

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA ZONA LIBRE DE  
COLÓN PANAMA

FERNANDO ALFONSO BRAIDI CASTRO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
VILLAVICENCIO

2018

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA ZONA LIBRE DE  
COLÓN

FERNANDO ALFONSO BRAIDI CASTRO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administración de empresa  
agropecuarias

Director

Mg. KAREN LORENA MUÑOZ ESPITIA

Magister en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
VILLAVICENCIO

2018

**Autoridades Académicas**

**P. JUAN UBALDOLÓPEZ SALAMANCA, O.P.**

Rector General

**P. MAURICIO CORTÉS GALLEGO, O.P.**

Vicerrector Académico General

**P. JOSÉ ARTURO RESTREPO RESTREPO, O.P.**

Rector Sede Villavicencio

**P. FERNANDO CAJICÁ GAMBOA, O.P.**

Vicerrector Académico Sede Villavicencio

**Dra. JULIETH ANDREA SIERRA TOBÓN**

Secretaria de División Sede Villavicencio

**Dr. MIGUEL ANDRÉS RIVEROS ROMERO**

Decano Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

**MIGUEL ANDRÉS RIVEROS ROMERO**

Decano Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

---

**KAREN LORENA MUÑOZ ESPITIA**

Directora trabajo de Grado

---

**JESÚS ALEJANDRO GARTNER TREJOS**

Jurado

**Villavicencio, Julio de 2017**

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a dios por darme la oportunidad de tener esta bonita experiencia, a mis padres por el apoyo incondicional y a mis profesores por las enseñanzas y el tiempo invertido en mi formación profesional y personal.

**Tabla de contenido**

	Pág.
Resumen.....	9
Abstract .....	10
Introducción .....	11
Línea de investigación .....	12
Tema.....	12
Planteamiento del problema.....	13
Formulación del problema .....	13
Objetivos.....	14
Objetivo general .....	14
Objetivos específicos.....	14
Resultados e impactos esperados del proyecto .....	14
Justificación .....	15
1. Marco Referencial .....	18
1.1. Marco teórico .....	18
1.2. Competencias laborales generales.....	19
1.3. Las organizaciones como sistemas sociales .....	20
1.4. Las organizaciones como sistema .....	21
1.5. Concepto de incentivos y contribuciones.....	21
1.6. Incentivos .....	21
1.7. Contribuciones. ....	21
1.8. Equilibrio organizacional .....	21
2. Metodología.....	22
2.1. Enfoque metodológico .....	22
2.2. Observación directa.....	22
2.3. Tipo de encuesta.....	23
2.4. Población o muestra seleccionada.....	24
2.5. Fuentes de información .....	24

2.6. Instrumento.....	24
3.1. Cronograma general .....	25
3.2. Presupuesto.....	25
3. Situación del talento humano .....	26
3.1. Departamento de talento humano – FARMAZONA S.A .....	26
9.2 Procesos en la administración de personas – Farmazona S.A.....	29
3.2. Departamento de talento humano Milano Dutty Free – Milano Internacional – Milano Group 32	
3.3. Procesos en la administración de personas -Milano Internacional .....	34
4. Sistemas de administración de las organizaciones humanas .....	37
4.1. Tabla Comparativa .....	38
5. Cuestionario Gestión del talento humano por competencias.....	39
5.1. Resultados .....	40
Conclusiones.....	45
Referencias Bibliográficas .....	46

**Lista de tablas**

	Pág.
Tabla 1. Resultados e impactos esperados del proyecto .....	14
Tabla 2. Cronograma de planeación y seguimiento de actividades del proyecto .....	25
Tabla 3. Tabla de elaboración de presupuesto invertido.....	25
Tabla 4. Procesos administrativos Farmazona S.A.....	29
Tabla 5. Procesos Administrativos - Milano Internacional .....	34
Tabla 6. Variables comparativas.....	38
Tabla 7. Pregunta No.1 .....	40
Tabla 8. Pregunta No.2 .....	41
Tabla 9. Pregunta No.3 .....	41
Tabla 10. Pregunta No.4 .....	41
Tabla 11. Pregunta No.5 .....	42
Tabla 12. Pregunta No.6 .....	42
Tabla 13. Pregunta No.7 .....	43
Tabla 14. Pregunta No.8 .....	43
Tabla 15. Pregunta No.9 .....	43
Tabla 16. Pregunta No.10 .....	44

## Resumen

A nivel corporativo, con el paso del tiempo, muchos conceptos del desarrollo del talento humano han evolucionado en función de las capacidades. Ha hecho necesaria la observación de estas capacidades y una ampliación de la preparación de los empleados creando una necesidad en las empresas de identificar y mejorar todo tipo de capacidades que estén dirigidas a todo tipo de trabajo, lo que a la vez mejora la comunicación dentro de la empresa.

En la búsqueda de personal calificado y comprometido, las competencias son la capacidad de una persona para tener un desempeño notable y productivo en un contexto determinado. El presente trabajo busca poder determinar hasta donde se están implementando en las empresas seleccionadas de la Zona Libre de Colón en Panamá, los lineamientos que se proponen desde la Gestión del Talento Humano por competencias para fortalecer los servicios o productos que ofrecen y utilizar esta información para implementar modelos de gestión que nos permita comparar la gestión del Talento Humano en las empresas seleccionadas.

**Palabras Clave: Talento Humano, Competencias, Personal, Productividad.**

### **Abstract**

At the corporate level, with the pass of time, a lot of concepts of human talent development have evolved based on capacities. It has made necessary the observation of these capacities and a magnification of employees preparation creating a need at companies of identifying and improving all kind of capacities which are directed to the kind of work, which, at the same time, improves communication inside the company.

In the search for qualified and committed personnel, competencies are the ability of a person to have a remarkable and productive performance in a given context. The present work seeks to determine up to where they are being implemented in the selected companies of the Colon Free Zone in Panama, the guidelines that are proposed from the Human Talent Management by competences to strengthen the services or products they offer and use this information to implement management models that allow us to compare the management of Human Talent in the selected companies.

**Keywords: Human Talent, Competencies, Staff, Productivity.**

## **Introducción**

El nivel empresarial con el transcurso del tiempo ha evolucionado en muchos conceptos del desarrollo del talento humano basando en competencias ha resultado necesario la observación de estas competencias y de una ampliación de la formación del personal, creando una necesidad de las organizaciones por identificar y mejorar toda base de competencias, la cual está dirigida a todo tipo de trabajo, que a su vez mejora por la continua comunicación de la empresa.

En la búsqueda de personal calificado y comprometido, las competencias son la capacidad de una persona para tener un desempeño notable y productivo en un contexto determinado. Por esta razón las empresas necesitan una alineación de personal con competencias específicas para un desarrollo exitoso y óptimo.

La gestión del talento humano ayuda el crecimiento profesional del personal y de la empresa, esta gestión busca atraer, mejorar y mantener el potencial humano, la planificación de los recursos humanos crea un inventario de competencias a utilizar en diferentes circunstancias de la empresa.

Es notable la importancia del talento humano tomándolo como guía para el diseño e implementación eficiente de un modelo de competencias para la optimización de los procesos de selección, inducción, capacitación.

### **Línea de investigación**

Competitividad, emprendimiento e innovación En la actualidad los altos mandos gerenciales y en general las empresas buscan ventajas competitivas que les faciliten la estadía en diferentes mercados y aumente sus ganancias, actualmente la competitividad va de la mano con diferentes decisiones en las empresas, establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de planeación, dirección y control, al igual que el mejoramiento continuo de sus colaboradores actúa directamente en el aumento de la competitividad, ahora bien al segmentar eficientemente esta mejoría interna y externamente se verá evidenciado en diferentes competencias para la organización.

### **Tema**

Gestión del talento humano por competencias en la zona libre de colón en Panamá.

## **Planteamiento del problema**

El Recurso Humano es de suma importancia dentro de una organización para el logro de objetivos, Metas, relaciones, trabajo en equipo interno, comunicación entre otros. En las diferentes empresas deberá contar con una fuerza laboral que sea capaz de cumplir expectativas y que siempre se encuentre motivado a conducir a la empresa a obtener una ventaja competitiva frente a otras entidades que están en la misma dinámica.

Actualmente la gestión por competencias como un modelo integral de gestión de los recursos humanos adquiere potencia y desarrollo que dan valor agregado a la empresa y a las personas brindándoles la diferenciación y optimización necesaria para una ventaja en el mercado.

Las organizaciones han notado los nuevos retos en el mundo empresarial que deben enfrentar de la mejor manera, esta razón hace real la necesidad de desempeños óptimos y eficientes para el cumplimiento de objetivos y estrategias organizacionales.

Desde esta perspectiva, la Gestión del Talento Humano por competencias busca facilitar a las organizaciones la toma de decisiones, brindar una claridad oportuna de los objetivos conjuntos, crear un conocimiento específico de la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones y destrezas, las cuales están correlacionadas con las funciones y tareas que realiza el trabajador.

En el presente trabajo de investigación se hace importante poder determinar hasta donde se están implementando en las diferentes empresas de la Zona Colon en Panamá, los lineamientos que se proponen desde la Gestión del Talento Humano para fortalecer los servicios que se ofrecen, el mercado y la competitividad frente a otras entidades que sobresalen en el contexto económico por su incidencia en la sociedad y auge expansionista de aceptación por el consumidor ya sea de bienes y servicios o de elementos concretos y tangibles.

## **Formulación del problema**

Cómo se promueve en las empresas de la Zona Libre de *Colón* el manejo de los procesos laborales por Competencias del Talento Humano

## Objetivos

### Objetivo general

Establecer como la gestión del Talento Humano por Competencias se promueve en empresas de la Zona Libre de Colon en Panamá y cuál es su incidencia en los mercados desde la competitividad y eficacia en los servicios ofrecidos.

### Objetivos específicos

- Diagnosticar cual es la situación real frente a la Gestión del Talento Humano en cada una de las empresas seleccionadas para esta investigación.
- Comparar las diferentes empresas según formas para Gestionar el Talento Humano en cada empresa.
- Determinar elementos que favorecen los mercados desde la Gestión del Talento Humano que pueden aportar a las empresas locales.

### Resultados e impactos esperados del proyecto

Tabla 1. Resultados e impactos esperados del proyecto

	Resultados esperados	Beneficiarios
a.	Contextualización	Investigadores
b.	Contrastar diferentes formas para hacer la Gestión del Talento Humano según servicios de cada empresa	Empresas seleccionadas en Panamá
c.	Componentes De La Gestión Del Talento Humano Que Pueden Aportar A Los Estudiantes Y Empresas Locales.	Estudiantes Y Empresarios Locales

*Nota.* Detalles De Resultados, Por Fernando Alfonso Braidi Castro, 2018

## **Justificación**

Debido a la evolución de las organizaciones, la gestión del talento humano ha tomado un escalón primordial, tomándose como un factor clave para la producción. Como alternativa de mejoramiento interno nace, la Gestión del Talento Humano por Competencias, como significado de competencias “es un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz” por tanto, el éxito de la aplicación de la gestión del talento humano por competencias suelen residir en la habilidad de la organización para establecer una base de competencias que refleje su valores y objetivos estratégicos.

La presente investigación se enfocará en estudiar las funciones y tareas, diagnosticando aspectos que afectan la productividad del personal, también se analizara los procesos de reclutamiento y selección de los aspirantes. Con el fin de conocer todo el talento humano existente y por haber, al conocerlo, podemos evidenciar de manera específica cuales son nuestros puntos positivos y detallar los puntos a mejorar.

En el texto, Articulación de la educación con el mundo productivo, El Ministerio de Educación Nacional, plantea algunas razones que son importantes tener presente en el presente trabajo de investigación.

Las organizaciones productivas han experimentado sustanciales cambios, originados por la competitividad exigida en los mercados globales y en el rápido avance de la tecnología. Se requieren nuevas organizaciones basadas en redes y equipos de trabajo, que usen tecnologías y procesos flexibles y que tengan en cuenta a los clientes. (Ministerio de Educación Nacional, 2003, pág. 7).

Así pues, la formación ha de ser de igual manera competente pues si los sujetos que serán contratados en determinado momento no cuentan con los conocimiento o la preparación pertinente pues estarían por fuera de lo que llamamos competencia laboral más aun, en ningún

momento se les abrirán las puertas para ejercer algún tipo de cargo lo cual los llevara a que sin el conocimiento peor aún, sin la experiencia, no tendrán oportunidades laborales que les permita responder a sus necesidades más básicas. Su ser como profesional no cobrara ningún sentido ni mayor trascendencia si no se puede aplicar a ninguno de los contextos ya que la persona no es competente para ejercer determinado cargo.

El país necesita personas versátiles y polivalentes, que sepan identificar oportunidades para crear negocios, asociarse con otros o generar unidades productivas de carácter asociativo y cooperativo. Personas que sean capaces de adaptarse a los cambios del entorno, de auto dirigirse y autoevaluarse, de relacionarse apropiadamente con otros y de aprender cada vez más sobre su trabajo. (Ministerio de Educación Nacional, 2003, pág. 7).

La propuesta es hacer de los estudiantes personas que se asuman emprendedoras y con la capacidad para visionarse en las relaciones y la posibilidad de dinamizar los mercados, ser innovadores, propositivos, ambiciosos en la conectividad que pueden establecer con otras culturas, mercados emergentes, comercialización globalizada y sentirse con la capacidad para establecer mercados importantes que aportan a la economía local e internacional.

Los empresarios colombianos han encontrado preocupantes vacíos y limitaciones en los jóvenes egresados de la educación media que aspiran a conseguir un trabajo. Para vincular personal, los empleadores tienen en cuenta, de manera especial, las condiciones personales que involucran competencias clave, como el comportamiento ético y las capacidades para comunicarse, trabajar en equipo y manejar recursos e información. (Ministerio de Educación Nacional, 2003, pág. 7).

Así las cosas, si esto es lo que se percibe desde el contexto de formación profesional se han de brindar las herramientas necesarias para despertar el deseo de hacerse promotor de nuevos mercados, escenarios laborales que ayuden a complementar las dinámicas económicas de cada región o lugar donde vive.

La formación de CLG no implica reemplazar la preparación ofrecida por las áreas fundamentales en las instituciones educativas; por el contrario, puede coadyuvar en el proceso de la formación necesaria para ingresar a la educación técnica, tecnológica o universitaria, porque enriquece la estructura cognitiva de los estudiantes. (Ministerio de Educación Nacional, 2003, pág. 7).

La formación del ser humano ha de ser integral y obviamente, responder a las necesidades del contexto. La sociedad actual exige que nos eduquemos en las tecnologías y su aporte a la vida cotidiana y desde allí, a los negocios, comercio, diálogos nacionales e internacionales. El ser propositivos como fuentes de mercadeo y publicidad y todo esto no va en contra de lo que se enseña en la escuela, sino que, por el contrario, ayuda a formar a los estudiantes de las nuevas generaciones para que estos desarrollen todo su potencial y lo pongan al servicio de la sociedad obteniendo grandes beneficios humanos como también económicos a nivel personal, familiar y social.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, hemos de decir que en este trabajo de investigación vamos a indagar sobre la manera como se manifiesta la Gestión del Talento Humano en diferentes empresas internacionales. Para esto, haremos un ejercicio de inserción en la Zona Libre de Colon, la observación directa nos brindara información al respecto, además, la aplicación de encuestas a diferentes personas involucradas en los procesos empresariales. Según la información obtenida en este proceso, es posible hacer un ejercicio de confrontación según la realidad nacional desde una empresa específica con el fin de identificar cuáles son los componentes generales que aportan de manera significativa en los procesos internos y externos de las empresas y que se pueden tomar como referentes de fortalecimiento para el crecimiento de la propia empresa o la creación de una propuesta que implique los hallazgos obtenidos y que favorecen de manera significativa la economía, los mercados, los empleados y demás personas que intervienen en un quehacer empresarial.

## 1. Marco Referencial

### 1.1. Marco teórico

La zona Libre de *Colón* nace en junio de 1948, mediante el decreto ley No. 18 del 17 de junio, se crea la entidad autónoma de 36 hectáreas, en esta el comercio de productos, estaría exento de tarifas y poco papeleo. Se crea la Zona Libre de Colón como una institución autónoma del estado Panameño, que tendría personería jurídica, pero sujeta a inspección y vigilancia de la Presidencia de la República y de la Contraloría General. (Zona Libre de Colon, s.f.)

Cuenta con el acceso de una diversidad de rutas marítimas y una frecuencia de transportes que la convierten en un lugar privilegiado para el comercio internacional. La existencia del Centro Financiero Internacional, una eficiente infraestructura portuario y aeroportuaria, la libre circulación del dólar estadounidense, un sin número de incentivos tributarios y una ágil red de comunicaciones. (Zona Libre de Colon, s.f.)

Actualmente, más de 1,600 empresas usan las instalaciones y servicios que brinda la Zona Libre de Colón para importar, almacenar, ensamblar, re empacar y reexportar una amplia gama de productos que van desde aparatos electrónicos hasta productos químicos, pasando por bebidas, tabaco, muebles, ropa, calzado, joyas y otra gran variedad de artículos. En la actualidad, las empresas reconocen el talento humano como fundamental de cualquier organización; sin embargo, esta expresión suele repetirse una y otra vez sin medir la verdadera magnitud y consecuencia de su significado; no obstante, con el paso de los años esta concepción ha venido evolucionando de manera extraordinaria. En la era industrial el ser humano era considerado como un activo más de las organizaciones y, por ende, no se centraban en este los esfuerzos para la consecución de las mejoras organizacionales; para beneplácito nuestro esta concepción ha cambiado y evolucionado. (Zona Libre de Colon, s.f.)

La evolución en el sector ha traído consigo un planteamiento de mejora continua por parte de los colaboradores y de las organizaciones, ayuda en la facilitación de capacitación, educación y mejoramiento, esto presenta una centralización interna que busca un mejoramiento

en el ciclo, especificando la importancia de aprendizaje de habilidades específicas para la obtención de una ventaja en su personal, creando así un aumento de la eficiencia y eficacia.

La organización toma decisiones de mejoramiento de espacios de trabajo, acortamiento de tiempos de traslado o algún tipo de mejoramiento en sus procesos, conocimiento y comodidad del personal a cargo de esta labor, estos no podrían desarrollarse con la misma tasa de efectividad, si no está acompañado de un análisis específico del talento humano del sector que se busca mejorar.

## **1.2. Competencias laborales generales**

Es importante para el presente trabajo de investigación definir que podemos entender por Competencias Laborales Generales y para esto nos apoyaremos en un documento directriz que aporta al campo de la educación en miras a que la formación de las nuevas generaciones se prepare para el mundo laboral. Según esto el Ministerio de Educación Nacional desde la Articulación de la Educación con el mundo productivo lo propone así:

“Las Competencias Laborales Generales (CLG) son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que un joven estudiante debe desarrollar para desempeñarse de manera apropiada en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad, el nivel del cargo, la complejidad de la tarea o el grado de responsabilidad requerido.

Las competencias laborales generales con llevan a que los jóvenes estudiantes actúen asertivamente, teniendo un sentido ético, utilizando los recursos de una manera acertada, aumentando su colaboración y llevando a un mejor trabajo en equipo, de este modo puede solucionar problemas y aprender de las experiencias de los otros. Las bases de los jóvenes son una prioridad, adquirir bases para crear, liderar y sostener negocios por cuenta propia es el objetivo principal. Se puede afirmar que el aprendizaje de estas competencias desarrolla capacidades y habilidades que le permiten tener una inteligencia practica acompañada de una mentalidad emprendedora. (Ministerio de Educación Nacional, 2003)

Visto así, las competencias laborales generales se vuelve un recurso permanente que las personas no solo utilizaran en su vida laboral, sino que les permite desempeñarse de una manera

óptima en diferentes espacios y, lo que es muy importante seguir aprendiendo. (Ministerio de Educación Nacional, 2003)

En las competencias laborales específicas se busca orientar a las personas para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones, en el medio de la educación estas competencias son desarrolladas en la educación técnica y en el instituto SENA. (Ministerio de Educación Nacional, 2003)

Así pues, hemos de comprender la formación como una posibilidad de enseñar para la vida desde el campo laboral el cual, puede aportar significativamente a las nuevas generaciones puesto que se hacen competitivos para la sociedad actual y desde allí, encontrar un sentido diferente a la formación que reciben puesto que tiene una trascendencia social y económica que permite acceder a la consecución de los medios necesarios para satisfacer las necesidades más básicas y por ende, profesionalizarse a través de los propios ingresos y aportarle a la realidad que le rodea.

### **1.3. Las organizaciones como sistemas sociales**

Según, Idalberto Chiavenato y su texto “Administración de Recursos Humanos” plantea algunos conceptos que son importantes tenerlos presentes en esta investigación.

“Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante. Pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro. Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios”. (Chiavenato, 1999, pág. 2)

#### **1.4. Las organizaciones como sistema**

“Sistema: un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema) dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema) para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema), operando con datos, energía o materia (insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema), unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual se relaciona dinámicamente), y para suministrar información, energía o materia (salidas o resultados de la actividad del sistema)”. (Chiavenato, 1999, pág. 2)

#### **1.5. Concepto de incentivos y contribuciones**

Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales.

#### **1.6. Incentivos**

Pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios, etc.) Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. (Chiavenato, 1999, pág. 9)

#### **1.7. Contribuciones.**

Pagos que cada trabajador hace a la organización (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, etc.). Cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización. (Chiavenato, 1999, pág. 9)

#### **1.8. Equilibrio organizacional**

Refleja el éxito de la organización en cuanto a remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y los motiva a seguir haciendo contribuciones a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y su eficacia. Cada trabajador sólo mantendrá su participación en la organización. En cuanto los incentivos que se le ofrecen sean iguales o mayores que las contribuciones que se le exigen. (Chiavenato, 1999, pág. 9)

## **2. Metodología**

### **2.1. Enfoque metodológico**

El tipo de investigación será el cualitativo, entendida esta, como aquella investigación donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. En este caso específico, como se percibe la Gestión del Talento Humano en determinadas empresas y como incide esto, en el recurso humano de la empresa y las posibles relaciones que se establecen entre sí, los servicios que se ofrecen y los clientes y demás personas que intervienen en los procesos de producción, mercadeo y apoyo administrativo. En cuanto al enfoque metodológico se refiere, tenemos la investigación Cualitativa Descriptiva la cual tiene como objetivo, llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

En nuestro trabajo como investigadores nos daremos a la tarea de recoger los datos sobre la teoría que se propone desde la Gestión del Talento Humano y sus componentes generales en un contexto específico, resumir la información de manera cuidadosa y luego analizar los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento de acuerdo al campo investigado.

### **2.2. Observación directa**

La observación directa es una propuesta para el presente trabajo de investigación. Definamos de manera general el concepto según concepciones como la que se plantea a continuación:

“Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos” (Portal de Relaciones Públicas (RRPPnet), s.f.)

En nuestro caso específico, se realizará a partir de la inmersión en empresas seleccionadas con el fin de determinar hasta donde en lo cotidiano de las labores que se realizan en las empresas se hace manifiesta la Gestión del Talento Humano y como esto, incide en la competitividad de la empresa y eficacia en los servicios que ofrece partiendo de la motivación y capacitación del recurso humano como fundamento del quehacer de las empresas.

### **2.3. Tipo de encuesta**

En cuanto a la encuesta se refiere el autor, García M, Ibáñez J, Alvira F. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación escribe:

“Se puede definir la encuesta, siguiendo a García Ferrando, como:

una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. (García, 1986).

Con esto, buscamos acercarnos a la realidad de las empresas y poder plantear desde allí, algunas hipótesis frente a la Gestión del Talento Humano y su presencia en los procesos empresariales y de fortalecimiento por parte de las entidades objeto de la investigación.

De otra parte, para Sierra Bravo, en el texto, Técnicas de Investigación social plantea: “La observación por encuesta, que consiste igualmente en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado”. (Sierra, 1995)

El punto de partida son las personas que trabajan en las empresas y con ellos es que se deben construir los pilares fundamentales de la investigación ya que si el tema central es la Gestión del Talento Humano debe ser asumido desde los empleados, administrativos, personal que interviene como cliente o consumidor y además, desde las posibles competencias de mercado que se pueden generar por algún motivo. El ser humano es el insumo fundamental puesto que es en ellos en quienes recae el proceso formativo, laboral y de fortalecimiento empresarial y con ellos es con quienes se ha de revisar hasta donde se está promoviendo desde la empresa o por el contrario, es el gran ausente de las propuestas laborales en el contexto.

#### **2.4. Población o muestra seleccionada**

La población definida para este trabajo de investigación serán las correspondientes a tres empresas de la Zona Libre de Colon en Panamá.

#### **2.5. Fuentes de información**

La primera fuente para la recolección de la información serán los insumos que se obtengan de la observación directa según visita a tres empresas determinadas según zona delimitada para la investigación en Panamá.

Otra fuente, el instrumento de la encuesta con el cual, buscaremos indagar sobre las comprensiones que se tienen por parte del personal involucrado en los procesos internos de las empresas ya sean empleados, administrativos o agentes externos que se relacionan con las actividades realizadas por las entidades.

Por último, se propone la entrevista no estructurada con personas que trabajan en las empresas de la Zona Libre de Colon en Panamá y con otras que intervienen como consumidores de los servicios que ofrece la empresa. Administrativos y personal que intervienen en las relaciones empresariales de una u otra forma.

#### **2.6. Instrumento**

Se hará uso de un instrumento tipo encuesta que se aplicara en la Zona Libre de Colon a personas que trabajan en las empresas seleccionadas tomando como punto de referencia La Gestión del Talento Humano y las connotaciones que a este se le da según el contexto. Esperamos que el instrumento de la encuesta permita reconocer hasta el tema en cuestión es manejado por todos en el lugar y por ende, aplicado en los diferentes procesos que se realizan al interior de las empresas y como esto, incide en las relaciones comerciales que se establecen a su alrededor con otros clientes y desde la competencia con otras empresas.

## 2.7. Cronograma general

Tabla 2. Cronograma de planeación y seguimiento de actividades del proyecto

ACTIVIDADES	Tiempo de duración															
	octubre				noviembre				diciembre				enero			
semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elección tema a investigar	■	■														
selección de artículos del tema a			■	■												
realización del ante proyecto					■	■	■									
realizar el instrumento de recolección de información								■								
viaje periplo internacional (trabajo de campo)									■	■						
recolección de conclusiones											■					
consolidación del trabajo de investigación														■	■	

*Nota.* Actividades y tiempos, Por Fernando Alfonso Braidi Castro, 2018

## 2.8. Presupuesto

Tabla 3. Tabla de elaboración de presupuesto invertido

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>Papelería</b>			<b>\$ 30.000</b>
Resma de papel	1	6.000	<b>\$ 6.000</b>
Lapiceros	2	2.000	<b>\$ 4.000</b>
Impresiones	50	400	<b>\$ 20.000</b>
<b>Transportes locales</b>			<b>\$ 67.500</b>
Desplazamiento en Villavicencio	15	4.500	<b>\$ 67.500</b>
<b>Misión académica y empresarial panamá</b>			<b>\$ 4.800.000</b>
Seminario Innovación y Creatividad	1		
Visita a la zona libre de colón	1		
Visita empresarial en colón	1		
Visita al canal y las esclusas de Miraflores	1		
Transporte, alojamiento y comida	1		
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 4.897.500</b>

*Nota.* Actividades y destinación de presupuesto, Por Fernando Alfonso Braidi Castro, 2018

### **3. Situación del talento humano**

Mediante los métodos de recolección de datos, se llega al diagnóstico de la situación del talento humano en las empresas Farmazona S.A y a la empresa Milano duty free, la cual hace parte de Milano Group. El diagnóstico también tendrá un área de detalle centrándose en la zona libre de colon en general ya que se cuenta con información para analizar algunos factores del talento humano de las diferentes empresas de la zona.

#### **3.1. Departamento de talento humano – FARMAZONA S.A**

El grupo Farmazona S.A, es uno de los operadores logísticos más grandes de Centroamérica y el Caribe, se encuentra ubicado también en la zona libre en la ciudad de colon, Panamá, esta empresa presta una amplia gama de servicios logísticos y de valor agregado, como el servicio de bodega y distribución, almacenamiento y manejo de inventario, manejo de transporte y fletes, también cuenta con servicios de valor agregado como el re-empaque, ensamblaje, etiquetado e impresión, la empresa cuenta con más de 49 años de servicio en la industria farmacéutica, electrónica y Automotriz. (Farmazona S.A , 2018)

Según la “administración de recursos humanos de Idalberto Chiavenato quinta edición” dice que cuando se habla de recursos humanos se debe tener en cuenta las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles, las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones, a su vez la organización sirve como medio para que las personas cumplan sus objetivos individuales, la empresa Farmazona S.A cuenta con un departamento de talento humano, que acobia a más de 400 empleados que se encuentran laborando a diario en las instalaciones.

El departamento de talento humano es quien se encarga de administrar los recursos humanos, Según “administración de recursos humanos de Idalberto Chiavenato quinta edición” existen políticas claras para identificar cada uno de los procesos. La empresa Farmazona S.A

cuenta con políticas para el reclutamiento, selección e integración, cuenta con prioridades de reclutamiento por áreas, como son dos aspectos, uno de ellos es la contratación de madres cabeza de familia, seguido de la contratación de personal de la zona, dando prioridad al reclutamiento interno sobre el externo. El reclutamiento externo cuenta con un programa migratorio que ayuda a obtener colaboradores de diferentes países. En el ámbito de integración se evidencia planes y mecanismos para adaptar rápidamente el personal y capacitarlo. (Chiavenato, 1999, pag.166)

En el área de rotulados de medicamentos, el contenido de las cajas de medicamentos contienen rotulados con información sobre el producto, la empresa se encarga de cambiar estos rotulados que se encuentren en otro idioma para la posterior distribución, en su mayoría son mujeres cabeza de familia quienes se encargan de esta labor, que viven en la zona y deben contar con competencias como mayor motricidad, capacidad de velocidad y tener una alta habilidad con las manos, en esta área se busca personal femenino por su delicadeza y minuciosidad con las manos.

El departamento de talento humano de la empresa Farmazona S.A también cuenta con un análisis y descripción de sus procesos, estableciendo cuales son los requisitos básicos de la fuerza laboral, teniendo en cuenta, el factor intelectual y físico, de este modo poder planear y distribuir su capital de trabajo, determinando la cantidad necesaria y las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos. En el departamento de talento humano también se evidencia la colaboración de la organización para el mejoramiento profesional de sus colaboradores, creando así un plan de carreras, el cual se encarga de capacitar al personal en áreas específicas para el aumento de su eficacia, también la empresa cuenta con planes y sistemas para la evaluación del desempeño, los colaboradores manejan unos objetivos a corto, mediano y largo plazo, esta aplicación permite crear contingencias e identificar falencias.

La empresa Farmazona S.A cuenta con una clasificación de cargos, una administración de salarios y con un plan de beneficios sociales. En la clasificación de cargos encontramos que se encuentra detallado las habilidades del personal en el cargo, seguido se evidencia un equilibrio salarial interno, el cual se le impulsa al colaborador a seguir preparándose para avanzar en la empresa, acompañado a esto cuentan con políticas de acenso, en la empresa encontramos

personal con más de 43 años de servicio, por ultimo encontramos los beneficios sociales, la empresa consiente de la diversidad de necesidades presenta beneficios para las familias de la zona, creando eventos que beneficien a la población, como en el día del niño o en el día de la madre, acompañado también con un ambiente en la empresa que identifique que es un día especial y diferente, entregando obsequios o creando eventos. Para el personal y sus familias encontramos beneficios como incentivos de dinero, donación de mercancía, subsidios alimenticios, preparación de eventos en fechas especiales y por ultimo beneficios en los servicios de salud y vivienda, cuentan con un descuento en salud y un servicio de ambulancia privada para una mayor seguridad en el trabajo y un acompañamiento al trabajador, en vivienda cuentan con la posibilidad de obtener créditos cobijados con la empresa para la obtención de casa propia.

Para Idalberto Chiavenato en el texto Administración de recursos humanos plantea que:

La ARH (administración de recursos humanos) produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas, en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional (Chiavenato, 1999, pag.158)

Basándose en los cinco procesos básicos en la administración de personas presente en el libro administración de recursos humanos de Idalberto Chiavenato se presenta diferentes tablas aplicando la información obtenida de la empresa Farmazona S.A.

## 9.2 Procesos en la administración de personas – Farmazona S.A

Tabla 4. Procesos administrativos Farmazona S.A.

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas	Farmazona S.A
<b>Provisión</b>	Quien irá a trabajar en la organización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investigación de mercado de recursos humanos</li> <li>2. Reclutamiento de personas</li> <li>3. Selección de personal</li> <li>4. Base de datos de reclutamiento</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con fuentes de reclutamiento externas e internas.</li> <li>• Cuentan con criterios de selección y admisión.</li> <li>• Exámenes de admisión (examen médico, examen psicológico, examen ocupacional).</li> <li>• Se evidencia una unidad antidroga, el uso de bolígrafo y revisión de antecedentes.</li> <li>• Cuentan con criterios de integración y preparación de la fuerza laboral.</li> <li>• Desvinculación por falta de productividad.</li> <li>• Implementación de una base de datos con personal de la empresa y posible personal para incorporar.</li> </ul>
<b>Aplicación</b>	Que harán las personas en la organización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integración de personas</li> <li>2. Diseño de cargos</li> <li>3. Descripción y análisis de cargos</li> <li>4. Evaluación de desempeño</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con capacitación y acompañamiento para personal nuevo.</li> <li>• El diseño del cargo cuenta con: actividades individuales, conjunto de tareas (tareas sistemáticas) y Conjunto de funciones (cargo).</li> <li>• Se evidencia la descripción de Nivel jerárquico del cargo, a quien reporta el cargo, supervisiones y relaciones con otros cargos.</li> <li>• Se evidencia las competencias que necesita cada cargo.</li> <li>• Se elabora estudios de tiempo y movimiento.</li> <li>• Evaluación de desempeño por productividad.</li> </ul>

Tabla 4. Continuación

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas	Farmazona S.A
<b>Mantenimiento</b>	Como mantener a las personas trabajando en la organización	1. Remuneración y compensación 2. Beneficios y servicios sociales 3. Higiene y seguridad en el trabajo 4. Relaciones sindicales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con todos los beneficios legales como: Prima anual, vacaciones, pensión, permiso por maternidad, seguro contra accidentes laborales.</li> <li>• Reconoce a los colaboradores destacados (por secciones).</li> <li>• Plan de carreras y capacitación en competencias.</li> <li>• Cuentan con políticas de acenso.</li> <li>• Incentivos como: Subsidios de comedor, bonos, dinero, Donación de mercancía, descuentos y eventos.</li> <li>• Beneficios en: Salud (descuentos y ambulancia privada).</li> <li>• Beneficios en: Vivienda (posibilidad de crédito para casa propia).</li> <li>• Beneficios en: Guarderías a bajo costo y descuentos en educación para los hijos de los colaboradores.</li> <li>• Dotación y preparación en todas las secciones.</li> <li>• Se cuenta con un sistema de seguridad industrial y/o ocupacional.</li> <li>• No se evidencio personas incorporadas en sindicato ni procedimientos sindicales.</li> </ul>

Tabla 4. Continuación

<b>Proceso</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades comprendidas</b>	<b>Farmazona S.A</b>
<b>Desarrollo</b>	Como preparar y desarrollar a las personas	1. Capacitación 2. Desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación a nuevos integrantes.</li> <li>• Capacitación en competencias del cargo Como el manejo de recursos.</li> <li>• Ayuda para terminación de carreras profesionales y carreras técnicas.</li> <li>• Ayuda para el inicio de carreras técnicas por medios digitales.</li> <li>• Implementación de una capacitación obligatoria al año.</li> <li>• Se evidencia un plan de cumplimiento de metas, a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>• Cuentan con procedimientos para rotación del personal.</li> <li>• Se evidencia en el desarrollo organizacional el liderazgo, el mejoramiento continuo y un Clima, cultura y salud organizacional.</li> </ul>
<b>Seguimiento y control</b>	Como saber quiénes son y que hacen las personas	1. Base de datos 2. Auditoria de recursos humanos 3. Sistema de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con bases de datos de su personal y sus familias.</li> <li>• Cuenta con bases de datos de hojas de vida de profesionales interesados en ocupar cargos en la empresa.</li> <li>• Cuentan con sistemas de información como: página de internet, Correo de la institución, tableros en las instalaciones, tablero de procedimientos de seguridad y dotación.</li> <li>• Espacios de información para el personal (carteleras).</li> <li>• Espacio de información de los valores de la empresa.</li> <li>• Espacio de información de trato al usuario.</li> <li>• Espacio de información de celebraciones al personal.</li> <li>• Espacio de información de misión y visión de la empresa.</li> <li>• Cuenta con criterios de evaluación y adecuación permanente a los procedimientos de recursos humanos.</li> </ul>

Tabla 4. Continuación

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas	Farmazona S.A
<b>Seguimiento y control</b>	Como saber quiénes son y que hacen las personas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Base de datos</li> <li>2. Auditoria de recursos humanos</li> <li>3. Sistema de información</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con bases de datos de su personal y sus familias.</li> <li>• Cuenta con bases de datos de hojas de vida de profesionales interesados en ocupar cargos en la empresa.</li> <li>• Cuentan con sistemas de información como: página de internet, Correo de la institución, tableros en las instalaciones, tablero de procedimientos de seguridad y dotación.</li> <li>• Espacios de información para el personal (carteleras).</li> <li>• Espacio de información de los valores de la empresa.</li> <li>• Espacio de información de trato al usuario.</li> <li>• Espacio de información de celebraciones al personal.</li> <li>• Espacio de información de misión y visión de la empresa.</li> <li>• Cuenta con criterios de evaluación y adecuación permanente a los procedimientos de recursos humanos.</li> </ul>

NOTA: Descripción general de los procesos y actividades que desarrollan en Farmazona S.A, Por Fernando Alfonso Braidí Castro, 2018

### 3.2. Departamento de talento humano Milano Dutty Free – Milano Internacional – Milano Group

La empresa Milano Group inicia en Colombia a mediados de la década de los 50, en el año 1978 se es constituida la empresa Milano Internacional, esta se distribuye en dos empresas, una de ellas es Percoint S.A la cual se encuentra aliada y funcionando en la ciudad de Bogotá,

Colombia, la otra empresa Milano Dutty Free y sus oficinas se encuentra en la zona libre de colon, Panamá. La empresa Milano internacional es una de las principales redes de distribución del negocio de la perfumería, cosméticos, tratamientos y accesorios para negocios al por mayor y al detal. (Milano Group, 2018)

La empresa Milano internacional, cuenta con un departamento de talento humano constituido, el cual ejerce políticas para la planeación y control de su recurso humano, cuentan con un sistema de reclutamiento, el cual incluye una entrevista inicial, exámenes, formularios, entrevista final, etc. la adaptabilidad para el personal nuevo es diferenciado por áreas, en el área de distribución se debe tener competencias, como el manejo de recursos, las cuales si el colaborador no las tiene se le capacita como modo de mecanismo de adaptación temprana, en el área de ventas el personal tiene una alta rotación, ya que se mide por productividad y metas, por esto la aceptación de nuevo personal debe ser de fácil adaptación y con un nivel de experiencia en el sector

La empresa también contrata con otras empresas que se encargan del transporte y distribución, en esta área la capacidad de la empresa llega al límite y contrata servicios externos para poder cumplir con sus obligaciones sin tener que pagar más por servicios legales o por la mano de obra y maquinaria, la empresa conociendo esta situación se encarga de la evaluación constante de sus contratistas por el cumplimiento de los tiempos, expresan no tener un control directo sobre el colaborador quien hace parte de la empresa externa, solo se presenta un control y seguimiento al cumplimiento contractual.

Basándose en los cinco procesos básicos en la administración de personas presente en el libro administración de recursos humanos de Idalberto Chiavenato se presenta diferentes tablas aplicando la información obtenida de la empresa Milano internacional.

### 3.3. Procesos en la administración de personas -Milano Internacional

Tabla 5. Procesos Administrativos - Milano Internacional

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas	Milano Internacional
<b>Provisión</b>	Quien irá a trabajar en la organización	1. Investigación de mercado de recursos humanos 2. Selección de personal 3. Reclutamiento de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con fuentes de reclutamiento externas e internas.</li> <li>• Cuenta con criterios de selección y admisión.</li> <li>• Cuenta con una facilidad de reclutamiento extranjero.</li> <li>• Cuenta con entrevista de desvinculación para casos de no despido.</li> <li>• Se le realiza exámenes médico, psicológico y ocupacional al inicio de su proceso de contratación.</li> <li>• Se les realiza un modelo psicológico para conocer la personalidad de los colaboradores.</li> <li>• Cuentan con criterios de integración y preparación de la fuerza laboral.</li> <li>• No se evidencia las razones de desvinculación.</li> </ul>
<b>Aplicación</b>	Que harán las personas en la organización	1. Integración de personas 2. Evaluación de desempeño 3. Diseño de cargos 4. Descripción y análisis de cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con capacitación para personal nuevo dependiendo el área de la empresa.</li> <li>• El diseño del cargo cuenta con: actividades.</li> <li>• individuales, conjunto de tareas (tareas sistemáticas) y Conjunto de funciones (cargo).</li> <li>• Se evidencia la descripción de Nivel jerárquico del cargo, a quien reporta el cargo, supervisiones y relaciones con otros cargos.</li> <li>• Se evidencia la experiencia necesaria para algunos cargos.</li> <li>• Evaluación de desempeño interno para identificar que afecta la productividad.</li> <li>• Evaluación de desempeño por productividad.</li> </ul>

Tabla 5. Continuación

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas	Milano Internacional
<b>Mantenimiento</b>	Como mantener a las personas trabajando en la organización	1. Remuneración y compensación 2. Beneficios y servicios sociales 3. Higiene y seguridad en el trabajo 4. Relaciones sindicales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con los beneficios legales (Prima anual, pensión, seguro de accidentes de trabajo)</li> <li>• Cuenta con restaurante en el lugar de trabajo.</li> <li>• Eventos como sorteos de productos como relojes en fechas especiales como navidad o año nuevo.</li> <li>• Incentivos como: tarjetas consumibles en productos y descuentos, alianzas con supermercados (bonos alimenticios).</li> <li>• Implementación de rotación por días libres en áreas de ventas.</li> <li>• Cuando un familiar fallece se le da el día libre al colaborador.</li> <li>• Permisos por maternidad y extensiones del mismo.</li> <li>• Beneficios en: Salud (descuento en inscripción).</li> <li>• Beneficio en: Educación (descuentos para educación primaria).</li> <li>• Dotación y carnetización al personal.</li> <li>• Se cuenta con un sistema de seguridad ocupacional.</li> <li>• No se evidencian personas incorporadas en sindicato ni procedimientos sindicales.</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	Como preparar y desarrollar a las personas	1. Capacitación 2. Desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación a nuevos Integrantes.</li> <li>• Capacitación en competencias como la capacidad para comunicarse y el comportamiento ético hacia los clientes.</li> <li>• Capacitación para el personal encargado de caja.</li> <li>• Ayuda para el inicio de carreras técnicas por medios digitales.</li> </ul>

Tabla 5. Continuación

<b>Proceso</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades comprendidas</b>	<b>Milano Internacional</b>
<b>Desarrollo</b>	Como preparar y desarrollar a las personas	1.Capacitación 2.Desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evidencia un plan de cumplimiento de metas a mediano y largo plazo.</li> <li>• Cuentan con procedimientos para rotación del personal.</li> <li>• Se evidencia en el desarrollo organizacional el mejoramiento del espacio de trabajo.</li> </ul>
<b>Seguimiento y control</b>	Como saber quiénes son y que hacen las personas	1.Base de datos 2.Sistema de información 3.Auditoria de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con bases de datos de su personal.</li> <li>• Cuenta con bases de datos de sus clientes y sus compras.</li> <li>• Cuentan con sistemas de información como: página de internet, Correo de la institución, tablero de procedimientos de seguridad en áreas necesarias.</li> <li>• Implementación de descuentos especiales para colaboradores y sus familias.</li> <li>• Espacio de información de misión y visión de la empresa.</li> <li>• Cuenta con criterios de evaluación y adecuación permanente a los procedimientos de recursos humanos.</li> </ul>

NOTA: Descripción general de los procesos y actividades que desarrollan en Milano Internacional, Por Fernando Alfonso Braidí Castro, 2018

#### **4. Sistemas de administración de las organizaciones humanas**

Según Idalberto Chavenato en su libro “administración de recursos humanos quinta edición” menciona el método de Likert el cual adopto para poder analizar y comparar como administran las organizaciones a sus miembros, adopto un sistema comparativo que denomino sistemas de administración, la acción administrativa puede asumir diversas características, esto depende de ciertas condiciones externas e internas de la empresa, la metodología de Likert es la que utilizaremos para comparar las empresas Farmazona S.A y Milano internacional. Se utilizan solo cuatro variables organizacionales: el proceso decisorio, el sistema de comunicación, las relaciones interpersonales y los sistemas de recompensas y castigos como medios de motivación del personal.

El contenido de cada una de esas cuatro variables organizacionales es el siguiente:

##### **A. Proceso decisorio**

Determina como se toman las decisiones en la empresa y quien las toma.

##### **B. Sistema de comunicación**

Determina como se transmiten y reciben las comunicaciones en la organización.

##### **C. Relaciones interpersonales**

Determina como se relacionan las personas en la organización y que grado de libertad existe en esa relación.

##### **D. Sistemas de recompensas y castigos**

Define como motivo la empresa a las personas para que se comporten de cierta manera.

#### 4.1. Tabla Comparativa

Tabla 6. Variables comparativas

<b>VARIABLES / EMPRESAS</b>	<b>FARMAZONA S.A</b>	<b>MILANO INTERNACIONAL</b>
<b>Proceso decisorio</b>	Es un sistema que consulta a sus niveles inferiores, permitiendo la delegación y participación de algunas personas, las decisiones se toman en diferentes juntas encargadas cada una de un área diferente.	Es un sistema centralizado donde las decisiones se toman en la cúpula de la organización donde está conformada por una junta, esta junta cuenta con delegados para tomar decisiones que son rutinarias y sencillas.
<b>Sistema de comunicación</b>	Es un sistema que facilita el flujo de comunicación en todas las direcciones (verticales y horizontales), no solo por las personas, también por los espacios que se han adecuado para transmitir información importante y de interés.	Es un sistema reglamentado en primer modo donde las comunicaciones descendentes están por encima de las ascendentes, pero presenta un flujo de comunicación horizontal muy eficaz.
<b>Relaciones interpersonales</b>	Se deposita una gran confianza en las personas, la empresa si estimula un ambiente informal de calidad, participativo y encaminado al trabajo en equipo.	Se deposita relativamente confianza en las personas, la empresa crea un ambiente informal saludable y positivo.
<b>Sistema de recompensas</b>	Énfasis en las recompensas, no solo materiales, también con apoyo educativo e incentivos alimentarios, sin olvidar también que reconoce a su personal destacado.	No se distingue si tiene un énfasis en las recompensas o castigos, sus énfasis en recompensas están encaminados a los días de descanso, las tarjetas de consumo en la empresa y en el área de ventas el reconocimiento al personal destacado.

NOTA: Descripción de los elementos comparativos entre las dos empresas, Por Fernando Alfonso Braidi Castro, 2018

## 5. Cuestionario Gestión del talento humano por competencias

### 1. Como se ha sentido trabajando en la empresa

- Muy bien
- Bien
- Mal

### 2. Sus funciones y responsabilidades están bien definidas

- Si
- No

### 3. Los colaboradores reciben la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo

- Si
- No

### 4. En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades

- Si
- No

### 5. Las herramientas y dotación entregadas por la empresa para facilitar las labores diarias en su lugar de trabajo cumplen:

- Muy Satisfactoriamente
- Satisfactorio
- Poco satisfactorio
- No cumple satisfactoriamente

### 6. Qué clase de incentivos recibe sus colaboradores (marcar varias)

- Subsidios de comedor
- Bonos
- Dinero
- Donación de mercancía
- Días de descanso
- Reconocimiento
- Otros:

**7. La empresa como considera la gestión del talento humano**

- Importante
- Poco importante
- Necesario
- No tiene importancia

**8. Cree usted que la gestión por competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa**

- Si
- No
- No sabe

**9. La empresa aplica algún modelo por Competencias**

- Si
- No
- No sabe

**10. Que herramientas utiliza la empresa para evaluar las competencias de sus colaboradores**

- Evaluación de desempeño
- Evaluación DISC
- Sistema de evaluación 360°
- Otro:

**5.1. Resultados**

Se tiene un total de 15 encuestas realizadas en la zona libre de colón, se obtiene la respuesta de todos los trabajadores presentes en la zona de diferentes empresas que accedieron a hacer este cuestionario, a continuación, se presenta los resultados por pregunta.

*Tabla 7. Pregunta No.1*

<b>1. Como se ha sentido trabajando en la empresa</b>	<b>Concepto</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
	Muy bien	4	27%
	Bien	8	53,33%
	Mal	3	20%
	Total	15	99,99%

NOTA: Resultado de la aplicación de la encuesta, Por Fernando Alfonso Braidi Castro, 2018

Se presenta que más de la mitad de los trabajadores (53,33%) se siente bien en su puesto de trabajo, también un 20% de los trabajadores encuestados se siente mal, expresaban un inconformismo por la falta de comunicación con sus jefes, o las jornadas arduas en fechas especiales.

Tabla 8. Pregunta No.2

<b>2. Sus funciones y responsabilidades están bien definidas</b>	<b>Concepto</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
	SI	15	100%
	NO	0	0%
	Total	15	100%

NOTA: Resultado de la aplicación de la encuesta, Por Fernando Alfonso Braidí Castro, 2018

Se observa que el total de trabajadores encuestados tiene sus funciones y responsabilidades bien definidas, también expresaban que sus funciones y responsabilidades podían aumentar dependiendo la rotación del personal o el día en que se tratara.

Tabla 9. Pregunta No.3

<b>3. Los colaboradores reciben la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo</b>	<b>Concepto</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
	SI	12	80%
	NO	3	20%
	Total	15	100%

NOTA: Resultado de la aplicación de la encuesta, Por Fernando Alfonso Braidí Castro, 2018

Se evidencia que el 80% de los trabajadores encuestados recibieron una capacitación para desempeñar correctamente todas sus labores, expresaban que los capacitaban al tomar el cargo, algunos casos estas capacitaciones también venían acompañadas de historia, la misión y visión de la empresa, otros expresaban que en el desarrollo de su trabajo la empresa veía la necesidad de que el personal tomara capacitaciones en habilidades que facilitaran sus labores diarias como la capacidad para trabajar en equipo o la capacidad para realizar múltiples tareas de forma simultánea.

Tabla 10. Pregunta No.4

<b>4. En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades</b>	<b>Concepto</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
	SI	6	40%
	NO	9	60%
	Total	15	100%

NOTA: Resultado de la aplicación de la encuesta, Por Fernando Alfonso Braidí Castro, 2018

Se evidencia que más de la mitad (60%) de los trabajadores encuestados no pueden desarrollar al máximo sus habilidades en su puesto de trabajo, expresaban algunos encuestados que su espacio de trabajo no era bastante adecuado. por otra parte también expresaban que estaban en ese cargo buscando ascender o mejorar su condición laboral.

Tabla 11. Pregunta No.5

5. Las herramientas y dotación entregadas por la empresa para facilitar las labores diarias en su lugar de trabajo cumplen :	Concepto	Respuestas	Porcentaje
	Muy satisfactorio	3	20%
	Satisfactorio	7	47%
	Poco Satisfactorio	5	33%
	No Cumple Satisfactoriamente	0	0%

NOTA: Resultado de la aplicación de la encuesta, Por Fernando Alfonso Braidí Castro, 2018

La mayoría de los encuestados (67%) se encuentra satisfecho y muy satisfecho con las herramientas y dotación que ponen a disposición las empresas para que puedan ejercer bien sus labores, expresaban que la seguridad laboral y la salud ocupacional eran puntos importantes para sus empresas.

Tabla 12. Pregunta No.6

6. Qué clase de incentivos recibe sus colaboradores (Se puede marcar varias)	Concepto	Respuestas	Porcentaje
	Subsidios de comedor	3	10%
	Bonos	5	17%
	Dinero	2	7%
	Donaciones de mercancía	1	3%
	Días de descanso	7	24%
	Reconocimiento	11	38%
	Total	29	100%
	Otros:	Tarjetas de descuento en la tienda	
		Descuentos en otras tiendas aliadas	

NOTA: Resultado de la aplicación de la encuesta, Por Fernando Alfonso Braidí Castro, 2018

Se observa que en su mayoría los reconocimientos (38%) son los más utilizados para incentivar al personal destacado, seguido encontramos los días de descanso (24%), este rubro fue acogido para los vendedores de las diferentes tiendas que fueran destacados, al tomar sus vacaciones se le aumentaban días por ser un colaborador destacado, también expresaban que las tarjetas de descuentos en la tienda y en tiendas aliadas se utilizaban como incentivos para el personal.

Tabla 13. Pregunta No.7

7.La empresa como considera la gestión del talento humano	Concepto	Respuestas	Porcentaje
	Importante	5	33%
	Poco importante	3	20%
	Necesario	7	47%
	No tiene importancia	0	0
	Total	15	100%

NOTA: Resultado de la aplicación de la encuesta, Por Fernando Alfonso Braidi Castro, 2018

Se evidencia que las empresas consideran necesario (47%) la gestión del talento humano, seguido lo consideran importante (33%), este hecho se considera para poder conseguir y retener talentos para la organización, es importante ya que puede llegar a ser más costoso hacer una nueva contratación que retener un trabajador.

Tabla 14. Pregunta No.8

8. Cree usted que la gestión por competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa	Concepto	Respuestas	Porcentaje
	SI	9	60%
	NO	0	0%
	No Sabe	6	40%
	Total	15	100%

NOTA: Resultado de la aplicación de la encuesta, Por Fernando Alfonso Braidi Castro, 2018

Se observa que más de la mitad (60%) de los encuestados cree que la gestión por competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa, la gestión por competencias permite identificar las capacidades de las personas, y es necesario que las personas que hacen parte de las organizaciones conozcan este estilo de dirección para gestionar los recursos humanos, se observa que el 40% de los encuestados no sabe que es la gestión por competencias y no conoce su influencia en la empresa.

Tabla 15. Pregunta No.9

9. La empresa aplica algún modelo por Competencias	Concepto	Respuestas	Porcentaje
	SI	4	27%
	NO	3	20%
	No Sabe	8	53%
	Total	15	100%

NOTA: Resultado de la aplicación de la encuesta, Por Fernando Alfonso Braidi Castro, 2018

Se observa que un poco más de la mitad de los encuestados no sabe si su empresa aplica algún modelo por competencias, pero expresan que existen competencias aplicadas al cargo que ocupan, descritas en la descripción del cargo.

Tabla 16. Pregunta No.10

10. Que herramientas utiliza la empresa para evaluar las competencias de sus colaboradores (Se puede marcar varias)	Concepto	Respuestas	Porcentaje
	Evaluación de desempeño	8	47%
	Evaluación DISC	0	0%
	Sistema de evaluación 360°	9	53%
	Otro	Diagnostico de la personalidad	
	Total	17	100%

NOTA: Resultado de la aplicación de la encuesta, Por Fernando Alfonso Braidi Castro, 2018

Se observa que más de la mitad (53%) utiliza el sistema de evaluación 360° en cual consiste en que el trabajador evalúa al jefe directo, al colega, subordinados, clientes y su cargo mismo, este sistema busca mejorar el desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista, seguido observamos el uso de la evaluación de desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

La Evaluación DISC consiste en evaluar las Decisiones, Interacciones, Serenidad, el cual busca averiguar cómo tomamos los cambios y por último el Cumplimiento. En los encuestados ninguno expreso la utilización de esta prueba.

## Conclusiones

- La administración de personas busca retener al personal deseado y motivarlo para que estos adquieran un compromiso con la organización y se sientan parte de ella, ayudándolos a crecer y desarrollarse en sus objetivos personales.
- La gestión del talento humano debe ser un conductor que permita a las personas el acceso a los conocimientos.
- El desarrollo de herramientas y técnicas funcionales en el talento humano ayuda identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización, de este modo poder actuar asertivamente mejorando la comunicación en todos los niveles de la empresa.
- La evaluación de desempeño no obedece a una política de gestión humana, está orientado a la búsqueda de falencias, el manejo de recursos humanos se orienta a la búsqueda de fortalezas para mejorarlas y moldearlas a la organización.
- Los organismos encargados de la formación y la capacitación contarán con información generada y validada para orientar a su personal hacia el cumplimiento de las metas de la organización.

### Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5a ed.). México D.F.: McGrawHill.
- Farmazona S.A . (2018). *Datos generales de la empresa*. Obtenido de farmazona.com: [http://www.farmazona.com/esp/default.asp?codigo%20\(Milano%20Group\)%202018%20](http://www.farmazona.com/esp/default.asp?codigo%20(Milano%20Group)%202018%20)  
<http://www.milano-int.com/>
- García, M. (1986). La Encuesta. En M. García, J. Ibáñez, & F. Alvira, *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación* (pág. 87). Madrid: Editorial Alianza. Obtenido de [http://alumnipuice.edu.ec/web/wp-content/uploads/2014/10/Garc%3%ADa-et-al-\\_El-an%C3%A1lisis-de-la-realidad-social-m%C3%A9todos-y-t%C3%A9nicas-de-la-investigaci%C3%B3n.pdf](http://alumnipuice.edu.ec/web/wp-content/uploads/2014/10/Garc%3%ADa-et-al-_El-an%C3%A1lisis-de-la-realidad-social-m%C3%A9todos-y-t%C3%A9nicas-de-la-investigaci%C3%B3n.pdf)
- González, Á. L. (2013). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Ecoe.
- Milano Group. (2018). *Datos generales de la empresa*. Obtenido de milano-int.com: <http://www.milano-int.com/NOSOTROS>
- Ministerio de Educación Nacional. (Agosto de 2003). Articulación de la educación con el mundo productivo. La formación en competencias laborales. *Documento de Política*. Bogotá, Colombia. Obtenido de [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-85777\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articulos-85777_archivo_pdf.pdf)
- Portal de Relaciones Públicas (RRPPnet). (s.f.). *Técnicas de investigación. La observación*. Obtenido de rppnet.com.ar: <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Santesmases, M. (1997). *Dyane. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Sierra, R. (1995). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Zona Libre de Colon. (s.f.). *Descripción general de la Zona Libre de Colon*. Obtenido de s.f.: <http://www.zolicol.gob.pa/es/historia>