con respecto a la adopción de correctivos diseñados para mejorar el desempeño del empleado, con base en la información obtenida a través de la evaluación de sus actividades. Así mismo, presenta una gran debilidad en el diseño de la prueba y en los métodos utilizados por la empresa, esto como resultado a que el sistema de valoración de las actividades no obedece a procedimientos planeados y estructurados bajo una continuidad.

Seguidamente, se presenta una figura que permite una mejor visualización de la presencia de estos procesos en la empresa objeto de estudio.

**Figura 8. Dimensión Desarrollo de Personal**

Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Dimensión salud ocupacional.

Esta dimensión hace referencia a el cumplimiento legal y acciones de seguimiento para el procedimiento de salud en el trabajo, en ese sentido Martínez & Martínez (2010) describe cada uno de los indicadores de la siguiente manera:

Cuadro 25. Indicadores de la Dimensión Salud Ocupacional

INDICADOR	DEFINICIÓN
Cumplimiento legal ARP	Identificación del cumplimiento de las normas legales ARP
Existencia de programa de salud ocupacional	Conjunto de acciones encaminadas a identificar la existencia y uso de un programa de salud ocupacional en la empresa
Acción de prevención	Identificación de las acciones preventivas que realiza la empresa
Manejo estadístico	Identificación de estadísticas e índices de accidentalidad al interior de la empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez & Martínez (2010)

Dadas las definiciones presentadas en el cuadro 25, se presenta a continuación los resultados obtenidos de la empresa Talleres Unidos Ltda.

Cuadro 26. Dimensión Salud Ocupacional

PROCESO	% PESO	INDICADOR	SUBTOTAL	TOTAL
SALUD OCUPACIONAL	15%	Cumplimiento legal ARP	60	296
		Existencia programa salud ocupacional	80	
		Acciones de prevención	80	
		Manejo estadístico	76	

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 26, se observa una presencia significativa en actividades referentes al factor de salud ocupacional, dado que se obtiene en este proceso un total de 296 puntos. Sin embargo, el aspecto que contempla el cumplimiento legal ARP, es el que presenta menor presencia en la gestión del talento humano, lo cual puede afectar el desempeño de las demás actividades de la organización.

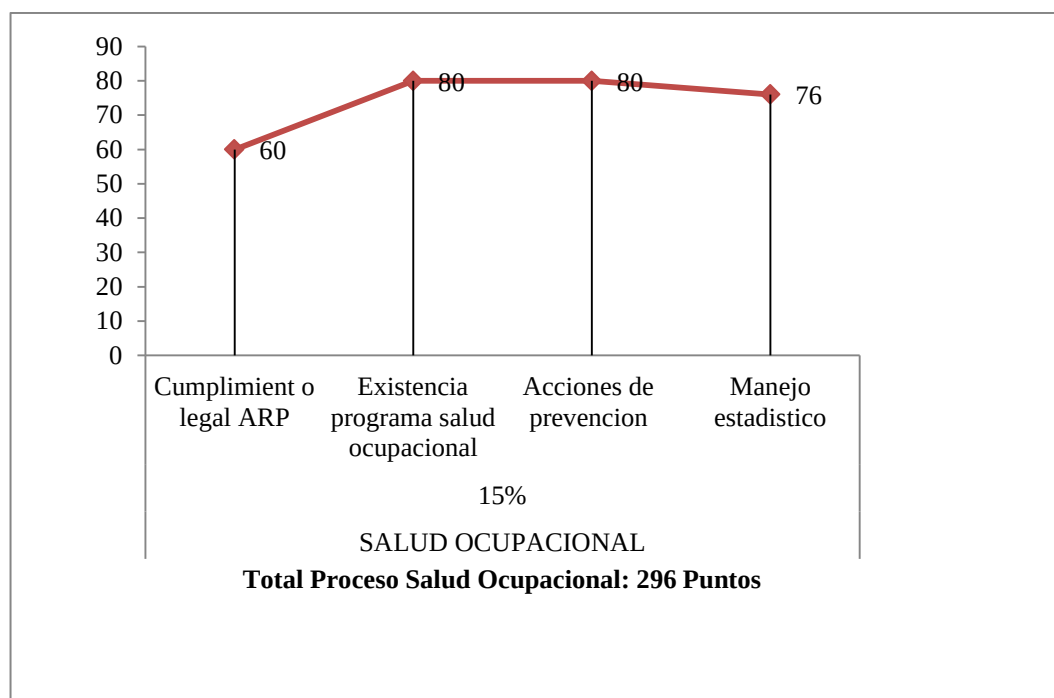


Figura 9. Dimensión Salud Ocupacional

Fuente: Elaboración propia

En la figura 9, se refleja la información obtenida en la evaluación de la dimensión de Salud Ocupacional. De esta manera, queda establecido que el aspecto que menor presencia tiene en estas actividades es el cumplimiento legal de ARP.

4.1.5 Dimensión compensaciones.

Esta dimensión se refiere a cumplimiento de aspectos legales, políticas de cargos y de salarios. En ese sentido Martínez & Martínez (2010) describe cada uno de los indicadores así:

Cuadro 27. Indicadores de la Dimensión Compensaciones

INDICADOR	DEFINICIÓN
Cumplimiento normas legales	Conjunto de actividades que permite identificar el cumplimiento de las normas laborales con referencia al pago de salarios y prestaciones
Políticas de importancia de cargos	Conjunto de actividades que permite identificar si la empresa cuenta con una política de salarios basado en la importancia de los cargos
Política de importancia de personas	Conjunto de actividades que permite identificar si la empresa cuenta con una política de salarios basada en la importancia de las personas
Compensación flexibles	Conjunto de actividades que permite identificar si la empresa cuenta con una política de salarios flexible o portafolio de compensaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez & Martínez 2010

Dado los indicadores presentados en el cuadro 27, se presenta los resultados de la dimensión compensaciones obtenidos de empresa Talleres Unidos.

Cuadro 28. Dimensión Compensaciones

PROCESO	% PESO	INDICADOR	SUBTOTAL	TOTAL
COMPENSACIONES	15%	Cumplimiento normas legales	60	228
		Políticas importancia de cargos	56	
		Políticas importancia personas	64	
		Compensaciones flexible	48	

Fuente: elaboración propia a partir de resultados

En el cuadro 28, el total obtenido de este proceso es de 228 puntos. Por tanto, se refleja una gran presencia en políticas de importancia de personas y en el cumplimiento de

normas legales. Sin embargo, la empresa no cuenta con otro tipo de retribución o compensación para sus empleados a parte de la económica reflejada en su salario mensual.

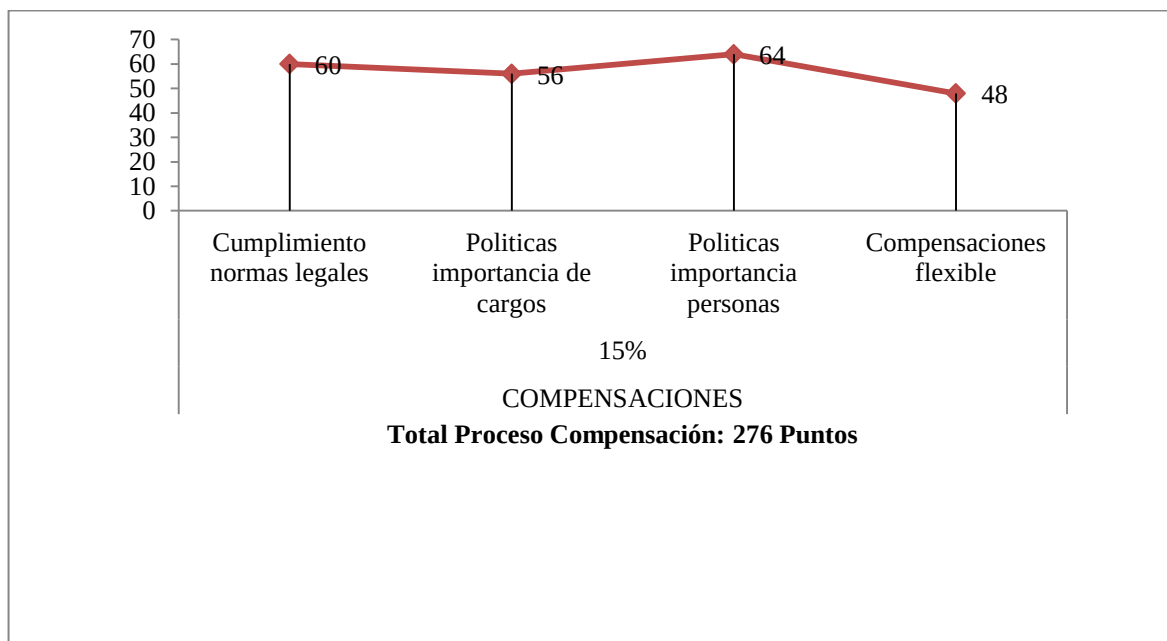


Figura 10. Dimensión Compensaciones

Fuente. Elaboración propia a partir de resultados

En la figura 10, se observa una gran presencia en las políticas de importancia de personas, teniendo en cuenta aspectos como: incentivos, reconocimientos, salarios acordes al mercado, pago oportuno y liquidación correcta de salarios.

4.1.6 Dimensión bienestar.

Esta dimensión, hace referencia al cumplimiento de aspectos legales, planes específicos, planes especiales, convenios con otras entidades y aplicación de modelos especiales. De esa manera Martínez & Martínez (2010) define cada uno de los indicadores.

Cuadro 29. Indicadores de la Dimensión Bienestar

INDICADOR	DEFINICIÓN
Cumplimiento normatividad legal	Conjunto de actividades que permite identificar el cumplimiento de las normas laborales con referencia a la afiliación a una caja de compensación
Planes especiales	Conjunto de actividades que permite identificar la existencia de planes complementarios de bienestar
Convenios con otras entidades	Conjunto de actividades que permite identificar la existencia de planes complementarios de bienestar con entidades especializadas
Aplicación de modelos especiales	Conjunto de actividades que permite identificar si la empresa hace uso de modelos especiales como por ejemplo “empresas familiarmente responsables”

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez & Martínez (2010)

Dada la explicación de cada uno de los factores que conforman esta dimensión, se presenta a continuación los resultados obtenidos en la empresa Talleres Unidos.

Cuadro 30. Dimensión Bienestar

PROCESO	% PESO	INDICADOR	SUBTOTAL	TOTAL
		Cumplimiento normas legales	60	
		Planes especiales	36	
		Convenios con otras entidades	44	
		Aplicación de modelos especiales	32	
BIENESTAR	15%			172

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 30, se observa un puntaje de 172 puntos. En la organización Talleres Unidos, hay presencia moderada en el cumplimiento de normas legales relacionadas con el bienestar de los empleados del área de operaciones. Así mismo, presenta una gran debilidad en la ejecución de planes especiales y la realización de modelos especiales que contribuyan a incrementar el bienestar de los empleados en la empresa.

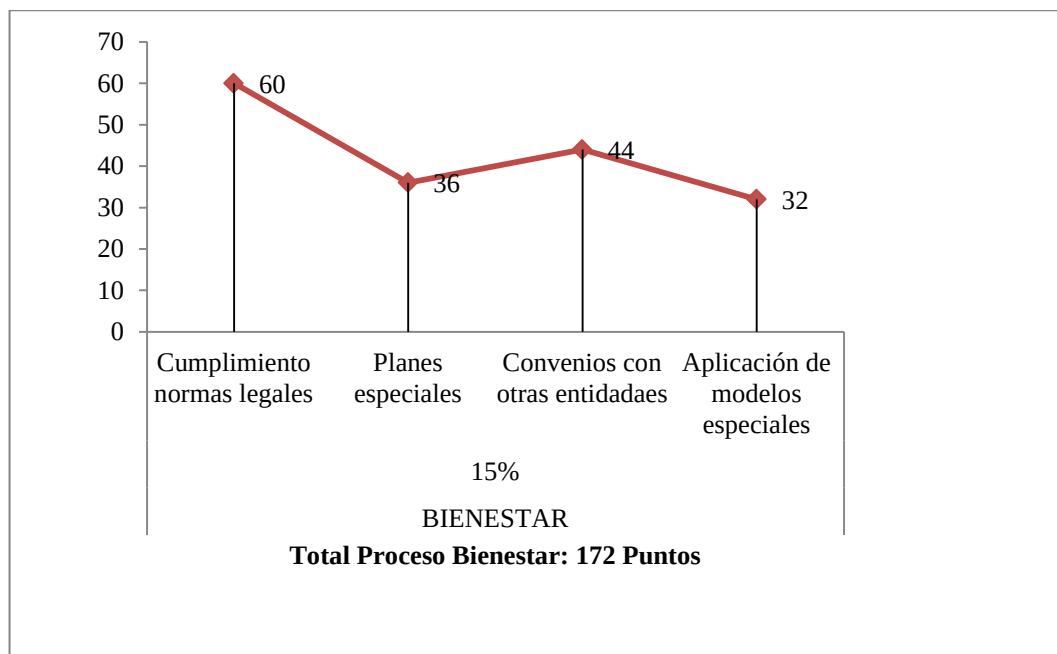


Figura 11. Dimensión Bienestar

Fuente: Elaboración propia

En la figura 11, se refleja una notoria debilidad en la presencia en planes especiales. Esto como resultado, a que el departamento de gestión humana no realiza actividades de recreación, celebración de cumpleaños, fiestas familiares, entre otras actividades de bienestar que contribuyan a mejorar la productividad del empleado.

4.1.7 Dimensión retiro / desvinculación.

Esta dimensión hace referencia a procesos legales y planes adicionales referentes a proceso de retiro del empleado; en ese orden de ideas Martínez & Martínez 2010 de la siguiente manera:

Cuadro 31. Indicadores de la Dimensión Retiro /Desvinculación

INDICADOR	DEFINICIÓN
Cumplimiento normatividad legal	Conjunto de actividades que permite identificar si la empresa cumple con las normas legales al momento de retirar un trabajador sin justa causa
Existencia de planes de retiro	Conjunto de actividades que permite identificar si la empresa cuenta con planes especiales de retiro
Convenio con otras empresas	Conjunto de actividades que permite identificar si la empresa cuenta con convenios y apoyos de otras empresas para los trabajadores que debe retirar
Otras alternativas de retiro	Conjunto de actividades que permite identificar si la empresa cuenta con modelos o planes particulares de retiro

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez & Martínez (2010)

A continuación se presenta los resultados obtenidos para la empresa Talleres Unidos, enfocados en la dimensión de retiro o desvinculación.

Cuadro 32. Dimensión Retiro

PROCESO	% PESO	INDICADOR	SUBTOTAL	TOTAL
		Cumplimiento normatividad legal	48	
		existencia de planes de retiro	24	
		convenios con otras empresas	16	
		otras alternativas de retiro	20	
RETIRO/DESVINCULACION	10%			108

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados

En el cuadro 32, se evidencia un puntaje de 108 puntos. Considerado uno de los más bajos de esta evaluación. Se denota gran debilidad en convenios con otras empresas que permitan apoyar a los empleados que se encuentran en la etapa de retiro. Así mismo, no presenta otras alternativas o planes para el personal que por su edad debe retirarse de la

organización. Sin embargo, aunque su presencia no es tan significativa, la empresa cumple mediamente con la normatividad legal establecida para estos casos.

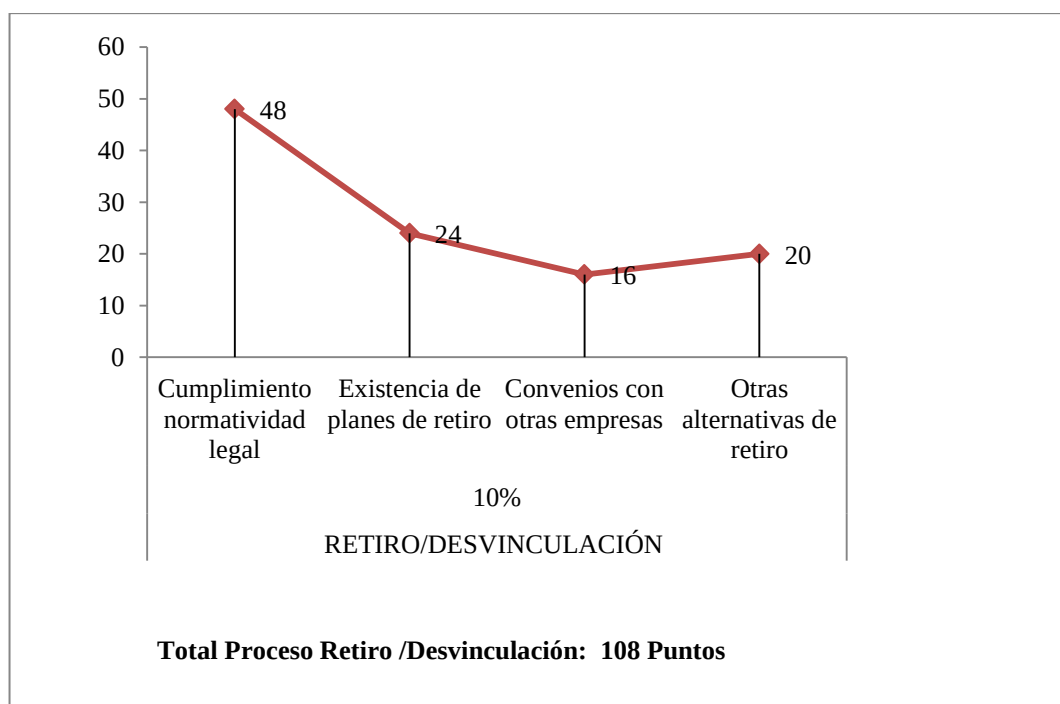


Figura 12. Dimensión Retiro/ Desvinculación

Fuente: Elaboración propia

En la figura 12, se observa que la organización no presenta actividades como pagos adicionales, apoyo al personal retirado, contacto con otras empresas, ubicación en otras empresas, entre otros aspectos contemplados en el instrumento. De ahí que, el puntaje obtenido sea uno de los más bajos, presentes en este diagnóstico.

4.1.8 Resultado general de las dimensiones de gestión humana en la empresa Talleres Unidos.

Teniendo en cuenta la metodología y evaluación del instrumento presentado por Martínez & Martínez (2010), para la medición de los procesos de gestión humana en las organizaciones, se establece que la gestión es evaluada con un valor de 1 a 5. Donde 1 corresponde a 400 punto y 5 a 2000 puntos.

De esa manera, se presenta a continuación el puntaje obtenido en cada una de las dimensiones.

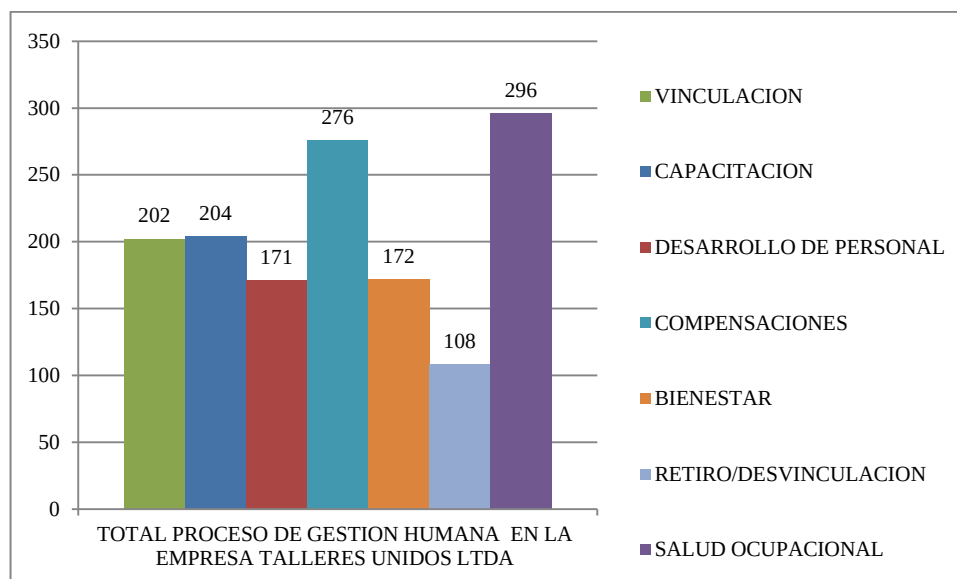


Figura 13. Calificación total de las Dimensiones de Gestión Humana en la Empresa Talleres Unidos

Fuente: Elaboración propia

El resultado responde a un análisis estadístico donde se establece el número total de puntos obtenidos por la dirección del departamento de recurso humano de la empresa objeto de estudio, en cuanto al nivel de presencia o ausencia de los indicadores que corresponde a las variables de medición, de la gestión humana representada en cada una de las barras verticales del gráfico.

De esa manera la primera barra corresponde a la dimension de vinculación del personal nuevo, la segunda, corresponde al proceso de capacitación específica para el área de trabajo, la tercera hace parte del desarrollo de personal, la cuarta responde a las compensaciones, la quinta se refiere a bienestar empresarial, la sexta retiro ó desvinculación y finalmente se presenta el resultado para el aspecto de salud ocupacional .

En ese orden de ideas La figura 13, presentada una de las dimensiones de la gestión humana evaluadas en la empresa Talleres Unidos. El resultado fue de 1.429 puntos, correspondientes a 3,57 en una escala de 1 a 5. Por tanto, se considera según Martínez & Martínez (2010), que la gestión realizada hasta el momento por la empresa es aceptable.

Se evidencia en la gráfica, que las dimensiones que mayor presencia tienen en esta área son la dimensión Salud Ocupacional y la dimensión Compensaciones, con puntajes de 296 y 276 respectivamente. Por otra parte, las que presentan mayor debilidad son la dimensión Retiro y la dimensión Desarrollo de Personal, con puntajes de 108 y 171, respectivamente.

En conclusión, se evidencia a partir de la valoración realizada que la empresa, supera el puntaje mínimo aceptable de 1.200 puntos requeridos para definirse como una gestión aceptable (Martínez & Martínez ,2010), sin embargo como se pudo analizar en cada una de las dimensiones se presenta ciertas debilidades que deben ser objeto de propuestas de mejora dentro de la organización.

4.2 Factores Humanos que Inciden en la Productividad Laboral en el Área de Operaciones Industriales de la Empresa Talleres Unidos

Para dar respuesta al segundo objetivo de investigación, se determina de manera inicial los factores que inciden en la productividad laboral de los empleados del área de operaciones industriales de la Empresa Talleres Unidos. Para obtener la información, se parte de una metodología revisada y validada previamente y expuesta en el marco teórico del presente proyecto.

Por tal motivo, se toma como instrumento de medición una encuesta estructurada presentada por Cequea (2012). Este cuestionario cuenta con características completas para dar cumplimiento al objetivo de investigación que es identificar los factores humanos que inciden en la productividad laboral.

El instrumento de medición contiene nueve dimensiones donde se presenta afirmaciones, las cuales son expuestas al operario quien debe evaluar cada una según considere.

Los criterios de evaluación para este instrumento planteado por Cequea (2012) se establecen en un rango de uno a 7 siendo 1 menos incidencia en la productividad y 7 mayor incidencia en la productividad. Sin embargo, para efectos de esta investigación el instrumento debió ser socializado con el gerente de la organización. Por tanto, se decidió adaptar la escala Likert para una mayor comprensión de los rangos, quedando establecido de la siguiente manera:

Cuadro 33. Valores Escala Likert

VALORES	SIGNIFICADO
1	Muy en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Muy de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Para el proceso de análisis de la información recolectada, se utiliza el software SPSS mediante la herramienta Cubos OLAP (On Line Analítica Processing), que traduce proceso de análisis en línea y tiempo real. *“Es una base de datos multidimensional, en la cual el almacenamiento físico de los datos se realiza en un vector multidimensional. Los cubos*

OLAP se pueden considerar como una ampliación de las dos dimensiones de una hoja de cálculo”. (Universidad de Antioquia, p. 1)

Es así que, para la presente investigación se agrupa respuestas frente a variables como edad, tiempo de vinculación en la empresa y nivel de estudios, teniendo en cuenta que son aspectos determinantes para el diseño de prácticas de gestión humana en la presente organización. (Ver cuadro 17)

El tiempo de aplicación del instrumento fue de una semana, en jornadas laborales. Se realizó de manera personalizada al total de funcionarios contratados directamente en el área de operaciones de la empresa, en total 20 personas.

A continuación se presenta la ficha técnica del estudio:

Cuadro 34. Ficha Técnica Población Empleados del Área de Operaciones de la Empresa Talleres Unidos.

Objetivo:	Recopilar información en el proceso de desarrollo de la investigación “Prácticas de Gestión Humana para aumentar la productividad en Taller Unidos Ltda.”
Tamaño de la Población:	Definida 20 funcionarios
Herramientas	SPSS para los análisis cuantitativos
Tipo de Muestreo:	Censo

Unidad de muestreo:	Personal del área de operaciones
Tamaño de Muestra:	20 Trabajadores
Estadística	Análisis Cubos OLAP
Marco Espacial:	Barrancabermeja
Marco Temporal:	Julio de 2014
Instrumento de recolección de información:	Cuestionario
Número de preguntas	32
Escala	Likert

Fuente: Elaboración propia

4.2.1 Dimensión motivación.

Esta dimensión hace referencia a los aspectos internos que se consideran individuales los y que afectan el desempeño laboral, de esta manera el individuo percibe y asume de manera diferente cada uno de los estímulos externos Mirza, Mirza, Monroy, Bottini (2010)

A continuación se presenta la información analizada a través del software SPSS.

4.2.1.1 Dimensión motivación por variable de agrupación, edad.

Cuadro 35. Dimensión Motivación.

Cubos OLAP

	Suma	N	Media	Desv. típ.	% de la suma total	% del total de N
Reconocimiento	66	20	3,30	1,342	100,0%	100,0%
Comunicación	84	20	4,20	,768	100,0%	100,0%
Compromiso	96	20	4,80	,696	100,0%	100,0%

Fuente: Software SPSS

El cuadro 35, se observa que la media más representativa, es para el indicador de compromiso con el trabajo y la organización dado que equivale a un 4,8. Así mismo, el indicador de comunicación asertiva, el cual refleja un 4,2.

Por otra parte, al momento de evaluar el indicador referente al reconocimiento de superiores y compañeros por las actividades que realizan a diario, se muestra una valoración media de 3,3. Lo cual indica que los empleados en la empresa Talleres Unidos no se sienten reconocidos frente a la labor que desempeñan. Es importante, prestar atención a la desviación, dado que es relativamente dispersa con respecto a la máxima escala de medición, que para este caso es igual a 5.

Cuadro 36. Dimensión Motivación, agrupación por edades.

Edad	Menor de 30 años		De 30 a 50 años		Más de 50 años	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Reconocimiento	4,13	0,641	2,4	1,265	4,50	,707
Comunicación	4,5	0,535	4	0,943	4,00	,000
Compromiso	4,63	1,061	4,9	0,316	5,00	,000

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS.

En el cuadro 36, se evidencia que los operarios menores de 30 años de edad, muestran unos resultados favorables en cuanto a los tres indicadores de motivación, esto se percibe en un rango de evaluación resultante entre 4,1 a 4,6.

Para el caso del personal, entre los 30 a 50 años de edad, se muestra un grado de compromiso significativo valorado en 4,9 y un nivel de comunicación asertiva calificado en 4,0. Sin embargo, existe una debilidad de impacto alto en el reconocimiento a la labor realizada equivalente en 2,4 lo cual indica que es el grupo de operarios en que se debe fortalecer los estímulos de reconocimiento.

Con respecto, a los trabajadores con más de 50 años de edad, equivalente a 3 funcionarios muestra un nivel de compromiso alto valorado en 5. Así mismo, manifiestan una comunicación asertiva equivalente a 4,0 y en materia de reconocimiento consideran tener buena respuesta de sus superiores por la labor realizada, por tanto es valorado en 4,5.

4.2.1.2 Dimensión de motivación por variable de agrupación, tiempo de vinculación.

Cuadro 37. Dimensión de Motivación, agrupación por tiempo de vinculación.

Tiempo de Vinculación	Menos de 5 años		De 5 a 15 años		Más de 15 años	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Reconocimiento	3,87	0,991	2,9	1,524	3	1,414
Comunicación	4,38	0,518	4,1	0,994	4	0
Compromiso	4,63	1,061	4,9	0,316	5	0

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS.

Referente a los funcionarios como menos de 5 años de labor en la empresa muestran un grado de compromiso con la institución de 4,63 y un nivel de comunicación de 4,38. Sin embargo reflejan un nivel bajo referente en el nivel de reconocimiento de su labor correspondiente a un 3,8 de acuerdo a la escala de ponderación.

Para el caso de los funcionarios con tiempo de vinculación entre 5 y 15 años se refleja un nivel de comunicación y compromiso con la institución positivo reflejado en 4,1 y 4,9 respectivamente. Sin embargo, existe debilidad respecto al reconocimiento de superiores y compañeros por las actividades realizadas ello se observa en una calificación de 2,9.

Seguidamente, las personas que laboran en un tiempo superior a 15 años responden un nivel de compromiso de 5 con la empresa y consideran un sistema de comunicación asertivo reflejado en una calificación de 4. Sin embargo, coinciden en un sistema débil de reconocimiento de las labores evaluado en 3,0.

4.2.1.3 Dimensión de motivación por variable de agrupación, nivel de estudio.

Cuadro 38. Dimensión de Motivación, agrupación por nivel de estudios.

Nivel de Estudios	Bachiller		Técnico		Tecnólogo		Profesional		CAP SENA	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Reconocimiento	2,89	1,453	4,33	0,577	2,5	2,121	3,6	1,14	4	
Comunicación	4,11	0,928	4,33	0,577	5	0	4,2	0,447	3	
Compromiso	4,67	1	5	0	5	0	4,8	0,447	5	

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS.

En el cuadro 38, se evidencia que el indicador con menor puntaje es el de reconocimiento, el cual es presenciado en el nivel de bachillerato y en el nivel de tecnología, con una media de 2.89 y 2,5 respectivamente. El personal con nivel de estudios de Técnico presenta la más alta varolación con un 4.33.

En conclusión, el reconocimiento de la labor realizada por lo operarios es débil y por tanto, se considera uno de los indicadores que afecta la productividad laboral del área de operaciones.

4.2.2 Dimensión satisfacción.

Este aspecto hace parte de los factores individuales o psicológicos que determinan las conductas del empleado, es decir, en este aparte se incluye aspectos como estado de satisfacción por alcanzar los objetivos, percepción del empleado referente a la distribución de carga laboral, beneficios económicos y definición de responsabilidades.

En ese sentido, se presenta los resultados obtenidos en el desarrollo de la interpretación de resultados a partir de análisis estadístico mediante software SPSS. De esa manera, se establece una relación entre la dimensión de satisfacción y variables como edad, tiempo en la empresa y nivel de estudio.

4.2.2.1 Dimensión satisfacción por variable de agrupación, edad.

Cuadro 39. Dimensión Satisfacción.

Cubos OLAP

	Suma	N	Media	Desv. típ.	% de la suma total	% del total de N
Objetivos	99	20	4,95	,224	100,0%	100,0%
Responsabilidades	86	20	4,30	1,129	100,0%	100,0%
Beneficios	65	20	3,25	1,333	100,0%	100,0%
Distribución	70	20	3,50	,946	100,0%	100,0%

Fuente: Software SPSS.

El cuadro 39, se evidencia que el indicador que presenta una mejor valoración es el de satisfacción frente al cumplimiento de sus objetivos con un 4.95. Así mismo, se destaca dos indicadores con un baja puntuación, beneficios y distribución, los cuales tienen puntajes de 3,25 y 3,50 respectivamente.

Cuadro 40. Dimensión satisfacción, agrupación por edades.

Edad	Menor de 30 años		De 30 a 50 años		Más de 50 años	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Objetivos	4,88	0,354	5	0	5	0
Responsabilidades	3,87	1,356	4,5	0,972	5	0
Beneficios	3,75	1,165	2,7	1,418	4	0
Distribución	3,63	1,061	3,3	0,949	4	0

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS.

En el cuadro 40, se evidencia con respecto al indicador de cumplimiento de objetivos, que son los operarios de edades entre 30 a 50 años y más de 50 años, quienes se encuentran altamente satisfechos con el cumplimiento de las metas organizacionales. Con respecto, al indicador de responsabilidades bien definidas por la empresa, son los menores de 30 años quienes no están de acuerdo en su totalidad.

A su vez, las personas entre los 30 a 50 años de edad presentan una satisfacción el 2,7 con respecto a los beneficios que reciben, lo cual es un aspecto negativo para la organización. Finalmente, las personas en el rango entre los 30 a 50 años y menores de 30 años, están insatisfechos en cierta medida, con la distribución de la carga laboral asignada por la organización.

4.2.2.2 Dimensión satisfacción por variable de agrupación, tiempo de vinculación.

Cuadro 41. Dimensión satisfacción, agrupación por tiempo de vinculación.

Tiempo de Vinculación	Menos de 5 años		De 5 a 15 años		Más de 15 años	
	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Objetivos	4,88	0,354	5	0	5	0
Responsabilidades	3,63	1,506	4,7	0,483	5	0
Beneficios	4	0,926	2,4	1,174	4,5	0,707
Distribución	3,38	1,188	3,6	0,843	3,5	0,707

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 41, todos los grupos de edad se sienten satisfechos cuando se cumplen los objetivos en el trabajo. Sin embargo, se observa que el grupo de operarios de menos de 5 años, siente que las responsabilidades en la organización no han sido definidas y claras. Así mismo, son los de 5 a 15 años de vinculación en la empresa quienes piensan que no reciben los beneficios y retribuciones esperadas por su desempeño. Finalmente, los grupos de todas las edades vinculados a la organización piensan que las labores no han sido bien distribuidas,

aspecto que afecta la productividad dado que se pueden estar duplicando acciones u olvidando el desarrollo de tareas.

4.2.2.3 Dimensión satisfacción por variable de agrupación, nivel de estudio.

Cuadro 42. Dimensión Satisfacción, agrupación por nivel de estudio.

Nivel de Estudios	Bachiller		Técnico		Tecnólogo		Profesional		CAP SENA	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Objetivos	4,89	0,333	5	0	5	0	5	0	5	
Responsabilidades	4	1,581	4,67	0,577	4	0	4,6	0,548	5	
Beneficios	3,44	1,74	3,33	0,577	2	0	3,6	0,894	2	
Distribución	3,56	0,882	3,33	1,155	4,5	0,707	3	1	4	

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 42, se evidencia que en todos los niveles educativos el personal no se siente completamente satisfecho en cuanto a beneficios y retribuciones, dado que la media indica valores por debajo de los 3,6. Así mismo, en el indicador de distribución de funciones se observa que tanto en el nivel de bachiller y el profesional existe un grado de desacuerdo en la distribución de las tareas asignadas. Mientras que en el de tecnología y CAP SENA, existe un grado de satisfacción en la distribución de sus tareas.

4.2.3 Dimensión competencia.

Esta dimensión hace parte del grupo de factores individuales o psicológicos, (mirza 2012), esta dimensión agrupa elementos de análisis como la identificación de competencias del trabajador, desarrollo de las competencias, evaluación de competencias adquiridas e inversión continua en el desarrollo de habilidades.

En ese orden de ideas, se realiza un análisis de la dimensión con las variables de agrupación por edad, tiempo en la empresa y nivel de estudio.

4.2.3.1 Dimensión competencia por variable de agrupación, edad.**Cuadro 43. Dimensión Competencia.****Cubos OLAP**

	Suma	N	Media	Desv. típ.	% de la suma total	% del total de N
Identificación	65	20	3,25	1,209	100,0%	100,0%
Desarrollo	69	20	3,45	1,191	100,0%	100,0%
Evaluación	65	20	3,25	1,209	100,0%	100,0%
Inversión	50	20	2,50	1,318	100,0%	100,0%

Fuente: Software SPSS.

El cuadro 43, se muestra una dimensión con valoraciones muy bajas por parte de los empleados. En ese orden de ideas, los trabajadores consideran que no hay una identificación, desarrollo y evaluación de sus competencias, otorgando una valoración entre 3.2 , 3.4 y 3.2 respectivamente. De igual forma, consideran con una puntuación de 2.5 que no existe una inversión continua en el desarrollo de las capacidades.

Cuadro 44. Dimensión competencia, agrupación por edades.

Edad	Menor de 30 años		De 30 a 50 años		Más de 50 años	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Identificación	4,13	0,991	2,4	0,843	4	0
Desarrollo	3,88	1,246	3	1,155	4	0
Evaluación	3,87	1,246	2,7	1,059	3,5	0,707
Inversión	2,38	1,188	2,2	1,229	4,5	0,707

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 43, para el caso de los operarios menores de 30 años de edad y más de 50 años, se observa que la empresa identifica competencias laborales con una ponderación positiva de 4.1 y 4.0 respectivamente.

En resumen, los operarios ubicados de 30 a 50 años son quienes valoraron con la más baja puntuación, entre los 2.2 y 3 , los indicadores que conforman esta dimensión.

4.2.3.2 Dimensión competencia por variable de agrupación, tiempo de vinculación.

Cuadro 45. Dimensión competencia, agrupación por tiempo de vinculación.

Tiempo de Vinculación	Menos de 5 años		De 5 a 15 años		Más de 15 años	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Identificación	3,75	0,886	2,8	1,398	3,5	0,707
Desarrollo	3,75	1,165	3,2	1,317	3,5	0,707
Evaluación	3,75	1,165	3	1,247	2,5	0,707
Inversión	2,88	1,458	2,1	1,197	3	1,414

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 45, existe una baja ponderación de los indicadores otorgada por los operarios que llevan de 5 a 15 años vinculados con la organización. Estos empleados valoraron los indicadores entre los 2.1 y 3.2. Por otro lado, los empleados que llevan menos de 5 años en la empresa son los que valoran estos indicadores en un nivel medio-bajo entre 2.88 y 3.75. Finalmente, quienes llevan más de 15 años en la organización otorgan valores entre los 2.5 y los 3.5.

4.2.3.3 Dimensión competencia por variable de agrupación, nivel de estudio.

Cuadro 46. Dimensión competencia, agrupación por nivel de estudio.

Nivel de Estudios	Bachiller		Técnico		Tecnólogo		Profesional		CAP SENA	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Identificación	2,89	1,269	4,67	0,577	4	1,414	2,8	0,837	3	0
Desarrollo	3,11	1,537	4,33	0,577	3,5	0,707	3,4	0,894	4	0
Evaluación	3	1,323	2,67	1,528	4,5	0,707	3,6	0,894	3	0
Inversión	2,11	1,269	2,33	1,528	1,5	0,707	3,8	0,837	2	0

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 46, se evidencia que son los operarios con nivel de estudio de bachillerato quienes valoran los indicadores con una media muy baja entre 2.11 y 3.11 . Por otra parte, los operarios del nivel profesional y tecnólogos ponderan en un bajo - alto los indicadores entre 1.5 y 4.5. Finalmente, el CAP SENA, representado en una (1) persona presenta un media entre 2 y 4.

4.2.4 Dimensión participación.

La dimensión de participación agrupada dentro de los factores grupales descritos por Cequea (2012), la cual agrupa en el documento de recolección de información indicadores como inclusión en la toma de decisiones, espacios de participación y satisfacción con los mecanismos de consulta y dialogo provistos en la organización.

De esa manera se presenta los resultados hallados para esta dimensión agrupados por edad, tiempo en la empresa y nivel de estudio.

4.2.4.1 Dimensión participación por variable de agrupación, edad.

Cuadro 47. Dimensión Participación.

Cubos OLAP

	Suma	N	Media	Desv. típ.	% de la suma total	% del total de N
Decisiones	75	20	3,75	1,020	100,0%	100,0%
Espacios	78	20	3,90	,718	100,0%	100,0%
Consulta	70	20	3,50	1,000	100,0%	100,0%

Fuente: Software SPSS.

En el cuadro 47, se puede observar una calificación media entre 3,5 y 3,90 para cada uno de los indicadores que conforman esta dimensión. El indicador con la ponderación mas baja es el de mecanismos de consulta que provee la organización para sus operarios, lo cual inciden en la productividad laboral de los trabajadores.

Cuadro 48. Dimensión participación, agrupación por edades.

Edad	Menor de 30 años		De 30 a 50 años		Más de 50 años	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Decisiones	3,75	1,389	3,6	0,699	4,5	0,707
Espacios	4	0,535	3,7	0,823	4,5	0,707
Consulta	3,88	0,991	3,1	0,994	4	0,00

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 48, se evidencia que los rangos de edad que ponderan en un nivel medio los indicadores de esta dimensión, son los que están conformados por el personal de menos de 30 años y los operarios entre los 30 y los 50 años, dado que la media oscila entre 3.1 y 4. Por otra parte, los operarios ubicados en el rango de más de 50 años de edad, son quienes valoran en un nivel alto estos indicadores, entre 4 y 4.5.

En resumen, el indicador con menor valoración en los tres rangos de edad, es el de mecanismos de consulta que provee la organización para cumplir con sus labores.

4.2.4.2 Dimensión participación por variable de agrupación, tiempo de vinculación.

Cuadro 49. Dimensión participación, agrupación por tiempo de vinculación.

Tiempo de Vinculación	Menos de 5 años		De 5 a 15 años		Más de 15 años	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Decisiones	3,75	1,389	3,8	0,789	3,5	0,707
Espacios	4,13	0,641	3,8	0,789	3,5	0,707
Consulta	3,5	0,756	3,6	1,174	3	1,414

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 49, se observa son los operarios con más de 15 años de vinculación en la organización quienes valoran en un nivel bajo los indicadores de esta dimensión, dado que la media oscila entre 3 y 3.3. Por otro lado, son los empleados con menos de 5 años en la organización quienes consideran estos indicadores en un nivel medio – alto con medias entre 3.5 y 4.13.

4.2.4.3 Dimensión participación por variable de agrupación, nivel de estudio.

Cuadro 50. Dimensión participación, agrupación por nivel de estudio.

Nivel de Estudios	Bachiller		Técnico		Tecnólogo		Profesional		CAP SENA	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Decisiones	3,56	1,236	4	1	3,5	0,707	4	1	4	0
Espacios	3,56	0,882	4	0	4,5	0,707	4,2	0,447	4	0
Consulta	3,11	1,054	3,67	1,528	4,5	0,707	3,6	0,548	4	0

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 50, la variable agrupación es el nivel de estudios de los operarios. Por tanto, se evidencia que son los de bachillerato quienes ponderan a un nivel bajo los indicadores de esta dimensión, dado que las medias oscilan entre 3.11 y 3.56. Por otro lado, son los del nivel de CAP SENA, técnico, tecnólogo y profesional quienes dan una ponderación media-alta con medias entre 3.5 y 4.5.

4.2.5 Dimensión trabajo en equipo.

Esta dimensión contiene los factores grupales citados por Cequea (2012), es decir aquellas situaciones externas que inciden en el desempeño laboral, de esa manera dentro del instrumento de medición se considera unos indicadores referentes a evaluar las relaciones de trabajo con los compañeros, perspectiva común del equipo, actitud frente al trabajo

colectivo, fomento de la cooperación grupal y nivel en el que se aporta positivamente a la Organización.

En ese orden de idas se presenta los resultados para esta dimensión la cual mediante software SPSS se agrupa por factor edad, tiempo en la empresa y nivel de estudios.

4.2.5.1 Dimensión trabajo en equipo por variable de agrupación, edad.

Cuadro 51. Dimensión Trabajo en Equipo.

Cubos OLAP

	Suma	N	Media	Desv. típ.	% de la suma total	% del total de N
Relaciones	89	20	4,45	,605	100,0%	100,0%
Grupos	74	20	3,70	1,031	100,0%	100,0%
Tareas	82	20	4,10	,968	100,0%	100,0%
Cooperación	77	20	3,85	,988	100,0%	100,0%
Aportes	87	20	4,35	,988	100,0%	100,0%

Fuente: Software SPSS

En el cuadro 51, se evidencia que la dimensión trabajo en equipo esta compuesta por 5 indicadores. Estos indicadores han sido valorados por los operarios con medias que están entre los 3.70 y 4.45. El indicador de grupos, es el valorado con el puntaje más bajo (3.7). Este consiste, en si los diferentes grupos de la organización tienen una perspectiva común, lo cual incide en la productividad laboral del personal.

Por otro lado, el indicador con mayor valoración (4.45) es el de relaciones, dado que los operarios consideran que las relaciones de trabajo con sus compañeros son positivas.

Cuadro 52. Dimensión trabajo en equipo, agrupación por edades.

Edad	Menor de 30 años		De 30 a 50 años		Más de 50 años	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Relaciones	4,38	0,744	4,5	0,527	4,5	0,707
Grupos	3,88	0,991	3,5	1,179	4	0

Tareas	4,25	0,707	4	1,247	4	0
Cooperación	4,25	0,707	3,5	1,179	4	0
Aportes	4	1,414	4,7	0,483	4	0

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 52, se observa que los diferentes rangos de edad valoran en un nivel medio- alto los indicadores de esta dimensión, con medias entre 3.5 y 4.7. El grupo de edad que otorgo la menor valoración al indicador de grupos, mencionado en el cuadro 51, fue el de 30 a 50 años.

Por otro lado, el indicador con mayor valoración fue el de aportes, en el cual el operario considera que su trabajo ha sido de gran ayuda a los equipos conformados en la organización. Este indicador recibe por el grupo de 30 a 50 años la mayor valoración (4.7).

4.2.5.2 Dimensión trabajo en equipo por variable de agrupación, tiempo de vinculación.

Cuadro 53. Dimensión trabajo, agrupación por tiempo de vinculación.

Tiempo de Vinculación	Menos de 5 años		De 5 a 15 años		Más de 15 años	
	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Relaciones	4,25	0,707	4,5	0,527	5	0
Grupos	3,88	0,991	3,6	1,174	3,5	0,707
Tareas	4	0,535	4,2	1,317	4	0
Cooperación	4,13	0,641	3,7	1,252	3,5	0,707

Aportes	3,88	1,356	4,7	0,483	4,5	0,707
----------------	------	-------	-----	-------	-----	-------

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 53, se evidencia que los tres rangos de tiempo de vinculación en la empresa, ponderan en un nivel medio- alto los indicadores que conforman esta dimensión, con medias entre 3.5 y 4.7.

Los indicadores de relaciones y aportes, valorados con 5 y 4.7 respectivamente, fueron ponderados por los empleados que llevan en la compañía de 5 a 15 años y más de 15 años.

4.2.5.3 Dimensión trabajo en equipo por variable de agrupación, nivel de estudio.

Cuadro 54. Dimensión trabajo, agrupación por nivel de estudio.

Nivel de Estudios	Bachiller		Técnico		Tecnólogo		Profesional		CAP SENA	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Relaciones	4,33	0,707	4,67	0,577	5	0	4,4	0,548	4	
Grupos	3,33	1,118	4,67	0,577	4	0	3,6	1,14	4	
Tareas	3,56	1,13	4,33	0,577	5	0	4,4	0,548	5	
Cooperación	3,56	1,236	4,33	0,577	4	1,414	4	0,707	4	
Aportes	4,11	1,364	4,67	0,577	5	0	4,2	0,447	5	

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 54, se observa a los operarios bachilleres quienes ponderan con menor valoración los indicadores de la dimensión de trabajo en equipo, con medias que oscilan entre 3.33 y 4.33. Los demás niveles de técnico, tecnólogo, profesional y CAP SENA, ponderan estos indicadores alto-muy alto, con medias por encima de 4 exceptuando el indicador de grupos valorado por los profesionales en 3,6.

4.2.6 Dimensión manejo de conflictos

Esta dimensión agrupa los factores grupales considerados por Cequea (2012) como aquellos elementos responden a situaciones grupales y que influyen en el desempeño laboral.

De esa manera se presenta el resultado para esta dimensión, frente a variables de agrupación por edad, tiempo en la empresa y nivel de estudio.

4.2.6.1 Dimensión manejo de conflictos por variable de agrupación, edad.

Cuadro 55. Dimensión Manejo de Conflictos.

Cubos OLAP

	Suma	N	Media	Desv. típ.	% de la suma total	% del total de N
Resolución	71	20	3,55	1,050	100,0%	100,0%
Promoción	73	20	3,65	1,137	100,0%	100,0%
Negociación	68	20	3,40	1,046	100,0%	100,0%

Fuente: Software SPSS.

En el cuadro 55, se observa que son tres los indicadores que conforman esta dimensión. Estos indicadores han sido valorados por los operarios en un nivel medio con medias entre 3.40 y 3.65, lo cual no es muy bueno para la organización. Por tanto, se considera factores negativos que actualmente inciden en la productividad laboral de los operarios de Talleres Unidos.

Cuadro 56. Dimensión manejo de conflictos, agrupación por edades.

Edad	Menor de 30 años		De 30 a 50 años		Más de 50 años	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Resolución	3,75	1,165	3,4	1,075	3,5	0,707
Promoción	4	1,414	3,3	0,949	4	0
Negociación	3,38	0,744	3,2	1,229	4,5	0,707

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 56, se evidencia que el rango de edad de 30 a 50 años, son quienes valoran muy bajo estos indicadores, especialmente, el indicador de negociación (3.2), donde se considera que no hay mecanismos que permitan la resolución de conflictos en esta área de la empresa. De la misma forma, el grupo de edad de menores de 30 años, valora con 3.38 el indicador de negociación. Sin embargo, el grupo de más de 50 años, califican este factor con 4.5. Por tanto se debe revisar los mecanismos utilizados para cada rango de edad en la organización.

4.2.6.2 Dimensión manejo de conflictos por variable de agrupación, tiempo de vinculación.

Cuadro 57. Dimensión manejo de conflictos, agrupación por tiempo de vinculación.

Tiempo de Vinculación	Menos de 5 años		De 5 a 15 años		Más de 15 años	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Resolución	3,5	1,069	3,4	1,075	4,5	0,707
Promoción	3,63	1,302	3,7	1,16	3,5	0,707
Negociación	3,13	1,246	3,5	0,972	4	0

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 57, se evidencia que los operarios con tiempo de vinculación menor a 5 años y de 5 a 15 años, son quienes valoran los indicadores de la dimensión en un nivel bajo, con medias entre 3.13 y 3.7. Por otra parte, quienes llevan más de 15 años en la organización, ponderaron estos factores entre 3.5 y 4.5. En resumen, el indicador de negociación evidenciado como el más bajo de esta dimensión, fue valorado en 3.13 por el personal de menos de 5 años de vinculación en la empresa.

4.2.6.3 Dimensión manejo de conflictos por variable de agrupación, nivel de estudio.

Cuadro 58. Dimensión manejo de conflictos, agrupación por nivel de estudio.

Nivel de Estudios	Bachiller		Técnico		Tecnólogo		Profesional		CAP SENA	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Resolución	3,56	1,236	4	1	4,5	0,707	2,8	0,447	4	
Promoción	3,11	1,364	4,67	0,577	4,5	0,707	3,6	0,548	4	
Negociación	3	1,323	4	0	3,5	0,707	3,6	0,894	4	

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 58, se evidencia notoriamente que han sido los bachilleres y los profesionales quienes han dado la valoración con el nivel más bajo, con medias que oscilan entre 2.8 y 3.6. Por otro lado, los técnicos, tecnólogos y CAP SENA han hecho una valoración media- alta con medias entre 3.5 y 4.67. El indicador de negociación, ha recibido la menor valoración por los bachilleres (3).

4.2.7 Dimensión cultura.

Esta dimensión contempla factores sicosociales definidos para el instrumento de aplicación en la existencia de valores, y conductas éticas, la flexibilidad en cuanto a la forma de realizar las actividades, la relación entre el trabajo y los objetivos de la Organización, y la prospectiva individual respecto a cómo será la empresa en el futuro.

En ese sentido, se presenta los resultados para la dimensión cultura por agrupación de edad, tiempo en la empresa y nivel académico.

4.2.7.1 Dimensión cultura por variable de agrupación, edad.

Cuadro 59. Dimensión Cultura.**Cubos OLAP**

	Suma	N	Media	Desv. típ.	% de la suma total	% del total de N
Valores	77	20	3,85	,813	100,0%	100,0%
Flexibilidad	68	20	3,40	1,095	100,0%	100,0%
Organización	83	20	4,15	,813	100,0%	100,0%
Visión	77	20	3,85	,933	100,0%	100,0%

Fuente: Software SPSS.

En el cuadro 59, se presentan cuatro indicadores que conforman esta dimensión. Estos indicadores han sido valorados entre 3.40 y 4.15 por la totalidad de personal del área de operaciones de la empresa Talleres Unidos.

En este cuadro, se evidencia que el indicador de flexibilidad, el cual consiste utilizar diferentes formas de pensar y actuar en la organización, es el valorado con el menor puntaje representado en un 3.40 . Asi mismo, el indicador que comprende la organización del trabajo de manera que el personal entienda los objetivos perseguidos por la empresa, es valorado en 4.15 por el total del personal del área de operaciones.

Cuadro 60. Dimensión cultura, agrupación por edades.

Edad	Menor de 30 años		De 30 a 50 años		Más de 50 años	
	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Valores	4,38	0,744	3,4	0,699	4	0
Flexibilidad	3,75	0,463	3,1	1,449	3,5	0,707
Organización	4,5	0,535	3,9	0,994	4	0
Visión	4,38	0,518	3,5	1,08	3,5	0,707

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 60, se observa que el rango de edad entre los 30 a 50 años y más de 50 años, valoran en un nivel medio los indicadores, con medias entre 3.1 y 4 . Por otro lado, el grupo de menor de 30 años, ponderan estos indicadores en un nivel medio- alto entre 3.75 y 4.38. El indicador de flexibilidad, referenciado como el de menor valoración en esta dimensión ha sido ponderado con 3.1 por el grupo de edad de 30 a 50 años.

4.2.7.2 Dimensión cultura por variable de agrupación, tiempo de vinculación.

Cuadro 61. Dimensión cultura, agrupación por tiempo de vinculación.

Tiempo de Vinculación	Menos de 5 años		De 5 a 15 años		Más de 15 años	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Valores	4,13	0,835	3,7	0,823	3,5	0,707
Flexibilidad	3,75	0,463	3,2	1,398	3	1,414
Organización	4,38	0,518	4	1,054	4	0
Visión	4	0,756	3,9	0,994	3	1,414

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 61, se evidencia que en los tres grupos se realizó una ponderación baja media entre los grupos de 5 a 15 años y más de 15 años de vinculación con medias entre 3 y 4. Mientras que grupo de menos de 5 años de vinculación de la empresa presenta un nivel de ponderación medio- alto con medias entre 3.75 y 4.38. El factor de flexibilidad, valorado por el grupo de más de 15 años de vinculación, recibió un calificación de 3, considerado como el más bajo del grupo.

4.2.7.3 Dimensión cultura por variable de agrupación, nivel de estudio.

Cuadro 62. Dimensión cultura, agrupación por nivel de estudio.

Nivel de Estudios	Bachiller		Técnico		Tecnólogo		Profesional		CAP SENA	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Valores	3,44	0,882	4,67	0,577	4	0	4	0,707	4	
Flexibilidad	3,22	1,481	3,67	0,577	4	1,414	3,4	0,548	3	

Organización	4,22	0,972	4,67	0,577	4,5	0,707	3,6	0,548	4	
Visión	3,44	1,014	4,33	0,577	5	0	3,8	0,837	4	

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 62, se observa que los profesionales han sido quienes valoraron en un nivel bajo – medio estos indicadores con medias entre 3.4 y 4. Por otro lado, los bachilleres presentaron una ponderación media con resultados entre 3.22 y 4.22. Los otros niveles de estudio como técnico, tecnólogo y CAP SENA, presentaron datos bajo- alto entre 3 y 4.67. Finalmente, el indicador de flexibilidad, identificado como el valorado con la menor puntuación, recibió 3.22 por los bachilleres.

4.2.8 Dimensión liderazgo.

Esta dimensión agrupa los aspectos psicosociales señalados por Cequea 2012, de esa manera en este aparte se analizan indicadores referentes a la capacidad de retar constantemente el talento propio, aportar idea innovadoras referentes a como hacer las cosas y el nivel de comprensión en cuanto al aporte ético y el impacto que tienen las decisiones y sus consecuencias.

De esa manera se presenta los resultados para la dimensión liderazgo desde una agrupación por edad, tiempo de labor, y nivel de estudios.

4.2.8.1 Dimensión liderazgo por variable de agrupación, edad.

Cuadro 63. Dimensión Liderazgo.**Cubos OLAP**

	Suma	N	Media	Desv. típ.	% de la suma total	% del total de N
Talento	90	20	4,50	,688	100,0%	100,0%
Innovación	89	20	4,45	,686	100,0%	100,0%
Ética	89	20	4,45	,945	100,0%	100,0%

Fuente: Software SPSS.

En el cuadro 63, se observa que con respecto a esta dimensión de liderazgo que las valoraciones de los indicadores que la conforman son altas con medias entre 4.45 y 4.5.

El indicador de talento, el cual consiste en retar las habilidades y destrezas del trabajador, es valorado con 4.5. Los otros indicadores sobre innovación en procesos y ética en las decisiones que se toman, fueron ponderados con 4.45.

Cuadro 64. Dimensión Liderazgo, agrupación por edad.

Edad	Menor de 30 años		De 30 a 50 años		Más de 50 años	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Talento	4,63	0,744	4,5	0,707	4	0
Innovación	4,75	0,463	4,3	0,823	4	0
Ética	4,13	1,356	4,7	0,483	4,5	0,707

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 64, se evidencia que en todos los grupos de edades se ha valorado esta dimensión alta- muy alta, con medias que oscilan entre 4 y 4.75 lo cual significa que es una de las dimensiones mejor ponderadas por los empleados del área de operaciones.

4.2.8.2 Dimensión liderazgo por variable de agrupación, tiempo de vinculación.**Cuadro 65. Dimensión Liderazgo, agrupación por tiempo de vinculación.**

Tiempo de Vinculación	Menos de 5 años		De 5 a 15 años		Más de 15 años	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Talento	4,5	0,756	4,6	0,699	4	0
Innovación	4,62	0,518	4,5	0,707	3,5	0,707
Ética	4,25	1,389	4,6	0,516	4,5	0,707

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 65, se observa que esta dimensión ha sido bien valorada por los diferentes rangos de tiempos de vinculación a la organización. El indicador de innovación fue valorado en 3.5 por las personas de más de 15 años en la organización, lo cual debe ser analizado ya que son estas personas las que llevan más tiempo trabajando en la empresa y no han visto animados a que los procesos cambien y así contribuir a aumentar su productividad laboral.

4.2.8.3 Dimensión liderazgo por variable de agrupación, nivel de estudio.

Cuadro 66. Dimensión liderazgo, agrupación por nivel de estudio.

Nivel de Estudios	Bachiller		Técnico		Tecnólogo		Profesional		CAP SENA	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Talento	4,44	0,726	4,67	0,577	4,5	0,707	4,4	0,894	5	
Innovación	4,22	0,833	4,67	0,577	5	0	4,4	0,548	5	
Ética	4,11	1,269	4,67	0,577	4,5	0,707	4,8	0,447	5	

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 65, se evidencia que en todos los niveles de educación han valorado con una alta puntuación estos indicadores, especialmente por el CAP SENA. El indicador de ética fue valorado por el grupo de bachilleres en 4.11 considerado la más baja ponderación. En resumen, es una de las dimensiones con mejor ponderación por parte de los operarios de Talleres Unidos, lo cual significa un impacto positivo sobre su productividad laboral.

4.2.9 Dimensión clima organizacional.

Esta dimensión hace referencia a indicadores relacionados con la administración del talento humano en cuanto a la correcta ubicación laboral; así mismo estilos de dirección en cuanto a sistemas de retroalimentación y el grado de comunicación en pro del logro de los resultados y la integración

En ese sentido se presenta los resultados agrupados por edad, tiempo en la empresa y nivel de estudio.

4.2.9.1 Dimensión clima organizacional por variable de agrupación, edad.

Cuadro 67. Dimensión Clima Organizacional

Cubos OLAP

	Suma	N	Media	Desv. típ.	% de la suma total	% del total de N
Administración	94	20	4,70	,470	100,0%	100,0%
Dirección	72	20	3,60	1,188	100,0%	100,0%
Comunicación	74	20	3,70	1,261	100,0%	100,0%

Fuente: Software SPSS.

En el cuadro 66, se observa que la dimensión clima organizacional esta compuesta por tres indicadores. Así mismo, se evidencia que los indicadores de estilo de dirección y grado de comunicación presentan la ponderación más baja con 3.60 y 3.70 respectivamente. Mientras que el indicador de administración del talento humano, recibe la ponderación de 4.70 dado que los operarios se sienten desempeñando el cargo de acuerdo a sus habilidades y capacidades.

Cuadro 68. Dimensión clima organizacional, agrupación por edades.

Edad	Menor de 30 años		De 30 a 50 años		Más de 50 años	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación

Administración	4,88	0,354	4,6	0,516	4,5	0,707
Dirección	3,5	1,069	3,4	1,265	5	0
Comunicación	4,13	0,835	3,2	1,476	4,5	0,707

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 67, se observa que en el rango de edades de menor de 30 años y de 30 a 50 años, los operarios valoran en un nivel bajo el estilo de dirección de sus jefes con medias de 3.5 y 3.4 respectivamente. Sin embargo, el personal de más de 50 años valoran este indicador con un nivel de 5 considerado muy alto.

Por otra parte, el indicador de comunicación también recibe una ponderación baja en el rango de edad de 30 a 50 años. Mientras que en los menores 30 años y más de 50 años recibe una ponderación media alta de 4.13 y 4.5 respectivamente.

4.2.9.2 Dimensión clima organizacional por variable de agrupación, tiempo de vinculación.

Cuadro 69. Dimensión clima organizacional, agrupación por tiempo de vinculación.

Tiempo de Vinculación	Menos de 5 años		De 5 a 15 años		Más de 15 años	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Administración	4,75	0,463	4,6	0,516	5	0
Dirección	3,75	1,282	3,4	1,174	4	1,414
Comunicación	4,25	0,707	3,1	1,449	4,5	0,707

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 68, se evidencia que los operarios que llevan vinculados a la organización entre 5 a 15 años son quienes ponderan con 3.4 el indicador de estilo de dirección, considerando que no reciben retroalimentación que les permita mejorar el desempeño de sus funciones. Asimismo, este grupo valora con 3.1 el indicador de comunicación manifestando que no existe canales que permitan el logro de sus resultados y la integración con el demás personal.

Por tanto, se considera que estos indicadores deben ser revisados para el mejorar la productividad laboral en el área de operaciones de Talleres Unidos.

Los funcionarios con tiempo de vinculación de 5 a 15 años consideran están ubicados correctamente acorde a sus competencias laborales, calificación superior a 4,0 sin embargo la valoración referente a sistemas de retroalimentación y comunicación esta calificado entre 3,1 y 3,4

Para las trabajadores con más de 30 años de labor la valoración para cada uno de estos indicadores es muy favorable representada en 4,5 a 5,0

4.2.9.3 Dimensión clima organizacional por variable de agrupación, nivel de estudio.

Cuadro 70. Dimensión clima organizacional, agrupación por nivel de estudio.

Nivel de Estudios	Bachiller		Técnico		Tecnólogo		Profesional		CAP SENA	
Indicador	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
Administración	4,78	0,441	5	0	4,5	0,707	4,4	0,548	5	
Dirección	3,33	1,323	4,33	0,577	2,5	2,121	4	0,707	4	
Comunicación	3,67	1,414	4,33	1,155	3	2,828	3,6	0,548	4	

Fuente: Elaboración Propia con base en la información obtenida en el SPSS

En el cuadro 69, se observa que han sido los tecnólogos quienes han valorado con 2.5 y 3 el indicador de estilo de dirección y comunicación, considerados los más bajos de esta dimensión, con medias de 2.5 y 3 respectivamente. Así mismo, los bachilleres ponderan con 3.3 el indicador de estilo de dirección y con 3.67 el indicador de comunicación. Los demás niveles realizarón una evaluación con medias entre 3.67 y el 4.78 en un rango medio-alto.

4.3 Discusión de Resultados

La investigación realizada en el área de operaciones industriales de la empresa Talleres Unidos, tuvo como objetivo principal el diseño de un plan de prácticas de gestión humana dirigido a operarios y mandos medios, con el propósito de mejorar la productividad laboral.

Para cumplir con este propósito, inicialmente se identifica desde la literatura los factores humanos que inciden en el desempeño laboral de los empleados en las organizaciones. Así mismo, se determina diferentes herramientas de medición dirigidas a la gestión del talento humano y a los aspectos que afectan la productividad laboral.

De esa manera, se toma como instrumento para recolección de información la Matriz Organizacional (ver apéndice B.) para la medición de los procesos de gestión humana diseñada por Martínez & Martínez (2010) y el instrumento de medición para la productividad laboral (ver apéndice A.) propuesto por Cequea (2012).

La información obtenida, fue procesada mediante el software SPSS utilizando la herramienta de Cubos OLAP, la cual permite un análisis estadístico de cada una de las dimensiones bajo una agrupación de variables como: edad, tiempo de vinculación en la empresa y nivel de estudios.

Es así que, los resultados del instrumento se encuentran en físico y medio digital, para el caso de encuestas. A su vez, se cuenta con evidencias fotográficas realizadas en los encuentros, lo cual permite comprobar la veracidad en la información recolectada. (Ver apéndice C.)

Estos resultados obtenidos en el proyecto de investigación, son de gran aporte a la empresa y al sector metalmecánico de Barrancabermeja, pues según la revisión bibliográfica desarrollada al inicio del trabajo, no se cuenta con información alusiva al desarrollo de la gestión humana en este tipo de organizaciones. Por consiguiente, este proyecto es la base para futuras investigaciones académicas y empresariales que permitan complementar los aspectos descritos en el presente trabajo.

Es por ello que, el diseño metodológico e instrumentos pueden ser aplicados al sector industrial y de servicios, dado la generalidad de las variables ahí descritas. Sin embargo, los resultados obtenidos en este caso son específicos de la organización estudiada, por lo que no

se puede hacer una extrapolación de la información que permita concluir que los aspectos escritos como influyentes en la productividad, hacen alusión a otras empresas del sector. Para ello, se considera aplicar los instrumentos y realizar un análisis en cada empresa que posteriormente permita hacer inferencias sobre los resultados obtenidos.

Por tal motivo, el plan de prácticas de gestión humana para aumentar la productividad derivado de esta investigación, aplica únicamente para la organización Talleres Unidos, ubicada en la ciudad de Barrancabermeja.

Por otra parte, cabe destacar que en los resultados obtenidos se observa ciertas semejanzas con los autores de la literatura revisada en el marco teórico del proyecto. Es decir que, en la identificación de la productividad laboral según Cequea (2012), se determinan factores financieros, humanos y tecnológicos, donde el autor resalta la importancia del elemento humano como aspecto inimitable. De esa manera, sustenta que el ser humano responde a su conducta laboral mediante estímulos psicológicos, psicosociales y organizacionales, como: motivación, satisfacción laboral, compromiso, competencia; cohesión, participación, resolución de conflictos, cultura, liderazgo y clima Organizacional. Así mismo, autores como Challins, Lawler, Benson, Walton & Wood, citados en Armstrong M (2009) coinciden en aspectos comprobados influyentes en la productividad tal como planificación, liderazgo, trabajo en equipo, eliminación de barreras, importancia del empleado en la organización, incentivos, capacitación, compromisos, flexibilidad y resolución de conflictos.

Por consiguiente, de la información analizada en los resultados de la investigación, se determinó que los principales factores que afectan la productividad de los empleados del área de operaciones de la empresa Talleres Unidos son: motivación con respecto a incentivos por la labor realizada, la satisfacción del empleado respecto a distribución de cargas de trabajo, su retribución económica, la identificación e inversión en las competencias individuales, la participación abierta del empleado, el trabajo en equipo, el manejo de conflictos por parte de las directivas, cultura y clima organizacional. En conclusión, ciertos aspectos identificados en la investigación son descritos por los autores mencionados en el párrafo anterior como influyentes en la productividad del personal en la organización de estudio.

Cabe resaltar que uno de los factores que incide positivamente en el desempeño del personal de Talleres Unidos es el Liderazgo de quienes están a cargo de la operación.

La hipótesis de trabajo plantada para el presente proyecto, afirma que las practicas de gestión humana aumentan la productividad laboral, ello fue demostrado al momento del análisis de la información suministrada en el instrumento matriz organizacional apéndice B citado en (martinez & martinez 2010), donde su resultado muestra una valoración respecto a las dimensiones de la variable dependiente de la investigación, determinando el nivel de presencia o ausencia de algunas actividades en el departamento de Gestión humana de la empresa objeto de estudio.

De esa manera se observó un nivel de presencia mínima en factores como Desarrollo de personal, bienestar, y retiro valorados por debajo de 200 puntos respectivamente; los cuales incluye aspectos propios de la relación entre la administración y el personal base, en el cual se resume actividades de cercanía y confianza entre las partes, es decir se puede observar la relación que existe entre los factores psicológicos, psicosociales y organizacionales que intervienen en la productividad humana, planteado por Cequea M (2012)

Además, los resultados muestran un nivel de presencia media alta respecto a criterios que se consideran de orden legal y de obligatorio cumplimiento dentro del gremio en el cual se enmarca la empresa objeto de estudio, de esa manera factores como: Vinculación laboral, Capacitación técnica, Compensaciones, y salud ocupacional con una valoración superior a 200 puntos respectivamente muestran el compromiso legal de la empresa con el sistema laboral y el sistema de gestión de calidad el cual es un aspecto muy notado en el gremio industrial Barranqueño enmarcado dentro del sistema de enclave petrolero que busca entrar en proceso de licitación comercial con altos estándares de exigencia en calidad, y salud ocupacional que hace que la mirada de la administración priorice estos aspectos.

En conclusión la hipótesis se considera pertinente, aprobada por los resultados de la investigación y directamente relacionada con la variable independiente que se enmarca en una referencia teórica desde las teorías del comportamiento, recursos y capacidades, así como las dimensiones individuales, grupales y organizacionales que describen la

productividad humana sustentada por Cequea M (2012), Lo cual justifica y da importancia al objetivo general que busca establecer un plan de practicas para mejorar la productividad laboral en la empresa Talleres unidos de tal manera que sirva de herramienta guía para la empresa y de análisis para cualquier entidad empresas de la actividad metalmeccánica dentro del sector industrial de Barrancabermeja y la Region.

Plan de Prácticas de Gestión Humana

Este apartado, define el plan de prácticas de gestión humana como un componente de acciones que la organización empresarial Talleres Unidos, deberá abordar en el corto, mediano y largo plazo. Según los resultados obtenidos, se diseña una propuesta para aumentar la productividad del personal del área de operaciones, tomando como base las debilidades evidenciadas en el proceso de investigación.

En ese orden de ideas, se presenta un plan basado en Cano & Céspedes (2003), quienes diseñan una estructura para prácticas de gestión humana, aplicadas a negocios. Este plan propone un programador de actividades que vincula cada uno de los componentes que inciden en la productividad laboral.

Para el presente caso, la estructura aborda 9 dimensiones, valoradas en la aplicación del instrumento, (ver apéndice A). Sin embargo, se sugiere que el orden de implementación, corresponda a aquellos aspectos calificados entre 1,0 y 3,99 dado que responden a presencia media y presencia baja en el desarrollo laboral de cada funcionario.

De acuerdo a lo anterior, el plan de prácticas debe contener las siguientes dimensiones: motivación laboral, satisfacción por los objetivos, responsabilidad y beneficios económicos, sistemas de competencias, participación en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, manejo de conflictos, entre otros. A continuación se presenta el desarrollo del plan.

5.1 Desarrollo del Plan de Prácticas de Gestión Humana

En este aparte, se especifica el desarrollo del plan de prácticas en lo que respecta a los procesos de selección, vinculación, contratación, desarrollo, salud ocupacion y retiro. A

partir de los los resultados obtenidos en la investigación, se busca fortalecer la actividades que en los resultados presentaron un desempeño desfavorable.

Las prácticas describan parte de la investigación realizada por Cano & Céspedes (2003), quienes diseñan una estructura para prácticas de gestión humana, aplicadas a negocios mediante un programador de actividades que incluye cada uno de los componentes que inciden en la productividad humana, así como los procesos de gestión humana.

Para una mejor comprensión de este plan, se describe cada una de las actividades a manera de propuesta, desde las dimensiones psicológicas, sicosociales y organizacionales con el fin de que la empresa objeto de estudio, logre mejorar el desempeño laboral y alcance éxito en materia de productividad.

De igual manera, se propone prácticas para cada uno de los procesos de gestión humana relacionada con las actividades de vinculación, capacitación, desarrollo, compensación, bienestar, salud ocupacional y desvinculación, teniendo en cuenta el plan estratégico de la empresa que enfoca su actuar misional hacia la excelencia operativa.

Es así que, dentro del diseño de las prácticas relacionadas con estos procesos se proporciona unos formatos de evaluación planteados por Restrepo & Agudelo (2002), los cuales permiten realizar un seguimiento de cada proceso con el objeto de generar planes de mejora continua.

Cuadro 71. Plan de Prácticas de Gestión Humana

PRÁCTICAS PARA LA PRODUCTIVIDAD HUMANA					
No	PRÁCTICA	ACCIONES	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
1	Motivación	Realizar una estrategia de evaluación no verbal a través de la Ilustración de un dibujo, donde se relacione la actitud de los dirigentes, frente a los factores de recompensa, sistema de comunicación y compromiso del pasado, presente y futuro de la organización empresarial Talleres Unidos Ltda.	Funcionarios del área de Operaciones Industriales de T.U.	Jefe De Gestión Humana	
2	Satisfacción	Incentivar la cultura del buen trato, el espíritu de colaboración, distribución del trabajo y beneficios económicos, de los operarios durante las jornadas laborales, a fin de fortalecer la productividad, con oportunidad de entrega al cliente garantizando el producto o servicio.	Funcionarios del área de Operaciones Industriales de T.U.	Jefe De Gestión Humana y Jefe de Producción	
3	Competencia	Evaluación de los rasgos del líder o jefe de area de produccion desde la perspectiva de los empleados mediante un instrumento de valoracion	Dirigentes de la organización	Jefe De Gestión Humana	
4	Participación	Utilizar nuevos métodos de participación como buzones de sugerencias, concurso de propuestas para mejora de procesos, consulta abierta con expertos, evaluar el clima laboral a través de encuestas y demás factores del desempeño de la G. H.	Funcionarios del área de Operaciones Industriales de T.U.	Jefe De Gestión Humana y Jefe de Producción	
5	Trabajo en equipo	Establecer un sistema de trabajo en grupo tipo juego denominado futbolito, donde se asigne cada grupo de trabajo de acuerdo a las ordenes de producción , un equipo de juego, los funcionarios deben cumplir unas condiciones de trabajo entrega, oportunidad, calidad , salud ocupacional, cumplimiento de normas industriales y relaciones interpersonales. Lo anterior será monitoreado por el jefe de gestión humana mediante un cuadro donde se asigna	Funcionarios del área de Operaciones Industriales de T.U.	Jefe De Gestión Humana y Jefe de Producción	

		puntuación a cada aspecto evaluado			
No	PRÁCTICA	ACCIONES	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
6	Manejo de conflictos	Programar espacios para sensibilizar la importancia de la resolución de conflictos, y el autoempoderamiento	Funcionarios del área de Operaciones Industriales de T.U.	Jefe De Gestión Humana y Jefe de Producción	
7	Cultura	Evidenciar en lugar visible, los valores axiológicos que sustentan la Visión, Misión, Políticas de Calidad, Reglamento interno; el muro de cumpleaños, empleado goleador del mes y demás eventos importantes, que generan cultura	Todos los funcionarios de la Organización Empresarial	Gerencia general	
8	Liderazgo	Crear el círculo de ideas, para el banco de proyectos de mejoramiento continuo de los procesos industriales factibles a desarrollar en la Organización Talleres Unidos Ltda.	Funcionarios del área de Operaciones Industriales de T.U.	Jefe De Gestión Humana y Jefe de Producción	
9	Clima organizacional	Promover cartelera con fechas de cumpleaños, de tal manera que el funcionario se considere parte importante de la Empresa, de esa manera se generaría un calendario colectivo que agrupo todos los homenajeados, a quienes se les programará el ultimo día de cada mes respectivo, para una celebración en la empresa en uno de sus espacios ociosos para realizar un compartir. sin embargo el día oficial del cumpleaños el responsable de gestión humana entregará una tarjeta de felicitación al funcionario a fin de tener un proceso de cercanía y fraternidad	Funcionarios del área de Operaciones Industriales de T.U.	Jefe De Gestión Humana y Jefe de Producción	

PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA					
No	PRÁCTICA	ACCIONES	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
1	Vinculación	Aplicación de instrumentos de auditoria para realizar seguimiento constante a los procesos de gestion humana: 1. Auditoria del proceso de selección. 2. Auditoria del proceso de formacion y desarrollo 3. Auditoria del proceso de medición de desempeño 4. Auditoria de mantenimiento de personal 5. Auditoria del proceso de formacion y desarrollo	Jefe de gestion humana	Subgerencia	
2	Capacitación				
3	Desarrollo				
4	Compensación				
5	Bienestar				
6	Salud ocupacional				
7	Retiro/desvinculación				

5.1 Descripción de las Prácticas para la Productividad Humana.

En este ítem se describe cada una de las nueve (9) dimensiones propuestas por Cequea (2012), como aquellas que inciden en la productividad laboral. Lo anterior teniendo en cuenta que en cada una de estas, se observó un resultado neutral con tendencia negativa, a excepción del aspecto de liderazgo, el cual respondió a una valoración positiva. En ese orden de ideas, se describe cada práctica a fin de ser una herramienta y cuantificable para dar continuidad a futuras investigaciones.

5.1.1 Estrategias de evaluación para alcanzar la motivación.

Esta primera práctica, comprende el proceso de autoevaluación de la empresa desde la retrospectiva. Los operarios del área industrial, realizarán de forma anónima, la técnica de la comunicación no verbal a través de esquemas pictóricos plasmados por dibujos que expresa el reconocimiento, la comunicación y compromiso que la gerencia de la gestión humana a tenido en el tiempo.

Esta práctica fortalece la Motivación de los operarios, considera el factor psicológico que apunta a mecanismos que promueven la credibilidad de la clase dirigente, porque se construye con la didáctica empleada a través de un canal de comunicación directo, sin el perjuicio de señalizaciones a los empleados. Esta práctica se basa en el libro *“El cliente no siempre es el primero”* de Anne & Walker (1991).

Es claro, que para mejorar un servicio o producto, se debe constantemente evaluar, es decir medir a través de instrumentos estratégicos el comportamiento interno y externo de la organización empresarial, para así no caer en el error de la subjetividad en el supuesto de que todo marcha bien, que la gente de contacto con la producción esta satisfecha con lo que realiza día a día, hasta se llega a suponer que el responsable de la gestión humana, cumple a cabalidad su función de liquidar periódicamente la nómina, pagar lo justo y a su vez comunicar asertivamente, por el solo hecho de que no se conoce ninguna queja o reclamo que diga lo contrario. Sin embargo es oportuno citar Chan W & Mauborgne R. , afirma que *todo ser humano cuenta con un líder dentro de su propio ser, que deberá aprender a*

descubrirlo para así lograr sus objetivos propuestos y, termina considerando que, solo cuando se aprende a escuchar de cerca el corazón de su gente, oyendo sus sentimientos no comunicados, dolores no expresados y las quejas no dichas, puede él inspirar confianza a sus empleados, entender cuando algo está mal y encontrar las verdaderas necesidades de sus ciudadanos. “Parábolas de Liberazgo” (2011)

Retomando entonces la propuesta inicial de esta práctica sobre motivación y basados en los referentes anteriores; se considera motivar al área de producción de Talleres Unidos, mediante la estrategia de la participación del concurso Evaluando la Empresa mediante el dibujo crítico y constructivo de la gestión humana del ayer y hoy, expresado en forma de paralelo; es decir en la misma hoja de papel blanco se traza una separación para recordar los buenos momentos que trajeron resultados positivos en la productividad y, a su vez se podría recalcar momentos desagradables que conllevaron a disminuciones de personal, hambre, entre otras manifestaciones que se pueden plasmar en el papel de manera creativa y libremente. Una vez realizada esta actividad, la auxiliar del área de la gestión humana, recoge las láminas y sin interesar que se encuentren bien dibujados, se entregan a la jefe de Gestión humana que previamente, ha conformado un comité de interpretación de cada mensaje aportado por los operarios.

Esta estrategia podrá traer buenos resultados porque la administración del Taller, evaluará y podrá conocer como los ven sus empleados de base, las necesidades que tienen para aumentar la productividad laboral, priorizar un plan de acción a corto plazo, en busca de crear confianza y motivación para el trabajo y a su vez el personal de base se motiva a continuar con la organización empresarial, toda vez que consideran que hacen parte fundamental en la producción y en el proceso de toma de decisiones.

5.1.2 Despertando el interés por el trabajo como práctica para la satisfacción personal.

La segunda práctica, busca incentivar la cultura del buen trato, el espíritu de colaboración, la distribución equitativa del trabajo y los beneficios económicos a través del concurso del empleado del mes. Esta actividad consiste en que todos los participantes deberán diligenciar ante la oficina de gestión humana, el formulario de inscripción, donde encontrarán los requerimientos del evento. Las condiciones para ser galardonado son : puntualidad de llegada

a las labores, minimización de permisos o salidas personales, disciplina en portar los implementos de protección, prevención de accidentes laborales, amabilidad y tolerancia en la realización de las ordenes de trabajo, entrega oportuna al cliente, entre otras condiciones.

El operario ganador del mes, recibirá un certificado que lo acredita para ser candidato a un aumento salarial cuando sea considerado por la gerencia. Además recibirá un bono consumible en uno de los mejores restaurantes de la ciudad.

Esta actividad se debe realizar de manera periódica, dado que permite aumentar el grado de satisfacción en el puesto del trabajo. A su vez, integra otras acciones de gestión humana como competencia, participación y cultura de equipo. Esta acción es propuesta por la autor del proyecto.

5.1.3 En búsqueda de criterios para evaluar el desempeño laboral.

Esta práctica tiene como propósito indagar aspectos de importancia para analizar la competencia frente a las habilidades del líder, siendo para este caso el jefe de Gestión humana y el jefe de producción; en el desarrollo de esta actividad se lista una serie de preguntas relacionadas con las habilidades de tal forma que dicha autoevaluación realizada por los empleados sirva como herramienta de medición para el mejoramiento de la dirección.

Estas preguntas a manera general hacen referencia a una serie de afirmaciones donde se requiere evaluar en una escala entre 1 y 5 siendo 1 la parte débil ; 3 aceptable; y 5 excelente. Las afirmaciones hacen referencia a :

- Fija metas y prioridades.
- Mantiene informados a sus empleados.
- Delega responsabilidad en sus empleados
- Soluciona problemas y toma decisiones.
- Enseña a sus empleados cuando comete errores.

- Da reconocimiento positivo.
- Busca la participación y las ideas de sus empleados
- Enfrenta los problemas de comportamiento.
- Realiza significativas evaluaciones del desempeño
- Usa su tiempo eficientemente.

De acuerdo, a los resultados que se obtenga se podrá determinar las habilidades del líder que pueda mejorar la competencia laboral. Tomado de Llord & Berthelot. (1998)

5.1.4 Generar espacios de participación social para fortalecer la comunicación y motivación en el logro de objetivos propuestos.

Esta práctica administrativa, centra la atención en la participación de los operadores en todos los sucesos que se manifiestan al interior de la Empresa.

Al momento de realizar la presente investigación, Talleres Unidos, no contaba con mecanismos de difusión de la información, lo cual dejaba a un lado la participación de los empleados en las actividades más relevantes para la organización. Por ello, se considera pertinente fijar una cartelera multifuncional que permita incluir información sobre nuevos procesos, normas de calidad, noticias, cumpleaños, reconocimiento de compañeros destacados en su labor. entre otros.

Por otra parte, la estrategia del buzón de sugerencia fortalece la práctica de evaluación de la calidad del producto o servicio. Para esto, el jefe de gestión humana tendrá la responsabilidad de diseñar instrumentos de medición como encuestas que permitan evaluar permanentemente los procesos industriales.

Esta práctica, incluye la participación activa y abierta en propuestas de proyectos de mejora a la calidad en procesos de entrega oportuna, satisfacción, entre otros. Cabe mencionar que para el desarrollo y aplicación de esta práctica, se considera necesario la

disponibilidad de recurso presupuestal, para efectos de premios por conceptos de incentivos a la participación de ideas de fortalecimiento.

De alguna forma la organización Empresarial Talleres Unidos, deberá considerar que, el comportamiento de los empleados que representan el capital humano directo, depende también de la cultura de su entorno, del medio al cual pertenece, porque los principios y valores están sustentados desde la moral de cada uno de ellos. Por consiguiente, las costumbres son aceptados como verdaderas, las cuales se encuentran encausadas por un pensamiento propio de la región riverseña, como lo son, la tendencia al consumo de bebidas alcoholicas, festines nocturnas, pero también comprometidos con el trabajo, pesado y técnico que demanda la ciudad región. Particularmente la economía de enclave del petróleo ha generado un mercado exigente en la remuneración salarial, donde para el logro de los resultados de la buena comunicación y su relación con la comunidad, la administración del Taller contratara un profesional en recreación física y el deporte, para planear, un torneo interroscas de microfútbol y otros deportes según sean de la aficción de los participantes. Estos campeonatos, serán difundidos por medios masivos, como prensa, radio y televisión, local y regional. Las familias de los operarios tendrán la oportunidad de integrarse, a través de equipos que se conformen con patrocinio del sector metalmecánico, apoyo de Camara de Comercio, Asociación Colombiana de pequeños industriales ACOPI y, el Instituto para el desarrollo, la recreación y el deporte de Barrancabermeja.INDERBA

5.1.5 Estrategia de aprendizaje en equipo.

La cultura del trabajo en equipo, es una constante que las organizaciones de hoy deben incentivar en su talento humano. Para el caso de Talleres Unidos, este factor fue evaluado como bueno, sin embargo se recomienda fortalecerlo a través de las ordenes de trabajo, donde una vez recibido, se integran los trabajadores para elaborar, rectificar o reparar el producto o pieza encomendada.

Es así que, el jefe de producción tendrá la tarea de alentar a su equipo en cada una de las ordenes de trabajo, teniendo en cuenta la efectividad relacionada con el cumplimiento del tiempo estándar para la entrega de los productos requeridos por los clientes.

En ese orden de ideas, cada vez que se genere una orden de producción previo requerimiento de materiales y con la descripción clara del tiempo a entregar, el jefe de producción registra en la cartelera del área de trabajo, las personas que van a intervenir en el proceso y los tiempos estándar requeridos con la fecha de entrega de cada fase. De esa manera, el jefe del área monitorea constantemente el desarrollo y asignando un puntaje que depende a criterios como : calidad, oportunidad, cumplimiento de normas de seguridad, salud ocupacional y relaciones interpersonales.

De esa manera, la práctica de trabajo en equipo para la siguiente investigación, parte de una experiencia del jefe de gestión humana aplicada en el año 2011 de la Empresa objeto de estudio, y que a pesar de tener buena acogida por el personal base, no se realizó constantemente.

Esta actividad, hace referencia a un modelo de juego tipo futbolito, donde se organizan equipos de trabajo según se requiera la orden producción a manera de equipos de fútbol, cada grupo con su respectivo nombre o apodo; el responsable del área de producción establece las condiciones de entrega por grupo de trabajo, cada equipo tiene un capital quien les representa y entrega las novedades al guía o director técnico que cumple la figura de jefe de área; para efectos de control, se establece en la entrada de la planta una cartelera con un cuadro que encierre: nombre del equipo, capital y puntaje; los puntos se asignan semanalmente, de esa manera no solo se evalúa la oportunidad y calidad del producto a entregar, sino el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional, así como las relaciones interpersonales que observe el líder o director técnico del juego.

En ese sentido, la puntuación semanal se cuantifica de la siguiente manera: (1) no cumplimiento (2) cumplimiento regular y (3) cumplimiento completo, para cada una de las condiciones: normas industriales , salud ocupacional y relación de fraternidad entre los miembros del equipo.

De igual manera en la columna de puntuación se establece una consideración referente a oportunidad de entrega y otra referente a condiciones de calidad éstas, se evalúan en las ponderaciones antes mencionada, las cuales se tienen en cuenta en cuenta que en la fecha límite pactada por el director técnico o jefe de producción

Se sugiere a la gerencia de la empresa considerar premios de manera semestral otorgando un detalle o un reconocimiento simbolico en la cartelera de la empresa como “equipo destacado del futbolito”

5.1.6 Adoptando una política de resolución de conflictos y comunicación asertiva.

Esta práctica, se podrá realizar 2 veces al año de manera semestral con una duración de 4 horas cada tema de trabajo los cuales hacen referencia a: 1. resolución de conflictos y 2. autoempoderamiento.

A manera general para el caso de resolución de conflictos la temática seguirá el siguiente parámetro:

- Estrategia de aprendizaje: El facilitador sustenta los objetivos y conceptualiza la temática general, enumerando de uno a seis los participantes para conformar grupos de trabajo para el aprendizaje en equipo, donde una vez realizado esta actividad, se continúa con la entrega de unas preguntas previamente formuladas para generar participación y construir los conceptos recogidos de su propia experiencia de vida.

- Desarrollo del Tema 1.

Para invitar a la participación se inicia con la sistematización del conocimiento a través de la formulación de preguntas así:

Preguntas de inducción. “Manejo de conflicto”.

- ¿Qué se puede entender por conflictos sociales?
- ¿Cuándo usted vive un conflicto por lo general lo enfrenta o lo evade? ¿Por qué?
- ¿Qué experiencia tiene en relación a los conflictos a nivel personal y familiar y como lo ha solucionado?
- ¿Qué tipo de conflicto ha tenido en la Empresa a la cual pertenece? Conflicto con la administración? Jefe de producción? Con un compañero de trabajo, un cliente?...Motivos y solución.
- ¿Cómo debe negociarse un conflicto? ¿Quién gana? ¿Quién pierde?

- ¿Considera usted que una mala comunicación puede conllevar a un conflicto? ¿Sí? ¿No?, ¿por qué?

Cada subgrupo analiza en cinco minutos la pregunta y prepara una respuesta para el resto de los participantes. Responderá el representante que hayan elegido en cada subgrupo.

Cada vez que se responda cada una de las preguntas de las seis entregadas, el facilitador inducirá respuestas de otros participantes y orientará hacia las decisiones más adecuadas.

El facilitador indicará a los participantes que el ejercicio busca la adopción de una buena comunicación organizacional, reflejado en el desarrollo humano personal y laboral.

Con la participación de todos y la explicitación del facilitador, se procederá a descubrir valores, actitudes y destrezas, para liderar el proceso de solución de conflictos cada vez que se presenten en las áreas de trabajo.

Una vez abordado toda la temática, transcurrido varios días, es prudente programar un encuentro en otro sitio diferente a Talleres Unidos, como por ejemplo fin de semana en el Centro de recreación de CAFABA, lugar de afiliación a la Empresa, para concluir la actividad de sensibilización sobre el manejo de conflictos. La técnica a utilizar será la Plenaria y su procedimiento a desarrollar es:

- Reunión preparatoria para la plenaria. ¿Qué vimos que aprendimos?
- La participación de los operarios lo realizan por subgrupo, tal como se habían conformado en un comienzo, se reúne en un lugar apto para la preparación de carteleros. El facilitador dará las instrucciones de ubicación y entregará los materiales correspondientes (pliegos de papel, marcadores, cintas, lapiceros entre otros). Dirá a los participantes que deben representar lo observado y comunicado, bien sea en carteleros, dramatizado o cualquier otra técnica para el trabajo en equipo. Pueden apoyarse con dibujos, esquemas o la manera como el grupo acuerde. Se deben incluir en la presentación, las conclusiones y recomendaciones del subgrupo. Finalmente se aclara lo importante de que cada grupo sea original, con su propio sello personal.

- Cada subgrupo se dispone a preparar la exposición que presentará en la reunión plenaria, pueden seleccionar a un presentador o pueden presentar la exposición entre todos los integrantes del subgrupo.
- El facilitador estará atento a inducir la participación, la creatividad, el análisis y las decisiones en cada subgrupo. Anunciará el inicio de la plenaria de manera oportuna.

Esta práctica de gestión humana, fue basada del libro “Todos somos directores de recursos humanos”, peretti (1997). Además fue puesto en marcha en la Empresa Fertilizantes Colombianos, programa Formación a supervisores (1998), en uno de sus módulos del programa Educar para la Productividad y el Desarrollo.

Desarrollo del tema 2 : Como enseñar Auto- Empowerment. Este segundo tema fue propuesto por Lloyd & Berthelot (1998, p. 83), los cuales proponen tener presente los siguiente:

-Demuestre respeto, preocupación y dé confianza: el empleado se siente mal por haber cometido un error? No haga o diga algo que comunique su desaprobación y demuéstrole su preocupación por él. Todos cometemos errores, no te eches la culpa solamente probaste que eres humano.

-Comparta uno de sus propios errores: para ayudar al empleado a sentirse mejor cuénteles uno de sus errores y para crear confianza en su relación. La gente se sentirá menos inclinada a esconder sus errores cuando sepa algo acerca de los errores del jefe.

-Haga una pregunta y escuche : ¿Qué paso? ¿cómo paso esto? . manténgase tranquilo y dele tiempo a la otra persona para que responda si el empleado va a aprender de su error él debe hacer la mayor parte del análisis. Diciéndole al jefe cómo ocurrió el error se dará cuenta de lo que se hizo incorrectamente. No empiece a hacer una serie de preguntas para averiguar que pasó porque estará haciendo toda la reflexión.

-Haga otra pregunta y escuche: cuando el empleado halla identificado lo que hizo incorrectamente usted puede preguntar ¿ cómo lo podemos arreglar? De nuevo es

importante que la otra persona haga el análisis. Cuando alguien piensa en una solución es mas fácil que la recuerde y le dé seguimiento, que si el jefe le dice como hacerlo.

-Si el empleado no sabe el cómo, el jefe de produccion trabajará junto para identificar posibles alternativas.

5.1.7 Aplicando una política organizacional para la productividad.

Esta séptima práctica de gestión humana, evidencia la importancia de tener siempre presente los valores axiológicos que permiten recordar quienes somos, de dónde venimos, y hacia dónde vamos como organización empresarial y líderes en el sector industrial de la metalmecánica de Barrancabermeja y su región. La misión se formula con cada elemento del que hacer empresarial. Por otra parte, la visión permite expresar como se esperan ver en un futuro no lejano, se recomienda fijar en un lugar visible.

5.1.8 Despertando el liderazgo ocupacional.

Siendo la empresa Talleres Unidos perteneciente al sector industrial, se debe tener en cuenta la vulnerabilidad en accidentes. Por tanto, la inclusión de prevención en riesgos, actividades de salud ocupacional, deben estar presentes para un buen desempeño laboral por parte de los empleados. Es así que modelar conductas y tomar decisiones acertadas en momentos indicados está en manos de un buen líder.

Para el caso de esta práctica de gestión humana, se propone conformar un círculo de estrategias dispuestos a definir criterios para el banco de ideas encaminados a proyectos de mejoramiento en los procesos industriales que disminuyan los índices de accidentabilidad y permitan al talento humano contar con la seguridad necesaria en su zona de trabajo. Esta actividad debe tener la supervisión y respaldodel jefe de gestión humana. La mejor propuesta será premiada y reconocida por la organización como un incentivo que invite a los demás operarios a participar con visión de conjunto.

5.1.9 Creando una práctica para mejorar el clima organizacional.

En esta práctica, el jefe de gestión humana deberá generar una cartelera por mes donde se señale el cumpleaños de cada uno de los funcionarios con la foto respectiva, de esta manera el día al que corresponda la fecha especial el empleado tendrá un incentivo no monetario representado en una tarjeta de felicitación impresa firmada por el gerente en donde se le permite salir una (1) hora antes de su tiempo laboral; adicional a ello a final del mes la empresa generaría un espacio lúdico de 30 minutos para realizar una celebración con los homenajeados del mes asignando un detalle a criterio de la gerencia y una tarjeta que señale las habilidades y logros alcanzados.

5.2 Descripción Prácticas del Proceso de Gestión Humana

En esta aparte se propone unos formatos de auditoria de los procesos de gestión humana con el fin de generar un acompañamiento constante en el desarrollo administrativo de esta área, lo cual conlleva mejorar los resultados no tan positivos y a mantener los factores ponderados como muy buenos por los operarios.

En ese orden de ideas, Treacy y Wiersema (1996) y Gubman (2000) citado en Calderon, Montes, Tobon (2004) cita en su artículo las características principales de cada uno de los procesos de gestión humana donde para el caso específico de Talleres Unidos, se enmarca dentro de la excelencia operativa.

De esta manera, a continuación se detalla cada una de las prácticas del proceso de gestión humana.

Cuadro 72 . Relación de Prácticas con el Estilo Empresarial

Estilo Prácticas	Excelencia Operativa	Liderazgo en Productos	Intimidad con el cliente
Selección	• Adaptación fácil a los procesos. • Trabajo coordinado dentro de un equipo. • Agrado por métodos y resultados concretos.	• Enfocada a contratar personas con intelecto y calificaciones técnicas. • Capacidad de debatir y exponer ideas. • Gusto por innovar e inventar.	• Selección por capacidad de encajar con los valores de la compañía. • Valorar las relaciones interpersonales. • Gusto por satisfacer a otros.
Capacitación	• Basada en el mejoramiento de los procesos operativos. • Desarrollo de habilidades que permitan reducir el desperdicio y disminuir los costos.	• Basada en el mejoramiento de las calificaciones técnicas. • Actualización permanente de los conocimientos del personal.	• Basada en el desarrollo de la polivalencia. • Enfocada a desarrollar capacidades para solucionar problemas de los clientes.
Evaluación del Desempeño	• Enfocada más a corregir que a desarrollar habilidades. • Medición de la eficiencia de los procesos.	• Orientada a la medición de los resultados de la implementación de nuevas ideas. • Medición del resultado grupal más que el desempeño individual.	• Medición de los resultados de acuerdo con la satisfacción del cliente. • Medición de la capacidad de los empleados de resolver los problemas de los clientes.
Remuneración	• Bonificación o incentivos diferenciados, individuales y/o por unidades de negocio. • Compensaciones altamente variables con base en el desempeño.	• Bonificación no diferenciada. • Bonificación con base en los resultados de la empresa.	• Basada en sistemas de comisiones o incentivos.

Fuente: Treacy y Wiersema (1996) y Gubman (2000) citado en Calderon, Montes, Tobon (2004)

El cuadro 72, permite observar las diferentes practicas relacionadas con el proceso de gestion humana frente al estilo de dirección de la empresa, el cual se puede observar la meta que esperaría cada una de las practicas a desarrollar desde las actividades propias de selección, capacitación, evaluación de desempeño y remuneración respectivamente, teniendo en cuenta que la empresa objeto de estudio direcciona su poder administrativo hacia la excelencia operativa tal como se fundamente en su plan estratégico (2011).

En ese orden de ideas, dentro de los procesos de gestion humana única responsabilidad del jefe administrativo de ésta área, se propone una seria de formatos con el objeto de hacer un seguimiento de las actividades realizadas, actividad que puede

supervisarse directamente por el subgerente en una periodicidad a criterio de las directivas de la empresa .

5.2.1 Auditoria del proceso de selección de personal.

Cuadro 73. Auditoria del Proceso de Selección de Personal

Auditoria Proceso de Selección de personal		SI	NO	OBSERVACIONES
1	Se tiene en cuenta la cultura organizacional para definir las competencias de la empresa?			
2	Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas de la organización?			
3	Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa?			
4	El seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?			
5	Esta definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección?			

Fuente: Restrepo y Agudelo (2002)

El cuadro 73. se muestra una evaluación con respuesta de si ó no, para factores de selección de personal, referente a existencia de cultuta organizacional, mapa de competencias, definición de perfiles de cargos y proceso de comunicación, a fin de conocer frecuencias postivas y negativas en la realización de las actividades.

5.2.2 Auditoria del proceso de formacion y desarrollo.

Cuadro 74. Auditoria para el proceso de formacion y desarrollo

Auditoria Proceso de formación y Desarrollo		SI	NO	OBSERVACIONES
1	El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnostico de necesidades de competencias de productividad y competitividad?			
2	Para los programas de formación y desarrollo se hace un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización?			
3	Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión?			
4	La formación del personal esta orientada al logro de objetivos cuantitativos, metas operacionales y posicionamiento sostenido?			
5	La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización?			
6	Se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan el servicio de formación?			

Fuente: Restrepo y Agudelo (2002)

El cuadro 74, muestra un formato de evaluación que permite conocer frecuencia positiva o negativa del proceso de formación que desarrolla la empresa, reconocimientos a los procesos, relación de los programas desarrollados con los indicadores de gestión, existencia de programas que busquen alinear aspectos personales con organizacionales y verificación de las competencias institucionales y profesionales que se brindan en el desarrollo de formación a los empleados.

5.2.3 Auditoria del proceso de medición del desempeño.

Cuadro 74. Auditoria del Proceso de Medición de Desempeño

Auditoria Proceso de Medición del Desempeño		SI	NO	OBSERVACIONES
1	Se tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño?			
2	Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias?			
3	Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?			
4	La medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio?			
5	La medición del desempeño esta orientado a elevar la rentabilidad y a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacionales?			
6	La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento, y la innovación en los procesos?			

Fuente: Restrepo y Agudelo (2002)

En el cuadro 74, se presenta un formato para efectuar seguimiento al proceso de medición del desempeño, en el cual evalúa en respuesta cerrada (si ó no) las actividades propias de la supervisión del jefe de gestion humana, refente a los parámetros o planes de mejoramiento para medir desempeño, definciion clara de los procedimientos para medición del desempeño, exisitencia y definición de instrumentos para medir desemepeño, relacion entre la calidad de los proceos productivos y la calidad del servicio, finalmente evalua si el area de gestión humana considera iniciativas y aportes para el mejoramiento de los procesos.

5.2.4 Auditoria del proceso de mantenimiento de personal.

Cuadro 75. Auditoria para el Proceso de Mantenimiento de Personal

Auditoria Proceso de Mantenimiento de personal		VERIFICADO	NO	OBSERVACIONES
1	Compruebe si se identifican necesidades en la gestión de mantenimiento de personal			
2	Constatar la existencia y grado de ejecución del programa de mantenimiento, verifique si hay indicadores			
3	Verificar y constatar encuestas de clima organizacional.			
4	Constatar la existencia de un plan general de riesgos			
5	Verificar la existencia de instrumentos que midan la satisfacción del personal.			
6	Verifique la existencia de un plan de incentivos documentado.			

Fuente: Restrepo y Agudelo (2002)

En el cuadro 75, se ubica el formato para realizar seguimiento y verificación a las actividades propias del jefe de gestión humana concernientes al mantenimiento de personal, existencia y grado de ejecución del programas, encuestas de clima organizacional, plan general de riesgos, instrumentos para medir la satisfacción del personal y planes de incentivos documentados.

5.2.5 Auditoria del proceso de formación y desarrollo.

Cuadro 76. Formato para la Auditoria del Proceso de Formacion y Desarrollo

Auditoria Proceso de Formación y desarrollo Evidencias de producto		VERIFICADO	NO	OBSERVACIONES
1	Verifique si hay un diagnostico de necesidades de formación en nuevas competencias.			
2	Verifique si existen registros de logros como resultado de la formación en competencias.			
3	Investigue, documéntese y observe si el programa de formación y desarrollo esta orientado al logro de objetivos cuantitativos y metas operacionales.			
4	Verificar si hay un manual de inducción en la empresa para alinear los comportamientos.			
5	Verifique si los programas de formación están diseñados para desarrollar destrezas en los empleados de forma que garanticen un optimo desempeño en el puesto de trabajo.			

Fuente: Restrepo y Agudelo (2002)

El cuadro 76, muestra un instrumento de verificación de los procesos bajo la responsabilidad del jefe de gestión humana, referentes a la existencia de un diagnóstico de necesidades de formación, registro de logros y resultados, programas de formación, manuales de inducción, diseño de programas orientados a desarrollar destrezas.

De esa manera, la presente investigación propone unos formatos de seguimiento al proceso administrativo del área de gestion humana, para la evaluación constante y sencilla las principales responsabilidad de este departamento, teniendo en cuenta la frecuencia en que deben ser realizadas.

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- De acuerdo a los resultados de la presente investigación, se determinó que la función de la gestión humana del área de operaciones industriales en la empresa Talleres Unidos, enmarcada en procesos de vinculación, capacitación, desarrollo, compensación, bienestar, salud ocupacional y retiro/desvinculación, obtuvo a través del instrumento de medición un puntaje total de 1.429 equivalente a 3,58. La escala de valoración se da en un rango entre 1 y 5, donde 1 corresponde a una deficiente gestión y 5, a un buen manejo de las actividades relacionadas con el talento humano.
- La gestión humana de la empresa Talleres Unidos se desarrolla de manera aceptable (Martínez & Martínez, 2010), dado que presenta un resultado ubicado en un rango entre 3 y 4. Se determina aspectos positivos correspondientes a actividades como requerimientos legales, condiciones de salud ocupacional y sistema de compensaciones. Sin embargo, procedimientos administrativos referentes a la vinculación e inducción de personal demuestra un comportamiento regular. A su vez, presenta un resultado no favorable en actividades relacionadas desarrollo del personal, sistemas de bienestar institucional y planes de retiro o desvinculación.
- Por otra parte, se determina que los funcionarios del área de operaciones industriales responden a factores humanos psicológicos como: comunicación asertiva, compromiso individual, satisfacción en cuanto a cumplir objetivos propuestos, conocimiento y claridad de funciones y desarrollo continuo de la empresa en cuanto a las competencias que requieren para su labor.
- De igual forma, factores grupales e institucionales que inciden en la productividad de los operarios en mayor proporción son: las buenas relaciones entre compañeros, la realización de tareas en equipo, el buen nivel de aporte en cuanto a lo que la empresa espera de cada funcionario y la buena organización del trabajo.
- La hipótesis de investigación fue aceptada en cuanto que las prácticas de gestión humana como: compensación salarial, disponibilidad de espacios para la interacción

y participación en la toma de decisiones, son algunas de las valoradas por el personal de operaciones, como aquellas que más inciden en su desempeño.

6.2 Limitaciones de la Investigación

La presente investigación presentó algunas limitaciones en cuanto a la aplicación del instrumento para los operadores de nivel base, dado que la recolección de información se realiza en el tiempo laboral activo, aspecto que obligo a distribuir la aplicación por grupos de tres operadores y en tiempos distintos según las disponibilidades en planta.

Por los demás aspectos, la empresa en cabeza del Gerente, subgerente y jefes de área quienes apoyaron el desarrollo de la investigación, ofrecieron su colaboración en cuanto a espacio y tiempo para la recolección de la información.

Es así que, se logra la finalización del proyecto, el cual se considera útil para el desarrollo empresarial en cuanto al mejoramiento de la productividad laboral a partir de la gestión humana de la empresa Talleres Unidos Ltda.

6.3 Futuras Líneas de Investigación

Los temas referentes a gestión humana son de gran importancia y aporte para cualquier sector empresarial, tanto así que sus aportes a nivel nacional y en especial a nivel de la ciudad de Barrancabermeja seria de gran provecho, dado que es muy poca la información que existe en relación a los temas abordados en la presente investigación.

De esta manera es pertinente trabajar investigaciones como:

- Importancia del trabajador en la organización.
- Incidencia de las practicas de gestión humana en el desarrollo productivo
- Evaluación de la productividad a partir de la implentación de prácticas de gestión humana
- Estado del arte de la gestión humana en el sector empresarial de Barrancabermeja

- Diseño de un programa sistematizado de seguimiento y evaluación de la productividad humana
- Modelo mental de los gerentes en cuanto a la gestión humana como factor que incide en la productividad
- Cultura y clima organización con factor psicosocial que influye en la productividad.

6.4 Recomendaciones

- Se recomienda la gerencia de la Empresa Talleres unidos Ltda, realizar seguimiento constante en cuanto al nivel de apreciación de los factores individuales, grupales y organizacionales, a partir de los resultados de la presente investigación.
- Definir un sistema o herramienta para la medición de la productividad a partir de la implementación de practicas de gestion humana
- Establecer políticas de seguimiento a la ejecución de las practicas de gestion humana de tal forma que pueda medir el impacto en el recurso humano y en la eficiencia laboral .
- Establecer una subdependencia de bienestar empresarial que incluya actividades de apoyo y acompañamiento individual y grupal al funcionario en busca de la mejora de las condiciones sociales del trabajo
- Diseñar un plan de procedimiento y consulta para el proceso de retiro el cual permita acceso a certificaciones o recomendaciones asi como opciones laborales por bases de datos.
- Estandarizar planes para el desarrollo del personal , mediante sistemas de actualización en la formacion, opciones de asensos y concursos para cubrimiento de vacantes de nivel superior.
- El plan de prácticas de gestión humana, propuesto en esta investigación, parte de las dimensiones individuales, grupales y organizacionales, que inciden positiva o negativamente en la productividad laboral. Es así que incluye, actividades, personal involucrado y personas responsables. Este plan, puede

ser aplicable a cualquier sector empresarial, sin embargo se recomienda inicialmente hacer un diagnóstico y de esta manera dar un orden en su aplicación otorgándole prioridad a aquellas prácticas con calificación media o baja.

- Al sector metalmecánico se recomienda la utilización de la presente investigación, respecto a la metodología, instrumentos de recolección de información y mecanismos de sistematización de la información, con el objeto de generar un diagnóstico situacional específico para cada empresa.
- Al sector académico se recomienda ampliar el campo investigativo en el área de gestión humana con el fin de aportar al sistema empresarial de Barrancabermeja y la región desde la importancia del ser humano en el desarrollo empresarial. Para ello sería representativo, su vinculación con la academia.

Referencias

- Asociación Nacional de Empresario de Colombia ANDI. Crecimiento de la industria manufacturera en Colombia (2011). Comunicados de prensa. recuperado http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/contenido.aspx?pro_id=181&IdConsec=5071&clase=9&Id=5&Tipo=3
- Aquilano, C. (1999). Administración de la producción y operaciones. Mexico. Dc Graw Hill Octava edición.
- Abdulkair J (2011). Strategic human resource management an organizational performance in the Nigerian manufacturing sector.Tesis Doctoral. Abuya. Nigeria
- Armstrong, M. (2000). Strategic. Human Resource Management. A guide to action Phipladelphia . Kogan Page 3º edición,Cap 2; Pag 31
- Asomecsa. Revista empresarial (2014) . Crecimiento y desarrollo del sector metalmecánico en Santander.Revista empresarial ASOMECSA. Vol 1 pagina 9-12. Recuperado de http://asomecsa.com/Revista_Asomecsa_Vol_1_2014.pdf
- Asociación de Metalmecanicos de Barrancabermeja ASOMET. (2012). Relacion de asociados. Pag 1-5
- Benjamí N. (1998). Ingeniería Industrial Métodos tiempos y movimientos. Mexico D.c Mc Graw Hill, tercera edición
- Cabuña L. (1999). La Gestión Humana algunos elementos para su análisis. Universidad Nacional de Colombia, revista de ciencias administrativas y sociales. N° 14 julio diciembre 2005. Recuperados <http://www.bdigital.unal.edu.co/30919/1/29929-107689-1-PB.pdf>
- Cámara de Comercio. (2013). Sin tramites. Obtenido de Compite 360 Recuperado de <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/nuecon2013.htm>

Centro de estudios regionales CER. (2012) Caracterización Regional de Barrancabermeja . Gran acuerdo social Barrancabermeja ciudad región 100 años. Alcaldía municipal p.80-90 Barrancabermeja Santander.

Cequea M. (2012). Modelo multifactorial para la optimización de la productividad en el proceso de generación de energía eléctrica aplicación al caso de centrales hidroeléctricas venezolanas. Tesis doctoral. Universidad politécnica de Madrid. Madrid España.

Calderón G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de empresas. Revista Pensamiento & Gestión. Universidad del Norte. Bogota . No. 016. P. 158-176.

Calderón G, Cuartas J, Álvarez C. (2009). Transformación organizacional y prácticas de gestión humana. Innovar revista de ciencias administrativas y sociales. Septiembre diciembre Vol. 19 N° 35.p. 151-166

Calderon G, Naranjo J, Alvarez C (2010). Antecedentes de gestión humana. Gestión Humana en la empresa Colombiana: “retos y aportes una aproximación al sistema integral”. Cuadernos de Administración. Numero (23) P 13-36

Calderón G, Naranjo J, Álvarez C. (2010).Estado del arte de la gestión humana en Colombia. Informe ejecutivo. Hombre & trabajo. Bogotá.

Calderón G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de persona. Revista pensamiento y gestión Septiembre diciembre N° 16. Universidad del norte Bogota p. 158-176

Calderón G. (2006). Modelo de productividad basado en prácticas de gestión humana. Revista EIA Diciembre, N° 6, P . 9-20 Medellin.

- Cequera M. Núñez M. (2011). Factores humanos y su incidencia en la productividad. *Revista venezolana de gerencia*. Vol 16 N° 53 Enero marzo p. 116-137
- Cequera M, Botini M, Rodriguez C (2011) Nota técnica, factores grupales que inciden en la productividad . Volumen 15, N° 61 . revista universidad ciencia y tecnología http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-48212011000400006&script=sci_arttext
- Cequera M (2012) . Modelo multifactorial para la optimización de la productividad en el proceso de generación de energía eléctrica aplicación al caso de centrales hidroeléctricas Venezolanas. Tesis Doctoral. Madrid España.
- Chiavenato I. (1999). Administración del recurso humano. Mc Graw Hill. Bogota Quinta edición.
- Cross, M (1992) . Estructura empresarial. Como adaptarse al cambio para los procesos productivos. Bogotá. Editorial Legís
- Cuervo A. (2011) Las competencias “del ser” del gerente del talento humano y su evidencia en los procesos de evaluación de desempeño, selección y capacitación en un grupo de empresas manizaleñas . Tesis magistral. Manizales. Colombia
- Davis K y newstrom J.(1999) Comportamiento Humano en el trabajo. Quinta edición. Mexico D.f Editoria Mc Graw HILL.
- Diagnostico socio economico del Departamento de Santander(2008) . Presidencia de la República . Entorno socioeconómico y crecimiento por sector. recuperado de http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territoriales/ADR_HOYA%20RIO%20SUAREZ/Documentos%20de%20apoyo/Diagnostico_Socio_Economico_Santander%5B1%5D.pdf

- Domínguez J. Domínguez A. Álvarez G. (1999). Dirección de operaciones aspectos estratégicos en producción y servicios. Mexico , editorial Mc Graw Hill. Cap.3.ISBN 84-481-1848
- Drucker, Peter E. Gerencia para el futuro. Editorial Norma, Barcelona. 1993
- Esteban C. Mateus F. (2011). Diseño de un modelo de gestión del talento humano para la industria metalmecánica de la ciudad de Bogotá. Universidad Libre de Colombia.
- Freed M. 2000. Estudio de tiempos y movimientos para la manufactura agil. Segunda edición. Prentice Hall.
- Flesinger e. Runza P(2002). Importancia de la Productividad un estudio de caso. Universidad CEMPA. Perú.
- Florencia A. Delgado A, Lavado P. (2011). Fundamentos de Gestión Humana por competencia en una Pyme del sector industrial de arte grafica en Cali
- Fuentes y & hernandez C. (2001) Medición del valor del capital intelectual. Revista Contaduría y Administración N 203 Octubre - Diciembre 2001 p.54-120
- García M. (2009) Los macroprocesos . un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión humana. Revista Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte Bogotá N° 27 162-200.
- Gomez J. (2006).importancia estratégica del talento. Modelo de productividad basado en prácticas de gestión humana.. Revista EIA. Universidad de Antioquia . revista Número 6, p. 9-20
- Hernández I, Salazar D, Rodríguez M, Fleitas M. 07/12/2010.Gestión de recursos humanos. Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial.Ingeniería Industrial/EISSN 1815-5936/Vol. XXXI/No. 3/2010

Huerta P, Navas J, Martínez P. (2004). Teoría de Recursos y capacidades. La Diversificación de la teoría de recursos y capacidades. Cuadernos de estudios empresariales. Universidad Complutense de Madrid. España N° 14. 87-104.

Ibrahim S (2011). Impact of the strategic human resource management organizational performance: evidence from Turkey. Ankara Turkey.

Jong H, Kang P. (2013). “Effects of employees” perception the relationship between HR practices and firm performance for Korean firms. Korea. Seoul Korea.

Manual de sistema integrado de Gestión. (2011) SG-M01. Talleres Unidos Barrancabermeja, Versión 14. Pag.1-20

Maslow A. Jerarquía de las necesidades Humanas. Motivaciones y personalidad, Pag. 1-433 Editorial Díaz de Santos S.A. Madrid España

Muñoz R. Julio agosto septiembre 2002. Paradigmas organizacionales y gestión humana. Revista universidad EAFIT. N° 127

Revista 500 empresas Generadoras de Desarrollo en Santander (2013) edición 10-20

Ramón J. Enero 2010. Mejores prácticas en recurso humano. Directrices para las empresas en época de crisis. ISBN: 978-84-86851-82-8 Madrid. España.

Rodríguez D. (2012). Practicas de gestión humana en pequeñas empresas. Apuntes del CENES. ISSN 0120-3053 Volumen 31 - N°. 54 .Segundo Semestre.Pág. 193-226

Saldarriaga.J (2008). Gestión Humana. Gestión Humana tendencias y perspectivas Universidad ICESI. Vol. 24. Recuperado http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html

Universidad de Antioquia .Facultad de ciencias Sociales. P.1 Spss. Cubos graficos Olap:<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/6819/6251> p.1

Velázquez Y, Núñez M, Rodríguez C. (2010) Estrategias para el mejoramiento de la productividad. 8th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology . “Innovation and Development for the Americas”. Arequipa Perú. Pag. 1-10

Apéndices A. Instrumento de Medición de la Productividad Laboral

Cuestionario No _____

Instrumento de Medición de la Productividad Laboral para la Empresa Talleres Unidos Ltda. de Barrancabermeja

Fecha: _____ **Unidad administrativa** _____

Propósito:

Este instrumento tiene como finalidad recoger información, acerca de diversos aspectos que inciden en la productividad, para lo cual se presenta una serie de afirmaciones las cuales debe valorar de acuerdo a la escala siguiente:

1= Muy en desacuerdo
2 = En desacuerdo
3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4 =De acuerdo
5= Muy de acuerdo.

Nº	ITEM	VALORACION				
1	Motivación	1	2	3	4	5
1.1	Cuando realizo mi trabajo obtengo reconocimiento de mis superiores y compañeros					

1.2	La comunicación e interacción con mis compañeros de trabajo es oportuna y me brinda soporte					
1.3	Estoy comprometido con mi trabajo y objetivos de mi organización					
2	Satisfacción					
2.1	Alcanzar los objetivos propuestos me llena de satisfacción					
2.2	Mis funciones y responsabilidades están bien definidas y las conozco a cabalidad					
2.3	Estoy satisfecho con los beneficios y retribuciones económicas que recibo de mi trabajo					
2.4	Estoy satisfecho con la distribución que se hace de las cargas de trabajo					
3	Competencias					
3.1	La organización ha identificado aquellas competencias que dotan al trabajador de una mayor eficiencia laboral					
3.2	La organización desarrolla sistemáticamente en sus trabajadores las competencias que necesitan					
3.3	la organización evalúa sistemáticamente si se ha alcanzado las competencias requeridas para alinearlas a la estrategia organizacional					
3.4	la empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
4	Participación					
4.1	Puedo participar en las decisiones que se toma en mi trabajo					
4.2	La organización establece los espacios para la participación mediante la utilización de diferentes técnicas participativas para la mejora de los procesos					
4.3	Me siento satisfecho con los mecanismos de consulta y dialogo provisto por la organización					
5	Trabajo en equipo /Cohesión					
5.1	Tengo relaciones de trabajo positivas con mis compañeros de trabajo					
5.2	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
5.3	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
5.4	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
5.5	Considero que he aportado lo que se espera de mi a los equipos en que he participado en mi organización					
6	Manejo de conflictos					
6.1	Los conflictos son resueltos en términos que satisfacen a las partes					
6.2	Promovemos y estimulamos la creatividad para solucionar los conflictos e impulsar cambios					

6.3	Se cuenta con mecanismos de negociación para el tratamiento efectivo del conflicto a fin de evitar la disminución de la pérdida de productividad y de bajo desempeño					
7	Cultura					
7.1	Existe un conjunto de valores claro, ético y consistente que rige la forma en que nos conducimos y nos ayuda a distinguir lo correcto					
7.2	La forma en que tenemos que hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
7.3	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
7.4	tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
8	Liderazgo					
8.1	Retar constantemente mi talento con tareas ambiciosas y lo suficientemente ejecutables para que sea posible llevadas en practica					
8.2	Nos anima aportar nuevas e innovadoras formas de hacer las cosas y a mejorar los procesos					
8.3	Comprende que sus decisiones tienen una dimensión ética y un impacto en otros y en toda la sociedad, y asume la responsabilidad de sus consecuencias y se hace cargo de ellas					
9	Clima Organizacional					
9.1	Administración del talento humano: siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades					
9.2	Estilo de Dirección: Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como negativos de mi trabajo para la mejora del desempeño					
9.3	El grado de comunicación que existe en mi organización facilita el logro de mis resultados y la integración					

SU EDAD ESTA ENTRE		
1	menos de 30 años	
2	de 30 a 50 años	
3	más de 50 años	

TIEMPO EN LA EMPRESA		
1	Menos de 5 años	
2	de 5 a 15 años	
3	más de 15 años	

NIVEL ACADEMICO		
1	Sin estudios	
2	Bachiller	
3	Técnico	
4	Tecnológico	

5	Profesional	
6	CAP SENA	

CARGO QUE DESEMPEÑA EN LA EMPRESA		
1	Mandos medios	
2	Personal base	

Genero		
1	Femenino	
2	Masculino	

Apéndice B. Matriz para Organizacional para la Medición de los Procesos de Gestión Humana

PROCESO		DESCRIPCIÓN	PESO %	PESO PORCENTUAL: 15%					SUB-TOTAL PROCESO	
INDICADOR	CAPACITACIÓN			VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN					
					1	2	3	4		5
NECESID. DE CAPACIT.		Conjunto de acciones tendientes a identificar las necesidades reales de capacitación.	4%	Se hace diagnóstico de capacita.						
				Como mínimo espec. de los trabajadores.						
				Resultados de evaluac. Desemp.						
				Identificación causas errores						
				Definición objetivos de capacita.						
				Definición beneficiarios capac.						
				Identificación lugar - tiempo capac.						
				Determinación métodos de capac.						
DESARR. DE LA CAPACIT.		Conjunto de métodos, recursos, personas y logística necesaria para adelantar los programas de capacitación en la empresa.	3%	Identificación de temas a tratar						
				Identificación de capacitadores						
				Elaboración de presupuesto capac.						
				Métodos y logística a utilizar						
				Modificaciones en la conducta						
				Mejoramiento de metas						
				Incremento eficacia organizac.						
				Mejoramiento clima organizacional						
EVOLUC. DE LA CAPACIT.		Conjunto de acciones que permiten evaluar de manera objetiva los resultados de la capacitación realizada.	4%							
TOTAL PROCESO DE CAPACITACIÓN										

PROCESO			PESO PORCENTUAL: 15%					SUB-TOTAL PROCESO				
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			VARIABLES DE MEDICIÓN		CALIFICACIÓN							
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PESO %	1	2	3	4	5					
DISEÑO, EVAL. DESEMP.	Conjunto de acciones que permiten diseñar de manera adecuada los programas de evaluación del desempeño.	30%		x								
					x							
						x						
									x			
MÉTODOS, EVAL. DESEMP.	Identificación de los métodos más apropiados para adelantar la evaluación del desempeño.	30%										
DESARR. EVAL. DESEMP.	Conjunto de acciones que aseguran el desarrollo de la evaluación del desempeño.	40%										
ADOPTACIÓN CORRECT	Conjunto de acciones tendientes a proyectar las acciones correctivas a partir del análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas.	50%										
TOTAL PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAL												

PROCESO		PESO PORCENTUAL: 15%					SUB-TOTAL PROCESO		
SALUD OCUPACIONAL		PESO %	DESCRIPCIÓN	VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN				
INDICADOR								1	2
CUMPLIM. LEGAL ARP	Identificación del cumplimiento de las normas legales con la ARP.	3%		Afiliación a una Aep					
				Cumplimiento de pagos y compr.					
				Reporte oportuno de novedades					
				Cumplimiento de normas legales					
				Existencia del panorama de riesg.					
EXISTENC. PROG. SAL. OCUP.	Conjunto de acciones encaminadas a identificar la existencia y uso de un programa de salud ocupacional en la empresa.	4%		Existencia prog. Salud. Ocupac.					
				Existencia el Comité Paritario					
				Existencia presupuesto Sal. Ocup.					
				Existencia exam. Preocupac.					
				Existencia de acciones prevent.					
ACCIONES DE PREVENC.	Identificación de las acciones preventivas que realiza la empresa.	4%		Seguimiento salud trabajadores					
				Simulacros y otras actividades					
				Estadísticas de ausentismo					
				Estadísticas de accidentabilidad					
				Estadísticas de incapacidades					
MANEJO ESTADÍST.	Identificación de estadísticas e Indices de accidentabilidad al interior de la empresa.	4%		Otras estadísticas de Sal. Ocup.					
TOTAL PROCESO DE SALUD OCUPACIONAL									

PROCESO		PESO PORCENTUAL: 15%					SUB-TOTAL PROCESO				
COMPENSACIONES		PESO %	DESCRIPCIÓN	VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN						
INDICADOR					1	2		3	4	5	
CUMPL. NORMAS LEGALES	Conjunto de actividades que permiten identificar el cumplimiento de las normas laborales con referencia al pago de salarios y prestaciones.	3%		Existencia de contratos de trabajo.	x						
				Pago oportuno de salarios			x				
				Liquidación correcta salarios			x				
				Pago oportuno de prestaciones					x		
POLIT. IMPOR. CARGOS	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con una política de salarios basada en la importancia de los cargos.	4%		Existencia de manuales de func.							
				Existencia de una estruct. Salari.							
				Existencia de política de salarios							
				Salarios acordes al mercado							
POLIT. IMPORT. PERSONAS	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con una política de salarios basada en la importancia de las personas.	4%		Existencia de incentivos							
				Existencia de reconocimientos							
				Valoración de las capac. indiv.							
				Valoración de las capac. Grupales							
COMPENS. FLEXIBLES	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con una política de salarios flexibles o portafolio de compensaciones.	4%		Existencia de reconoc. Extr asal.							
				Existencia de portafolios individ.							
				Existencia políticas Sal. Flexible							
				Existencia otras polític. compens.							
TOTAL PROCESO DE COMPENSACIONES											

PROCESO		PESO %	DESCRIPCIÓN	PESO PORCENTUAL: 15%							SUB-TOTAL PROCESO
BIENESTAR				VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN						
INDICADOR					1	2	3	4	5		
CUMPLIM. NORM. LEGAL	Conjunto de actividades que permiten identificar el cumplimiento de las normas laborales con referencia a la afiliación a una caja de compensación.	3%	Afiliación a una caja de compens.	x							
			Cumplimiento pagos y compromisos.			x					
			Reporte oportuno de novedades		x						
			Cumplimiento de normas legales						x		
PLANES ESPEC.	Conjunto de actividades que permiten identificar la existencia de planes complementarios de bienestar.	4%	Existencia actividades de recreac.								
			Celebración cumpleaños otros								
			Fiesta anual con familias								
			Otras actividades de bienestar								
CONVENIOS CON OTRAS ENT.	Conjunto de actividades que permiten identificar la existencia de planes complementarios de bienestar con entidades especializadas.	4%	Existencia convenios recreac. Otros.								
			Existencia guarderías, salud hijos.								
			Apoyo entid. externas (proveed.)								
			Otros beneficios externos								
APLIC. MOD. ESPEC.	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa hace uso de modelos especiales como por ejemplo "empresas familiarmente responsables".	4%	Existencia modelos esp. bienestar.								
			Existencia plan Emp. Fam. Resp.								
			Existencia políticas esp. Bienest.								
			Otras activ. especial bienestar								
TOTAL PROCESO DE BIENESTAR											

PROCESO		PESO PORCENTUAL: 10%					SUB-TOTAL PROCESO			
RETIRO Y/O DESVINCULACIÓN		PESO %	DESCRIPCIÓN	VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN					
INDICADOR					1	2		3	4	5
CUMPL. NORMA LEGAL.	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cumple las normas legales al momento de retirar a un trabajador sin justa causa.	3%		Cumplimiento normas legales						60
				Pago de indemnizaciones						
				Existencia de criterios de retiro						
				Existencia de una política de ret.						
EXIST. PLANES RETIRO	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con planes especiales de retiro.	3%		Existencia de pagos adicionales						60
				Existencia de beneficios adicón.						
				Existencia de cursos de capac.						
				Otros apoyos al pers. Retirado						
CONV. OTRAS EMPRESAS	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con convenios y apoyos de otras empresas para los trabajadores que debe retirar.	2%		Contacto con otras empresas						40
				Ubicación en otras empresas						
				Apoyos económicos adicionales						
				Otras actividades no incluidas						
OTRAS ALTERN. DE RETIRO	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con modelos o planes particulares de retiro.	2%		Existencia planes de retiro antic.						40
				Existencia planes jubilac. Antic.						
				Existencia planes proveedores ext.						
				Existencia otros planes retiro						
TOTAL PROCESO DE RETIRO Y/O DESVINCULACIÓN										200

SECTOR	TAMAÑO EMPRESA			
RESUMEN GENERAL				
PROCESO	PESO	CALIFICACIÓN	SUB-TOTAL	TOTAL GENERAL
VINCULACIÓN	15%			
CAPACITACIÓN	15%			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	15%			
SALUD OCUPACIONAL	15%			
COMPENSACIONES	15%			
BIENESTAR	15%			
RETIRO Y/O DESVINCULACIÓN	10%			
TOTAL GENERAL	100%			

2024-01-15 09:12:42

A wide-angle photograph of a large industrial machine shop. The space is filled with various types of lathes and metalworking equipment. A worker in a green uniform is visible in the background, operating a machine. The shop has a high ceiling with exposed steel beams and large windows allowing natural light. The floor is dark and polished.

