

LA AUDITORÍA DEL TALENTO HUMANO EN ORGANIZACIONES MEDIANAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE MUEBLES

HERNANDEZ, Iris del Pilar; PARRA, María Angélica; VARGAS,
María Nidia

PALABRAS CLAVES: Auditoría; Auditoría del Talento Humano; Gestión De Recursos Humanos; Mipyme; Talento Humano.

DESCRIPCION:

El objetivo del presente trabajo de investigación es establecer el aporte de la Auditoría del Talento Humano en organizaciones medianas del sector industrial dedicadas a la fabricación de muebles, en una muestra de la ciudad de Bogotá D.C., se partió de los siguientes objetivos específicos: * Dar a conocer la función de la Administración del Recurso - Talento Humano en una organización industrial. * Analizar la dimensión administrativa y estratégica que la Auditoría del Talento Humano tiene dentro de una organización.* Identificar el ámbito de aplicación de la Auditoría del Talento Humano dentro de una organización, analizando sus técnicas, enfoques y factores que tiene en cuenta, para evaluar a la organización.* Evaluar el aporte que tienen los productos de Auditoría del Talento Humano y determinar su importancia en la organización.

Se trata de una investigación de tipo descriptivo, la cual se llevo a cabo a través de datos obtenidos mediante la elaboración de una encuesta que fue aplicada a los gerentes y directores de Recursos Humanos de empresas de muebles dedicadas a la fabricación de muebles. Los resultados obtenidos mediante las encuestas permiten expresar que este tipo de Auditoria suministra datos a la gerencia sobre el desempeño general de los trabajadores; proporciona

información para determinar el cumplimiento de las obligaciones de la gerencia con los empleados y es una herramienta útil para el manejo de parte de recurso humano.

El método que permitió organizar el procedimiento lógico general por seguir en el conocimiento, y llegar a la descripción y explicación de la realidad objeto de estudio, fue el Método Inductivo Deductivo pues éstos dos se complementan. Inductivo por que partiendo de la observación del Impacto de la Auditoría del Talento Humano en empresas medianas industriales dedicadas a la fabricación de muebles; ésta contribuirá para obtener resultados que podrán ser la base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada; es decir “partiendo de fenómenos particulares el propósito es llegar a conclusiones que puedan ser aplicadas a situaciones similares a la observada. Deductivo, pues con base en las situaciones generales se identifican explicaciones particulares.

FUENTES:

Se consultaron un total de 26 referencias bibliográficas distribuidas así: sobre el tema Análisis del sector: medianas empresas y sector Industrial dedicado a la Fabricación de Muebles 5 libros y revista y 2 paginas de Internet; sobre el tema Gerencia y Toma de decisiones 6 libros; sobre el tema de Talento humano y su Administración 8 libros; sobre el tema Auditoría del talento humano 2 libros; y del tema de metodología de la investigación 2 libros.

Se consultaron un total de 28 referencias bibliográficas distribuidas así: sobre el tema Análisis del sector: medianas empresas y sector Industrial dedicado a la Fabricación de Muebles 5 libros y revista y 2 paginas de Internet; sobre el tema Gerencia y Toma de decisiones 6 libros y pagina de Internet; sobre el tema El

Talento humano y su Administración 9 libros; sobre el tema Auditoría del talento humano 2 libros; y del tema de metodología de investigación 2 libros.

CONTENIDO:

En el proceso de investigación y para fundamentar el marco teórico se partió de la revisión bibliográfica sobre temáticas tales como: *Análisis del sector: medianas empresas y sector Industrial dedicado a la Fabricación de Muebles*, con el fin de identificar las características que debe obtener cada una de estas organizaciones para posesionarse en el mercado; *Gerencia y Toma de Decisiones*; tomando como base la influencia que tiene las decisiones a cerca del Talento Humano en el ámbito organizacional; *El Talento Humano y su Administración*, para dar a conocer los parámetros que las organizaciones deberían llevar para el mejoramiento del Recurso Humano; *La Auditoría del Talento Humano*, con la finalidad de darla a conocer como una herramienta que las organizaciones pueden utilizar para el mejoramiento de sus procesos.

Este planteamiento, nace de la necesidad de tomar herramientas de base para dar profundidad y claridad a lo que se quiere dar a conocer, teniendo en cuenta que estas cuatro variables están estrechamente relacionadas, se complementan y aportan a la conquista de un fin: ¡ El mejoramiento continuo de la organización !.

METODOLOGIA

La investigación es de tipo descriptivo y para su realización se selecciono una muestra de 5 empresas dedicadas a la fabricación de muebles, Teniendo en cuenta el resultado de la tabulación de información que gracias al consentimiento informado para participación, las diferentes Fabricas suministraron a las preguntas cerradas en la encuesta que se practico, encontrándose que los componentes de una organización son los empleados y del manejo que se le de a éste recurso,

depende el cumplimiento de las metas; el personal que se encuentra suficientemente motivado trabajara con el ánimo de aportarle a la compañía en el logro de sus objetivos; Se puede sacar lo mejor de cada persona para el aprovechamiento del proyecto de la empresa; Dentro de la Misión y Visión que posee el ente económico involucra al talento humano; ya que los hace partícipes de los objetivos y metas que la organización tienen enfocados, para que de la misma manera cada uno de los integrantes de la compañía obtenga beneficios como por ejemplo; mejores ingresos; Un personal capacitado se convierte en una fuente de ideas nuevas que ayudarán a mejorar el proceso de calidad y servicio; El personal con experiencia y capacitado es lo que marca la competitividad de la empresa; El factor humano y el trato que se le de al mismo; se ven reflejados en la calidad del producto y del servicio que se le brinda a los clientes.

Por otra parte la mayoría de las fabricas sabe que existe un tipo de auditoria, llamada Auditoria del Talento Humano que hace seguimiento y le ayuda a evaluar el conjunto de actividades que las organizaciones ponen en marcha, desarrollan y movilizan para la administración de las personas con el fin de lograr los objetivos; el resto no la conocen y por ende no la manejan en sus industrias.

CONCLUSIONES

La Auditoría del Talento Humano evalúa las actividades de administración de personas con el objeto de mejorarlas; ésta puede cubrir un departamento, una división o toda la organización; proporciona a la gerencia retroalimentación sobre la función de recursos humanos, sin embargo, como se evidenció en los resultados arrojados en las encuestas, no esta siendo aplicada en las empresas industriales dedicadas a la fabricación de muebles.

La dimensión estratégica de la Auditoría del Talento Humano dentro de una organización, radica en que al evaluar los puntos fuertes y débiles; así como las

oportunidades y los retos externos, le permite influir en forma determinante en el éxito de la organización; pues entraría a ser parte de la estrategia corporativa donde la organización intenta asegurar un margen competitivo.

El propósito de la Auditoría del Talento Humano es analizar el costo del recurso humano, su trayectoria y sus aportes a la empresa, en términos tanto económicos como organizativos.

La Auditoría de Talento es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que lleva a cabo con relación al Talento Humano y ofrece la oportunidad de conocer las desviaciones entre los resultados obtenidos y los objetivos planeados, al mismo tiempo que apunta hacia las causas del posible problema al detectar el cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos.

La Auditoría del Talento Humano desarrolla un fuerte impacto educativo; pues permite relacionar la calidad de la administración del recurso humano con los diversos indicadores de eficiencia de la empresa; suministrando así un valor agregado, ya que busca que se cree una filosofía de tipo proactivo que pretenda colaborar con la gerencia, no solo con ilustraciones de acciones pasadas; sino con el objeto de planificar y lograr el mejoramiento continuo de sus recursos humanos.

Éste tipo de Auditoría suministra datos a la gerencia sobre el desempeño general de los trabajadores; proporciona información para determinar el cumplimiento de las obligaciones de la gerencia con los empleados; analiza qué tan efectiva es la gerencia general y la persona encargada de la administración del talento humano en el logro de la misión y objetivos propuestos; verifica si los controles establecidos con relación al talento humano se cumplen y no interfieren con el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

La Auditoría del Talento Humano valora y comunica la validez y relevancia de la información que se genera en las diferentes áreas funcionales donde participa el recurso humano.

Comprendimos que la Auditoria de Talento Humano es un conjunto de pasos que nos establecen la forma para incorporar lineamientos, que sirven como base para detectar posibles riesgos dentro del proceso productivo de las empresas.

ANEXOS:

La investigación incluye 03 anexos. El primero: Encuestas; el segundo: Formulario de entrevista para auditoría y el tercero puntos esenciales en los sondeos de opinión.

**LA AUDITORÍA DEL TALENTO HUMANO EN ORGANIZACIONES MEDIANAS
DEL SECTOR INDUSTRIAL DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE MUEBLES**

**IRIS DEL PILAR HERNANDEZ
MARÍA ANGÉLICA PARRA CANTE
MARÍA NIDIA VARGAS PRIETO**

**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
BOGOTÁ D.C.**

14 de Noviembre de 2006

**LA AUDITORÍA DEL TALENTO HUMANO EN ORGANIZACIONES MEDIANAS
DEL SECTOR INDUSTRIAL DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE MUEBLES**

**IRIS DEL PILAR HERNANDEZ
MARÍA ANGÉLICA PARRA CANTE
MARÍA NIDIA VARGAS PRIETO**

**Trabajo de grado para optar al título de
Contador (es) Público (s)**

**Director de Trabajo de Grado
CESAR AUGUSTO CORTÉS
Contador Público**

**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
BOGOTÁ D.C.**

14 de Noviembre de 2006

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., 14 de Noviembre de 2006

A *Dios* por su compañía y por permitirme culminar mis estudios superiores le doy gracias por todo lo que me ha brindado, porque sin su ayuda es difícil cruzar los obstáculos que se nos presentan en nuestra vida.

A *Papá* q.e.p.d. gracias por acompañarme siempre y por sus enseñanzas, que aunque su ausencia me cohibió de disfrutar tantos momentos a su lado, hoy con su ayuda he terminado su gran sueño.

A *Mamá* que a pesar de su enfermedad, siempre me da sus consejos y sabe enaltecer el ánimo en todo momento, sus palabras son el consuelo y la fuerza para el avance de este trabajo. La quiero mucho mi viejita.

A *Eduard* y a mi *bebecita Valeria* por todos los momentos que hemos pasado a lo largo de la carrera, por su comprensión y apoyo en las labores diarias del camino educativo.

A mis *hermanitos*, en especial a *José*, por su apoyo, colaboración y aliento en mi formación profesional.

A mis Coleguitas *Angélica e Iris*, por su paciencia, contribución y resultado en la búsqueda de nuestro objetivo.

María Nidia Vargas Prieto

A Dios, por que me dio la oportunidad de conocer este mundo, por iluminarme con su sabiduría para afrontar los retos que me impone cada día la vida.

A mis papas, Angela y Alberto que gracias a su formación y enseñanzas han contribuido para que enfrente con respeto y valor los obstáculos y oportunidades que el mundo me presenta cada día; por que con su amor y entrega han hecho posible alcanzar éste peldaño en mi carrera profesional. Todo esto es por ustedes, los amo.

A mis hermanas, Mandis y Dianita por haberme apoyado siempre, por el interés que siempre mostraron en mi proceso de aprendizaje.

A mi hermano, Lucho que aunque estuvo ausente en éste último año de mi carrera, siempre tuvo una voz de aliento para que continuará adelante.

A mis compañeros y amigos de trabajo, Andres y Yoyis por que con su alegría y amistad me dieron fuerzas para no desfallecer.

A mis Jefes, Jenny y Yesid por su comprensión y paciencia; por brindarme los espacios necesarios para llevar a buen término éste trabajo de grado.

A mis compañeros y amigos de carrera, a mis compañeras en éste trabajo, gracias por la paciencia y tantos momentos compartidos que quedarán en mi memoria, los llevaré en mi corazón.

A mi novio, quien me dio la fortaleza para seguir adelante en los momentos de debilidad y con su apoyo constante me ayudo a culminar esta meta.

Por último quiero agradecer a los profesores que a lo largo de la carrera me brindaron sus conocimientos, en especial a Cesar Cortés que con sus clases me permitió conocer los atributos de la Auditoría, enfoque en el que me gustaría especializarme.

Maria Angélica Parra C.

Hoy, Quiero buscar en lo más profundo de mi alma y mi corazón, sin dejar pasar por mi memoria a las personas que fueron participes en el cumplimiento de esta nueva etapa de mi vida.

A mis padres Jaime y Stella gracias por el apoyo incondicional, por los momentos en que no me dejaron desistir y por el contrario me llenaron de motivos para seguir adelante.....gracias por todos los valores inculcados y el amor compartido, porque es lo que hoy me hace ser una persona de bien.

A mi Julianita del alma a quien amo con todo mi corazón, gracias por tu presencia en mi vida y por regalarme parte del tiempo que te correspondía para que parte de mi proyecto de vida fuera realizado.....

A mi Juanchis, quien a través de todos estos años me dio su apoyo constante e incondicional.

A mi hermanito Jaime, porque con su ayuda he logrado terminar esta etapa, la cual él en estos momentos inicia y se que para él igualmente representa un logro elemental para su vida

A mi tío Vicente por su ayuda desinteresada, porque desde la distancia contribuyo al cumplimiento de muchos de mis objetivos.....para él simplemente gracias.....

A mis amigos, compañeros y profesores con los que aprendí grandes lecciones y con los que ojala les haya dejado algo de mi..... mis mas sinceros agradecimientos por el deber cumplido y porque muchas veces sus palabras fueron el mas grande apoyo.....que Dios multiplique sus alegrías....y cumpla sus mas profundos deseos.....

Iris del Pilar Hernández Rojas

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron posible la realización de éste trabajo, en especial al docente Cesar Augusto Cortés del programa de Contaduría Pública de la Universidad de San Buenaventura, por su aporte y orientación para poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, por entregarnos las bases teóricas y los fundamentos requeridos para la elaboración de este trabajo.

A los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales por su apoyo y compromiso con nosotros.

Esperamos que el presente trabajo sirva de herramienta para las empresas que nos abrieron sus puertas, y de apoyo para futuras consideraciones e investigaciones en materia de Auditoría del Talento Humano.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN	
19	
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	
21	
2. OBJETIVOS	
24	
2.1 OBJETIVO GENERAL	24
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
24	
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	
25	
4. MARCO TEÓRICO	
27	
4.1 ANÁLISIS DEL SECTOR - EMPRESAS MEDIANAS INDUSTRIALES	
29	
DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE MUEBLES	

4.2 TOMA DE DECISIONES	
38	
4.3 EL TALENTO HUMANO Y SU ADMINISTRACIÓN	
49	
4.4 LA AUDITORÍA DEL TALENTO HUMANO	
60	
5. MARCO CONCEPTUAL	
69	
6. DISEÑO METODOLÓGICO	
72	
7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	
75	
8. CONCLUSIONES	
86	
9. RECOMENDACIONES	
89	
10. BIBLIOGRAFÍA	92
11. INFOGRAFÍA	
95	
ANEXOS	
96	

INDICE DE TABLAS

Pág.

TABLA No. 1: Información obtenida del análisis de puestos

54

TABLA No. 2: Principales áreas que cubre una Auditoría del Talento

Humano

62

TABLA No. 3: Participantes

74

TABLA No. 4: Tabulación de las tres primeras preguntas de la encuesta

75

TABLA No. 5: Nombre de las empresas encuestadas

76

TABLA No. 6: Resultados de las tres primeras preguntas de la encuesta aplicada.

76

INDICE DE FIGURAS

Pág.

FIGURA No. 1: Dinámica empresarial e integración del conocimiento	35
FIGURA No. 2: Pasos del análisis de puestos	57
FIGURA No. 3: Perspectiva general del proceso de Auditoría Del Talento Humano	65

LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO A: ENCUESTAS

96

ANEXO B: FORMULARIO DE ENTREVISTA PARA AUDITORÍA 119
DEL TALENTO HUMANO

ANEXO C: PUNTOS ESENCIALES EN LOS SONDEOS DE OPINIÓN.
120

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha dado importancia en las organizaciones a la necesidad de adaptarse a los cambios que les exige el mercado, con el fin de aumentar su competitividad y ampliar sus horizontes, requiriendo un desarrollo más amplio en el empleo y mantenimiento de su recurso humano, de manera que éstas se encuentren preparadas para enfrentar las condiciones y exigencias del mercado a nivel nacional e internacional. En vista de este panorama las empresas pequeñas y medianas juegan un papel fundamental, ya que constituyen una parte importante en la economía consolidándose como impulsoras de empleo y desarrollo de la nación.

El trabajo de “Auditoría del Talento Humano en empresas del sector industrial dedicadas a la fabricación de muebles en Bogotá”, busca dar a conocer la Auditoría del Talento como un proceso de revisión y evaluación integral, constructivo de los fines y políticas de la empresa y la gerencia con relación al personal; para verificar y mejorar el cumplimiento de un objetivo determinado y partiendo de la base que el personal es un partícipe clave en los procesos productivos y de innovación dentro de las organizaciones medianas.

La metodología que se va a utilizar en este trabajo de grado, parte del planteamiento de un problema, un marco teórico, la recolección de información y la descripción, análisis e interpretación de hallazgos con una post de los resultados.

Una parte de la metodología consistió en el estudio por medio de encuestas dirigidas a algunas empresas del sector industrial dedicado a la fabricación de muebles, para determinar el uso, mantenimiento y evaluación que se le da al talento humano y la contribución que de éste emana para la organización.

Con el fin de elaborar el marco teórico se presentó un análisis de las empresas medianas del sector industrial dedicadas a la fabricación de muebles, su gerencia y la toma de decisiones, el Talento Humano, su Administración, y , la Auditoría del Talento Humano. Este análisis abarcó teorías y pensamientos de varios autores que contribuyeron a soportar teóricamente el trabajo y para formar conceptos propios que permitieran comprender mejor esta cultura llena de situaciones innovadoras para la organización en la labor que desempeña desde el inicio de su producto hasta su salida al mercado.

Todos los temas son bastante interesantes y hacen que los estudiantes tengan que profundizar más sus conocimientos sobre Auditoría y Talento Humano para que puedan verdaderamente dar solución a esos problemas reales que se les presentan como profesionales, asesores independientes o bien, poner todos sus conocimientos para el beneficio de una entidad en particular.

El reto es claro y subyace en el hecho de que a disposición de todas las organizaciones la tecnología y los recursos técnicos están a la mano, es por eso que se hace inevitable participar de forma competitiva en el entorno con la optimización de su recurso humano, pues es el que constituye uno de los principales factores de diferenciación dentro de una organización y otra.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La Auditoría del Talento Humano es un concepto que surge como herramienta para evaluar las actividades del personal en las organizaciones, ésta abarca al factor humano tratando de resaltar su participación dentro las mismas, partiendo de la base de que éste, es uno de los atributos más importantes del proceso productivo, porque es el que confiere el valor agregado al producto y/o servicio¹. El factor humano ha sido considerado por las actuales teorías de organización como uno de los activos más valiosos de las compañías, pues, éstos influyen realmente en los resultados de una compañía, en la medida en que la productividad es el problema y el personal es una parte de la solución; además de contribuir al objetivo corporativo de incrementar el margen de competencia; la gerencia en el ámbito de la administración del talento y recurso humano enfrenta y cumple objetivos de carácter social, funcional y personal; por ésta razón las empresas que sepan anticipar y responder a la creciente y cada vez más dinámica competencia a través de su factor humano estarán posicionadas para ser exitosas en el siglo XXI.

Para lograr esto, la Auditoría del Talento Humano se ubica en el contexto general del control, estando inmersa en todas las actividades que realizan las organizaciones², con el fin de que éstas, creen un elevado espíritu de desempeño, reconociendo que las decisiones acerca de la “gente” – su distribución y retribución, los ascensos, el paso de una categoría inferior, y los despidos constituyan el auténtico control de la organización, pues éstas decisiones le indican a todos los miembros de la organización lo que la dirección realmente desea, valora y recompensa.

¹ Gary Dessler. Administración de Personal. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A..2002.

² ZAMBRANO, Edgar Oswaldo. Auditoría de Recursos Humanos. Consejo de Publicaciones.2002, pág. 47

En el mundo real, y pese a todas las buenas intenciones, ocurren errores; por ésta razón, se hace necesario evaluar las actividades de administración de personal en la organización partiendo de la base conceptual y analítica del Recurso y Talento Humano y aunque es un concepto relativamente nuevo para las empresas medianas industriales dedicadas a la fabricación de muebles por ser éste un sector que maneja de una manera informal éste recurso, es importante establecer el aporte que la Auditoría de ésta índole le puede brindar a la organización.

Esta es la premisa que forja la iniciativa de un análisis y búsqueda de conocimientos más profundos que cimienten la razón de ser del presente trabajo: resaltar el aporte de la Auditoría del Talento Humano en empresas medianas industriales dedicadas a la fabricación de muebles, y a su vez, destacar los logros que ésta auditoría puede representar para la efectiva labor del gerente y por ende, la contribución que ésta le pueda dar a la organización en el logro de sus objetivos.

Es así como se hace inevitable preguntarse ¿Qué es el talento humano y cuál es su participación dentro de la organización?; ¿Qué herramienta de estudio puede evaluar el proceso de la administración de personal?; ¿Cuál es el ámbito de aplicación de la Auditoría de Talento Humano en una empresa mediana - industrial dedicada a la fabricación de muebles? ¿En qué factores hace hincapié la auditoría de recursos humanos para evaluar procedimientos? ¿Qué valor tienen en la empresa los productos de la Auditoría del Talento Humano para el mejoramiento de los procesos?

En concordancia con lo expuesto anteriormente, y con el fin de dar comienzo al trabajo de investigación; surge el problema que se expone a continuación:

¿Qué valor agregado le da la Auditoría del Talento Humano a Organizaciones Medianas del sector Industrial dedicadas a la fabricación de muebles en la ciudad de Bogotá?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer el aporte de la Auditoría del Talento Humano en organizaciones medianas del sector industrial dedicadas a la fabricación de muebles, en una muestra de la ciudad de Bogotá D.C.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Dar a conocer la función de la Administración del Recurso - Talento Humano en una organización industrial.
- Analizar la dimensión administrativa y estratégica que la Auditoría del Talento Humano tiene dentro de una organización.
- Identificar el ámbito de aplicación de la Auditoría del Talento Humano dentro de una organización, analizando sus técnicas, enfoques y factores que tiene en cuenta, para evaluar a la organización.
- Evaluar el aporte que tienen los productos de Auditoría del Talento Humano y determinar su importancia en la organización.

3. JUSTIFICACIÓN

La Auditoría del Talento Humano tiene por efecto analizar el papel del factor humano a nivel de desempeño laboral; y ésta deberá fundarse en el principio de contribuir de alguna manera para el mejoramiento y toma de decisiones de la gerencia, pues la prioridad absoluta no es el éxito de un departamento sino el éxito de la organización global; y éste tipo de auditoría debe perseguir dicho objetivo.

La Auditoría del Talento Humano es una herramienta que si es efectiva, logra mucho más que evaluar subsistemas; garantiza que cada uno de ellos se integre entre sí para lograr un enfoque racional, dedicado al suministro de diversos servicios para la organización.³

En el caso de las organizaciones medianas industriales dedicadas a la fabricación de muebles es un instrumento que ayuda a la administración en cuanto a las responsabilidades y tareas en la búsqueda de la contribución que cada integrante o persona efectúa al objetivo común de alcanzar las metas de la organización.

Esto se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común de toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones.

Con el fin de analizar la importancia del tipo de auditoría objeto de estudio; se tomará como base los conocimientos adquiridos en el ámbito universitario;

³ William B. Werther Jr. Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Mc Graw Hill. 2000

conocimientos que permitirán que el presente trabajo de investigación precise el efecto que tiene la Auditoría del Talento Humano en una organización mediana industrial dedicada a la fabricación de muebles, para la toma de decisiones de la gerencia; y propicie una herramienta de consulta que destaque y de a conocer que el mejoramiento continuo de todos los niveles que integran la organización y que se traducen en su talento y recurso humano reducen el margen de error y propician el logro de objetivos de la organización.

Definitivamente la modernización de las empresas debe empezar por la administración de su fuerza laboral, para construir así la infraestructura que permita la implementación de estrategias gerenciales avanzadas. Cada día las materias primas, maquinaria y tecnologías están al alcance de un mayor número de empresas, de tal manera que la ventaja competitiva deberá buscarse en la calidad humana.⁴ Bajo ésta premisa se justifica el presente trabajo, además de comprobar si en la práctica se implementa algo de la teoría planteada, especialmente la aplicación de la Auditoría del Talento Humano.

⁴ CASTILLO, Aponte José. Gestión Total de Personal. Bogotá: Editorial Presencia Ltda, 1994, página 34,287, 288,290.

4. MARCO TEÓRICO

Con el fin de dar fundamento al trabajo de grado propuesto se considera de vital importancia efectuar la revisión de teorías, planteamientos, conocimientos y diferentes puntos de vista que en la actualidad existen y cimientan el tema objeto de investigación.

El desarrollo del presente trabajo estará enmarcado por el estudio y análisis de cuatro (4) variables que se consideran importantes:

- 1) *Análisis del sector: medianas empresas y sector Industrial dedicado a la Fabricación de Muebles*, con el fin de identificar las características que debe obtener cada una de estas organizaciones para posesionarse en el mercado.
- 2) *Gerencia y Toma de Decisiones*; tomando como base la influencia que tiene las decisiones a cerca del Talento Humano en el ámbito organizacional.
- 3) *El Talento Humano y su Administración*, para dar a conocer los parámetros que las organizaciones deberían llevar para el mejoramiento del Recurso Humano.
- 4) *La Auditoría del Talento Humano*, con la finalidad de darla a conocer como una herramienta que las organizaciones pueden utilizar para el mejoramiento de sus procesos.

Este planteamiento, nace de la necesidad de tomar herramientas de base para dar profundidad y claridad a lo que se quiere dar a conocer, teniendo en cuenta que

estas cuatro variables están estrechamente relacionadas, se complementan y aportan a la conquista de un fin: ¡ El mejoramiento continuo de la organización !.

4.1. ANÁLISIS DEL SECTOR - EMPRESAS MEDIANAS INDUSTRIALES DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE MUEBLES

En los países de industrialización tardía como Colombia, el desarrollo del sector industrial ha sido un componente fundamental del crecimiento económico y en consecuencia, de los procesos de formación de las sociedades contemporáneas. Desde 1989, la empresa colombiana ha venido operando en un mercado global y para poder ser consecuente y obrar eficazmente, debe adaptarse a las exigencias que le imponen las condiciones de apertura económica. Estas condiciones implican un proceso de cambio que se puede calificar de exitoso en la medida que generen transformaciones profundas, que potencialicen el desarrollo de nuevos conocimientos y permitan una permanente evolución. Para esto, las empresas se deben ajustar a una serie de requerimientos y parámetros internacionales de normalización como fundamento para el desarrollo, la efectividad corporativa, la comunicación empresarial, y como punto de partida de la transferencia de conocimiento en ellas y en el entorno que las delimita con el fin de competir en el ámbito global.

Con base en lo anterior y observando el panorama de las organizaciones industriales; éstas enfrentan varios retos competitivos importantes, como adaptarse a los negocios mundiales, adoptar tecnologías, administrar el cambio, responder a los clientes, desarrollar capital intelectual y controlar costos; unido claro está a la administración eficaz y eficiente del talento humano; por ésta razón se hace importante ahondar en el tema de las medianas empresas, a continuación se identifica a éste tipo de organización como actor importante en el desarrollo económico del país, la trayectoria que han tenido en la economía y desarrollo en sus mercados, señalando nuevas alternativas comerciales a la vanguardia de la tecnología mundial.

Las condiciones que generaron el interés por las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (mipyme) en América Latina hace más de una década no sólo no han cambiado significativamente, sino que en muchos casos se han agudizado por la presencia de nuevos elementos que han de considerarse en el escenario económico internacional (el desarrollo de nuevas tecnologías, el proceso de internacionalización, su optimización de procesos, la importancia de sus recurso humano y otros). Según Zevallos “Lo anterior ha servido tanto para resaltar la importancia de las mipyme como generadoras de empleo (aunque precario) y promotoras de avances en el entorno local, como por su potencialidad de convertirse en un importante complemento del trabajo de la gran empresa”.⁵ Más allá de ésta consideración, las mipyme desde su origen y las exitosas experiencias de los sistemas de producción a nivel local muestran lo que se puede lograr con ellas en términos de crecimiento económico y redistribución del ingreso. Por otro lado, este autor considera que sólo alrededor del 20% del producto bruto mundial se comercializa internacionalmente (Albuquerque, 1997), podemos tener una clara visión de la importancia de la actividad local de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo de los países latinoamericanos. En este sentido, una de las tareas primordiales de las instituciones públicas y privadas de la región es la de aprovechar ese potencial de las mipyme en el ámbito local, considerando que aproximadamente el 80% de las decisiones económicas de los países tienen una perspectiva interna.⁶

Antes de seguir adelante con el aporte que las mipyme tienen en el contexto nacional, es importante para dar claridad al tema la definición de éstas; por ejemplo para Rodríguez, es importante los conceptos que dan algunos autores como Pierre Yves Barreyre quien dice que éste tipo de empresas son “aquellas en las cuales la propiedad de capital se identifica con la dirección efectiva y

5 ZEVALLOS, Emilio. “Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas En América Latina”, en revista de la CEPAL. No. 79, Abril de 2006, pág. 54.

6 Ibid; P. 54

corresponde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico”. Mientras que la Asociación de Empresas Pequeñas (SBA) puntualiza, que la empresa mediana y pequeña es “Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada automáticamente y que no es dominante en la rama en que opera.”⁷; Gómez complementa además que la denominación de Empresa Mediana se refiere a una planta de personal que tiene que tener entre (51) cincuenta y uno y (200) doscientos trabajadores, con activos totales que oscilan aproximadamente entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.⁸

Como se había plasmado con anterioridad las pequeñas y Medianas empresas industriales (PYME) ocupan un lugar destacado en el debate sobre la política económica en los países de América Latina considerándolo como uno de los motores de crecimiento; ahora bien, si éstas empresas son tan importantes para la economía cabe indagar los factores relevantes que fortalecen su funcionamiento y progreso en el mercado económico; Eduardo Soto, encuentra importante señalar algunos factores que fortalecen a las mipyme, entre ellos están el *Desarrollo tecnológico* que esta dirigido a integrar la creatividad y el elevado conocimiento del oficio que posee el conjunto de la organización y de esta forma orientarlo hacia la mejora de los procesos y productos e incorporar al negocio los logros tecnológicos obtenidos; también hace énfasis en *el mercado* ya que el éxito de las Pymes se debe sin duda alguna, a su acierto de encontrar los nichos o segmentos de mercado, que les son favorables para ofrecer y colocar sus productos y servicios; por otro lado la *Estructura organizativa y Dirección* la cual esta determinada por un conjunto de estructuras sencillas con pocos procesos administrativos formalizados y con una alta concentración de poder en unas cuantas personas, las cuales a menudo son las propietarias del negocio, por su estructura tan pequeña se les

7 RODRÍGUEZ, Joaquín. Como Administrar pequeñas y Medianas Empresas. México: Internacional Thomson Editores, 1996, pagina 72.

8 GÓMEZ, Maria del Pilar. “Ecoadministración y pymes”. en: REVISTA GESTION Y DESARROLLO, No. 1, Enero/junio de 2003, pagina 19.

facilita reaccionar rápidamente ante variaciones del entorno y ceñido a éste establece a los *Recursos Humanos*, pues permiten que el personal, altamente motivado, se identifique con los fines y objetivos de la empresa y que den lo mejor de si mismos para lograrlos; y por ultimo esta la *Competencia*, en la cual la Pyme debe desarrollar estrategias que se apoyen en diversos potenciales. En este sentido ser líder en costos o incluso en diferenciación constituye un desafío que muy pocas veces esta al alcance de las empresas de pequeña dimensión. Sin embargo, existe otra opción que suele ser la mas efectiva: colaborar en ciertas áreas con la competencia, existen alternativas tales como, el organizar junto con otros competidores actividades que no pueden abordarse individualmente, como la comercialización y la investigación.⁹

De esta manera la Pyme encuentra los puntos mas claves dentro su organización ya sea a nivel interno o externo, con el ánimo de profundizarlos y así encontrar las posibles falencias y beneficios, para luego desarrollar planes que fortalezcan y mejoren en conjunto los factores que influyen dentro de su ambiente laboral. Para luego ir en búsqueda de nichos de mercado, los cuales surgen a través de las necesidades del consumidor, con el fin de prestar un servicio de calidad al cliente y con la expectativa conseguir ese éxito que tanto buscan la Pymes como respuesta a su esfuerzo en la busca de mercados innovadores y con la capacidad de producir bienes competitivos y de buena calidad en el sector económico en que se encuentre ubicado.

De esta manera es importante el análisis de las características de los tiempos que corren y de aquellas que se avecinan las cuales constituye el punto de partida para que nuestras Pymes aprovechen sus fortalezas y corrijan sus debilidades, con el objeto de obtener el mejor resultado de las oportunidades que brinda el contexto y eludiendo las amenazas que las asechan constantemente.

⁹ SOTO, Eduardo y Dolan, Simón. Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados Globales. México: Geo Impresores S.A., 2003, pagina 7,8.

De esta forma las Pymes tienen que estar abiertas al cambio a través de los tiempos, para que así se fortalezcan y puedan combatir las amenazas que las persiguen.

Para que la empresa sobreviva, crezca y sea competitiva, en un mundo globalizado donde el cliente es cada vez más exigente, debe cambiar el paradigma tradicional como lo afirma Adriani: "El fin de las empresas es hacer dinero a los dueños" y sustituirlo por el siguiente, que es el más amplio y tiene un enfoque sistémico: "El fin de las empresas es satisfacer las necesidades de sus clientes, accionistas, empleados, proveedores y de la sociedad en su conjunto". Si se puede experimentar este cambio en la forma de pensar se verá a los clientes y empleados de otra forma y las decisiones serán diferentes, existirá una real preocupación por entenderlos y satisfacer sus necesidades, lo que iniciara el ciclo virtuoso empleados satisfechos, clientes satisfechos, accionistas satisfechos, asegurando la sobrevivencia y el éxito de la empresa."¹⁰ De este pensamiento depende el consumo del producto que las Pymes de los diferentes sectores ofrecen a sus compradores y de ahí se puede concluir si es efectivo y por consiguiente se toman en cuenta factores como estudios que estas realizan en cuanto a la opinión sobre lo que ofrecen a sus competidores, sugerencias que les ofrezcan los clientes para el mejoramiento continuo en cuanto mercadotecnia y consejos que expresen los consumidores del bien o servicio que por muy simples que parezcan pueden ser un gran aporte para la vida útil de producto.

Así mismo, las Pymes hoy se enfrentan a procesos de reconversión tecnológica y el replanteamiento de función gerencial y administrativa que han tenido por años, esto les exige a redefinir planes estratégicos tendientes a competir activamente en un mercado total, dinámico y cada vez más exigente, superando así el contorno en el cual estaban acostumbradas a operar. Lo anterior permite concluir que la Pymes están en el continuo mejoramiento tanto de sus productos como de la parte

¹⁰ ADRIANI, Carlos, Biasca, Rodolfo y Rodríguez, Mauricio. El nuevo sistema de Gestión para las Pymes "un reto para las empresas latinoamericanas". Bogotá: Grupo editorial Norma, 2005, página 22

gerencial, administrativa y de personal con único fin, el cual busca mantenerse en el mercado compitiendo con bienes con buena calidad y que sean llamativos al consumidor.

Dentro de estas expectativas el empresario de la Pyme explora los mercados, determina las fallas de acuerdo a los productos que pueden ser sustitutos a los suyos y se preocupa por el aprendizaje tanto de él como el de las personas que conforman el grupo de trabajo, ya que es fundamental que los integrantes de las Pymes se capaciten en la labor que desarrollan como empresa y con la exigencia de dar a los consumidores un producto o servicio que satisfaga las necesidades del consumidor.

Uno de los aspectos que identifica a las Mipyme en la actualidad, es la actividad innovativa, según Yoguel y Boscherini (1996), se desarrolló en un ambiente económico con diversos tipos de incertidumbres, en función de su cultura organizacional y del grado de desarrollo de sus competencias. En esta dirección, se observa que la innovación en las empresas adquiere un carácter multidimensional, diferenciándose dos planos que influyen no sólo en la importancia que tienen las actividades innovativas, sino también en las diferentes modalidades y respuestas bajo las cuales se manifiestan. En primer lugar, Yoguel y Boscherini (1996) destacan las modalidades de gestión, las características personales, educativas, emprendedoras, la toma de decisiones de los empresarios y la capacidad de diseño de estrategias.¹¹

¹¹ CARDONA, Marleny. "Innovación empresarial y capacidades tecnoproductivas", en: <http://banrep.org/documentos/conferencias/medellin/2006/Innovacionempresarial> (citado el 02 de Noviembre de 2006).

FIGURA No. 1 : Dinámica empresarial e integración del conocimiento



La incorporación de las tecnologías de información y comunicación en las
Innovación empresarial y capacidades tecnoproductivas.

De acuerdo a lo anterior, se podría decir que Las Mipymes industriales poseen un reto importante; adaptarse al cambio, acoger nuevas tecnologías y mejorar sus competencias laborales; con el fin de que se empleen sus recursos de la más óptima forma; aunque es claro que es un proceso de adaptación no tan rápido como se piensa, las Medianas y pequeñas empresas han sabido responder a éste reto, involucrándose ya en muchos mercados talvez, mas pequeños pero competitivos, decisión que responde al aspiración de progresar y luchar para su crecimiento con el animo de seguir en los mercados dando la lucha por subsistir y lo importante generando empleo a los ciudadanos del país.

Uno de los sectores en los que se desea centrar la presente investigación, lo constituye aquellas empresas fabricantes de muebles, cuya posición y situación actual muestra que una parte de ellas son empresas mipymes.

En 2001 existían en Colombia 460 establecimientos productores de madera y muebles de madera y 13.907 personas empleadas en las actividades que conforman la cadena. En la última década la cadena de madera y muebles de madera ha perdido participación en la producción y el empleo de la industria manufacturera. En términos absolutos, el empleo se ha reducido mientras que la producción ha aumentado. A partir de 1997, se presentó una fuerte caída en el número de empleos en la cadena así como en la participación en el empleo de la industria. Mientras en 1993 la producción bruta de la cadena fue de \$315.091 millones, en 2003 fue de \$1,1 billones (la participación en la industria pasó de 1,62% a 1,48%). El número de personas empleadas en la cadena ha disminuido considerablemente en los últimos diez años. En 2003, la cadena empleaba a 13.312 personas, mientras que en 1993 el número de empleados en la cadena era de 22.517 (la participación en la industria pasó de 3,47% a 2,67%). Una posible explicación para la fuerte caída en el empleo a partir de 1997 es la crisis del sector de la construcción y la baja sustancial de la demanda por vivienda causadas por la crisis económica que vivió el país en aquella época. Sin embargo, la reducción en el empleo y el aumento en la producción durante los últimos años pueden interpretarse como un aumento en la productividad gracias a la especialización y modernización de la cadena. La cadena de madera y muebles de madera está conformada por los siguientes eslabones: artículos diversos, chapas, colchonería, estructuras y accesorios para la construcción (incluye pisos y techos), madera aserrada, madera inmunizada, manufacturas de corcho, muebles en mimbre, muebles para el hogar, muebles para oficina y de uso industrial, residuos, tableros aglomerados y tableros contrachapados.¹²

¹² Muebles y Madera, en revista. "Empleo y producción: participación de la cadena en la Industria" (1993-2003) www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Maderas.pdf - (citado el Noviembre 05 de 2006)

Aunque en los últimos años se ha generado una reducción del empleo en éste sector, es importante resaltar que su productividad se ha mantenido; pero es claro que tras el Tratado de Libre Comercio éste tipo de empresas deben estar a la vanguardia en la optimización de todo lo que compone su organización con el fin de que sigan subsistiendo y generando un valor agregado en el país.

Visto desde la perspectiva de mipyme fabricante de muebles y de acuerdo con las consideraciones expuestas con anterioridad, se hace importante hacer énfasis en su talento humano como participe del aumento en la productividad, sumado claro está a la importancia de las decisiones que se tomen acerca de él y más aún, sobre su administración y la evaluación que se pueda dar a éste, para maximizar el valor de la empresa y que ésta misma pueda competir en el mercado.

4.2. GERENCIA Y TOMA DE DECISIONES

La Revolución Industrial del siglo XIX se convirtió en un acontecimiento en la historia que empezó a dar forma a la vida del mundo industrial moderno pues tras el surgimiento de fábricas con producción en masa se creó la necesidad de una Administración efectiva y eficiente de las mismas¹³; motivo que inspiró e hizo necesario el estudio de algunas disciplinas gerenciales que proporcionaran a los gerentes bases para el desarrollo del conocimiento y herramientas necesarias para comprender los problemas de decisión, analizarlos y resolverlos. Taylor, Frederick; con el estudio de la Gerencia Científica da a conocer la necesidad de estudiar científicamente los procesos productivos de la empresa para lograr la verdadera eficiencia productiva.¹⁴ Determina los procesos individuales; selección, entrenamiento y educación para los aspirantes a cargos; interrelación entre gerencia y trabajador para asegurar la identificación de planes de trabajo; y establecimiento de responsabilidades entre gerentes y empleados; aspecto clave para que la gerencia se organice, pueda manejar y cumplir con sus objetivos; pues la definición de responsabilidades y procesos permite que se tengan elementos de base sobre los cuales se evalúe y se establezcan responsabilidades a la hora de tomar decisiones.

Henry Fayol tomando como base los estudios realizados por Taylor estableció una serie de principios gerenciales que proveen una exitosa coordinación gerencial. De los principios propuestos se considera importante para definir el campo de acción de la toma de decisión del gerente, los que hacen alusión a las Relaciones Humanas, la Eficiencia en la Producción y la Administración. Dentro de éstos grupos de principios se destaca para el estudio, los relacionados con la *estabilidad*

¹³AMAYA, Amaya Jairo. Toma de Decisiones Gerenciales. Métodos cuantitativos aplicados a la Administración.

2004.Colombia: Centro Empresarial Chicamocha. Pág. 15.

¹⁴HENRY L. SISK, Ph. D. Administración y Gerencia de Empresas. Segunda Edición. 1979: South-Western Publishing CO. Pág. 34

de permanencia del personal y la gerencia, pues los trabajadores de todos los niveles de la organización sienten seguridad para llevar a cabo su trabajo si tienen el tiempo necesario para aprenderlo adecuadamente y por ende, ejecutarlo bien, en cuanto a la gerencia éste principio es más que necesario, pues toma tiempo conocer la organización, sus problemas y su personal; *la iniciativa* podría ser un principio que tiene una importante participación en la solución de problemas, pues como lo expresaba Fayol “ un efectivo programa de sugerencias de los empleados se basa en el principio de iniciativa, pues permite a un empleado ver sus ideas puestas en práctica y cooperando al éxito de la empresa”¹⁵ punto que se resalta en la exposición de Fayol, pues la experiencia en organizaciones ha demostrado que la propuesta de comunicación de todos los niveles de la organización, permite conocer ideas del personal que inciden y pueden ser utilizadas en la solución de problemas que le competen a toda la organización. *La eficiencia productiva* es uno de los principios que pretende hacer énfasis sobre el proceso de producción, con el propósito de incrementar su eficiencia mediante el incremento de habilidades. *La centralización y cadena escalonada* son principios que están relacionados con la autoridad y lo que buscan es establecer líneas definidas de autoridad desde los niveles inferiores de la organización hasta el más alto; aspecto clave para que los diferentes actores de la organización trabajen directamente entre ellos a fin de lograr rapidez por medio de una cadena de mando.

Aunque es claro que posterior al estudio efectuado por los autores mencionados, surgieron nuevas propuestas de modelos; como la gerencia cuantitativa, que establece la necesidad de utilizar métodos cuantitativos para el mejoramiento de los procesos productivos; y la gerencia organizacional, que estableció la necesidad de estimular al personal de la empresa ya no sólo desde el punto de vista monetario y social sino desde el aspecto de los procesos psicológicos de los individuos, con el fin de despertar en ellos un verdadero grado de compromiso; y

¹⁵ Ibid., p. 34

entre muchos más que se desarrollaron; se diría que éstos modelos complementan y optimizan lo propuesto inicialmente y que dan la noción de que con el transcurrir de los años los individuos han diseñado modelos que les permiten llevar a cabo una mejor y efectiva gerencia, en donde el hombre es considerado como uno de los factores más importantes en el desarrollo de ésta ciencia, así como lo procesos operativos y productivos de las organizaciones que deben ser combinados con la influencia de factores externos como la tecnología que pueden y deben ser tomados en cuenta a la hora de gerenciar.

No obstante, expuestos los atributos de los modelos estudiados anteriormente, es importante ahondar sobre otra perspectiva que revolucionó la gestión en empresas del Japón, y que hoy en día cimienta el que hacer de los gerentes y la incidencia y responsabilidad de éstos en la mejora continua de la calidad y por ende, de sus recursos. “Edwards W. Deming, introdujo en la industria japonesa los nuevos principios de la gestión que optimizaron su calidad y productividad; revolucionado así el estilo de dirección americano; de los principios propuestos, se consideraron relevantes para la presente investigación los siguientes: 1. *crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio*; pues la dirección con el fin de mantener la calidad en todos sus procesos y la necesidad de mejora y competitividad a futuro, debe propender por la “innovación” para actuar a futuro acerca de temas relacionados con producción, habilidades necesarias, formación del personal, entre otros. 2. *adoptar la nueva filosofía*, pues el mercado globalizado actual no permite que las empresas no sean competitivas, no se puede tolerar que los productos tengan niveles corrientes aceptando errores, defectos, materiales no adecuados, personal que no este comprometido con su trabajo, que tienen daños en la manipulación. 3. *mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio*; La calidad debe incorporarse desde el diseño, desde el inicio debe haber mejora continua. 4. *implantar la formación en el trabajo*, la dirección necesita formación para aprender todo lo relacionado con la compañía, desde los materiales en

recepción hasta el cliente. 5. *adoptar e implantar el liderazgo*; La labor de la dirección no consiste en supervisar, sino en el liderazgo. La dirección debe trabajar en las fuentes de mejora, la idea de la calidad del producto y del servicio, y en la traducción desde la idea al diseño y al producto real. 6. *desechar el miedo*, nadie puede dar lo mejor de sí a menos que se sienta seguro. 7. *derribar las barreras entre las áreas de staff*, al derribar las barreras se consigue un trabajo en equipo, el cual es necesario en todas las compañías y hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra y que entre todo el equipo se resuelvan los problemas. 8. *estimular la educación y la auto mejora de todo el mundo*. Las organizaciones no sólo necesitan gente buena sino gente que se prepare y actualice permanentemente. Hay un miedo extendido al saber, pero la competitividad está en el saber. La dirección tiene que aprender, las personas necesitan oportunidades cada vez mayores para añadir y aportar algo ya sea material o espiritual a la sociedad. 9. *poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación*. Un Director debe estar de acuerdo en sacar adelante la nueva filosofía "La Calidad", romper con los antiguos esquemas, y deben explicar por medio de seminarios, capacitaciones a todo el personal por qué es necesario el cambio y su papel o función dentro de este.¹⁶

El modelo propuesto por Deming da a conocer una nueva perspectiva de gerencia, pues busca alcanzar los objetivos organizacionales incentivando el trabajo en equipo entre todos los niveles de la organización, ésta perspectiva la afirma y complementa Armad V. Feigenbaum creador del concepto "control total de calidad, en el que sostiene que la calidad no solo es responsabilidad del departamento de producción, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla, para así construir la calidad desde las etapas iniciales y no cuando ya esta todo hecho".¹⁷ Éste autor afirma que el decir "calidad"

¹⁶ Daniel Rojas Ramos. "Gestión de la calidad - Teorías de calidad", en: <http://www.wikilearning.com> (citado el 23 de Noviembre de 2006)

¹⁷ Ibid, en: <http://www.wikilearning.com> (citado el 23 de Noviembre de 2006)

no significa “mejor” sino el mejor servicio y precio para el cliente, al igual que la palabra “control” que representa una herramienta de la administración, la cual se puede implementar mediante el establecimiento de estándares; actuar cuando los estándares se exceden y mejorar los estándares de calidad. Joseph M. Juran afirma que la planeación, organización y responsabilidades de la administración en la calidad son importantes y que éstos deben ir unidos a la necesidad de establecer metas y objetivos para la mejora. Enfatizó que el control de la calidad debe realizarse como una parte integral del control administrativo y que éste se puede dar mediante acciones de control y acciones de mejora de nivel que van encaminadas a cambiar el proceso para que permita alcanzar mejores niveles promedio de calidad.

Lo anterior, permite deducir que la gerencia, en la búsqueda del cumplimiento de sus metas y objetivos, debe además de implementar y dirigir procesos, establecer métodos de coordinación con todo el conjunto de la organización, propiciando la comunicación efectiva, y cooperando para el ejercicio de políticas de administración de personal; que le permitan llevar a cabo el proceso de toma de decisiones en todos los ámbitos.

Analizado el ámbito de gerencia, se hace necesario ahondar en el tópico de interés y que hace referencia a *La Toma de Decisiones*, los aspectos que aporta para el lograr el éxito de la organización vistos desde ópticas psicológicas, sociales y organizacionales.

Si bien son muchas las diferencias en los roles que los directivos deben jugar en la organizaciones, en todos ellos deben tomar decisiones¹⁸. Es claro que dependiendo del tipo de organización, el gerente debe desenvolverse en campos distintos, pero se está de acuerdo en el aspecto que toca Victor Vroom respecto a que ellos poseen una característica en común y que es tomar decisiones; éste

¹⁸ VROOM, Victor H. Traducido en *Psicología de las Organizaciones*.1974.Prentice-Hall Hispanoamericana S.A: Pág. 35.

autor desarrolla modelos normativos o descriptivos, y afirma que el denominador común es concebir la toma de decisiones como una actividad de procesamiento de información; Javier Amaya; afirma que tomar decisiones implica un proceso que inicia desde las ideas hasta la puesta en marcha de las mismas y para esto los directivos deben conocer los procesos para generar y aplicar decisiones efectivamente, teniendo en cuenta que en él están involucrados aspectos tanto de carácter humano como aspectos de carácter técnico.¹⁹ Para los autores Henry L. Sisk y Mario Sverdlik, la toma de decisiones es definida como la selección de un curso de acción de entre dos o más recursos de acción alternos; Jiménez Lozano dice: “ La toma gerencial de decisiones se considera como un proceso en donde un gerente (o un grupo) enfrentado a un problema, busca un curso alternativo específico de opciones entre un conjunto de posibles cursos de acción”²⁰ Falcón, en su obra Gerencia y Toma de Decisiones da a conocer que entre las funciones principales de un gerente están: planificar, organizar, dotar al personal, liderar y controlar; sin embargo, en cada una de ellas la toma de decisiones juega siempre un papel predominante²¹.

La toma de decisiones constituye un hábito humano que ha diario todos los individuos de una u otra forma toman; en el mundo gerencial juega un papel importante en el desarrollo de las diferentes actividades de las organizaciones, y así mismo ésta función que está intrínseca en el ser del gerente, genera y proporciona resultados acertados o no a su organización; posibilitando o imposibilitando la consecución de objetivos y metas organizacionales; entonces diríamos, que la toma de decisiones es una función que de acuerdo a un ciclo de procesos y características, el gerente y su grupo adoptan, con el fin de resolver problemas, buscar nuevas oportunidades y mejores horizontes para su organización; que está, sea una decisión acertada o no, depende de los

¹⁹ AMAYA, Amaya Jairo. Toma de Decisiones Gerenciales. Primera Edición. 2004.

²⁰ JIMENEZ, Lozano Guillermo. Investigación Operativa I. Primera Edición. 1999. Pág. 9

²¹ FALCÓN, Mendoza José Luis. Gerencia y Toma de Decisiones. 2004. Pág. 27

resultados, que obviamente, deberán evaluarse para retroalimentarse y seguir adelante.

La toma de decisiones es parte de un proceso que incluye etapas como Definición del Problema, Análisis, Desarrollo de soluciones alternas y Selección de la decisión. Un quinto paso, aunque no formando parte técnicamente del proceso en sí de la toma de decisiones, debiera ser considerado si las decisiones generales han de encaminarse al logro óptimo de los objetivos de la empresa, denominado Ejecución²². Este análisis de cómo debe encaminarse un proceso de toma de decisiones concuerda con lo que se desea concluir de este tema, y que se refiere a, que aunque es un proceso complejo, éste debería tener como esencia y fin último maximizar el valor de la empresa en todos sus aspectos.

Desarrollando las etapas que propone Druker y tomando como base la experiencia y conocimientos adquiridos durante la carrera; se podría abarcar la Definición del Problema desde un ámbito organizacional, como el producto de un diagnóstico previo que se efectuó sobre una cosa en particular referente a producción, finanzas, competencia, etc., y que resulta de la detección de síntomas que proporcionan un eje para el establecimiento del problema. En éste punto entra a jugar un papel importante; la habilidad de procesar información, la recopilación y análisis de hechos y elementos de juicio, la disposición a aceptar nuevos datos y la actitud de analizar; como características que influyen el resultado del proceso decisional. Después de analizar la información se hace inevitable escoger entre dos o más alternativas posibles; el número y calidad de opciones disponibles dependen del grado de productividad y originalidad empleado en la fase de desarrollo de soluciones alternas.

Definido el curso de acción que generalmente toman los gerentes para llevar a cabo lo toma de decisiones; esta a su vez puede estudiarse o más bien estar

²² DRUCKER, Peter. The Practice of Management. New York: Harper & Brothers, Publishers.1954

caracterizada desde varias perspectivas²³; una como el modelo Clásico, que se fundamenta en el aspecto económico, y se caracteriza en que los gerentes deberían tomar decisiones lógicas que vayan orientadas hacia el logro de los mejores intereses de la empresa; es considerado un modelo normativo que define el medio o la manera como deben tomarse las decisiones.

Otra óptica por la cual se puede optar la toma de decisiones es el Modelo Administrativo, que describe como la gerencia, toma decisiones en situaciones difíciles de incertidumbre, riesgo y decisiones no programadas; en ocasiones se toman decisiones que no responden a un modelo lógico que vaya orientado hacia el mejor beneficio de la organización, éste modelo se fundamenta en dos ideas principales: las limitaciones de racionalidad y la satisfacción; la primera idea significa que el gerente no tiene la capacidad suficiente para analizar las posibles alternativas ante una situación específica, haría falta que el gerente tuviera una gran capacidad de conocimientos técnicos y el tiempo necesario para poder asimilar y procesar ése volumen de información; la idea que hace referencia a la satisfacción hace alusión a que el gerente, se decide por la primera opción que cumple con los requisitos mínimos exigidos para la toma de decisiones en vez de hacer un análisis de cada una de las posibilidades alternativas y sus respectivas consecuencias. Éste modelo se ocupa por identificar la primera opción que pueda llegar a satisfacer los requisitos que a tal efecto hayan sido establecidos. Este modelo se caracteriza por que esta basado en la intuición debido a que subyace de decisiones que deben ser tomadas rápidamente y en un ámbito de incertidumbre.

Otro modelo que se encarga de fijar las directrices para la toma de decisiones es el Modelo de Porter; que analiza el ambiente en donde se desenvuelve la organización y para establecer ventajas competitivas para ese mercado. Dentro de éste modelo se identifican elementos que determinan la estrategia competitiva;

²³ FALCON, Mendoza José Luis. Gerencia y toma de decisiones. Intermedio Editores:2004. Pag. 69-74

tales como: clientes, competidores, amenaza de nuevos competidores, amenazas de productos sustitutos del actual producto y proveedores. Adicionalmente estudia el país donde se establezca la acción estratégica de la organización.

“Deming y Juran sostienen que el 85 % de los problemas de una empresa son culpa y responsabilidad de la administración y no de sus trabajadores, por que son lo administradores quienes no han podido organizar el trabajo para que los empleados tengan un sistema de autocontrol, y para esto proponen una secuencia universal de mejoramiento donde se haga necesario probar que el cambio significativo es necesario; identificar los proyectos que van a justificar los esfuerzos para alcanzar una mejora; organizarse para asegurar que se tienen los nuevos conocimientos requeridos, para tener una acción eficaz; analizar el comportamiento actual; tomar las acciones correspondientes para implementar la mejora y por ultimo, instituir los controles necesarios para asegurar los nuevos niveles de desempeño²⁴.”

Contemplados los modelos, se podría decir que la toma de decisiones a la que esta expuesto el gerente en el desarrollo de su actividad profesional; va ligada con factores internos y externos que le son inherentes a la organización; tales como el mercado, la tecnología, producción; y estos, están sujetos a grados de certidumbre e incertidumbre que pueden influir en la toma de decisión del gerente y obviamente en el curso a seguir para llevar a cabo el proceso decisional. En conclusión independientemente de la técnica o modelo que se utilice para tomar las decisiones, es importante que el gerente conozca a fondo su organización, pues esto le permitirá utilizar los recursos de los que dispone de la manera más efectiva y eficiente.

²⁴ Daniel Rojas Ramos. “Gestión de la calidad - Teorías de calidad”, en: <http://www.wikilearning.com> (citado el 23 de Noviembre de 2006)

Ahora bien, ya identificado el campo de acción del gerente y las alternativas o cursos de acción por el que éste puede optar para tomar decisiones; es importante preguntarse si el factor humano constituye dentro de la labor de un gerente, una parte significativa para incrementar el valor de la empresa y por ende tomar decisiones acerca de el.

En este sentido, y como lo expresa Peter Drucker²⁵, la toma de decisiones gerenciales en una organización que desea crear un elevado espíritu de desempeño, reconoce que las decisiones acerca de la “gente”, su distribución y retribución, los ascensos, el paso a una categoría inferior y los despidos, constituyen el auténtico “control de una organización”. Esta aseveración da una idea clara respecto a que el recurso y talento humano en una organización es valioso para el normal funcionamiento de la misma; contemplado claro está desde todos los niveles y miembros de la organización. “Las evaluaciones y análisis que se efectúan sobre la actividad de las empresas, además de mostrar informes con cifras, deben plasmar lo que la dirección realmente desea, valora y recompensa”.²⁶ La ubicación y el ascenso del personal representan las decisiones más fundamentales de la gente, sobre todo exigen un pensamiento atento y una política y procedimientos claros que se ajusten a elevados niveles de justicia y equidad. Visto desde otra óptica los tomadores de decisiones, así sean gerentes o personas de mandos medios, saben muy bien que su propia carrera depende de las personas que están a su cargo, y por ende la evaluación y seguimiento que se haga sobre el talento humano es crucial para evaluar su gestión y desempeño.

Para concluir se podría decir que los directivos deben conocer los procesos que involucra la organización para generar y aplicar decisiones, teniendo en cuenta que en éstos procesos, se encuentran implícitos aspectos tanto de carácter técnico como “humano”. Ése factor, se considera vital para el desarrollo del

²⁵ DRUCKER, Peter. La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial el Ateneo.2002 P. 526

²⁶ Ibid.,. p. 526

presente trabajo, pues es el que dará la pauta para identificar y resaltar el impacto que tiene para las organizaciones, la toma de decisiones respecto del Talento Humano y por ende, cual es el efecto y retroalimentación que la Auditoría de éste tipo de recurso le aporta a la organización; aspectos que se desarrollarán en los siguientes capítulos.

4.3. EL TALENTO HUMANO Y SU ADMINISTRACIÓN

“Los recursos humanos de una organización representan una de sus mayores inversiones. Informes públicos muestran que aproximadamente el 73 por ciento de la renta nacional se utiliza para la remuneración de los empleados.”²⁷ Antecedente que permite inferir y justificar la premisa de que el factor humano es una herramienta esencial, que visto desde la perspectiva de Estado – país, constituye el eje para la construcción y mantenimiento del mismo y por ende justifica la inversión y reconocimiento que se le da a éste.

Ahora bien, si visto desde la óptica de Estado - país es importante el factor humano; éste a nivel organizacional debe tener su connotación y forma de ser; razón por la cual se ha indagado sobre los conceptos que existen en la actualidad sobre el Talento Humano; French, Wedell por ejemplo, lo define como uno de los recursos que la organización requiere para alcanzar sus objetivos; dice que éste recurso no solo es el esfuerzo o la actividad humana, sino que comprende también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad tales como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.”²⁸

Zambrano hace alusión a recursos organizacionales como: “físicos o materiales, financieros, mercado, administrativos y “el recurso humano”, el cual lo define como las personas que pertenecen a la empresa de manera permanente o que participan en ella, cualquiera sea el nivel jerárquico en el que actúen.”²⁹

²⁷ LLOYLD, Byars Ph Gestión de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. Interamericana. España 1997
Pág. 6

²⁸ FRENCH, Wedell L. Administración de Personal Desarrollo de los Recursos Humanos. México: Grupo Noriega Editores, 1999, página 605.

²⁹ ZAMBRANO, Edgar Oswaldo. Auditoria de Recursos Humanos. Ed. 2002 Pag.26

El concepto de Talento Humano tal y como lo expresan estos autores, a nivel de organización son todas las personas que interactúan para el cumplimiento de las metas y objetivos que se ha trazado el ente; que se caracteriza por que está definido por comportamientos individuales; en conclusión y desde la perspectiva que se quiere dar a conocer en el presente trabajo, se define a éste recurso como el conjunto de individuos que constituyen el eje para el desarrollo de los procesos y actividades que una organización requiere para lograr el cumplimiento de su objeto social, convirtiéndose así, como el pilar fundamental de la vida de la empresa.

El Talento Humano definido como recurso quedaría a la deriva si a éste no se le da un direccionamiento, y es ahí donde las decisiones que se tomen acerca de los empleados influyen en la eficacia de éstos y de las organizaciones; como se hacia alusión en el capítulo anterior, y según lo expresado por Falcón, en su obra *Gerencia y Toma de Decisiones* donde da a conocer que entre las funciones principales de un gerente están: planificar, organizar, dotar al personal, liderar y controlar; sin embargo, en cada una de ellas la toma de decisiones juega siempre un papel predominante³⁰. La investigación se centrará en una de éstas funciones, *dotar al personal*, o como se le llama en la actualidad la función de administración de personal o del talento humano; la cual según lo expresa Dessler: “se refiere a las políticas y a las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto que se esta ocupando”.³¹ Es hay donde entra a participar procedimientos como análisis de puestos a fin de determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado, planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos, orientar y capacitar a los nuevos empleados, administrar los sueldos y salarios determinando la

³⁰ FALCÓN, Mendoza José Luis. *Gerencia y Toma de Decisiones*. 2004. Pág. 27

³¹ DESSLER, Gary.. *Administración del Personal*. Octava Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 2002. Pág.3

compensación a los empleados; brindar incentivos y prestaciones; evaluar el desempeño, comunicar, capacitar y fomentar el compromiso de los empleados. »³²

Antes de abarcar lo expuesto anteriormente, es importante mencionar el aporte que el autor Abraham Maslow propone para el análisis del recurso humano, y que radica en que la administración debe ver a cada uno de los integrantes de la organización, ya no como un elemento más de trabajo, sino como un ser humano; para esto “propone la jerarquía de las necesidades y las especifica como: *fisiológicas*, en las que se incluyen las necesidades como oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas; *de seguridad y reaseguramiento*, cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas, entran en juego necesidades como seguridad, protección y estabilidad; *de amor y pertenencia*, cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se completan, empiezan a entrar en escena necesidades de amistad, de pareja, de niños y relaciones afectivas en general; *estima*, Maslow describió dos versiones de necesidades de estima, una baja y otra alta. La baja es la del respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación, dignidad e incluso dominio. La alta comprende las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos tales como confianza, competencia, logros, maestría, independencia y libertad”³³

Con ésta clasificación, se hace notable la importancia que adquiere el individuo como ser humano y que de su bienestar depende el desempeño en su vida laboral; Burbano manifiesta que “en las últimas décadas las organizaciones han mostrado interés por las personas que trabajan en ellas. Bajo una concepción humanista (Escuela de Relaciones Humanas), Elton Mayo, Chester Barnard, Abraham Maslow entre otros; hicieron aportes que resultaron básicos para que el

³² LLOYLD, Byars Ph Gestión de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. Interamericana. España 1997
Pág. 6.

³³ BOEREE, C. George. “Teorías de la Personalidad”, en: <http://www.AbrahamMaslow.htm.com> (citado el 23 de Noviembre de 2006)

empresario centrara su atención, un poco mas en los seres humanos. Este autor dice que efectivamente, es por el hombre y para el hombre que en las organizaciones se busca eficiencia, economía y eficacias y, gracias a él, las empresas superviven, crecen y generan utilidades³⁴; es decir que todas las organizaciones tienen una finalidad y es satisfacer la necesidad de una persona, que se debe hacer de una manera eficaz y eficiente con la finalidad de generar utilidades a la organización.

Si el factor humano es un actor importante en el logro de los objetivos de la organización, es de suma relevancia ahondar sobre como éste recurso logra dicha contribución; es por eso, que el tema de la planeación del Recurso Humano entra a jugar un papel importante, talvez no desde la óptica de dicho recurso como tal, sino más bien, desde la concepción de la gerencia para que éste recurso logre su cometido. En ésta etapa entra a jugar un papel importante la planeación, el reclutamiento y selección del recurso humano, en donde la planeación tiene como fundamento “la obtención de la cantidad y las características que deben tener los trabajadores para realizar el trabajo asignado en un tiempo adecuado y oportuno”³⁵, es decir, es el parámetro que intenta fijar las directrices acerca de la selección de un personal adecuado y experimentado para cada uno de los cargos que posee la organización. Carmona asegura que “para poder ejecutar una planeación eficiente se requiere la participación de todas las personas que tienen bajo su mando cualquier numero de trabajadores haciendo sus requisiciones de personal con el tiempo necesario para que su provisión pueda ser oportuna”³⁶,. Carmona, asegura además, que para que la planeación sea casi completa con margen de error mínimo se debe “realizar un buen diagnostico en donde se

³⁴ BURBANO, Jorge E. Auditoría de Personal. Ecoe Ediciones. Bogota 1995 P.11

³⁵ CARMONA, Fernando. Gestión del Recurso Humano en la Empresa. TecnoPress Ediciones Ltda. Bogota. 2004 P. 7

³⁶ Ibid., P. 8

investigue detalladamente algunos elementos como son: Inventario de personal, rotación de personal y ausentismo”³⁷ .

Con el fin de que la planeación cumpla con su objetivo, es importante para ésta fase las descripciones de puesto, pues éstas conforman las bases de la dirección del personal³⁸, pues para poder lograr un desempeño óptimo se deben cubrir los diferentes cargos con el personal adecuado; es decir, todo depende del direccionamiento que se le de al Recurso Humano pues, antes de la contratación de cada uno de los empleados se debe realizar un estudio minucioso de las capacidades y experiencias del postulado. El autor anterior describe el puesto y Decenzo lo analiza, en donde considera “que un análisis de puestos es una exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo, es un procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo”³⁹, es decir un estudio minucioso de todas las tareas y actividades a las que conllevara la finalidad y propósito de cada cargo dentro de la compañía; éste es un análisis que proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones y especificaciones del puesto, es decir constituyen la base para el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo.

El fin último de efectuar un análisis de puestos tiene por objetivo obtener el siguiente tipo de información:

³⁷ Ibid., P. 8

³⁸ BANGS, David H. Cómo planificar sus recursos humanos. Upstart Publishing Company, Inc. 1994. Pág. 35

³⁹ DECENZO, David A. Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa S.A. México Op.cit 2001 P. 132

TABLA No. 1: Información obtenida del análisis de puestos

Descripción	PROCEDIMIENTO
1. Actividades del Puesto	<p>Se obtiene información sobre las actividades reales de trabajo desempeñadas tales como limpieza, cortar, galvanizar, codificar o pintar. En ocasiones, tal lista indica también cómo, por qué y cuando un trabajador desempeña cada actividad.</p>
2. Comportamientos Humanos	<p>Información sobre comportamientos humanos tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluiría información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.</p>
3. Máquinas, Herramientas, Equipo y Auxiliares utilizados en el trabajo.	<p>Aquí se incluye información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica (como física o derecho) y los servicios proporcionados (como asesorías o reparaciones).</p>
4. Estándares de Desempeño.	<p>Se reúne información con respecto a los estándares de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo), por medio de los cuales se evaluará al empleado en ese puesto.</p>
5. Contexto del Puesto	<p>Se incluye información referente a cuestiones como condiciones físicas del trabajo, horario del trabajo y el contexto social y organizacional; por ejemplo, en los términos de la gente con la que el empleado deberá interactuar normalmente. También podría incluirse aquí información referente a los incentivos financieros y no financieros que conlleva el empleo.</p>
6. Requisitos de Personal	<p>Se reúne información con respecto a los requisitos humanos del puesto tales como los conocimientos o habilidades relacionados con el mismo (educación, capacitación, experiencia laboral, etc), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc) que se requieren.</p>

El tipo de información que arroja el análisis de puestos, contribuye a algunas actividades de la administración del talento humano; en cuanto al Reclutamiento y selección, éste análisis proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades; éste tipo de información constituye la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan; estima además, el valor de los puestos y la compensación para cada uno, vinculada con la capacidad requerida, al nivel de educación y a los riesgos de seguridad a los que está expuesto el personal solicitado.

Las evaluaciones de desempeño comparan el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado, a través del análisis de puestos se determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tienen que realizar; adicionalmente ésta información es útil para diseñar los programas de capacitación y desarrollo; esto debido a que el análisis y las descripciones del puesto muestran las habilidades que se requieren y por lo tanto la capacitación que se necesita para proveer al personal de las bases necesarias para cumplir de forma óptima su cometido en la organización.

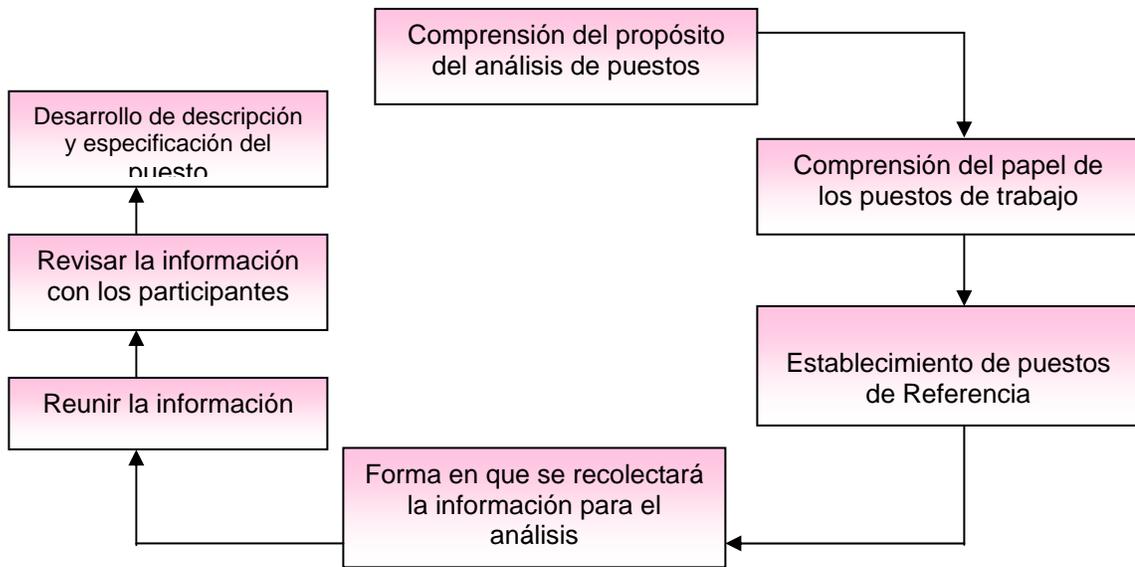
Existen siete pasos en el proceso de realización del análisis de puesto, Decenzo, los determina así: “ 1. *Comprender el propósito de la realización del análisis de puestos*; afirma que se debe comprender la naturaleza y el propósito de la realización de la investigación, y que esta a su vez debe reconocer que el análisis de un puesto sirve a un propósito vital en la administración del talento humano; 2. *Comprender el papel de los puestos de trabajo y los valores en la organización*; expresa que cada puesto de trabajo en la organización debe tener un propósito y por eso se hace necesario comprender el vínculo que ese puesto tiene en la administración de personal, es decir, se debe responder por qué el puesto es necesario; 3. *Puestos de Referencia*; recomienda que si la organización es grande, se seleccione los puestos que pueden tomarse como base en función de que tan bien representan otros puestos similares en la organización, con el fin de

que esa información se use como punto de partida en el análisis posterior de otros puestos; 4. *Determinar cómo quiere recolectar la información para el análisis de puestos*; esto significa desarrollar un proceso de recolección de datos; algunas herramientas que le pueden servir para cumplir con las metas de su análisis y su calendario son el método de la observación, entrevista individual, entrevista grupal, cuestionario estructurado, conferencia técnica y método del diario⁴⁰ ; 5. *Reunir información del análisis del puesto*; analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos; 6. *Revisar la información con los participantes*; el análisis de puestos ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto, esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo. El verificar la información ayudará a determinar si ésta es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de "revisión" puede ayudar a obtener la aceptación del ocupante del puesto con relación a los datos del análisis que se obtuvieron. 7. *Desarrollar una descripción y especificación del puesto*; La descripción del puesto es una declaración por escrito que describe las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las características importantes del mismo tales como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o en el mismo documento que la descripción del puesto.⁴¹

⁴⁰ DECENZO, David A. Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa S.A. México. 2001 P. 139

⁴¹ Ibid., P. 139

FIGURA No. 2: Pasos del análisis de puestos.



Una vez que se cuenta con una evaluación de la situación de los recursos humanos con los que actualmente cuenta la organización y que se ha considerado la dirección futura de la misma, se afirma que “es necesario desarrollar una proyección de las necesidades futuras de Recursos Humanos; que, será preciso realizar un análisis año por año para cada nivel y tipo de puestos de trabajo significativos. En efecto, el resultado será un inventario de recursos humanos que cubre años específicos en el futuro”⁴², es decir contar con personal capacitado a tiempo futuro, para cualquier reemplazo que necesite la organización en cualquiera de sus cargos, con el fin de no perder tiempo valioso; en dado caso de que renuncie o fallezca un empleado clave de cualquier departamento de la compañía, en el momento menos esperado.

Phillip B. Crosby implementa la palabra prevención como clave en la definición de la calidad total, para esto presenta catorce pasos; 1. Compromiso en la dirección. 2. Equipos de mejoramiento de la calidad. 3. Medición de la calidad. 4. Evaluación

⁴² DECENZO, David A. Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa S.A. México. 2001 135

del costo de la calidad. 5. Concientización de la calidad. 6. Equipos de acción correctiva. 7. Comités de acción. 8. Capacitación. 9. Día cero defecto. 10. Establecimiento de metas. 11. Eliminación de la causa de error. 12. Reconocimiento. 13. Consejo de calidad. 14. Repetir el proceso de mejoramiento de calidad. Adicionalmente resalta el Reconocimiento para apoyar al personal que se esforzó de manera sobresaliente en el cumplimiento del programa de calidad y afirma que ésto se puede hacer mediante un reconocimiento durante cierto periodo de tiempo en el cual el trabajador haya logrado alguna acción única o distinta de los demás a favor de la organización y con miras a contribuir en el programa de calidad.

“La gestión de recursos humanos comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los Recursos Humanos de una organización”⁴³ es decir es la figura que esta encaminada a la coordinación y organización de cada uno de las actividades que realiza el Recurso Humano de las compañías.

Lloyld precisa que la Gestión de Recursos Humanos es una expresión moderna para designar lo que tradicionalmente se denominada administración o dirección de personal”⁴⁴ es decir que el autor considera que la administración de personal y la gestión de Recursos Humanos son términos similares aunque en su libro aclara que algunos autores consideran que presentan diferencias.

“En el área de Recursos Humanos es necesario tomar decisiones inmediatas y por tanto se debe seleccionar personas que llenen el perfil del cargo y además tengan una buena experiencia en el manejo de la conducta humana y en la aplicaron de las normas legales vigentes que rigen la contratación individual de los trabajadores”⁴⁵, es decir el departamento de recursos humanos deberá contar con

⁴³ LLOYLD, Byars Ph Gestión de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. Interamericana. España 1997 P. 6

⁴⁴ Ibid; P. 6

⁴⁵ CARMONA, Fernando. Gestión del Recurso Humano en la Empresa. TecnoPress Ediciones Ltda. Bogota 2004 Pág. 8

profesionales responsables de la formación de la conducta humana desde que inicia labores hasta que las finalizan.

Y aunque el departamento de recursos humanos es clave para la administración adecuada del talento humano, en las pequeñas y medianas organizaciones, la mayoría de las funciones de talento humano son desempeñadas por el titular o los directores de producción⁴⁶; quienes son las personas que dirigen el personal ocupado directamente en la producción de los bienes o servicios de una organización, sin embargo, a medida que crece la organización es importante incorporar los conocimientos especializados y la asesoría de profesionales que se encarguen del talento humano; con el fin de constituir un departamento de recursos humanos que busque además de cumplir con los procedimientos para la selección del talento humano adecuado para los cargos; aportar inteligencia competitiva que le sería útil a la compañía cuando formula sus planes estratégicos; éste departamento también puede ser participe en el proceso de formular estrategias cuando proporciona información acerca de las fuerzas y debilidades internas de las compañías a fin de lograr una mayor calidad y efectividad en los procesos.

Ahora bien, surge la inquietud de saber como es posible medir si las técnicas de administración del talento humano impactan realmente en los resultados de una compañía, y como la administración del talento humano puede incrementar su contribución a los empleados, a los gerentes y a la organización en general, ya no sólo partiendo de la aplicación cotidiana de los procedimientos señalados en éste capítulo, sino como un proceso que aporta a la empresa un valor agregado en cuanto a términos económicos como organizativos.

Con el fin de dar respuesta a la inquietud planteada anteriormente, a continuación se abarcará el tema de la Auditoría del Talento Humano.

⁴⁶ LLOYLD. Op.cit.P.9

4.4. AUDITORÍA DEL TALENTO HUMANO

Existe un tipo de Auditoría que puede responder la inquietud plasmada en el capítulo anterior; éste tipo es llamado Auditoría del Talento Humano, y es definido desde dos perspectivas, la primera como una técnica que tiene el objeto de revisar, supervisar y evaluar la administración de la empresa⁴⁷, y la segunda como un proceso de revisión y evaluación integral y constructivo de los fines y políticas de la empresa y gerencia con relación al personal, y el desenvolvimiento y desarrollo de las funciones del mismo, para verificar y/o mejorar el cumplimiento de un objetivo determinado⁴⁸.

Teniendo en cuenta el concepto de Auditoría y que hace referencia a un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que lleva a cabo; éste relacionado con el Talento Humano y de acuerdo con las dos perspectivas vistas anteriormente, se afirmarí que la auditoria del Talento Humano es el examen y análisis de las políticas y prácticas que una empresa tiene implementadas para la utilización del elemento humano, sumado a la evaluación de su funcionamiento actual con el fin de dar sugerencias para mejorar e informar los hechos investigados.

El propósito de este tipo de auditoría es “analizar el costo del Recurso Humano, su organizativos”⁴⁹. Es decir por que valor le sale a la empresa y determinar si el costo justifica las funciones y actividades que realiza dentro de la organización. En éste sentido la importancia de éste tipo de Auditoría radicaría en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como esta siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos,

⁴⁷ MONDRAGON, González Armando. Auditoría Administrativa. 2002. P. 20

⁴⁸ZAMBRANO, Edgar Oswaldo. Auditoria de Recursos Humanos. Ed. 2002 P.48

⁴⁹ Ibid., P. 48

señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

La Auditoría del Talento Humano según el objetivo o aspecto que se busca evaluar, puede aplicarse para precisar la eficacia y eficiencia de las actividades y operaciones realizadas por los empleados, descubrir deficiencias en el desempeño de los trabajadores y aplicar los correctivos necesarios, detectar fallas en los programas de reclutamiento, selección, adiestramiento y desarrollo del personal; implantar un sistema de información de recursos humanos; valorar el proceso del sistema de información sobre el recurso humano; comprobar el manejo o la eficacia de los recursos, bienes y sistemas de información de la organización, relacionados con el talento humano; verificar el cumplimiento de leyes, normas políticas, procedimientos, planes, programas y proyectos en materia de recursos humanos y de la empresa; establecer el grado de satisfacción del trabajador y localizar las causas de insatisfacción y desmotivación del talento humano; analizar el proceso de comunicación del personal; valorar los métodos relacionados con la cuantificación del costo y mantenimiento del personal de la organización⁵⁰; analizar las remuneraciones de los empleados en función del mercado laboral y las políticas de la empresa; determinar la escasez o el exceso de cargos en la empresa; precisar el grado de ausentismo laboral; valorar el proceso de movilidad del recurso humano; determinar el nivel e índice de rotación de personal o las necesidades de aplicación de la misma; valorar el proceso de análisis y descripción de cargos de la empresa; analizar el envejecimiento de los cargos y sus sustitución por puestos nuevos; determinar el mercado laboral donde actúa la organización; valorar el proceso de higiene y seguridad del personal; suministrar datos a la gerencia media y alta sobre el desempeño general de los trabajadores; proporcionar información para determinar el cumplimiento de las obligaciones de la gerencia con los empleados; analizar qué tan efectiva es la

⁵⁰ ZAMBRANO, Edgar Oswaldo. Auditoría de Recursos Humanos. Ed. 2002 P. 50

gerencia general y la persona encargada de la administración del talento humano en el logro de la misión y objetivos propuestos; verificar si los controles establecidos con relación al talento humano se cumplen y no interfieren con el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa; y, valorar y comunicar la validez y relevancia de la información que se genera en las diferentes áreas funcionales donde participa el recurso humano; todas esto tras evaluar las principales áreas que se hacían mención en el capítulo anterior, y que se refieren a la administración del talento humano.

TABLA No. 2 : Principales áreas que cubre una Auditoría del Talento Humano

SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	
<p>PLANES DE RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimados de la oferta y la demanda • Inventario de Recursos Humanos • Planes de sustitución y reemplazo <p>ANÁLISIS DE PUESTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveles y estándares de puestos • Descripciones de puestos • Especificaciones de puestos 	<p>ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de sueldos, salarios e incentivos a nivel interno y externo • Prestaciones • Servicios al personal <p>IGUALDAD DE OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de oportunidades • Promociones justas • Igualdad de normas
OBTENCIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	
<p>RECLUTAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes externas de personal • Disponibilidad de candidatos • Solicitudes y bancos de solicitudes <p>CAPACITACIÓN Y ORIENTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de orientación • Objetivos y procedimientos de capacitación • Tasa de efectividad en el aprendizaje 	<p>SELECCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de selección • Procedimientos de selección • Seguimiento <p>DESARROLLO PROFESIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de oportunidades • Planes de promoción • Éxito en la reubicación de personal
CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	
<p>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estándares y mediciones de desempeño • Técnicas de evaluación del desempeño • Entrevistas de evaluación <p>CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación ascendente y descendente • Procedimientos disciplinarios • Procedimientos de cambio y desarrollo 	<p>ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración del contrato colectivo • Valuación económica del contrato colectivo • Resolución de conflictos <p>CALIDAD DEL ENTORNO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potencial de conflicto • Tasa de rotación • Atmósferas de la organización

Fuente: William Werther. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Mc Graw Hill. 2002 Pag.502

Basados en lo anterior, se podría deducir que la implantación de una Auditoría permite verificar hasta qué punto la política de recursos humanos se basa en una teoría aceptable, hasta qué punto la práctica y los procedimientos son adecuados; trata de evaluar y medir los resultados de la Administración del Talento Humano en las actividades de mayor o menor prioridad, entrenamiento y desarrollo, remuneración, beneficios sociales; clarificación de objetivos y expectativas en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo; empleo de recursos y resultados obtenidos; contribución de la Administración del Talento Humano en los objetivos y los resultados de la empresa y el clima organizacional, desarrollo e incentivo a la creatividad del personal.

Este tipo de Auditoría puede aplicarse a una unidad o a toda la empresa, a su estructura organizativa o a las técnicas y procedimientos que se están utilizando; en muchas organizaciones la Auditoría del Talento Humano se aplica esporádicamente cuando surge algún problema o situación inesperada, siendo lo recomendable más de una aplicación o hacer de la misma un proceso regular y sistemático en la empresa⁵¹; hay compañías que contratan los servicios de un consultor externo que posea experiencia en Auditoría de Personal de otras organizaciones, el cual puede desarrollar, tanto Auditoría total, como dedicarse parcialmente a varios aspectos del sistema de Recursos Humanos; otras empresas utilizan personal propio conformando comisiones de auditoría. Y otras organizaciones forman comisiones y contratan un asesor o consultor externo; en conclusión la Auditoría puede ser externa o interna, pero ésta siempre debe perseguir la evaluación y retroalimentación de procesos.

Según Decenzo⁴ existen cinco métodos utilizados para la aplicación de la Auditoría del Talento Humano, los cuales son 1) enfoque comparativo que se basa en comparar la división, sección o departamento con otra entidad análoga, a fin de

⁵¹ FRENCH, Wedell L. Administración de Personal Desarrollo de los Recursos Humanos. México: Grupo Noriega Editores, 1999, página 305.

identificar áreas de desempeño insuficientes; éste enfoque se emplea para la evaluación del ausentismo, la tasa de rotación y los niveles salariales y también cuando se está poniendo a prueba un nuevo sistema. 2) Otro enfoque es el de Evaluación por objetivos y se basa en la creación de objetivos específicos, respecto a los cuales puede medirse el desempeño; por ejemplo el rendimiento y detectar áreas de trabajo con bajo desempeño. 3.) Otro método es el de Consultoría externa, donde el auditor o asesor externo establece las normas, o éstas se toman de investigaciones empíricas, que sirven de base para evaluar lo que hace la empresa, las recomendaciones del consultor los resultados de las investigaciones permiten diagnosticar las causas del problema; 4) Método Estadístico, que pretende elaborar medidas de rendimiento, rotación, ausentismo, etc., a partir de información de la organización, y se complementa con datos de otras empresas; éste método obtiene índices que permiten hacer un diagnóstico interno de personal para descubrir las fallas oportunamente; y un último método llamado de Cumplimiento; que se basa en la revisión de las experiencias vividas para determinar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en diferentes campos de la administración del talento humano. Se supone que como resultado de la aplicación de éste método la administración asegura el cumplimiento de los reglamentos internos y las disposiciones legales.⁵²

⁵² WILLIAM B. WERTHER, JR. KEITH DAVIS. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Mc Graw-Hill. 2000

FIGURA No. 3: Perspectiva general del proceso de Auditoría del Talento Humano



Con el fin de llevar a cabo la Auditoría del Talento Humano existen diversos instrumentos para proceder a las investigaciones de cómo se desempeña la función de Administración del talento humano en la organización. Cada uno de ellos permite recopilar información sobre determinados aspectos, y si estos se aplican adecuadamente proporcionan una visión clara de cómo se llevan a cabo las actividades de personal en la organización.

Algunos de éstos instrumentos están constituidos por las entrevistas, los sondeos de opinión, los análisis históricos, la información externa y la investigación en el área de recursos humanos.

Las entrevistas suelen ser directas con el personal de todos los niveles de la organización y provee una poderosa herramienta para obtener información acerca de las actividades de recurso humano y para identificar áreas que necesitan

mejorar. Las críticas y comentarios que se generan durante las entrevistas pueden ayudar a conocer las verdaderas percepciones que se tiene respecto a un tema determinado y de esa manera conducir a que la gerencia tome las acciones necesarias.

Ya que las entrevistas pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero, se podría utilizar los sondeos de opinión para obtener información; éstos ayudan a que las personas que responden lo hagan en forma directa y honesta, esto se puede hacer a través de un cuestionario que mantiene las respuestas anónimas.

El Análisis Histórico se utiliza generalmente para analizar los registros de la compañía y permite adquirir información esencial sobre la función de la administración del talento humano de la empresa. Lo que generalmente se verifica durante la aplicación del análisis histórico se refiere a la seguridad y salud (se determina si los programas de prevención de accidentes han sido eficaces; las causas frecuentes de accidentes o enfermedades profesionales y se verifica el cumplimiento de las disposiciones legales del área); se refiere también a las quejas del personal y pretende averiguar si es posible determina si las quejas de los empleados siguen una pauta discernible y si hay tendencia a quejarse por el trato del supervisor; también suele verificarse la determinación de la compensación, es decir se estudia el nivel de salarios, incentivos, prestaciones y servicios al personal para verificar que los niveles de compensación guarden relación competitiva con el mercado de trabajo, que exista equidad interna y externa y que si los trabajadores comprenden las alternativas que la empresa les ofrece respecto a sus prestaciones. Y por último estudia los logros de promoción y que guarda relación con el porcentaje de vacantes que se llena mediante promociones internas; el desempeño de las personas que recibieron promociones y el nivel de la empresa en cuanto a personas que están listas para ser promovidas.

Otra herramienta fundamental en el trabajo del auditor para poder llevar acabo su auditoría, es Información externa que contempla las comparaciones con otras

organizaciones que pueden proporcionar una perspectiva adecuada que les permita emitir juicios certeros y tomar decisiones correctas; esto por que no todos los datos pueden encontrarse con facilidad y por ende, se debe requerir una investigación más profunda; las fuentes más confiables para obtener información especializada incluyen las organizaciones industriales y profesionales, las cámaras de comercio, las asociaciones gremiales, entre otras.

Por último, existe una herramienta que permite la conducción de experimentos de campo que comparan un grupo experimental con otro de control en condiciones realistas; estos experimentos se llevan a cabo para obtener datos referentes a aspectos como el ausentismo, la tasa de rotación, el nivel de satisfacción con el empleo, la compensación, la seguridad y otros.

La aplicación de éstas técnicas y herramientas le permiten a la persona (auditor) que esté efectuando la Auditoría del Talento Humano, la información necesaria para expresar en su informe de auditoría una descripción global de las actividades de la administración del talento humano en la empresa, proporcionándole la base para emitir los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien, así como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieran.

En éste sentido podríamos afirmar que la Auditoria del Talento Humano puede desarrollar fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración de recursos humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la empresa. Ésta permite además, observar hasta que punto la administración tuvo éxito en la identificación personal de los empleados con los procesos de la organización y la aceptación de los objetivos organizacionales. La Auditoría también puede presentar los indicadores de la calidad de liderazgo, de motivación en el trabajo, de deficiencia de la supervisión y del crecimiento continuo y el desarrollo de los empleados y de los administradores tomados individualmente.

Lo que se busca con la implementación y puesta en marcha de una Auditoría del Talento Humano es no solo ilustrar los resultados de acciones que se tomaron hace cierto tiempo; sino lograr que ésta se convierta en una filosofía de tipo proactivo que busque colaborar con la gerencia para que ésta se encuentre en condiciones para enfrentarse a los principales desafíos a los que se enfrenta ella y la organización en todo su conjunto, respecto a la administración profesional de los recursos humanos, tales como desempeño y productividad del empleado, la eficacia de los instrumentos de capacitación laboral, los derechos de los empleados, diversidad y perspectivas ambientales y más aún, con el reto que le impone el Tratado de Libre Comercio “incrementar su margen de productividad y competitividad” y por que no, hacerlo desde el mantenimiento y modernización de su eje principal: su Talento Humano.

5. MARCO CONCEPTUAL

Auditoría: “es creativa, analítica, crítica, valorativa e investigativa en la evaluación de los aspectos de una organización, tiene sus fundamentos en diferentes tipos del saber; que esta estructurada racionalmente bajo una serie de postulados, conceptos y técnicas; y entendida y/o aplicada adecuadamente, es un estudio formal que se convierte en disciplina”⁵³.

“Se puede relacionar con el control y aplicarlo en forma amplia para hacer alusión a diferentes situaciones, se destaca la evaluación de el entorno en que se desenvuelve las organizaciones en especial su papel social y económico, la misión, objetivos, estrategias, políticas y programas establecidos por la administración y la habilidad para aplicar el proceso administrativo, los planes de desarrollo a nivel de empresa y a nivel macroeconómico, evaluar la productividad y economicidad en la empresa y evaluar los procedimientos de administración de personal; entre otros.⁵⁴.

Auditoría del Talento Humano: Proceso de revisión y evaluación integral y constructivo de los fines y políticas de la empresa y la gerencia con relación al personal; para verificar el y/o mejorar el cumplimiento de un objetivo determinado.

Diagnóstico: Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Eficacia: Característica de un resultado cuando se ajusta lo máximo posible a los objetivos marcados a priori por la empresa.

⁵³ Ibid., P. 33

⁵⁴ BURBANO, José. Auditoría de Personal. Ecoe Ediciones. Santafe de Bogotá D.C. 1995 P. 52

Eficiencia: Valoración del logro de objetivos en la realización de una tarea. Supone la mejor manera de realizar en función de los recursos con los que se cuenta.

Gestión De Recursos Humanos: Son las actividades encaminadas a obtener y coordinar los Recursos Humanos de una organización, es una expresión moderna para designar lo que tradicionalmente se denominada administración o dirección de personal”⁵⁵

Mipyme (1): Planta de personal entre (51) cincuenta y uno y (200) doscientos trabajadores. Y activos totales que oscilan entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.⁵⁶

Mipyme (2): La empresa mediana y pequeña es aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada automáticamente y que no es dominante en la rama en que opera.⁵⁷

Percepción: Es un proceso psicológico que utiliza tanto los datos provenientes de los órganos sensoriales del individuo como la información procedente de las experiencias pasadas de tal manera que a través de ésta última se les agrega significado a aquéllos⁵⁸.

⁵⁵ LLOYLD, Byars Ph Gestión de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. Interamericana. España 1997
Pág. 6

⁵⁶ Gómez, María del Pilar. “Ecoadministración y pymes”. en: REVISTA GESTION Y DESARROLLO, número 1, Enero/junio de 2003, página 19.

⁵⁷ RODRÍGUEZ, Joaquín. Como Administrar pequeñas y Medianas Empresas. México: Internacional Thomson Editores, 1996, página 72.

⁵⁸ FLOYD, Ruch. Psychology and Life. Séptima Edición. Glenview, Ill: Scout, Foresman and Company. 1967.
pág. 300.

Talento Humano: Son las personas que pertenecen a la empresa de manera permanente o que participan en ella, cualquiera sea el nivel jerárquico en el que actúen.”⁵⁹

Solución de Problemas o razonamiento: Es una actividad que asume un individuo para resolver tensiones creadas por una situación que trastorna o impide su curso normal de actividad.⁶⁰

Toma de Decisiones: Proceso en donde un gerente o un grupo enfrentado a un problema, busca un curso alterno específico de opciones entre un conjunto de posibles cursos de acción disponibles⁶¹.

⁵⁹ ZAMBRANO, Edgar Oswaldo. Auditoria de Recursos Humanos. Ed. 2002 Pag.26

⁶⁰ HENRY L. SISK y MARIO SVERDLIK. Administración y Gerencia de Empresas. South-Western Publishing co. 1979. Pág. 164

⁶¹ JIMÉNEZ, Lozano Guillermo. Investigación Operativa I. Primera Edición Marzo 1999. Universal nacional de Colombia: Pag. 9.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo de grado determinó los siguientes puntos de importancia para su diseño metodológico: tipo de estudio, método de estudio, fuentes y técnicas de recolección de información.

Tipo de Estudio

Ya que lo que se pretende es describir el efecto de la Auditoría del Talento Humano sobre las empresas medianas dedicadas a la fabricación de muebles, la presente investigación se asienta dentro de los estudios de tipo Descriptivo tal y como lo plantea Mendez: “porque es el que establece las características demográficas de unidades investigadas (número de población, distribución por edades, niveles de educación, etc.) e identifica formas de conducta y actividades de las personas que se encuentran en el universo de investigación”⁶².

Método de Estudio

El método que permitió organizar el procedimiento lógico general por seguir en el conocimiento, y llegar a la descripción y explicación de la realidad objeto de estudio, fué el Método Inductivo Deductivo pues éstos dos se complementan. Inductivo por que partiendo de la observación del Impacto de la Auditoría del Talento Humano en empresas medianas industriales dedicadas a la fabricación de muebles; ésta contribuirá para obtener resultados que podrán ser la base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada;

⁶² MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3era Edición. Ed. Mc Graw Hill. Pag. 136

es decir “partiendo de fenómenos particulares el propósito es llegar a conclusiones que puedan ser aplicadas a situaciones similares a la observada. Deductivo, pues con base en las situaciones generales se identifican explicaciones particulares..; es decir, “a partir de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares del tema de investigación.”⁶³

FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Fuentes

La Información que se utilizó con el fin de explorar y describir los hechos que definen el problema de investigación planteado; fue a través de las siguientes fuentes:

Información suministrada por las empresas: Gerente y/o Director – Jefe de Producción.

Técnicas

Encuesta

Determinación de la Muestra:

Mediante la aplicación del método NO PROBABILÍSTICO POR CONVENIENCIA que consiste en el proceso de selección sobre la base de la conveniencia del investigador⁶⁴ y gracias al consentimiento informado para participación, se determinó que la muestra objeto de estudio será de cinco (5) empresas ubicadas

⁶³ MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3era Edición. Ed. Mc Graw Hill. Pag. 143

⁶⁴ VILLEGAS O., Fabio. Investigación de Marketing un Enfoque Gerencial. Universidad del Valle.Cali.1985. Pág. 113.

en la Autopista Norte No. 196-76 - Centro Comercial Full House – cuyos fabricantes de muebles son:

Participantes (muestra):

TABLA No. 3 : Participantes

1. MUEBLES Y MODELOS
2. MOBLICASA
3. ELEGANT HOUSE
4. MUEBLES LA PREMIERE
5. MUEBLES ROTTERDAM

Instrumentos

Se elaboró una encuesta que fue aplicada a los gerentes y directores de Recursos Humanos. (Ver Anexo A)

7. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Teniendo en cuenta el resultado de la tabulación de información que gracias al consentimiento informado para participación, las diferentes Fabricas suministraron a las preguntas cerradas en la encuesta que se practico, a continuación se infiere que: (se tomo en cuenta la justificación dada por el encuestado para dar la opinión respecto a la pregunta)

Luego de haber aplicado la encuesta a las cinco empresas y tabulado los datos obtenidos, se evidenciaron los siguientes hallazgos

TABLA No. 4 Tabulación de las tres primeras preguntas de la encuesta

PREGUNTA	EMPRESAS				
	1	2	3	4	5
1. ¿Los recursos humanos son considerados activos valiosos en las compañías?	1	1	1	1	1
2. ¿La Misión y visión que la empresa tienen, involucra al Talento Humano?	1	1	1	1	1
3. ¿El factor que diferencia a las compañías es su capital humano?	1	1	1	1	1

SI 1
NO 2

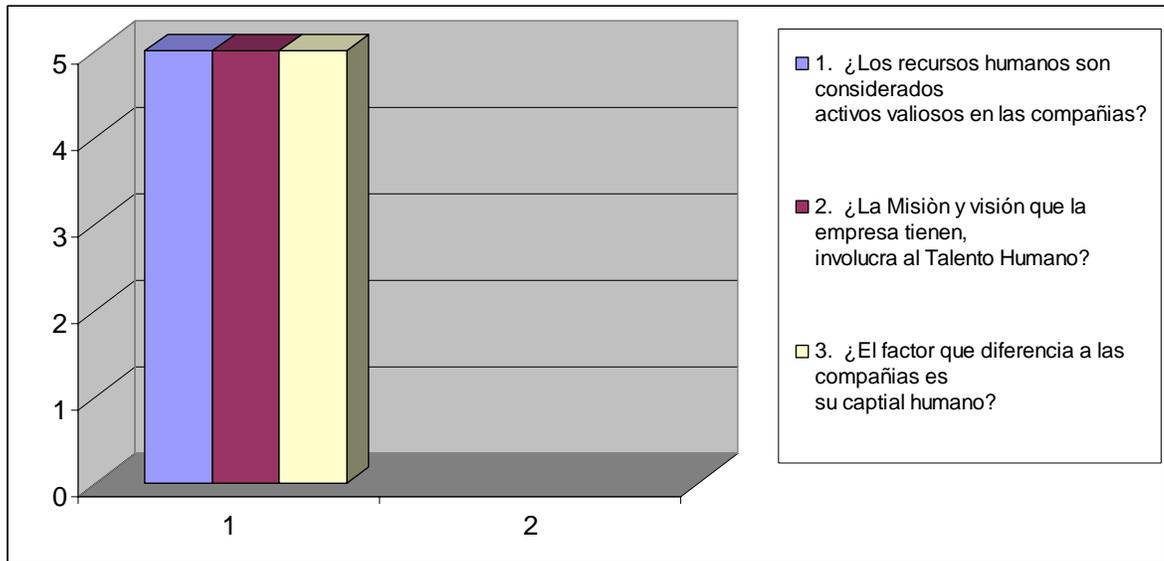
TABLA 5: Nombre de las empresas encuestadas

EMPRESAS ENCUESTADAS	
1	MUEBLES Y MODELOS
2	MOBLICASA
3	ELEGANT HOUSE
4	MUEBLES LA PREMIERE
5	MUEBLES ROTTERDAM

TABLA 6: Resultados de las tres primeras preguntas de la encuesta aplicada

RESULTADOS

PREGUNTAS	EMPRESAS
1. ¿Los recursos humanos son considerados activos valiosos en las compañías?	5
2. ¿La Misión y visión que la empresa tienen, involucra al Talento Humano?	5
3. ¿El factor que diferencia a las compañías es su capital humano?	5

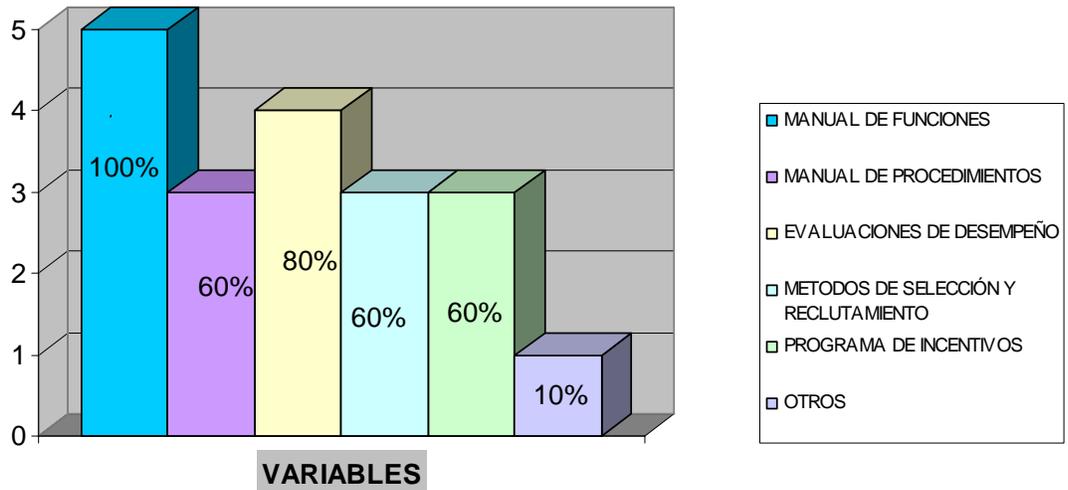


A las tres primeras preguntas planteadas a las empresas objeto de estudio, fueron contadas en un 100% de forma positiva precisando que:

- Los componentes de una organización son los empleados y del manejo que se le de a éste recurso, depende el cumplimiento de las metas.
- El personal que se encuentra suficientemente motivado trabajara con el ánimo de aportarle a la compañía en el logro de sus objetivos.
- Se puede sacar lo mejor de cada persona para el aprovechamiento del proyecto de la empresa.
- Dentro de la Misión y Visión que posee el ente económico involucra al talento humano; ya que los hace participes de los objetivos y metas que la organización tienen enfocados, para que de la misma manera cada uno de los integrantes de la compañía obtenga beneficios como por ejemplo; mejores ingresos.

- Un personal capacitado se convierte en una fuente de ideas nuevas que ayudarán a mejorar el proceso de calidad y servicio.
- El personal con experiencia y capacitado es lo que marca la competitividad de la empresa.
- El factor humano y el trato que se le de al mismo; se ven reflejados en la calidad del producto y del servicio que se le brinda a los clientes.

¿CUALES SON LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS CON LOS QUE CUENTA LA COMPAÑIA?



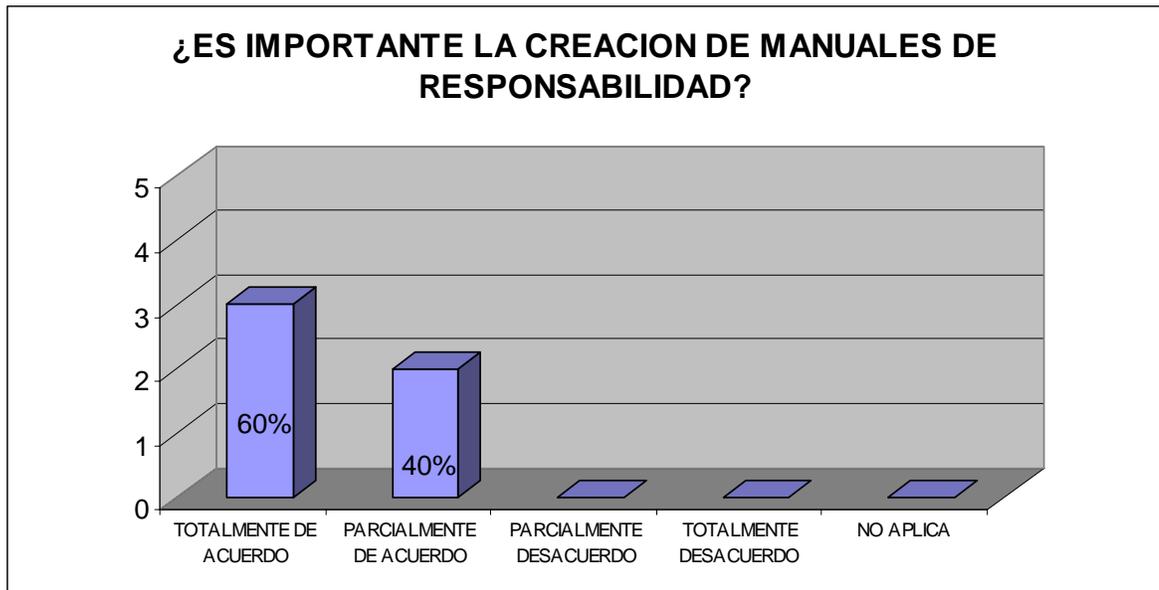
De los instrumentos con los que cuenta la compañía donde se realizó la encuesta se puede inferir que:

El 100% tienen manuales de funciones definidos para cada uno de los cargos. El 60% cuenta con manuales de procedimientos, que ayudan al mejoramiento continuo de cada uno de los productos que ofrece la compañía.

El 80% realiza evaluaciones de desempeño para cada uno de los empleados, para de la misma manera saber en dónde puede encontrarse los posibles riesgos, inconvenientes o problemas que puedan detener alguno de los procesos para obtener el producto terminado.

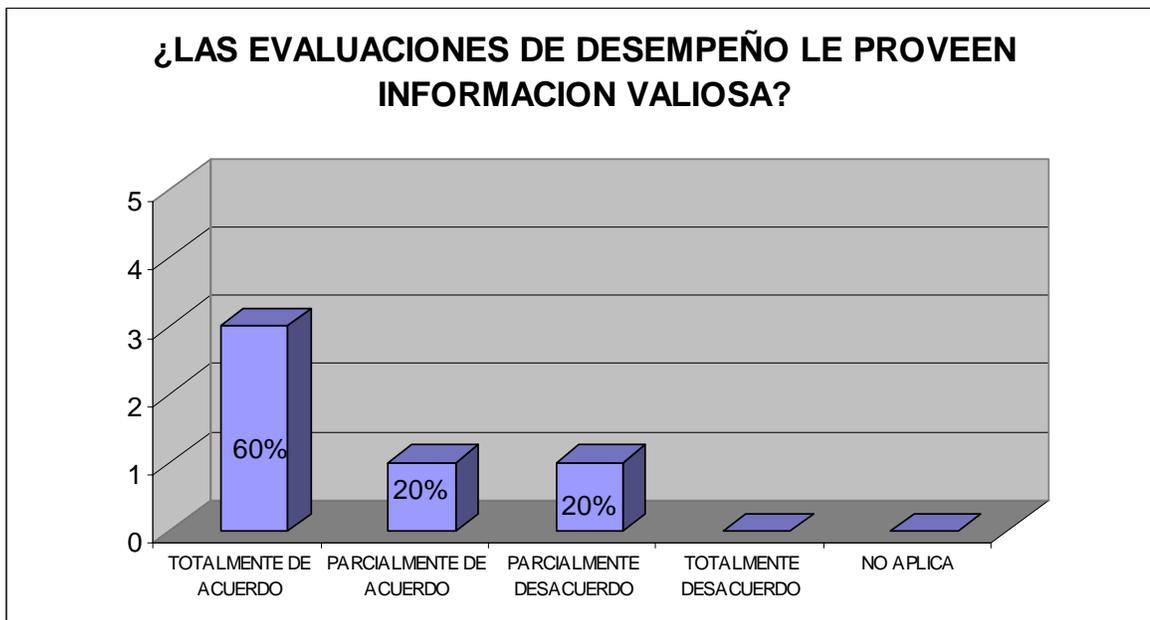
El 60% utiliza los métodos de selección y reclutamiento de personal, para obtener empleados con experiencia, capacidad, y conocimiento del negocio y de la misma manera obtener un efecto mínimo de error en cada uno de los procesos.

El 60% cuentan con programas de incentivos para motivar no solo a empleados sino a cada uno de los que intervienen en el proceso de la compañía, como lo son los clientes, proveedores y demás.



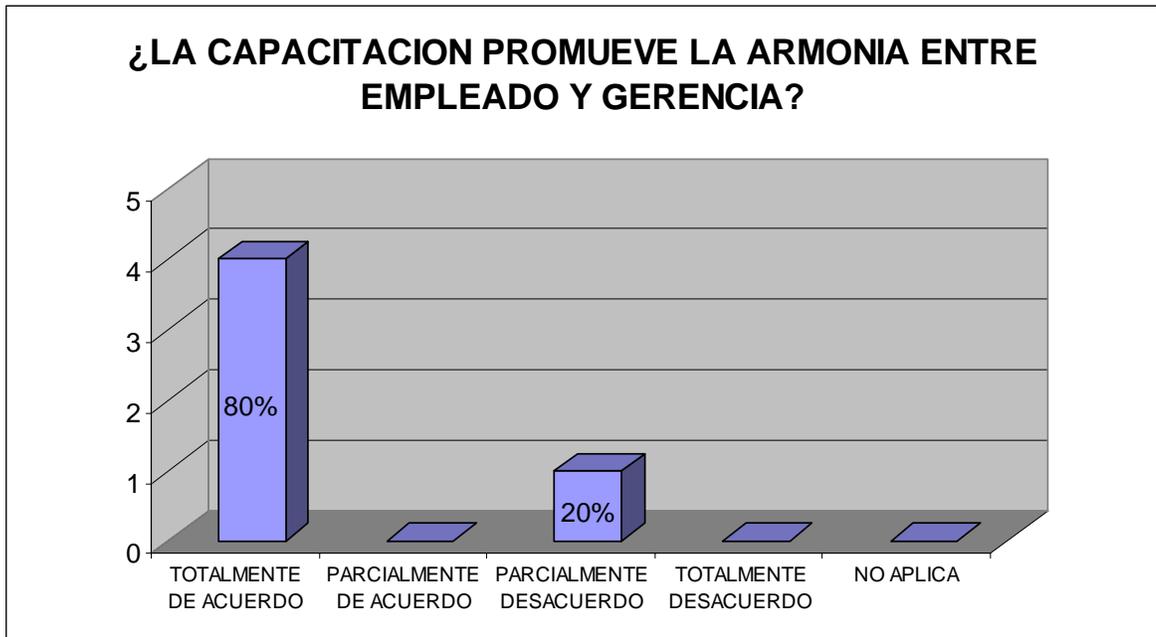
Del 100% de los encuestados el 60% esta totalmente de acuerdo con la creación de manuales de responsabilidad, que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe; el 40% restante esta parcialmente de acuerdo con la afirmación anterior.

Para el sector industrial dedicado a la fabricación de muebles es importante crear conciencia que es indispensable la creación de manuales de responsabilidad pues de esta manera el factor humano se compromete con las funciones que tiene a cargo.



Del 100% de los encuestados ante la afirmación de si las evaluaciones de desempeño sobre el personal de producción, ventas y administración le provee información valiosa acerca de: número de unidades producidas por individuo, cumplimiento de horarios y tiempos establecidos; eficiencia en los procedimientos de contratación; incremento o disminución de clientes y por ende, de ventas, captación de mercado; eficiencia y eficacia en la presentación de informes y transparencia en la información; el 60% esta totalmente de acuerdo , un 20% esta parcialmente de acuerdo y 20% restante esta parcialmente en desacuerdo.

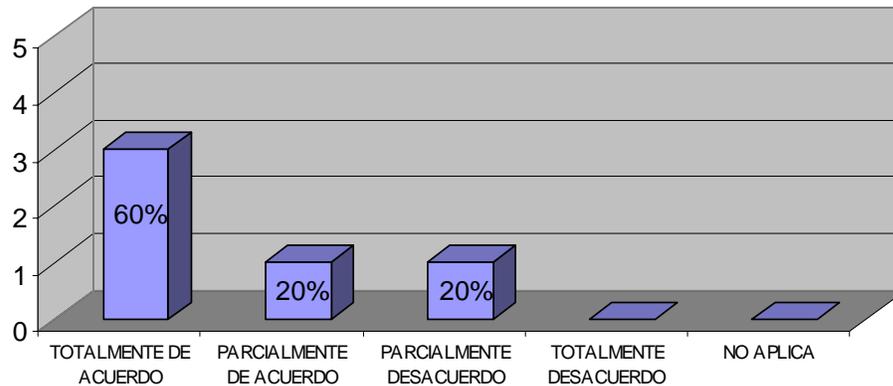
Lo que quiere decir que la mayoría de los encuestados considera que este tipo de herramientas le proveen información para la evaluación de cómo se comporta el Talento Humano en el desempeño de sus funciones.



Del 100% de lo encuestados frente a la afirmación de si la promoción y desarrollo del liderazgo, la capacitación y el desarrollo de programas, cursos y toda actividad que vaya en función de los conocimientos del personal, promueven la armonía entre éstos y la gerencia; el incremento de productividad y soluciones técnicas a largo plazo; optimización de procesos etc.; el 80% esta totalmente de acuerdo y el 20% restante esta parcialmente de acuerdo.

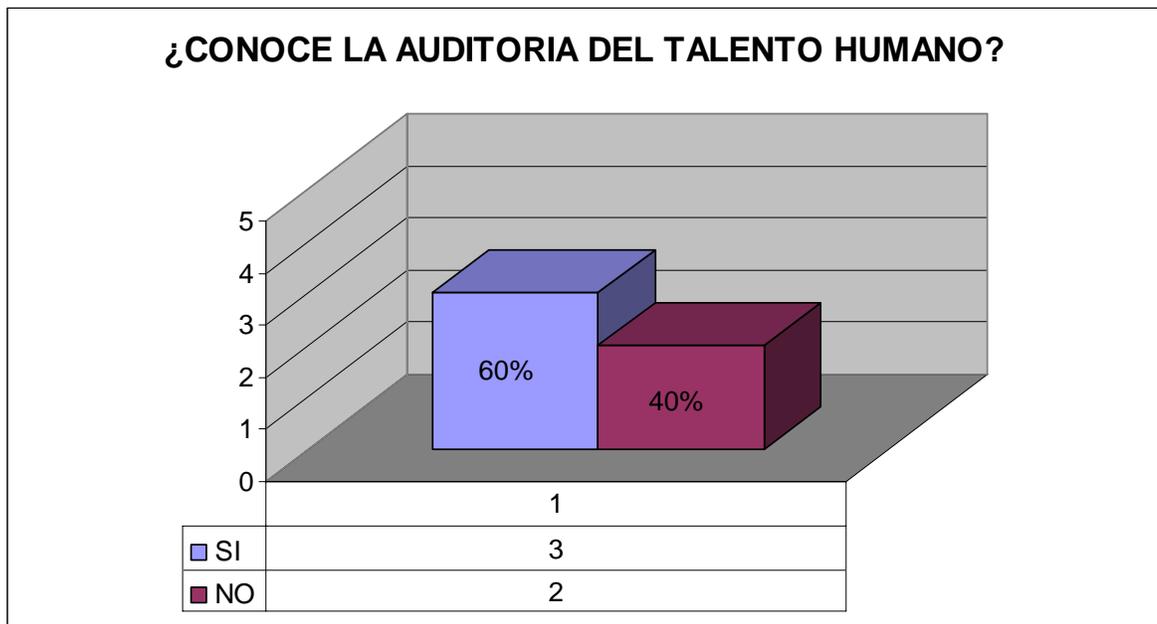
Lo que quiere decir que la mayoría de los encuestados consideran que la capacitación promueve la armonía entre el empleado y gerencia; pues de esta manera contribuirá a que todo el personal se sienta comprometido en el cumplimiento de metas y objetivos con la organización.

¿LA GERENCIA RECONOCE QUE LAS DECISIONES ACERCA DE SU PERSONAL CONSTITUYEN EL VERDADERO CONTROL SOBRE LA ORGANIZACIÓN?



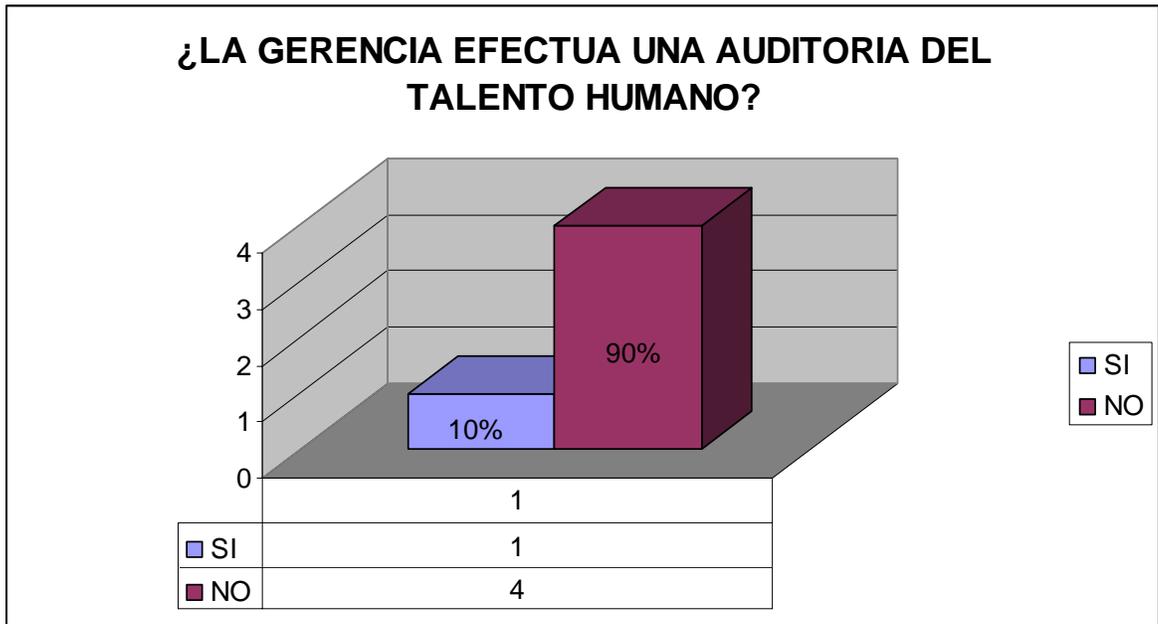
Del 100% de los encuestados frente a la afirmación de si la toma de decisiones gerenciales en una organización que desea crear un elevado espíritu de desempeño, reconoce que las decisiones acerca de la “gente”, su distribución y retribución, los ascensos, el paso a una categoría interior y los despidos, constituyen el autentico control de una organización; el 60% esta totalmente de acuerdo un 20% parcialmente desacuerdo y el 20% restante esta parcialmente desacuerdo.

¿CONOCE LA AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO?



Del 100% de los encuestados el 60% sabe que existe un tipo de auditoria, llamada Auditoria del Talento Humano que hace seguimiento y le ayuda a evaluar el conjunto de actividades que las organizaciones ponen en marcha, desarrollan y movilizan para la administración de las personas con el fin de lograr los objetivos; el 40% restante no la conocen y por ende no la manejan en sus industrias.

Lo que refleja que la mayoría de los encuestados si conocen la auditora del talento humano, pero aun así no tiene conciencia de los beneficios que le podría traer esto a sus compañías.



Del 100% de los encuestados el 10% efectúa una auditoria del Talento Humano con una periodicidad mensual y el 90% restante no realizan este tipo de auditorias.

A lo que la mayoría de los encuestados contestaron que ni la gerencia, ni ninguna otra área de la organización ejercen o aplican este tipo de auditorias.

8. CONCLUSIONES

La Auditoría del Talento Humano evalúa las actividades de administración de personas con el objeto de mejorarlas; ésta puede cubrir un departamento, una división o toda la organización; proporciona a la gerencia retroalimentación sobre la función de recursos humanos, sin embargo, como se evidenció en los resultados arrojados en las encuestas, no está siendo aplicada en las empresas industriales dedicadas a la fabricación de muebles.

La dimensión estratégica de la Auditoría del Talento Humano dentro de una organización, radica en que al evaluar los puntos fuertes y débiles; así como las oportunidades y los retos externos, le permite influir en forma determinante en el éxito de la organización; pues entraría a ser parte de la estrategia corporativa donde la organización intenta asegurar un margen competitivo.

El propósito de la Auditoría del Talento Humano es analizar el costo del recurso humano, su trayectoria y sus aportes a la empresa, en términos tanto económicos como organizativos.

La Auditoría de Talento es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que lleva a cabo con relación al Talento Humano y ofrece la oportunidad de conocer las desviaciones entre los resultados obtenidos y los objetivos planeados, al mismo tiempo que apunta hacia las causas del posible problema al detectar el cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos.

La Auditoría del Talento Humano desarrolla un fuerte impacto educativo; pues permite relacionar la calidad de la administración del recurso humano con los diversos indicadores de eficiencia de la empresa; suministrando así un valor agregado, ya que busca que se cree una filosofía de tipo proactivo que pretenda colaborar con la gerencia, no solo con ilustraciones de acciones pasadas; sino con el objeto de planificar y lograr el mejoramiento continuo de sus recursos humanos.

Éste tipo de Auditoría suministra datos a la gerencia sobre el desempeño general de los trabajadores; proporciona información para determinar el cumplimiento de las obligaciones de la gerencia con los empleados; analiza qué tan efectiva es la gerencia general y la persona encargada de la administración del talento humano en el logro de la misión y objetivos propuestos; verifica si los controles establecidos con relación al talento humano se cumplen y no interfieren con el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

El valor agregado que la Auditoría del Talento Humano provee a las organizaciones radica en que es un apoyo para la gerencia, evalúa y analiza la ejecución de la planeación estratégica organizacional, proporcionando información tanto interna como externa, provee para esto información sobre la competencia en aspectos tan importantes como el manejo de su mano de obra, sus planes de remuneración, estrategias de posicionamiento, así como también datos sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, entre otros; que permitirá que los directivos estructuren proyectos internos, ya sea imitando alguna de las prácticas de la competencia o bien, siguiendo las de la propia empresa. Identifica además las fuerzas y debilidades internas con el fin de obtener información respecto a los empleados y establecer que sean aptos para cumplir con las tareas asignadas, esto permite implantar y ejecutar correctamente las estrategias y dota a la gerencia de conocimiento acerca del clima laboral de la empresa y del cumplimiento de los objetivos de la misma.

La Auditoría del Talento Humano valora y comunica la validez y relevancia de la información que se genera en las diferentes áreas funcionales donde participa el recurso humano.

Comprendimos que la Auditoria de Talento Humano es un conjunto de pasos que nos establecen la forma para incorporar lineamientos, que sirven como base para detectar posibles riesgos dentro del proceso productivo de las empresas.

9. RECOMENDACIONES

De acuerdo con lo plasmado en éste trabajo de investigación, se recomienda la implementación de la Auditoría del Talento Humano en las organizaciones del sector industrial dedicadas a la fabricación de muebles, por que: mediante el control y el análisis de su recurso humano se puede evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades y operaciones realizadas por los empleados, describir deficiencias en el desempeño de los trabajadores y aplicar los correctivos necesarios; detectar fallas en los programas de reclutamiento, selección, adiestramiento y desarrollo del personal dentro de las organizaciones.

Con el fin de evaluar lo anterior, se recomienda la implementación de indicadores de calidad, liderazgo, motivación, de gestión, de desarrollo de empleados y de administración tomados individualmente; indicadores que evalúen la eficiencia de los instrumentos de reclutamiento, capacitación, derechos de los empleados, perspectivas ambientales, entre otros; esto mediante la aplicación de herramientas tales como: Formulario de Entrevista (Anexo B) y Puntos esenciales en los sondeos de opinión (Anexo C)..

En vista de que la Administración del Talento Humano es la que provee la información básica para la Auditoría de éste recurso; se recomienda que las personas encargadas se concientícen de generar controles y planes de trabajo que suministren información clara, oportuna y real acerca de las diferentes actividades relacionadas con todos los niveles de la organización.

En un mundo tan cambiante encontramos que la Auditoria de Talento Humano y la posibilidad de adaptarse al cambio es más importante que la experiencia, es por eso que se recomienda que la administración del sector industrial dedicado a la fabricación de muebles enfoque sus metas teniendo en cuenta el Recurso

Humano que trabaja a diario en su compañía; que se sienta en la obligación de no solo contar con una Auditoría Financiera, sino en implementar una Auditoría del Talento Humano, que le dará un valor agregado a cada uno de los procesos que realiza la compañía, como lo es en producción, ventas, manejo de clientes, proveedores, etc.

Con el fin de que las empresas de éste sector analicen el costo de su recurso humano, su trayectoria y sus aportes a la empresa; se recomienda se efectúe un análisis de las remuneraciones de los empleados en función del mercado laboral y las políticas de la empresa con el fin de determinar la escasez o el exceso de cargos así como saber si su remuneración es la adecuada; además se recomienda comprobar el manejo o la eficacia de los recursos, bienes y sistemas de información de la organización relacionados con el talento humano, a fin de verificar el cumplimiento de políticas, procedimientos, planes y programas relacionados con éste recurso; adicionalmente, para valorar el grado de ausentismo laboral; efectuar una revisión del proceso de movilidad del recurso humano, determinar el nivel e índice de rotación de personal, analizar el proceso de análisis y descripción de cargos de la empresa con el fin de verificar el soporte en el ingreso de personal a la compañía.

Para esto se recomienda recopilar la información pertinente, esto se puede hacer mediante técnicas de investigación de auditoría tales como: *Análisis comparativo*, que le permite comparar los resultados que obtuvo un campo determinado con los que logró otra entidad; éste enfoque puede ser utilizado para evaluar aspectos como el ausentismo, la tasa de rotación, el índice de accidentes y los niveles salariales. *Consultor externo*: se basa en publicaciones de una entidad especializada o en el diagnóstico que haga un consultor externo sobre parámetros de la industria, respecto de los cuales puede evaluarse lo que se realiza en la empresa; estos datos pueden ayudar a establecer un diagnóstico de la situación actual de la organización. *Enfoque Estadístico*: éste se realiza en base a registros

existentes, mediante éstos estándares pueden detectarse las variaciones desde que se inician los programas o actividades antes de que se conviertan en problemas graves. *Enfoque por objetivos*: éste un enfoque que busca la retroalimentación, es decir después de implementados los procesos y actividades, busca evaluar los resultados reales con los resultados que se esperaban; mediante ésta técnica la organización puede detectar áreas en la que el desempeño puede ser insuficiente y por ende, concentrar sus esfuerzos en ella.

Este tipo de Auditoría utiliza herramientas que le son de beneficio a la administración que buscan comprobar el manejo o la eficacia de los recursos, bienes y sistemas de información de la organización, relacionados con el talento humano; verificar el cumplimiento de leyes, normas políticas, procedimientos, planes, programas y proyectos en materia de recursos humanos y de la empresa; establecer el grado de satisfacción del trabajador y localizar las causas de insatisfacción y desmotivación del talento humano; analizar el proceso de comunicación del personal; valorar los métodos relacionados con la cuantificación del costo y mantenimiento del personal de la organización⁶⁵; analizar las remuneraciones de los empleados en función del mercado laboral y las políticas de la empresa; determinar la escasez o el exceso de cargos en la empresa; precisar el grado de ausentismo laboral; determinar el nivel e índice de rotación de personal o las necesidades de aplicación de la misma; valorar el proceso de análisis y descripción de cargos de la empresa; analizar el envejecimiento de los cargos y sus sustitución por puestos nuevos; determinar el mercado laboral donde actúa la organización; valorar el proceso de higiene y seguridad del personal.

Para que la organización logre esto, se recomienda la utilización de herramientas tales como: Formulario de Entrevista (Anexo B) y Puntos esenciales en los sondeos de opinión (Anexo C).

⁶⁵ ZAMBRANO, Edgar Oswaldo. Auditoría de Recursos Humanos. Ed. 2002 P. 50

10. BIBLIOGRAFÍA

MARISTANY, Jaime. Administración de Recursos Humanos. Ed. Editores Pearson Education S.A. 2000

GONZALEZ, Armando. Auditoría Administrativa. Intermedio Editores Ltda. Bogotá D.C. 2002

ZAMBRANO, Edgar Oswaldo. Auditoría de Recursos Humanos. Intermedio Editores Ltda. Mérida 2002

BURBANO, José. Auditoría de Personal. Ecoe Ediciones. Santafe de Bogotá D.C. 1995

GIBSON, Ivancevich Donelly. Organizaciones, conducta, estructura proceso.

DRUCKER, Peter F. La Gerencia (Tareas, responsabilidades y prácticas). Editorial el Ateneo.2002.

FALCON, Mendoza José Luis. Gerencia y Toma de Decisiones. 2004.Intermedio Editores Ltda. 2004.

AMAYA, Amaya Jairo. Toma de Decisiones Gerenciales. Métodos cuantitativos aplicados a la Administración. Primera Edición.2004.

JIMÉNEZ, Lozano Guillermo. Investigación Operativa I. Primera Edición. 1999.

HALL, Richard Hall. Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. 1996.

HENRY L. Sisk Y Mario Sverdlik. Administración y Gerencia de Empresas. Tercera Edición. South-Western Publishing co.1979.

METODOLOGÍA. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. 2001

BABBIE, Earl. Fundamentos De La Investigación Social. Internacional Tjp,spm Editores S.A. 2000.

DESSLER, Gary. Administración de Personal. Octava Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 2002.

FAYOL, Henry. Gerencia General e Industrial (General and Industrial Management). London: Sir Isaac

FEA, Hugo. Competitividad es calidad total. Creación y desarrollo empresarial. Alfaomega-marcombo.

RODRÍGUEZ, Joaquín. “Como Administrar pequeñas y Medianas Empresas. México: Internacional Thomson Editores, 1996

GÓMEZ, Maria Del Pilar. “Ecoadministración y pymes”. en: REVISTA GESTION Y DESARROLLO, numero 1, Enero/junio de 2003

RODRÍGUEZ, Joaquín. “Administración de pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras. México: Internacional Thomson Editores, 2001

ARCINIÉGAS, José Norberto. “Las Mipymes gestoras del progreso y desarrollo socioeconómico regional y nacional”. en: REVISTA GESTION Y DESARROLLO, numero 1, Enero/junio de 2003

MUÑOZ, Rodrigo. “Impulsos al desarrollo de la pyme”. en: MIPYMES REVISTA DE LOS ESTUDIANTES, Mayo de 2004

PÉREZ, Wilson Y Stumpo, Giovanni. La dinámica de las pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina y el Caribe. Argentina: Siglo XXI Editores S.A, 2002

WILLIAM B. WERTHER, JR. KEITH DAVIS. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Mc Graw-Hill. 2000

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. ICONTEC. NTC.1486, 03/11/2002

11. INFOGRAFIA

Muebles y Madera, en revista. “Empleo y producción: participación de la cadena en la Industria” (1993-2003)
www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Maderas.pdf - (citado el Noviembre 05 de 2006)

CARDONA, Marleny. “Innovación empresarial y capacidades tecnoproductivas”, en:
<http://banrep.org/documentos/conferencias/medellin/2006/Innovacionempresarial> (citado el 02 de Noviembre de 2006).

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTAS

Formato

Dirigido a : Fabricantes de Muebles – Full House
Gerentes – Jefes de Producción

Fecha : _____

Nombre de la Empresa: _____

Persona Encuestada: _____

1. Esta de acuerdo usted con la siguiente expresión:

“los recursos humanos son considerados por las actuales teorías de organización como uno de los activos más valiosos de las compañías; pues, éstos impactan realmente en los resultados de una compañía, en la medida en que la productividad es el problema y el personal es una parte de la solución”

SI _____

NO _____

¿Por qué? _____

2. Dentro de la misión y visión que posee el negocio, se integra y/o involucra al talento humano como partícipe en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización?

SI _____

NO _____

¿Cómo? _____

3. Esta de acuerdo usted con la siguiente expresión:

“ uno de los factores que diferencian a unas compañías de otras, en un mercado competitivo y globalizado, es su capital humano, pues éste define la forma y el ser de la organización, su filosofía para tratar al cliente, la calidad en los productos terminados, etc “

SI _____

NO _____

¿Por qué? _____

4. Su organización tiene definido políticas de personal y métodos adecuados que le permitan conservar y desarrollar los recursos humanos mediante instrumentos administrativos, reglamentarios; entre otros?

SI _____

NO _____

Cuáles? :

- a) Manual de Funciones
- b) Manual de procedimientos
- c) Evaluaciones de Desempeño
- d) Métodos de selección y reclutamiento
- e) Programa de Incentivos
- f) Otros (Cúales)_____

(si la respuesta es NO favor pasar a la No. 6)

5. Qué utilidad y que información le brinda la aplicación de los instrumentos señalados anteriormente?

6. Por favor conteste según el grado de importancia que usted considere o que le llame la atención; en donde 5 es el puntaje máximo y 1 el mínimo:

a) La creación de manuales de responsabilidad, que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe; sirven de base para exigir el desempeño en los cargos.

b) Las evaluaciones de desempeño sobre el personal de producción, ventas y administración le provee información valiosa acerca de: número de unidades producidas por individuo, cumplimiento de horarios y tiempos establecidos; eficiencia en los procedimientos de contratación; incremento o disminución de clientes y por ende de ventas, captación de mercado; eficiencia y eficacia en la presentación de informes y transparencia en la información.

c) La promoción y desarrollo del liderazgo, la capacitación y el desarrollo de programas, cursos y toda actividad que vaya en función de los conocimientos del personal, promueven la armonía entre éstos y la gerencia; el incremento de productividad y soluciones técnicas a largo plazo; optimización de procesos, etc.

d) La toma de decisiones gerenciales en una organización que desea crear un elevado espíritu de desempeño, reconoce que las decisiones acerca de la "gente", su distribución y retribución, los ascensos, el paso a una categoría inferior y los despidos, constituyen el auténtico "control de una organización.

7. Sabía usted, que existe un tipo de auditoría, llamada AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO que hace seguimiento y le ayuda a evaluar el conjunto de actividades que las organizaciones ponen en marcha, desarrollan y movilizan para la administración de las personas con el fin de lograr los objetivos?

SI _____

NO _____

(si la respuesta es SI favor pasar a la No. 8-9)

8. ¿Cómo definiría usted la Auditoría del Talento Humano?

9. La gerencia efectúa una Auditoría del Talento Humano? Con que periodicidad?

SI _____

NO _____

10. ¿Cuál es su opinión con respecto a que las decisiones sobre las personas en el sector de la producción de muebles, constituyen un aspecto importante para el cumplimiento de los objetivos de la organización?; partiendo de la premisa de que la buena administración del mismo, promueve la productividad, la calidad, el mantenimiento de un buen clima organizacional, la eficacia y eficiencia en procesos, la optimización de técnicas y la apertura de mercados.

11. ¿ En qué tipo de decisiones involucra o involucraría usted como gerente al talento humano y al estudio acerca del mismo?

ENCUESTA No. 1

Dirigido a : Fabricantes de Muebles – Full House
Gerentes

Fecha : 20-Oct-06
Nombre de la Empresa: MOBILICASA Ltda.
Persona Encuestada: Liliana Forero

1. Esta de acuerdo usted con la siguiente expresión:

"los recursos humanos son considerados por las actuales teorías de organización como uno de los activos más valiosos de las compañías; pues, éstos impactan realmente en los resultados de una compañía, en la medida en que la productividad es el problema y el personal es una parte de la solución"

SI _____

NO _____

¿Por qué? Nuestro Personal Esta Capacitado Para
Salvamos De manera Correcta y Servicial Cualquier
Inconveniente

2. Dentro de la misión y visión que posee el negocio, se integra y/o involucra al talento humano como participe en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización?

SI _____

NO _____

¿Cómo? factor Humano, Motivación

3. Esta de acuerdo usted con la siguiente expresión:

" uno de los factores que diferencian a unas compañías de otras, en un mercado competitivo y globalizado, es su capital humano, pues éste define la forma y el ser de la organización, su filosofía para tratar al cliente, la calidad en los productos terminados, etc "

SI _____

NO _____

MOBILICASA Ltda
Liliana Forero

¿Por qué? Concidero Que el factor Humano, el trato a
Nuestros Trabajadores Se Ven Reflejados En la Calidad
Del producto y ademas la calidad de Servicio A
Nuestros clientes

4. Su organización tiene definido políticas de personal y métodos adecuados que le permitan conservar y desarrollar los recursos humanos mediante instrumentos administrativos, reglamentarios; entre otros?

SI _____

NO _____

Cuáles? :

- a) Manual de Funciones
- b) Manual de procedimientos
- c) Evaluaciones de Desempeño
- d) Métodos de selección y reclutamiento
- e) Programa de Incentivos
- f) Otros (Cúales) Personas Encargadas De Cada Area de
Trabajo la Cual Garantiza Un Buen Manejo De maquinaria
y Control de calidad de Nuestros productos

(si la respuesta es NO favor pasar a la No. 6)

5. Qué utilidad y que información le brinda la aplicación de los instrumentos señalados anteriormente?

6. Por favor conteste según el grado de importancia que usted considere o que le llame la atención; en donde 5 es el puntaje máximo y 1 el mínimo:

a) La creación de manuales de responsabilidad, que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe; sirven de base para exigir el desempeño en los cargos.

5

b) Las evaluaciones de desempeño sobre el personal de producción, ventas y administración le provee información valiosa acerca de: número de unidades producidas por individuo, cumplimiento de horarios y tiempos establecidos; eficiencia en los procedimientos de contratación; incremento o disminución de clientes y por ende de ventas, captación de mercado; eficiencia y eficacia en la presentación de informes y transparencia en la información.

4

c) La promoción y desarrollo del liderazgo, la capacitación y el desarrollo de programas, cursos y toda actividad que vaya en función de los conocimientos del personal, promueven la armonía entre éstos y la gerencia; el incremento de productividad y soluciones técnicas a largo plazo; optimización de procesos, etc.

5

d) La toma de decisiones gerenciales en una organización que desea crear un elevado espíritu de desempeño, reconoce que las decisiones acerca de la "gente", su distribución y retribución, los ascensos, el paso a una categoría inferior y los despidos, constituyen el auténtico "control de una organización.

5

7. Sabía usted, que existe un tipo de auditoría, llamada AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO que hace seguimiento y le ayuda a evaluar el conjunto de actividades que las organizaciones ponen en marcha, desarrollan y movilizan para la administración de las personas con el fin de lograr los objetivos?

SI _____

NO

(si la respuesta es SI favor pasar a la No. 8-9)

8. ¿Cómo definiría usted la Auditoría del Talento Humano?

En Realidad No mucho Pero Si Estoy Interesada
Sobre las llamadas Auditorias del Talento H.
Mpublicasa@gmail.com

9. La gerencia efectúa una Auditoría del Talento Humano? Con que periodicidad?

SI / NO _____

Periodicidad mensual

10. ¿Cuál es su opinión con respecto a que las decisiones sobre las personas en el sector de la producción de muebles, constituyen un aspecto importante para el cumplimiento de los objetivos de la organización?; partiendo de la premisa de que la buena administración del mismo, promueve la productividad, la calidad, el mantenimiento de un buen clima organizacional, la eficacia y eficiencia en procesos, la optimización de técnicas y la apertura de mercados.

11. ¿ En qué tipo de decisiones involucra o involucraría usted como gerente al talento humano y al estudio acerca del mismo?

En Realidad El Talento Humano Se Estudia Diariamente
Por lo tanto Es Involucrado En Producción, Servicio.
Al cliente Nuevos productos.

ENCUESTA No. 1

Dirigido a : Fabricantes de Muebles – Full House
Gerentes

Fecha : Bta, 20 octubre 2006.
Nombre de la Empresa: Hermanos Manchego Cárdenas S de C
Persona Encuestada: Omaira Zamora.

1. Esta de acuerdo usted con la siguiente expresión:

"los recursos humanos son considerados por las actuales teorías de organización como uno de los activos más valiosos de las compañías; pues, éstos impactan realmente en los resultados de una compañía, en la medida en que la productividad es el problema y el personal es una parte de la solución"

SI X NO _____

¿Por qué? Si hay un personal lo suficientemente motivado trabajará con mayor compromiso tanto personal como pagar con la compañía

2. Dentro de la misión y visión que posee el negocio, se integra y/o involucra al talento humano como participe en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización?

SI X NO _____

¿Cómo? En nuestra visión y misión son muy importantes la capacitación de nuestro capital humano tenemos la suerte de contar con personas que llevan muchos años en la empresa.

3. Esta de acuerdo usted con la siguiente expresión:

" uno de los factores que diferencian a unas compañías de otras, en un mercado competitivo y globalizado, es su capital humano, pues éste define la forma y el ser de la organización, su filosofía para tratar al cliente, la calidad en los productos terminados, etc "

SI _____ NO _____

20 octubre

Omaira
Zamora.

¿Por qué? Un personal capacitado se convierte en una fuente de ideas nuevas que nos ayudarán a mejorar en nuestro proceso de calidad y servicio.

4. Su organización tiene definidas políticas de personal y métodos adecuados que le permitan conservar y desarrollar los recursos humanos mediante instrumentos administrativos, reglamentarios; entre otros?

SI X

NO _____

Cuáles? :

- a) Manual de Funciones
- b) Manual de procedimientos
- c) Evaluaciones de Desempeño
- d) Métodos de selección y reclutamiento
- e) Programa de Incentivos
- f) Otros (Cuales) _____

(si la respuesta es NO favor pasar a la No. 6)

5. Qué utilidad y que información le brinda la aplicación de los instrumentos señalados anteriormente?

Obtener mayor organización dentro de nuestra compañía. En este momento contamos con un grupo de 4 estudiantes de Ingeniería Industrial quienes están elaborando los manuales de funciones para cada cargo.

6. Por favor conteste según el grado de importancia que usted considere o que le llame la atención; en donde 5 es el puntaje máximo y 1 el mínimo:

- a) La creación de manuales de responsabilidad, que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe; sirven de base para exigir el desempeño en los cargos.

5

- b) Las evaluaciones de desempeño sobre el personal de producción, ventas y administración le provee información valiosa acerca de: número de unidades producidas por individuo, cumplimiento de horarios y tiempos establecidos; eficiencia en los procedimientos de contratación; incremento o disminución de clientes y por ende de ventas, captación de mercado; eficiencia y eficacia en la presentación de informes y transparencia en la información.

5

- c) La promoción y desarrollo del liderazgo, la capacitación y el desarrollo de programas, cursos y toda actividad que vaya en función de los conocimientos del personal, promueven la armonía entre éstos y la gerencia; el incremento de productividad y soluciones técnicas a largo plazo; optimización de procesos, etc.

5

- d) La toma de decisiones gerenciales en una organización que desea crear un elevado espíritu de desempeño, reconoce que las decisiones acerca de la "gente", su distribución y retribución, los ascensos, el paso a una categoría inferior y los despidos, constituyen el auténtico "control de una organización.

4

7. Sabía usted, que existe un tipo de auditoría, llamada AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO que hace seguimiento y le ayuda a evaluar el conjunto de actividades que las organizaciones ponen en marcha, desarrollan y movilizan para la administración de las personas con el fin de lograr los objetivos?

SI x

NO _____

(si la respuesta es SI favor pasar a la No. 8-9)

8. ¿Cómo definiría usted la Auditoría del Talento Humano?

La evaluación de cómo está trabajando mi personal
que necesitan para mejorar su trabajo

9. La gerencia efectúa una Auditoría del Talento Humano? Con que periodicidad?

SI _____

NO X

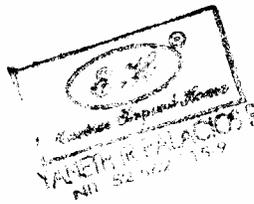
Periodicidad _____

10. ¿Cuál es su opinión con respecto a que las decisiones sobre las personas en el sector de la producción de muebles, constituyen un aspecto importante para el cumplimiento de los objetivos de la organización?; partiendo de la premisa de que la buena administración del mismo, promueve la productividad, la calidad, el mantenimiento de un buen clima organizacional, la eficacia y eficiencia en procesos, la optimización de técnicas y la apertura de mercados.

La motivación del capital humano es muy importante para el buen desempeño y la productividad

11. ¿ En qué tipo de decisiones involucra o involucraría usted como gerente al talento humano y al estudio acerca del mismo?

Aspectos de capacitación, incentivos,



ENCUESTA No. 1

Dirigido a : Fabricantes de Muebles – Full House
Gerentes

Fecha : _____
Nombre de la Empresa: Elegant House.
Persona Encuestada: LUIS TORRES

1. Esta de acuerdo usted con la siguiente expresión:

“los recursos humanos son considerados por las actuales teorías de organización como uno de los activos más valiosos de las compañías; pues, éstos impactan realmente en los resultados de una compañía, en la medida en que la productividad es el problema y el personal es una parte de la solución”

SI X NO _____

¿Por qué? los componentes de una organización son los empleados, y del manejo de ellos depende el cumplimiento de las metas.

2. Dentro de la misión y visión que posee el negocio, se integra y/o involucra al talento humano como partícipe en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización?

SI X NO _____

¿Cómo? en la toma de decisiones se toma en cuenta la opinión de los trabajadores, en casos que lo requiera.

3. Esta de acuerdo usted con la siguiente expresión:

“ uno de los factores que diferencian a unas compañías de otras, en un mercado competitivo y globalizado, es su capital humano, pues éste define la forma y el ser de la organización, su filosofía para tratar al cliente, la calidad en los productos terminados, etc “

SI X NO _____

Luis Torres
25-10-2005

¿Por qué? la motivación al trabajador es importante, ya que genera sentido de pertenencia hacia la empresa y de ahí el trato hacia el cliente.

4. Su organización tiene definido políticas de personal y métodos adecuados que le permitan conservar y desarrollar los recursos humanos mediante instrumentos administrativos, reglamentarios; entre otros?

SI X

NO _____

Cuáles? :

- a) Manual de Funciones
- b) Manual de procedimientos
- c) Evaluaciones de Desempeño
- d) Métodos de selección y reclutamiento
- e) Programa de Incentivos
- f) Otros (Cuales) _____

(si la respuesta es NO favor pasar a la No. 6)

5. Qué utilidad y que información le brinda la aplicación de los instrumentos señalados anteriormente?

Ayuda para el desempeño de las labores dentro de la compañía

6. Por favor conteste según el grado de importancia que usted considere o que le llame la atención; en donde 5 es el puntaje máximo y 1 el mínimo:

a) La creación de manuales de responsabilidad, que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe; sirven de base para exigir el desempeño en los cargos.

4

b) Las evaluaciones de desempeño sobre el personal de producción, ventas y administración le provee información valiosa acerca de: número de unidades producidas por individuo, cumplimiento de horarios y tiempos establecidos; eficiencia en los procedimientos de contratación; incremento o disminución de clientes y por ende de ventas, captación de mercado; eficiencia y eficacia en la presentación de informes y transparencia en la información.

5

c) La promoción y desarrollo del liderazgo, la capacitación y el desarrollo de programas, cursos y toda actividad que vaya en función de los conocimientos del personal, promueven la armonía entre éstos y la gerencia; el incremento de productividad y soluciones técnicas a largo plazo; optimización de procesos, etc.

5

d) La toma de decisiones gerenciales en una organización que desea crear un elevado espíritu de desempeño, reconoce que las decisiones acerca de la "gente", su distribución y retribución, los ascensos, el paso a una categoría inferior y los despidos, constituyen el auténtico "control de una organización.

5

7. Sabía usted, que existe un tipo de auditoría, llamada AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO que hace seguimiento y le ayuda a evaluar el conjunto de actividades que las organizaciones ponen en marcha, desarrollan y movilizan para la administración de las personas con el fin de lograr los objetivos?

SI X

NO _____

(si la respuesta es SI favor pasar a la No. 8-9)

8. ¿Cómo definiría usted la Auditoría del Talento Humano?

Características y cualidades de cada persona y de esta forma se puede saber para que es buena esa persona.

9. La gerencia efectúa una Auditoría del Talento Humano? Con que periodicidad?

SI _____

NO X

Periodicidad _____

10. ¿Cuál es su opinión con respecto a que las decisiones sobre las personas en el sector de la producción de muebles, constituyen un aspecto importante para el cumplimiento de los objetivos de la organización?; partiendo de la premisa de que la buena administración del mismo, promueve la productividad, la calidad, el mantenimiento de un buen clima organizacional, la eficacia y eficiencia en procesos, la optimización de técnicas y la apertura de mercados.

Si de acuerdo.

11.¿ En qué tipo de decisiones involucra o involucraría usted como gerente al talento humano y al estudio acerca del mismo?

En la parte de pedidos, se involucra al personal en los horarios extras para el cumplimiento al cliente.

ENCUESTA No. 1

Dirigido a : Fabricantes de Muebles – Full House
Gerentes

Fecha : octub. 20 2006.
Nombre de la Empresa: La Premierie.
Persona Encuestada: Eduardo Garcia.

1. Esta de acuerdo usted con la siguiente expresión:

“los recursos humanos son considerados por las actuales teorías de organización como uno de los activos más valiosos de las compañías; pues, éstos impactan realmente en los resultados de una compañía, en la medida en que la productividad es el problema y el personal es una parte de la solución”

SI X. NO _____

¿Por qué? Por se puede sacar lo mejor de cada persona para el aprovechamiento del Proyecto de la empresa. pues así mismo se obtendrian mejores resultados

2. Dentro de la misión y visión que posee el negocio, se integra y/o involucra al talento humano como participe en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización?

SI X NO _____

¿Cómo? dándole el conocimiento de la función q' va a realizar y q' el trabajador se prepare.

3. Esta de acuerdo usted con la siguiente expresión:

“ uno de los factores que diferencian a unas compañías de otras, en un mercado competitivo y globalizado, es su capital humano, pues éste define la forma y el ser de la organización, su filosofía para tratar al cliente, la calidad en los productos terminados, etc “

SI X NO _____

La Premierie
Fábrica Y Ventas
Cra. 70G No. 71 - 52 Bogotá

¿Por qué? es por lo q' marca la competitividad
de la empresa.

4. Su organización tiene definido políticas de personal y métodos adecuados que le permitan conservar y desarrollar los recursos humanos mediante instrumentos administrativos, reglamentarios; entre otros?

SI X

NO

Cuáles? :

- a) Manual de Funciones
- b) Manual de procedimientos
- c) Evaluaciones de Desempeño
- d) Métodos de selección y reclutamiento
- e) Programa de Incentivos
- f) Otros (Cuales) _____

(si la respuesta es NO favor pasar a la No. 6)

5. Qué utilidad y que información le brinda la aplicación de los instrumentos señalados anteriormente?

Control de procesos y cumplimiento de
las funciones.

6. Por favor conteste según el grado de importancia que usted considere o que le llame la atención; en donde 5 es el puntaje máximo y 1 el mínimo:

- a) La creación de manuales de responsabilidad, que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe; sirven de base para exigir el desempeño en los cargos.

5

b) Las evaluaciones de desempeño sobre el personal de producción, ventas y administración le provee información valiosa acerca de: número de unidades producidas por individuo, cumplimiento de horarios y tiempos establecidos; eficiencia en los procedimientos de contratación; incremento o disminución de clientes y por ende de ventas, captación de mercado; eficiencia y eficacia en la presentación de informes y transparencia en la información.

3

c) La promoción y desarrollo del liderazgo, la capacitación y el desarrollo de programas, cursos y toda actividad que vaya en función de los conocimientos del personal, promueven la armonía entre éstos y la gerencia; el incremento de productividad y soluciones técnicas a largo plazo; optimización de procesos, etc.

3

d) La toma de decisiones gerenciales en una organización que desea crear un elevado espíritu de desempeño, reconoce que las decisiones acerca de la "gente", su distribución y retribución, los ascensos, el paso a una categoría inferior y los despidos, constituyen el auténtico "control de una organización.

3

7. Sabía usted, que existe un tipo de auditoría, llamada AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO que hace seguimiento y le ayuda a evaluar el conjunto de actividades que las organizaciones ponen en marcha, desarrollan y movilizan para la administración de las personas con el fin de lograr los objetivos?

SI _____

NO X.

(si la respuesta es SI favor pasar a la No. 8-8)

8. ¿Cómo definiría usted la Auditoría del Talento Humano?

9. La gerencia efectúa una Auditoría del Talento Humano? Con que periodicidad?

SI _____

NO _____

Periodicidad _____

10. ¿Cuál es su opinión con respecto a que las decisiones sobre las personas en el sector de la producción de muebles, constituyen un aspecto importante para el cumplimiento de los objetivos de la organización?; partiendo de la premisa de que la buena administración del mismo, promueve la productividad, la calidad, el mantenimiento de un buen clima organizacional, la eficacia y eficiencia en procesos, la optimización de técnicas y la apertura de mercados.

Considero que una empresa si no tiene en cuenta el factor humano no puede desarrollar y llevar a cabo las metas trazadas.

11. ¿ En qué tipo de decisiones involucra o involucraría usted como gerente al talento humano y al estudio acerca del mismo?

involucraría al Factor Humano en la toma de decisiones en la parte de producción.

ENCUESTA No. 1

Dirigido a : Fabricantes de Muebles – Full House
Gerentes

Fecha : Oct 20 / 2006
Nombre de la Empresa: Muebles Rotterdam
Persona Encuestada: Joaquín B. M. V.

1. Esta de acuerdo usted con la siguiente expresión:

“los recursos humanos son considerados por las actuales teorías de organización como uno de los activos más valiosos de las compañías; pues, éstos impactan realmente en los resultados de una compañía, en la medida en que la productividad es el problema y el personal es una parte de la solución”

SI X NO _____

¿Por qué? sin el Recurso Humano las Empresas crecen sin corazón.

2. Dentro de la misión y visión que posee el negocio, se integra y/o involucra al talento humano como participe en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización?

SI X NO _____

¿Cómo? haciéndolos Participes de Metas pero también obteniendo Beneficios.

3. Esta de acuerdo usted con la siguiente expresión:

“ uno de los factores que diferencian a unas compañías de otras, en un mercado competitivo y globalizado, es su capital humano, pues éste define la forma y el ser de la organización, su filosofía para tratar al cliente, la calidad en los productos terminados, etc “

SI X NO _____

INVERSIONES
BRAVO SASTOQUE LTDA.
NIT. 800.077.339-7
TEL: 233 0058

¿Por qué? Es diferente tratar al cliente
desde la perspectiva humana, y no
como ordenadores.

4. Su organización tiene definidas políticas de personal y métodos adecuados que le permitan conservar y desarrollar los recursos humanos mediante instrumentos administrativos, reglamentarios; entre otros?

SI X

NO _____

Cuáles? :

- a) Manual de Funciones
- b) Manual de procedimientos
- c) Evaluaciones de Desempeño
- d) Métodos de selección y reclutamiento
- e) Programa de Incentivos
- f) Otros (Cuáles) Todos.

(si la respuesta es NO favor pasar a la No. 6)

5. Qué utilidad y que información le brinda la aplicación de los instrumentos señalados anteriormente?

cada uno de los elementos de
la empresa conoce los objetivos

6. Por favor conteste según el grado de importancia que usted considere o que le llame la atención; en donde 5 es el puntaje máximo y 1 el mínimo:

- a) La creación de manuales de responsabilidad, que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe; sirven de base para exigir el desempeño en los cargos.

4

b) Las evaluaciones de desempeño sobre el personal de producción, ventas y administración le provee información valiosa acerca de: número de unidades producidas por individuo, cumplimiento de horarios y tiempos establecidos; eficiencia en los procedimientos de contratación; incremento o disminución de clientes y por ende de ventas, captación de mercado; eficiencia y eficacia en la presentación de informes y transparencia en la información.

5

c) La promoción y desarrollo del liderazgo, la capacitación y el desarrollo de programas, cursos y toda actividad que vaya en función de los conocimientos del personal, promueven la armonía entre éstos y la gerencia; el incremento de productividad y soluciones técnicas a largo plazo; optimización de procesos, etc.

5

d) La toma de decisiones gerenciales en una organización que desea crear un elevado espíritu de desempeño, reconoce que las decisiones acerca de la "gente", su distribución y retribución, los ascensos, el paso a una categoría inferior y los despidos, constituyen el auténtico "control de una organización.

5

7. Sabía usted, que existe un tipo de auditoría, llamada AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO que hace seguimiento y le ayuda a evaluar el conjunto de actividades que las organizaciones ponen en marcha, desarrollan y movilizan para la administración de las personas con el fin de lograr los objetivos?

SI _____

NO X

(si la respuesta es SI favor pasar a la No. 8-9)

8. ¿Cómo definiría usted la Auditoría del Talento Humano?

9. La gerencia efectúa una Auditoría del Talento Humano? Con que periodicidad?

SI _____

NO X

Periodicidad _____

10. ¿Cuál es su opinión con respecto a que las decisiones sobre las personas en el sector de la producción de muebles, constituyen un aspecto importante para el cumplimiento de los objetivos de la organización?; partiendo de la premisa de que la buena administración del mismo, promueve la productividad, la calidad, el mantenimiento de un buen clima organizacional, la eficacia y eficiencia en procesos, la optimización de técnicas y la apertura de mercados.

Debido a que los procesos de los muebles son todavía artesanales algunos, el factor humano con buena administración cubre todos estos factores.

11. ¿ En qué tipo de decisiones involucra o involucraría usted como gerente al talento humano y al estudio acerca del mismo?

todas.

ANEXO B: FORMULARIO DE ENTREVISTA PARA AUDITORÍA DEL TALENTO HUMANO

Ejemplo: Formulario de entrevista de salida

Nombre del empleado _____ Fecha de contrato _____

Entrevistador _____ Fecha de la entrevista _____

Departamento _____

1. ¿Corresponde el puesto a sus expectativas? ¿Por qué si o por qué no? _____

2. ¿Cuál es su opinión franca y honesta sobre:

a) Su puesto de trabajo _____

b) Las condiciones de trabajo _____

c) La orientación que recibió de sus puesto _____

d) La capacitación que se le proporcionó _____

e) Su nivel de compensación _____

3. ¿Cuál es la principal razón que lo conduce a renunciar a su puesto? _____

4. ¿Cómo podría la empresa haber impedido su renuncia? _____

5. ¿Qué sugerencias constructivas tiene usted para contribuir el mejoramiento del entorno laboral de la empresa? _____

ANEXO C: PUNTOS ESENCIALES EN LOS SONDEOS DE OPINIÓN.

ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A SU SUPERVISOR

- Los empleados de este supervisor en especial, ¿se muestran especialmente motivados o especialmente descontentos?
- Las actividades y comentarios de los empleados de este supervisor en especial, ¿denotan que el supervisor necesita capacitación para el liderazgo?
- ¿Han mejorado las actitudes desde la última vez que se administró este cuestionario?

ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A SUS PUESTOS DE TRABAJO

- Cuáles Aspectos son causa común de quejas y falta de satisfacción?
- Los puestos que están generando quejas y conflictos ¿son susceptibles de ser rediseñados?
- Los aspectos que están generando dificultades, ¿pueden modificarse?

ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS RESPECTO AL JEFE DE PLANTA O AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Consideran los empleados que trabajan para una buena empresa o para una mediocre?
 - En general, la actitud es “tengo un trabajo más o menos temporal” o el personal considera que tiene una carrera profesional en la empresa?
 - Cómo es el nivel de información respecto a lo que se espera que el empleado produzca en su puesto de trabajo?
 - Se ha proporcionado retroalimentación adecuada al empleado acerca de su desempeño?
-