

# Modelo de Innovación e Intervención para la Gestión de Organizaciones (MIIGO): Gestión Humana para PyMEs.



**MIIGO**<sup>®</sup>

Modelo de intervención e innovación para la gestión de organizaciones

Rafael Pérez Uribe  
Patricia Vargas Quiroga  
David Ocampo Guzmán



**Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN**

Pérez Uribe, Rafael Ignacio

Modelo de innovación e intervención para la gestión de organizaciones (MIIGO):  
gestión humana para PyMEs / Rafael Ignacio Pérez Uribe, Patricia Vargas Quiroga,  
David Ocampo Guzmán.

Descripción: 1a edición / Bogotá: Universidad EAN, 2020.  
120 páginas.

ISBNe 9789587566284

- |                                      |                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| 1. Administración de personal        | 2. Pequeñas y medianas empresas |
| 3. Planificación de recursos humanos | 4. Selección de personal        |
| 5. Inducción de personal             | 6. Capacitación de empleados    |

I. Vargas Quiroga, Patricia      II. Ocampo Guzmán, David

658.3 CDD23

**Edición**

Gerencia de Investigaciones

**Gerente de Investigaciones**

Carolina Mejía Corredor

**Coordinadora de Publicaciones**

Laura Cediel Fresneda

**Revisor de estilo**

Andrea Gaitán

**Diagramación**

María Eugenia Mila E.

**Diseño de carátula**

Cesar Augusto Rubiano

Publicado por Ediciones EAN, 2020.

Todos los derechos reservados.

ISBNe 9789587566284

©Universidad EAN, El Nogal: Cl. 79 No. 11 - 45. Bogotá D.C., Colombia, Suramérica, 2019 Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69] Vigilada Mineducación. CON ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD, Res. N° 29499 del Mineducación 29/12/17, vigencia 28/12/21

Producido en Colombia.

## Contenido

1. Introducción
2. El componente de gestión humana en el MIIGO
  - 2.1 Del estadio 1 al 2
  - 2.2 Del estadio 2 al 3
  - 2.3 Del estadio 3 al 4
3. Guía para la intervención e innovación para la gestión humana
  - 3.1 Estructuración del plan de gestión humana
    - 3.1.1 Plan estratégico
    - 3.1.2 Alineación con el direccionamiento estratégico de la empresa
  - 3.2 Implementación y seguimiento del plan estratégico de gestión humana (PEGH)
    - 3.2.1 Implementación
    - 3.2.2 Seguimiento
  - 3.3 Reclutamiento
    - 3.3.1 Fuentes externas de reclutamiento
    - 3.3.2 Fuentes internas de reclutamiento
    - 3.3.3 Los pasos básicos que se deben tener en cuenta en una búsqueda de personal
  - 3.4 Selección
    - 3.4.1 ¿Cuál es el objetivo del proceso de selección?
    - 3.4.2 ¿En qué consiste un proceso de selección?
    - 3.4.3 ¿Qué pasa si la vacante de personal es temporal?

### 3.5. Contratación

3.5.1 ¿Cuáles son los diferentes motivos de terminación de contrato?

3.5.2 ¿Cómo dar por terminado el contrato laboral sin aducir justa causa por parte de la empresa?

3.5.3 ¿Cómo dar por terminado el contrato de trabajo por justa causa?

3.5.4 Terminación de contrato por renuncia del trabajador

3.5.5 Liquidación económica de los contratos

3.5.6 Proceso disciplinario

3.5.7 Contrato de aprendizaje

### 3.6 Inducción

### 3.7 Capacitación

3.7.1 Proceso de capacitación del personal

3.7.2 Los objetivos de la capacitación

3.7.3 ¿Cuáles son las políticas y las normas de capacitación?

3.7.4 ¿Qué responsabilidades tienen los involucrados en el proceso?

3.7.5 ¿Qué modalidades de formación educativa existen?

### 3.8 Entrenamiento

3.8.1 ¿Cómo detectar las necesidades específicas del entrenamiento?

3.8.2 ¿Cómo se puede hacer el entrenamiento?

3.8.3 ¿Cómo saber si el programa de entrenamiento está realmente funcionando?

### 3.9 Promoción

### 3.10 Evaluación del desempeño o del desarrollo

3.10.1 Planeación de Metas

3.10.2 Tutoría

3.10.3 Evaluación y análisis de resultados

3.10.4 Reconocimiento

3.11 Compensación

3.11.1 ¿Cuáles son las políticas generales?

3.11.2 ¿Cómo se define el proceso de compensación?

3.11.3 Mercado de referencia para la variable de compensación

3.11.4 Política de pago

3.11.5 ¿Cómo se valoran los cargos de trabajadores tercerizados?

3.12 Bienestar social

3.12.1 Clima o ambiente laboral/ organizacional

3.12.2 Algunas políticas que apoyan el mejoramiento del clima organizacional

3.13 Manejo laboral

3.13.1 Nómina

3.13.2 Afiliaciones y descuentos por concepto de seguridad social, cambios de EPS y ARL

3.13.3 Asuntos laborales

3.13.4 Permisos y licencias

3.14 Salud ocupacional

Referencias



# 1. Introducción

Antes de trabajar en la intervención e innovación de la gestión humana en una empresa, se debe leer el marco conceptual del MIIGO (Pérez-Uribe y Ocampo Guzmán, 2015a) y haber realizado el diagnóstico de la empresa con el MMGO (Pérez et al., 2013).

Este libro muestra los pasos y actividades que se podrían desarrollar de estadio a estadio: del estadio 1 al 2, del estadio 2 al 3 y del estadio 3 al 4, según el MMGO®, en el MIIGO de gestión humana.

El objetivo central de este documento, es entregarles una herramienta de consulta a los líderes y responsables de la gestión humana en pymes, con el propósito de facilitarles una gestión exitosa centrada en las personas.

Este trabajo surge de varios estudios que evidencian la problemática que tiene este tipo de empresas, para gestionar de manera eficaz los procesos involucrados que generen las condiciones más adecuadas para que sus trabajadores sientan que están laborando en una excelente organización. De tal manera que los resultados de sus tareas vayan más allá de las metas establecidas y hagan que sus compañías generen valor agregado a su *stakeholders* (Varela, 2017; Garzón et al., 2015; Pérez-Uribe, 2000; Pérez-Uribe, 2013; García, Martínez y Aragón, 2011; Pinto, 1989; Pinto, 1991; Pallares, 1996).

Algunos de las situaciones preocupantes que se han convertido en problemas en las mipymes son:

La mayoría de empresarios y gerentes que administran las mipymes, algunos con títulos liberales en diferentes carreras, de manera empírica con un enfoque que se ha denominado «feudal» –anacronismo para explicar la manera arcaica de administrar muchas pymes– (Pérez-Uribe, 2000; Pérez-Uribe, 2013). Por lo general, no existe un proceso documentado para realizar la función de gestión humana y sus decisiones sobre la selección del personal y temas salariales, las toman directamente ellos y prefieren contratar personas con experiencia y conocimiento específico técnico en las tareas que van a desempeñar en la empresa. A esto se le suma que la inducción a la empresa es mínima o inexistente, y la mayoría de trabajadores aprenden lo que es la empresa en el desarrollo propio de sus actividades (Garzón, et al., 2015). Los trabajadores conocen los procedimientos, más por la práctica que por un trabajo documentado y sistematizado dentro de una filosofía de mejoramiento continuo (Pinto, 1989). A pesar que la ley exige a las empresas trabajar en el tema de salud ocupacional y seguridad industrial, muchos empresarios de mipymes no aprovechan a las administradoras de riesgos laborales (ARL), para que realicen capacitaciones permanentes a sus trabajadores. De hecho no se va más allá de lo legal (Pérez-Uribe y Ocampo-Guzmán, 2015b).

Hay poca preocupación en la capacitación planeada y sostenible del trabajador y las evaluaciones de desempeño se hacen sobre el trabajo del día a día, de acuerdo a los resultados y de manera subjetiva. Por lo general la hace el jefe inmediato (Pérez-Uribe, 2000; Pérez-Uribe, 2013).

Se vive para el día a día y se van resolviendo los problemas que van apareciendo. Esta es una de las razones causantes que no haya tiempo para planear. Impera el cortoplacismo. El concepto de proactividad –administración del futuro y adelantarse a los acontecimientos– no se maneja o no les interesa a los gerentes manejarlo (Riveros, 2016).

De hecho, se hace mucho énfasis en el cómo hacerlo o por el contrario no se dice nada. En este sentido se identifican dos tipos de gerentes: el primer tipo, trata de ser lo más preciso posible y en detallar al máximo las áreas que tienen que hacer sus trabajadores y se nota una influencia marcada por la división del trabajo. El control lo hace el jefe, lo que genera un ambiente que coarta la iniciativa y la creatividad a muchos trabajadores para opinar y generar ideas en pro de los mejoramientos de los procesos que maneja. La supervisión que se da a los trabajadores y a los procesos que manejan, por lo general es estrecha. Se toman decisiones por chisme e intuición y no se comprueban la mayoría de veces los acontecimientos ni las causas que los crean, ni la veracidad de la información. El poder administrativo pertenece a la jerarquía y no existe la intención de compartirlo con los trabajadores mediante una participación efectiva en la toma de decisiones sobre asuntos importantes. (Pérez-Uribe, 2000; Pérez-Uribe, 2013).

El segundo estilo es el que deja hacer al libre albedrío los trabajos a su gente y deja al trabajador que aprenda su oficio como pueda. De hecho, el concepto de liderazgo es asimilado a la labor gerencial, como atributo importante o esencial del

mando y del manejo del poder (Escandón y Hurtado, 2016) y está influenciado por los rasgos psicológicos de cada cual (Cuevas, Bustos, Pérez-Uribe y Ocampo-Guzmán, 2017; Arévalo, Pérez-Uribe y Ocampo-Guzmán, 2015; Lozano, Pérez-Uribe y Ocampo-Guzmán, 2015).

En general, se maneja de manera informal una filosofía organizacional que no se encuentra formalmente definida y carece de efectividad para influir en las decisiones y el comportamiento de los trabajadores. De este hecho se desprende que no existe un programa para difundir, afianzar y defender los valores que contribuyen a desarrollar sentimientos de lealtad y compromiso entre los trabajadores y la empresa, y que favorezcan la productividad. Sin embargo, impera la filosofía de trabajo de «resultados antes que cualquier cosa». Cuando los hay positivos, pocas veces hay felicitaciones, cuando los hay negativos hay por lo general regañones y en última despidos. Hay una alta tendencia en este tipo de empresas a la inexistencia de otorgarles a los trabajadores bonificaciones o incentivos salariales sobre los rendimientos por encima de las metas fijadas (Giler y Ochoa, 2017; Lozano et al., 2015; Pérez-Uribe, 2000; Pérez-Uribe, 2013).

Hay un manejo primario del concepto de trabajo en equipo y existe el paradigma entre los gerentes de las mipymes que sus trabajadores por estar haciendo su trabajo en etapas o pasos secuenciales, o por secciones relacionadas entre sí, ya hay trabajo en equipo (Lozano et al., 2015; Pérez-Uribe, 2000; Pérez-Uribe, 2013).

A pesar que muchas pymes han incursionado en procesos de calidad por medio de certificaciones y diversos programas

del gobierno e instituciones de educación superior, que promocionan trabajar por proceso y en equipo, impera el individualismo: «Sálvese quien pueda», «yo hago mi trabajo... usted verá qué hace... es su problema». En este ambiente no hay trabajo en equipo, ni espíritu de participación que valga, más bien hay miedo y tensión (Bedoya y García, 2016). En lugar de tener colaboradores con la camiseta puesta, se tiene enemigos trabajando en la «misma casa». Todo el mundo está a la defensiva reforzando el sálvese quien pueda (Pérez-Uribe, 2000; Pérez-Uribe, 2013).

El objetivo de este documento, como se afirmó anteriormente, es entregarles a los gerentes y empresarios de pymes, una guía práctica para que puedan manejar la gestión humana de su organización. Se referencian páginas web, documentos, formatos y procesos como referentes de buenas prácticas para reducir o erradicar los problemas anteriores, y se aclaran los posibles responsables del direccionamiento de la gestión humana, en los cuales los líderes, gerentes o encargados tienen una participación importante como únicos responsables del desarrollo de las competencias de sus trabajadores. Son los principales promotores de los valores y es a partir de sus actuaciones con su gente, de su estilo en la administración del talento y de la forma en que toman las decisiones y como materializan la cultura que aspiran fortalecer, que podrían generar sentido de pertenencia, compromiso y amor por la organización.



## 2

## El componente de gestión humana en el MIIGO

El componente de gestión humana del MIIGO, está basado en las indicaciones del modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO®) (Pérez-Uribe et al., 2013) y está conformada por 14 variables: 1) estructuración del plan de gestión humana (GH), 2) implementación y seguimiento del plan de GH, 3) reclutamiento, 4) selección, 5) contratación, 6) inducción, 7) capacitación, 8) entrenamiento, 9) promoción, 10) evaluación de desarrollo, 11) compensación, 12) bienestar social, 13) manejo laboral y 14) salud ocupacional. Cada variable a su vez tiene los siguientes descriptores –son 37–:

**Tabla 1.** Variables y descriptores en gestión humana según el MMGO

VARIABLES	DESCRIPTORES
1) ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN HUMANA	Plan estratégico
	Alineación con direccionamiento estratégico
2) IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO PLAN G.H.	Implementación
	Seguimiento
3) RECLUTAMIENTO	Documentación
	Procedimientos
	Mecanismos de evaluación y mejoramiento
4) SELECCIÓN	Proceso
	Habilidades, aptitudes y valores
	Criterios físicos y de salud

**Tabla 1.** Variables y descriptores en gestión humana según el MMGO (Cocontinuación)

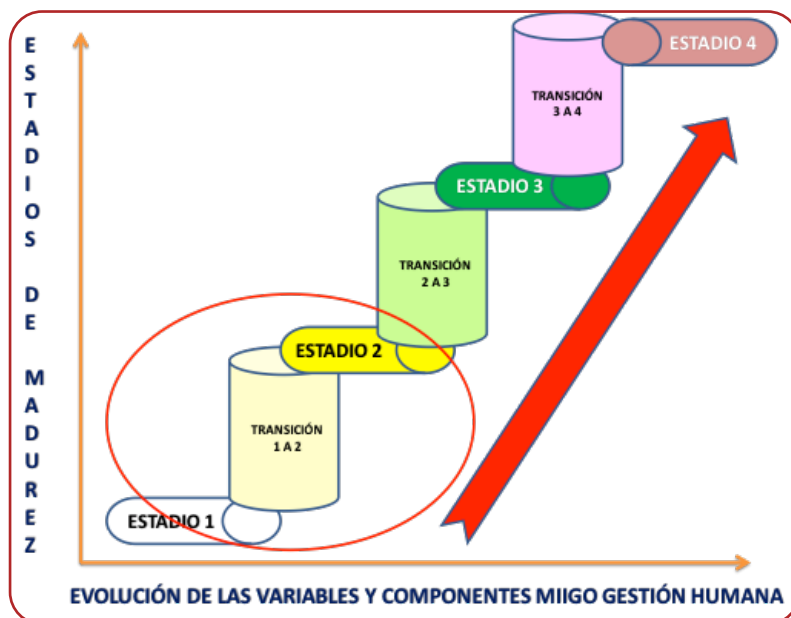
VARIABLES	DESCRIPTORES
5) CONTRATACIÓN	Políticas
	Fuentes internas y externas
	Modelos de contrato
6) INDUCCIÓN	Mecanismos para información
	Mecanismos para promoción y medición
7) CAPACITACIÓN	Programas
	Criterios
	Mejoramiento e innovación
	Evidencia de logros
8) ENTRENAMIENTO	Criterios de evaluación del desarrollo
	Evidencia de logros en entrenamiento
9) PROMOCIÓN	Criterios para promoción
	Datos sobre criterios de promoción
10) EVALUACIÓN DE DESARROLLO	Proceso de valoración y méritos
	Sistema de evaluación de desempeño
11) COMPENSACIÓN	Criterios con equidad para determinación de salarios
	Indicadores de gestión
	Sistema de pago
12) BIENESTAR SOCIAL	Programas
	Generación de ambiente de colaboración
	Estadísticas sobre aumento de productividad
	Mecanismos de comunicación
13) MANEJO LABORAL	Reglamento interno de trabajo
	Liquidación de personal
14) SALUD OCUPACIONAL	Programas de mejoramiento de condiciones de vida
	Programas para prevención de la salud
	Medidas de protección

**Fuente.** Elaboración propia basada en Pérez-Uribe et al., 2013.

## 2.1 Del estadio 1 al 2

Se debe tener en cuenta que lo más difícil es el primer paso y que todo camino inicia con este. La organización puede estar en una inercia que le es favorable y en un estado de «comodidad». Romper esa inercia no es fácil; se pueden generar «roces» con sus colaboradores y evidencias de limitaciones más serias a la hora de enfrentar «dificultades» (Pérez-Uribe y Ocampo-Guzmán, 2015a).

**Figura 1.** Fase de transición 1-2: variables y descriptores



**Fuente.** Elaboración propia.

Si se tiene en cuenta que la informalidad en la gestión administrativa y operativa, típica a la pyme colombiana como lo señalan Beltrán, Torres, Camargo y Bello (2004) y Varela (2017), e iberoamericana en general (García et al., 2011), es

todo un reto mostrar al empresario los beneficios de crecer como organización e invertir recursos tanto económicos como de dedicación de personas y tiempo en su desarrollo. Un desarrollo que va a permitirle pasar de la informalidad a la formalidad y de allí, a la innovación, si realmente se quiere llegar a la condición de empresa perdurable.

**Tabla 2.** Variables y descriptores de gestión humana del estadio 1 al 2

<b>ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN HUMANA</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
PLAN ESTRATÉGICO	Inexistencia de la misión, las políticas, las metas y las estrategias de gestión humana.	Existencia informal de la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana.
ALINEACIÓN CON DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Inexistencia de un plan estratégico de gestión humana.	El plan estratégico de gestión humana está alineado de manera informal al direccionamiento estratégico de la empresa.
<b>IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO PLAN ESTRA. G.H</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
IMPLEMENTACIÓN	Inexistencia de una implementación del plan de gestión humana.	La ejecución del plan de gestión humana está integrada informalmente a las de otras áreas de la empresa.
SEGUIMIENTO	Inexistencia de un seguimiento del plan de gestión humana.	La implementación del plan de gestión humana se evalúa de manera informal.
<b>RECLUTAMIENTO</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
DOCUMENTACIÓN	No existe documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.	Se está trabajando de manera informal en la utilización de fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.

**Tabla 2.** Variables y descriptores de gestión humana del estadio 1 al 2 (Continuación)

<b>RECLUTAMIENTO</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
PROCEDIMIENTOS	No existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.	Se trabajan de manera informal los procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.
MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO	No existen mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.	Se trabajan de manera informal los mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.
<b>SELECCIÓN</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
PROCESO	No existe un proceso de selección –entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.–.	Se trabaja de manera informal el proceso de selección –entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.–.
HABILIDADES, APTITUDES Y VALORES	No existen las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.	Se trabajan de manera informal las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.
CRITERIOS FÍSICOS Y DE SALUD	No existen criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo ni existencia de pruebas para su ingreso.	Se trabajan de manera informal los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y la existencia de pruebas para su ingreso.
<b>CONTRATACIÓN</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
POLÍTICAS	No existen políticas de contratación.	Las políticas de contratación se trabajan de manera informal.
FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS	No se utilizan las fuentes internas o externas de consulta para la elaboración de los contratos laborales.	Se utilizan de manera informal fuentes internas o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales.
MODELOS DE CONTRATO	No se utilizan modelos de contrato.	Los modelos de contrato, se trabajan de manera informal.

**Tabla 2.** Variables y descriptores de gestión humana del estadio 1 al 2 (Continuación)

<b>INDUCCIÓN</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
MECANISMOS PARA INFORMACIÓN	No existen mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: historia, evolución y objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.	Se trabajan de manera informal mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: historia, evolución y objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.
MECANISMOS PARA PROMOCIÓN Y MEDICIÓN	No existen mecanismos para promover y medir la adaptación de un trabajador nuevo.	Se trabajan de manera informal mecanismos para promover y medir la adaptación de un trabajador nuevo.
<b>CAPACITACIÓN</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
PROGRAMAS	No existen programas de capacitación.	Se está trabajando de manera informal en programas de capacitación.
CRITERIOS	No existen criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios.	Se están trabajando de manera informal criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios.
MEJORAMIENTO E INNOVACIÓN	No existe mejoramiento e innovación de los programas de capacitación.	Se está trabajando de manera informal en el mejoramiento e innovación de los programas de capacitación.
EVIDENCIA DE LOGROS	No se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica.	Se está trabajando de manera informal en evidenciar los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica.

**Tabla 2.** Variables y descriptores de gestión humana del estadio 1 al 2 (Continuación)

<b>ENTRENAMIENTO</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESARROLLO	Se trabajan de manera informal criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria.	Se trabajan formalmente criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria.
EVIDENCIA DE LOGROS EN ENTRENAMIENTO	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, no se evidencian.	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se presentan de manera informal.
<b>PROMOCIÓN</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
CRITERIOS PARA PROMOCIÓN	Se trabajan de manera informal criterios para promover trabajadores –mérito, antigüedad, etc.–.	Se trabajan de manera formal criterios para promover trabajadores –mérito, antigüedad, etc.–.
DATOS SOBRE CRITERIOS DE PROMOCIÓN	No se manejan datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.	Se están trabajando de manera informal datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.
<b>EVALUACIÓN DEL DESARROLLO</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
PROCESO DE VALORACIÓN Y MÉRITOS	Se trabaja de manera informal un proceso de valoración y méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.	Se trabaja actualmente un proceso de valoración y méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.
SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	No se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.	Se está trabajando de manera informal en un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.

**Tabla 2.** Variables y descriptores de gestión humana del estadio 1 al 2 (Continuación)

<b>COMPENSACIÓN</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
CRITERIOS CON EQUIDAD PARA DETERMINACIÓN DE SALARIOS	Existen criterios de manera informal para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales.	Los criterios para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales existen, pero no se utilizan.
INDICADORES DE GESTIÓN	Los indicadores de gestión implementados por la organización para determinar la escala salarial frente a su industria no existen.	Los indicadores de gestión implementados por la organización para determinar la escala salarial frente a su industria existen, pero no se utilizan.
SISTEMA DE PAGO	El sistema de pago de nómina no está organizado.	El sistema de pago de nómina se trabaja manualmente.
<b>BIENESTAR SOCIAL</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
PROGRAMAS	No existen programas de bienestar social.	Existen programas de bienestar social de manera informal.
GENERACIÓN DE AMBIENTE DE COLABORACIÓN	No existen evidencias de que los programas generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador.	Se está trabajando en programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, pero de manera informal.
ESTADÍSTICAS SOBRE AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD	No existen estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.	Se están trabajando de manera informal estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.
MECANISMOS DE COMUNICACIÓN	No existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.	Existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes de manera informal.

**Tabla 2.** Variables y descriptores de gestión humana del estadio 1 al 2 (Continuación)

MANEJO LABORAL		
Descriptores	Estadio 1	Estadio 2
REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	El reglamento interno de trabajo se labora de manera informal.	El reglamento interno de trabajo existe, pero no se utiliza.
LIQUIDACIÓN DE PERSONAL	El proceso para la liquidación del personal no está organizado.	El proceso para la liquidación del personal se trabaja manualmente.
SALUD OCUPACIONAL		
Descriptores	Estadio 1	Estadio 2
PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE CONDICIONES DE VIDA	No existen programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores.	Se está trabajando de manera informal en programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores.
PROGRAMAS PARA PREVENCIÓN DE LA SALUD	No existen evidencias de que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.	Se está trabajando de manera informal en evidenciar que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.
MEDIDAS DE PROTECCIÓN	No existen medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.	Se está trabajando de manera informal en las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.

**Fuente.** Elaboración propia basado en Pérez-Uribe et al., 2013.

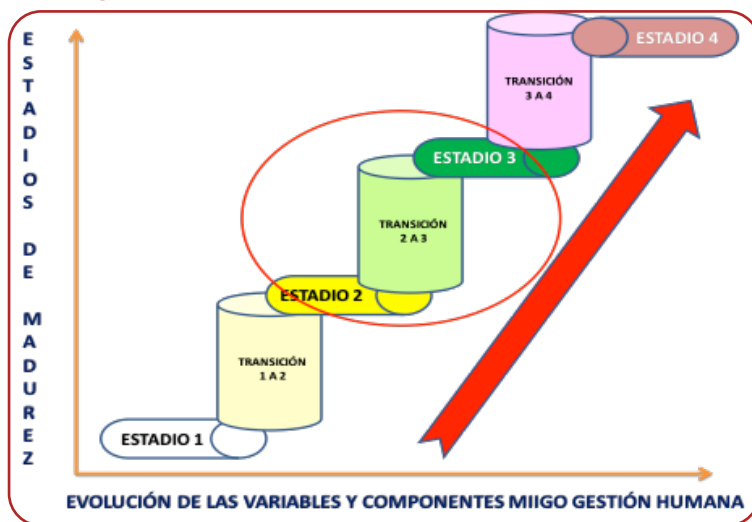
## 2.2 Del estadio 2 al 3

A medida que la organización aprende a convivir con el nuevo orden, con su nueva forma aunque sea de manera no documentada –estadio 2– y las nuevas maneras de desarrollar la gestión humana, se va venciendo la resistencia

de la informalidad y se va creando una cultura hacia el debido proceso, donde las personas deben seguir unas rutinas, pasos y procedimientos para facilitar el alcance de las metas (López, Pérez-Uribe y Ocampo-Guzmán, 2016).

Este nuevo hábito genera una inversión más alta de tiempo en las primeras etapas, pero poco a poco va mostrando sus beneficios y va permitiendo que los colaboradores inviertan más tiempo en asuntos relevantes para la organización y reducir las pérdidas de tiempo que genera el desorden y la informalidad (Tovar, Pérez-Uribe y Ocampo-Guzmán, 2015).

**Figura 2.** Fase de transición 2-3: variables y descriptores de gestión humana



**Fuente.** Elaboración propia.

Lo deseable es que se trabaje en esta etapa en la implementación de los descriptores de nivel 3, como figura en la siguiente tabla:

**Tabla 3.** Fase de transición 2-3: variables y descriptores de gestión humana

<b>ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN HUMANA</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>Estadio 3</b>
PLAN ESTRATÉGICO	Existencia informal de la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana.	Se tienen documentadas la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana, pero no se conocen en todas las áreas.
ALINEACIÓN CON DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	El plan estratégico de gestión humana está alineado de manera informal al direccionamiento estratégico de la empresa.	El plan estratégico de gestión humana está alineado en algunas áreas de trabajo al direccionamiento estratégico de la empresa.
<b>IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO PLAN ESTRA. G.H.</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>Estadio 3</b>
IMPLEMENTACIÓN	La ejecución del plan de gestión humana está integrado informalmente a las de otras áreas de la empresa.	La ejecución del plan de gestión humana está integrada parcialmente a las de otras áreas de la empresa.
SEGUIMIENTO	La implementación del plan de gestión humana se evalúa de manera informal.	El plan de gestión humana se evalúa en algunas áreas de la empresa.
<b>RECLUTAMIENTO</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>Estadio 3</b>
DOCUMENTACIÓN	Se está trabajando de manera informal en la utilización de fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.	Se tiene la documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario, pero solo se utiliza algunas veces.
PROCEDIMIENTOS	Se trabajan de manera informal los procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.	Se tienen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales, pero se utilizan algunas veces.
MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO	Se trabajan de manera informal los mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.	Se utilizan algunas veces mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.

**Tabla 3.** Fase de transición 2-3: variables y descriptores de gestión humana (Continuación)

<b>SELECCIÓN</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>Estadio 3</b>
PROCESO	Se trabaja de manera informal el proceso de selección –entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.-.	Se utiliza algunas veces el proceso de selección –entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.-.
HABILIDADES, APTITUDES Y VALORES	Se trabajan de manera informal las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.	Se utilizan algunas veces las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.
CRITERIOS FÍSICOS Y DE SALUD	Se trabajan de manera informal los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y la existencia de pruebas para su ingreso.	Se utilizan algunas veces los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y la existencia de pruebas para su ingreso.
<b>CONTRATACIÓN</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>Estadio 3</b>
POLÍTICAS	Las políticas de contratación se trabajan de manera informal.	Las políticas de contratación están documentadas y se utilizan algunas veces.
FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS	Se utilizan de manera informal fuentes internas y externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales.	Las fuentes internas o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales se utilizan algunas veces de manera formal.
MODELOS DE CONTRATO	Los modelos de contrato, se trabajan de manera informal.	Se utilizan algunas veces modelos de contrato.

**Tabla 3.** Fase de transición 2-3: variables y descriptores de gestión humana (Continuación)

<b>INDUCCIÓN</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>Estadio 3</b>
MECANISMOS PARA INFORMACIÓN	Se trabajan de manera informal mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: historia, evolución y objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.	Se utilizan algunas veces mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: historia, evolución y objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.
MECANISMOS PARA PROMOCIÓN Y MEDICIÓN	Se trabajan de manera informal mecanismos para promover y medir la adaptación de un trabajador nuevo.	Se utilizan algunas veces mecanismos para promover y medir la adaptación de un trabajador nuevo.
<b>CAPACITACIÓN</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>Estadio 3</b>
PROGRAMAS	Se está trabajando de manera informal en programas de capacitación.	Se tienen programas de capacitación, pero no se ejecutan en todas las áreas.
CRITERIOS	Se están trabajando de manera informal criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios.	Se tienen criterios pero no se aplican en todas las áreas.
MEJORAMIENTO E INNOVACIÓN	Se está trabajando de manera informal en el mejoramiento e innovación de los programas de capacitación.	Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación, pero no en todas las áreas.
EVIDENCIA DE LOGROS	Se está trabajando de manera informal en evidenciar los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica.	Se evidencia los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica, pero no en todas las áreas.

**Tabla 3.** Fase de transición 2-3: variables y descriptores de gestión humana (Continuación)

<b>ENTRENAMIENTO</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>Estadio 3</b>
CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESARROLLO	Se trabajan formalmente criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria.	Los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria son una realidad y están mejorando.
EVIDENCIA DE LOGROS EN ENTRENAMIENTO	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se presentan de manera informal.	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian pero no en todas las áreas.
<b>PROMOCIÓN</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>Estadio 3</b>
CRITERIOS PARA PROMOCIÓN	Se trabajan de manera formal criterios para promover trabajadores –mérito, antigüedad, etc.–.	Los criterios para promover trabajadores –mérito, antigüedad, etc.–, son una realidad y están mejorando.
DATOS SOBRE CRITERIOS DE PROMOCIÓN	Se están trabajando de manera informal en datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.	Se evidencian datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización, pero no en todas las áreas.
<b>EVALUACIÓN DE DESARROLLO</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>Estadio 3</b>
PROCESO DE VALORACIÓN Y MÉRITOS	Se trabaja actualmente en un proceso de valoración y méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.	El proceso de valoración y méritos, que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores, es una realidad y está mejorando.

**Tabla 3.** Fase de transición 2-3: variables y descriptores de gestión humana (Continuación)

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Se está trabajando de manera informal en un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.	Se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos en algunos cargos, procesos o áreas de trabajo.
<b>COMPENSACIÓN</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>Estadio 3</b>
CRITERIOS CON EQUIDAD PARA DETERMINACIÓN DE SALARIOS	Los criterios para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales existen, pero no se utilizan.	Los criterios con equidad para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales se utilizan de manera parcial.
INDICADORES DE GESTIÓN	Los indicadores de gestión implementados por la organización para determinar la escala salarial frente a su industria existen, pero no se utilizan.	Los indicadores de gestión implementados por la organización para determinar la escala salarial frente a su industria, se utilizan de manera parcial.
SISTEMA DE PAGO	El sistema de pago de nómina se trabaja manualmente.	Se están haciendo esfuerzos para mejorar el sistema de pago de nómina.
<b>BIENESTAR SOCIAL</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>Estadio 3</b>
PROGRAMAS	Existen programas de bienestar social de manera informal.	Los programas de bienestar social se desarrollan de manera parcial.
GENERACIÓN DE AMBIENTE DE COLABORACIÓN	Se está trabajando en programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, pero de manera informal.	Se evidencian programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, pero no en todas las áreas.

**Tabla 3.** Fase de transición 2-3: variables y descriptores de gestión humana (Continuación)

ESTADÍSTICAS SOBRE AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD	Se están trabajando de manera informal estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.	Se evidencian estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar, pero no en todas las áreas.
MECANISMOS DE COMUNICACIÓN	Existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes de manera informal.	Se utilizan de manera parcial, mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.
<b>MANEJO LABORAL</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>Estadio 3</b>
REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	El reglamento interno de trabajo existe, pero no se utiliza.	El reglamento interno de trabajo se utiliza de manera parcial.
LIQUIDACIÓN DE PERSONAL	El proceso para la liquidación del personal se trabaja manualmente.	Se están haciendo esfuerzos para mejorar el proceso para la liquidación del personal.
<b>SALUD OCUPACIONAL</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>Estadio 3</b>
PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE CONDICIONES DE VIDA	Se está trabajando de manera informal en programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores.	Se evidencian programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores, pero no en todas las áreas.
PROGRAMAS PARA PREVENCIÓN DE LA SALUD	Se está trabajando de manera informal en evidenciar que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.	Se evidencian pero no en todas las áreas, que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.

**Tabla 3.** Fase de transición 2-3: variables y descriptores de gestión humana (Continuación)

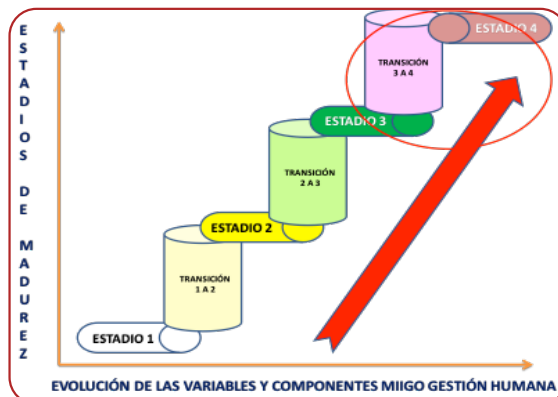
<p>MEDIDAS DE PROTECCIÓN</p>	<p>Se está trabajando de manera informal en las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.</p>	<p>Se evidencian pero no en todas las áreas, las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.</p>
------------------------------	--	---

**Fuente.** Elaboración propia basado en Pérez-Uribe et al., 2013.

### 2.3 Del estadio 3 al 4

En esta transición se requiere mantener lo que se ha logrado hasta ahora en materia del ascenso de los descriptores hacia mejores prácticas en gestión humana, afianzar los procesos de manera que sean parte constitutiva de la operación normal de la organización y hacer seguimiento a través de indicadores que den cuenta de la alineación de todos los componentes y sus variables con el direccionamiento estratégico (Gordon y Fraser, 2009).

**Figura 3.** Fase de transición 3-4 variables y descriptores de gestión humana



**Fuente.** 2

Lo deseable es que se trabaje en esta etapa en la implementación de los descriptores de nivel 4 como aparece en la siguiente tabla:

**Tabla 4.** Fase de transición 3-4: variables y descriptores de gestión humana

<b>ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN HUMANA</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>Estadio 4</b>
PLAN ESTRATÉGICO	Se tienen documentadas la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana, pero no se conocen en todas las áreas.	La misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana, son conocidas y se están trabajando uniformemente en toda la empresa.
ALINEACIÓN CON DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	El plan estratégico de gestión humana está alineado en algunas áreas de trabajo al direccionamiento estratégico de la empresa.	El plan estratégico de gestión humana está alineado totalmente al direccionamiento estratégico de la empresa y funciona de manera excelente.
<b>IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO PLAN ESTRA. G.H.</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>Estadio 4</b>
IMPLEMENTACIÓN	La ejecución del plan de gestión humana está integrada parcialmente a las de otras áreas de la empresa.	La ejecución del plan de gestión humana está relacionada integralmente a los de otras áreas de la empresa.
SEGUIMIENTO	El plan de gestión humana se evalúa en algunas áreas de la empresa.	El plan de gestión humana se evalúa permanentemente en toda la empresa.
<b>RECLUTAMIENTO</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>Estadio 4</b>
DOCUMENTACIÓN	Se tiene la documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario, pero solo se utiliza algunas veces.	Sí existe y se utiliza permanentemente.
PROCEDIMIENTOS	Se tienen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales, pero se utilizan algunas veces.	Sí existen y se utilizan permanentemente.
MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO	Se utilizan algunas veces mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.	Se utilizan permanentemente.

**Tabla 4.** Fase de transición 3-4: variables y descriptores de gestión humana (Continuación)

SELECCIÓN		
Descriptores	Estadio 1	Estadio 2
PROCESO	Se utiliza algunas veces el proceso de selección –entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.–.	Se utiliza permanentemente el proceso de selección –entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.–. Includo el <i>outsourcing</i> .
HABILIDADES, APTITUDES Y VALORES	Se utilizan algunas veces las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.	Se utilizan permanentemente las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.
CRITERIOS FÍSICOS Y DE SALUD	Se utilizan algunas veces los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de las pruebas para su ingreso.	Se utilizan permanentemente los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de las pruebas para su ingreso.
CONTRATACIÓN		
Descriptores	Estadio 1	Estadio 2
POLÍTICAS	Las políticas de contratación están documentadas y se utilizan algunas veces.	Las políticas de contratación se utilizan permanentemente.
FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS	Las fuentes internas o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales se utilizan algunas veces de manera formal.	Las fuentes internas o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales se utilizan permanentemente.
MODELOS DE CONTRATO	Se utilizan algunas veces modelos de contrato.	Se utilizan permanentemente modelos de contrato.
INDUCCIÓN		
Descriptores	Estadio 1	Estadio 2
MECANISMOS PARA INFORMACIÓN	Se utilizan algunas veces mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: historia, evolución y objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.	Se utilizan permanentemente mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: historia, evolución y objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.
MECANISMOS PARA PROMOCIÓN Y MEDICIÓN	Se utilizan algunas veces mecanismos para promover y medir la adaptación de un trabajador nuevo.	Se utilizan permanentemente mecanismos para promover y medir la adaptación de un trabajador nuevo.

**Tabla 4.** Fase de transición 3-4: variables y descriptores de gestión humana (Continuación)

<b>CAPACITACIÓN</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
PROGRAMAS	Se tienen programas de capacitación, pero no se ejecutan en todas las áreas.	Los programas de capacitación se desarrollan permanentemente y son aprovechados por los trabajadores de la organización.
CRITERIOS	Se tienen criterios, pero no se aplican en todas las áreas.	La capacitación se desarrolla sobre criterios claros conocidos y utilizados por todas las áreas de la organización.
MEJORAMIENTO E INNOVACIÓN	Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación, pero no en todas las áreas.	Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación en todas las áreas y procesos de la empresa.
EVIDENCIA DE LOGROS	Se evidencian los logros en los colaboradores capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica, pero no en todas las áreas.	Se evidencian los logros en los colaboradores capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica en todas las áreas o procesos.
<b>ENTRENAMIENTO</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESARROLLO	Los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria son una realidad y están mejorando.	La aplicación de los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria funciona de manera excelente.
EVIDENCIA DE LOGROS EN ENTRENAMIENTO	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los colaboradores, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian, pero no en todas las áreas.	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los colaboradores, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian por medio de indicadores en todas las áreas o procesos.
<b>PROMOCIÓN</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
CITERIOS PARA PROMOCIÓN	Los criterios para promover trabajadores –mérito, antigüedad, etc.–, son una realidad y están mejorando.	La aplicación de criterios para promover trabajadores –mérito, antigüedad, etc.– funcionan de manera excelente.
DATOS SOBRE CRITERIOS DE PROMOCIÓN	Se evidencian datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización, pero no en todas las áreas.	Se evidencian en todas las áreas o procesos, datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.

**Tabla 4.** Fase de transición 3-4: variables y descriptores de gestión humana (Continuación)

EVALUACIÓN DE DESARROLLO		
Descriptores	Estadio 1	Estadio 2
PROCESO DE VALORACIÓN Y MÉRITOS	El proceso de valoración y méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores, es una realidad y está mejorando.	La aplicación de un proceso de valoración y méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores funciona de manera excelente.
SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos en algunos cargos, procesos o áreas de trabajo.	Se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.
COMPENSACIÓN		
Descriptores	Estadio 1	Estadio 2
CRITERIOS CON EQUIDAD PARA DETERMINACIÓN DE SALARIOS	Los criterios con equidad para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales se utilizan de manera parcial.	La aplicación de criterios con equidad para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales, funciona de manera excelente.
INDICADORES DE GESTIÓN	Los indicadores de gestión implementados por la organización para determinar la escala salarial frente a su industria, se utilizan de manera parcial.	La aplicación de indicadores de gestión para determinar la escala salarial frente a su industria funciona de manera excelente.
SISTEMA DE PAGO	Se están haciendo esfuerzos para mejorar el sistema de pago de nómina.	El sistema de pago de nómina funciona de manera excelente y con la última tecnología en el sector.
BIENESTAR SOCIAL		
Descriptores	Estadio 1	Estadio 2
PROGRAMAS	Los programas de bienestar social se desarrollan de manera parcial.	El desarrollo y seguimiento de los programas de bienestar social funciona de manera excelente.
GENERACIÓN DE AMBIENTE DE COLABORACIÓN	Se evidencian programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, pero no en todas las áreas.	Los programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, se evidencian con indicadores en todas las áreas o procesos.

**Tabla 4.** Fase de transición 3-4: variables y descriptores de gestión humana (Continuación)

ESTADÍSTICAS SOBRE AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD	Se evidencian estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar, pero no en todas las áreas.	Se evidencian claramente en toda la empresa, estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.
MECANISMOS DE COMUNICACIÓN	Se utilizan de manera parcial, mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.	La aplicación de mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes funciona de manera excelente.
<b>MANEJO LABORAL</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	El reglamento interno de trabajo se utiliza de manera parcial.	La aplicación del reglamento interno de trabajo funciona de manera excelente.
LIQUIDACIÓN DE PERSONAL	Se están haciendo esfuerzos para mejorar el proceso para la liquidación del personal.	El proceso para la liquidación del personal funciona de manera excelente y con la última tecnología en el sector.
<b>SALUD OCUPACIONAL</b>		
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>Estadio 2</b>
PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE CONDICIONES DE VIDA	Se evidencian programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores, pero no en todas las áreas.	La aplicación de programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores funciona de manera excelente.
PROGRAMAS PARA PREVENCIÓN DE LA SALUD	Se evidencian pero no en todas las áreas, que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.	Se evidencian claramente en toda la empresa, que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.
MEDIDAS DE PROTECCIÓN	Se evidencian pero no en todas las áreas, las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.	La aplicación de las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo, funciona de manera excelente.

**Fuente.** Elaboración propia basado en Pérez-Uribe et al., 2013.

# 3.

## Guía para la intervención e innovación para la gestión humana

### 3.1 Estructuración del plan de gestión humana

#### 3.1.1 Plan estratégico

##### 3.1.1.1 ¿Cuál es la visión y misión de la empresa?

Es la pregunta inicial que se debe tener clara acerca de hacia dónde se moverá la empresa. En la visión se define el horizonte de planeación, la definición de la imagen futura que se desea alcanzar (Pérez-Uribe, 2013. p. 42)

La misión: a) identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos de productos y mercado, b) El negocio en el que estamos por qué y qué debemos hacer para lograr la visión, cd) describe los valores y prioridades de la organización, 4) señala los propósitos, los clientes, los bienes y servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de la empresa, e) es el conjunto de actividades que se deben realizar para alcanzar la visión definida, f) expresa la razón de ser del negocio en todas sus dimensiones, g) involucra al cliente como parte fundamental del negocio, así como a los trabajadores y los recursos físicos (Pérez-Uribe, 2013. p. 105; Pérez-Uribe, et al., 2016).

Se debe haber definido la misión del componente de gestión humana, de tal manera que este aspecto le permita a las partes interesadas –*stakeholders*– conocer la razón de ser de este componente organizacional, frente al direccionamiento estratégico general de la empresa (Pérez-Uribe et al., 2016).

### **3.1.1.2 ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?**

Los objetivos se pueden definir como los resultados que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Pueden ser corporativos –de toda la empresa y son la guía de todas las acciones de los procesos–, por áreas de trabajo o procesos. Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones para: a) suministrar dirección, b) ayudar en evaluación, c) crear sinergia, d) revelar prioridades, e) permitir coordinación y f) controlar, motivar, organizar y realizar una planificación efectiva. Deben reunir además las siguientes características: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes (Pérez-Uribe, 2013, p. 110; Pérez-Uribe, et al., 2016).

### **3.1.1.3 ¿Cuál es la misión del área de gestión humana?**

Es importante preguntarse si las personas que trabajan en la empresa hacen un aporte al negocio. Si la respuesta es sí, la segunda reflexión es ¿Qué tipo de aporte? Conociendo el tipo de aporte como en el ejemplo anterior: trabajador con conocimiento del producto y habilidad para negociar, se puede considerar que gestión humana como área o la oficina de personal, dentro de su estrategia deberá llevar a cabo procesos de selección que den respuesta eficiente y oportuna a esta necesidad del negocio (Garzón, et al., 2015).

### 3.1.1.4 ¿La estrategia de gestión humana incluye las políticas de la gerencia, en términos de metas cuantitativas?

Los componentes que le ofrece el MMGO acerca de los procesos básicos de la gestión humana, se relacionan con la estrategia y objetivos de la organización. Situaciones como la de hacer procesos de selección eficientes permiten, tener información que podría ser mostrada como un índice que mida el desempeño del área de gestión humana ofreciéndole un valor a la estrategia de la empresa (Hernández y Vergara, 2013; Pérez-Uribe y Calixto, 2005).

Algunos de los indicadores que se pondrían manejar en esta variable son (CELPAX, 2016):

#### Indicadores cuantitativos

##### Rotación de personal

##### Rotación por retiro

$$\text{Rotación por retiro} = \frac{\text{Personas retiradas 2011}}{\text{Total trabajadores 2011 (Término fijo + Término indefinido)}}$$

##### Rotación por ingreso

$$\text{Rotación por ingreso} = \frac{\text{Total personas ingresadas 2005}}{\text{Total trabajadores 2005 (Término fijo + Término indefinido)}}$$

$$28/142 = 19.71 \%$$

## Rotación de personal

### Ejemplo

Rotación por retiro: Personas retiradas en 2011/ Total trabajadores 2011 (término fijo + término indefinido)  
=  $36/142 = 25,35\%$

Rotación por ingreso: Total personas ingresadas 2005/ Total trabajadores 2005 (término fijo + término indefinido) =  $28/142 = 19,71\%$

Estos indicadores muestran el comportamiento de ingreso y egreso de personal de la empresa. El poder visualizar la situación actual del negocio y considerar los factores que inciden en la actuación de la empresa, permite que gestión humana proyecte lo que se requiere para generar cambios guiados por los objetivos corporativos del negocio (Pérez-Uribe et al., 2005).

### 3.1.1.5 ¿El enfoque estratégico de gestión humana genera valor a la organización?

Al revisar las actividades que realiza el área de gestión humana y el resultado que ellas proporcionan al negocio, se puede conocer si estas se relacionan con la estrategia corporativa y lo que la empresa ofrece en términos de calidad, producto, precio y servicio (Pérez-Uribe et al., 2005).

En este sentido, la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana, deben permanentemente desplegarse por medio de todos los medios que tenga y pueda crear la empresa,

para que sean conocidas por todos los trabajadores. De hecho la gerencia y el responsable de gestión humana deben estar trabajando y desarrollando un seguimiento periódico, para que en todos los procesos y áreas de la empresa se esté trabajando el plan estratégico de gestión humana de manera uniforme en toda la empresa (Sandoval, 2012).

Al lado de la difusión y comunicación del plan estratégico, y como parte de esta, se encuentra la capacitación al trabajador, que genera como resultado empleados que conocen la calidad del producto y servicio que la empresa ofrece. La relación es obvia para la estrategia de la organización: empleados capacitados en desarrollar lo que la empresa promete a sus clientes (Sandoval, 2012).

### **3.1.1.6 ¿Se hace seguimiento por parte de la gerencia a las acciones que se toman para el cumplimiento de las metas de la organización con respecto a la gestión humana?**

Antes de tomar acciones sobre las actividades que se llevan a cabo en la empresa, es importante haber comunicado a los empleados las funciones y tareas que deben desarrollar y los resultados que se esperan que se produzcan (Pérez-Uribe, 1999; Arévalo et al.,; Pérez-Uribe, et al, 2015).

La comunicación adquiere un rol fundamental como eje de transmisión de la organización para su funcionamiento en general, y subraya su importancia como elemento constructor de la identidad y la cultura (Goleman, 1998; Pérez-Uribe, 2003; Cuevas et al., 2017). Cuando hay comunicación asertiva con los colaboradores hay presunción que se comprende lo que se está trasmitiendo. En tiempos pasados la comunicación era por

lo general verbal y la mayoría de las veces, se generaba mucha incompreensión e inexactitud en los mensajes. Hoy en día con los sistemas de telefonía móvil y sus aplicaciones –correos, Skype, Facebook y WhatsApp, por ejemplo–, los mensajes son directos en el momento adecuado y en tiempo real (Cuevas, et al., 2017).

### **3.1.1.7 ¿Cuál es el objetivo de la comunicación?**

La empresa busca tener una comunicación interna clara y oportuna con sus empleados, además de diagnosticar las necesidades de la empresa con el apoyo de sus colaboradores, quienes finalmente ejecutan las tareas requeridas para el funcionamiento de la organización (Cuevas et al., 2017).

### **3.1.1.8 La decisión se trabajar con un *outsourcing* de gestión humana**

Si se toma esta decisión habrá que analizar los costos de realizarlo. En el mercado hay una gran diversidad de empresas de outsourcing que prestan los servicios en gestión humana (Montoya, 2010).

Algunas para mencionar son:

#### **1) Activos S. A.S**

##### **Gestión especializada en capital humano**

- Selección especializada.
- Estudio de seguridad para contratación o seguimiento.
- Programa de inducción organizacional y al puesto de trabajo.

- Portafolio de capacitación sobre competencias organizacionales y personales orientados al cierre de brechas de perfiles.
- Programas de bienestar laboral orientados al mejoramiento de la calidad de vida del empleado.
- Gestión del clima laboral.

### **Gestión especializada en relaciones laborales**

- Contratación de personal –incluye profesores extranjeros–.
- Gestión de bienestar laboral.
- Gestión del clima laboral.
- Capacitación y planes de formación.

### **Manejo de información y procesamiento de nóminas**

- *Outsourcing* de nóminas –normales y confidenciales–.
- Sistemas de información para control de tiempos –equipos biométricos y software de control–.
- Servicio de digitalización y custodia de las carpetas de los trabajadores.

## **2) Adecco**

**Selección de personal –*permanent placement*–:** se realiza por medio de un proceso técnico y profesional certificado por el Icontec. El área especializada en selección de personal se encarga de entender las necesidades puntuales de los clientes, para de esta forma encontrar a las personas que reúnan el talento, conocimiento y el conjunto de competencias adecuadas a los perfiles que requiera la organización. Los procesos de selección benefician a las empresas generándoles valor, reduciendo los costos al hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos, mejorando la productividad

y aumentado la competitividad de las organizaciones en el mercado, diferenciándose de la competencia y obteniendo personal que se ajuste con las metas y objetivos de la compañía, haciéndola más rentable.

Las actividades que desarrollan son:

**Levantamiento presencial del perfil:** Adecco personaliza cada uno de sus procesos de selección, para esto visita al cliente directamente en sus instalaciones con el objetivo de conocer la organización, entender su cultura y el perfil de las personas que trabajan allí.

- Características: requisitos académicos, experiencia laboral, rasgos de comportamiento.
- Historia y cultura.
- Objetivos estratégicos.
- Organización y estilo directivo.

**Reclutamiento:** con el propósito de reclutar los talentos más adecuados para cada una de las organizaciones, Adecco a lo largo de su experiencia ha constituido una variedad de canales:

- Canales propios: bases de datos y AdeccoEmpleo.
- Redes sociales: Twitter, Facebook, Foursquare y LinkedIn.
- Portales web de empleo: emplee.com, SENA, Bogotá Trabaja, Linkempleo.com, Zona Jobs, Aliado Laboral.com y Trabajando.com.
- Medios impresos: diarios locales y nacionales.

## Proceso de entrevista

**Entrevista tradicional:** indaga mediante preguntas específicas, aspectos de candidatos que serán determinantes para el cargo, en los que se encuentran: experiencia, capacidades y habilidades.

**Entrevista por competencias:** explora evidencias situacionales del pasado vinculadas con las competencias requeridas para el cargo, indagando sobre situaciones con las que la persona ha tenido que enfrentarse. Esto con el fin de determinar el nivel de dicha competencia y su ajuste a las necesidades de cada compañía.

**Verificación de referencias:** es una etapa del proceso de selección que permite verificar información y tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar un candidato, indagando aspectos como: desempeño en el trabajo, fecha de ingreso y retiro, funciones desarrolladas, áreas por mejorar, motivo del retiro y fortalezas.

**Informe de selección:** Adecco como producto final del proceso de selección entrega un informe, que le aporta al cliente datos relevantes que suministran herramientas para la toma de decisión con respecto al candidato a seleccionar. Se utiliza en procesos de selección y de evaluación para personal, tanto interno como externo de la compañía, entregando la siguiente información: identificación de brechas y habilidades frente a la posición a ocupar, evaluación potencial para futuras posiciones y definición de necesidades para el desarrollo grupal y personal –capacitación–.

### **3.1.2 Alineación con el direccionamiento estratégico de la empresa**

#### **3.1.2.1 ¿Es claro en el plan estratégico de la empresa las áreas que van a participar?**

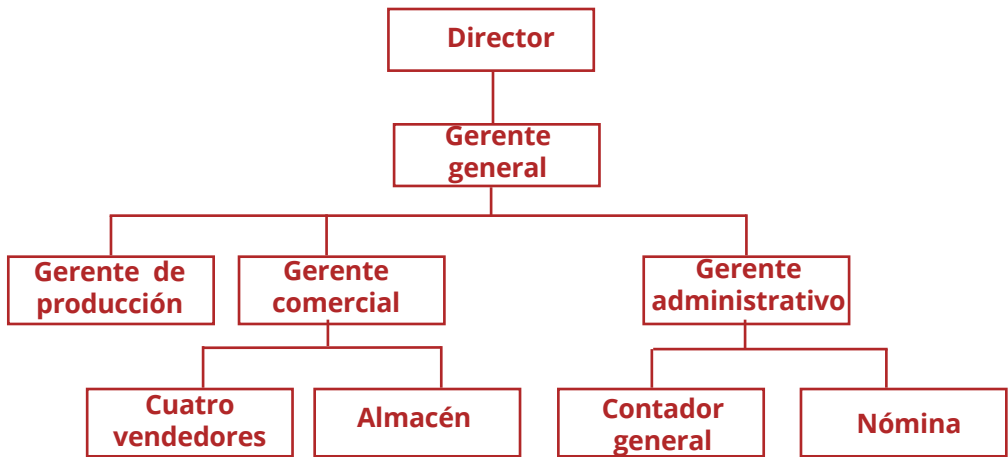
El responsable de gestión humana debe conocer el total funcionamiento de la empresa y a todos sus empleados, más las áreas de mercadeo, operativas y administrativas que allí participan (Bowman, 2016). En la alineación con el direccionamiento estratégico de la empresa, el organigrama asume un papel muy importante como la forma gráfica y documentada –la foto de la organización en un tiempo determinado– que señala las relaciones entre las áreas, las líneas de autoridad y la comunicación formal en la organización (Arévalo et al., 2015; Pérez-Uribe et al., 2016; Marín, 2012).

Se debe dibujar el organigrama (figura 4) de la empresa que le permita a cualquier persona interesada, observar el funcionamiento de la empresa actual. Sobre el cual podrá visualizar los cambios que se deseen hacer para la empresa del futuro, y su relación con la estrategia de la empresa (Arévalo et al., 2015).

Para la elaboración del organigrama se sugiere: mantenerlo simple, evitar el cruce excesivo de líneas y colocar los nombres equivalentes a los cargos. Debe tener en cuenta que las áreas son unidades de apoyo que dependen de los procesos y acciones que se realizan en la empresa y las actividades allí se realizan son para el cumplimiento de la misión de la empresa (Arévalo et al., 2015).

El organigrama es importante para una empresa cualquiera que sea su sector económico, en dos sentidos (Bowman, 2016; Marín, 2012, p. 1.) como instrumento de análisis, ya que detecta gráficamente las fallas estructurales y de reacción que se dan entre las áreas; 2) permite hacer control del número de personas que excedan la capacidad requerida por la empresa para su funcionamiento.

**Figura 4.** Ejemplo de un organigrama funcional

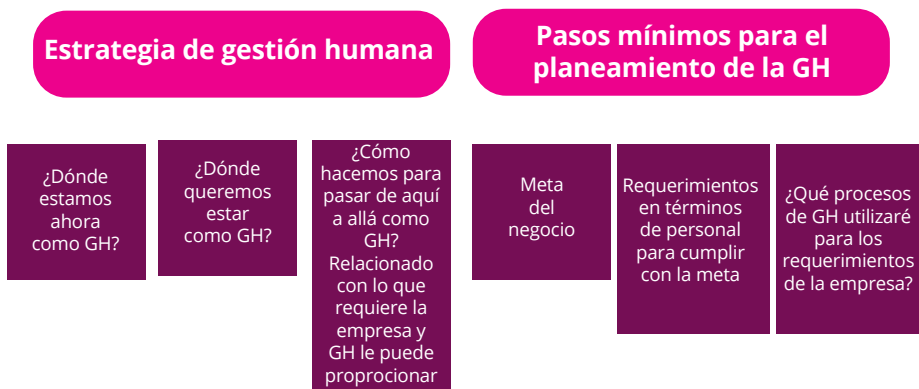


**Fuente.** Elaboración propia.

### 3.1.2.2 ¿El plan estratégico de gestión humana (PEGH) despliega políticas y directrices a los distintos niveles de la empresa?

Conociendo el plan estratégico de la empresa, la persona encargada de gestión humana podrá relacionar sus actividades con las requeridas por la empresa para el logro de su misión (Duarte, Vanegas y Patiño, 2014). La forma de llevarlo a cabo se explica en la siguiente figura.

Figura 5. Despliegue de la estrategia de gestión humana



**Fuente.** Elaboración propia.

## 3.2 Implementación y seguimiento del plan estratégico de gestión humana (PEGH)

### 3.2.1 Implementación

El plan de gestión humana debe tener en cuenta todas las áreas o procesos de la empresa. En la siguiente figura se muestra un ejemplo de cómo los procesos de GH deben involucrar las diferentes áreas de la empresa, desde las productivas, las de servicio y en forma integral toda la empresa que tiene personal a cargo (Duarte et al., 2014).

**Figura 6. Despliegue del plan estratégico de gestión humana (PEGH)**



**Fuente. Elaboración propia.**

### 3.2.2 Seguimiento

Al considerar la gestión humana como estratégica para la empresa, permitiéndole marcar diferencias con otras empresas, es importante dedicarle tiempo al seguimiento del plan estratégico sugerido por el responsable de GH. Las actividades que se llevan a cabo deben tener relación directa con la misión de la empresa, por lo tanto, diagnosticar los aportes y procesos de GH aseguran el cumplimiento del plan. Al tener el plan y los resultados esperados, se deberá hacer un chequeo del cumplimiento de este, se sugiere colocar fechas, responsables y resultados en forma clara y concreta (Rivero y Dabos, 2017).

Se recomiendan realizar reuniones cada dos meses con la gerencia para observar los adelantos, tanto de las actividades, como los indicadores planeados en cada proceso de gestión humana (Pérez-Uribe, 2013).

### **3.3 Reclutamiento**

Es muy importante establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la captación del personal requerido, de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos que la empresa desea cubrir. Existen muchos y diversos medios para reclutar personal en las empresas, cada uno de ellos con sus respectivas ventajas y desventajas; así mismo, cada uno tendrá un impacto sobre el presupuesto que la empresa asigne a las tareas de gestión humana, por lo cual será necesario determinar el proceso y la inversión a que se está dispuesto a pagar para llevarlo a cabo (Rivero y Dabos, 2017).

Algunas de las fuentes a las que puede recurrir un empresario en la búsqueda de empleados potenciales, entre otras, son (Hernández y Vergara, 2013; Pérez-Uribe,, 2015):

#### **3.3.1 Fuentes externas de reclutamiento**

- Amistades o parientes de los empleados actuales.
- Empleados actuales.
- Anuncios en periódicos y revistas locales.
- Anuncios públicos fuera de la empresa.

- Escuelas Técnicas y Universidades.
- Bolsas de trabajo.
- Bolsas de trabajo privadas.
- Empleados anteriores.
- Empresas de *outsourcing* y de caza talentos.

### 3.3.2 Fuentes internas de reclutamiento

La gerencia es capaz de identificar a los empleados que reúnen los atributos necesarios para ocupar los puestos a medida que estén disponibles, un inventario de gerentes ayuda mucho en este caso, de habilidades y de anuncios de vacantes y procedimientos de concurso, estos anuncios, solo son un procedimiento para informar a los empleados que existen vacantes, los concursos por puestos constituyen una técnica que permite a los empleados crecer y creer que tienen las habilidades para ocupar el puesto, y así concursar por un puesto anunciado.

### 3.3.3 Los pasos básicos que se deben tener en cuenta en una búsqueda de personal

- **Conocer del cargo:** contenido, responsabilidades, lugar de trabajo y otros datos relevantes para ser tenidos en cuenta al iniciar una búsqueda de personal.

- **Requisitos excluyentes y no excluyentes del cargo:** estudios y experiencia laboral.
- **Qué ofrece la empresa para ese cargo:** salario, aspectos legales de acuerdo al reglamento de trabajo y algunos reconocimientos propios de cada empresa.
- **Elegir el medio de publicar el requerimiento de personal:** prensa, radio, páginas de internet, información voz a voz y por recomendación, entre otras.
- **Recepción de hojas de vida:** lectura y comparación con el perfil.
- **Entrevista de selección.**

## 3.4 Selección

### 3.4.1 ¿Cuál es el objetivo del proceso de selección?

Vincular el personal con las competencias requeridas por cada cargo y con las condiciones que faciliten su adaptación a la empresa.

Todas las personas que aspiren a ocupar un cargo en la empresa, deberán pasar por un proceso de selección definido para cada caso, y una vez vinculado por la evaluación en el periodo de prueba.

La gestión del proceso de selección de personal es responsabilidad de la gerencia o el encargado de la gestión humana, con la participación activa del jefe inmediato. Su inicio estará

siempre sujeto a la disponibilidad de cargos vacantes en la estructura aprobada oficialmente por la empresa.

### Ejemplo

Cargo	Años de experiencia específica
Contador	3 años en el cargo
Vendedor	1 año en este cargo
Secretaria	2 años en cargos similares

**Nota:** lo anterior es un ejemplo de política o directriz que guiarán la administración del personal de una empresa. Los gerentes evaluarán las reglas que consideren apropiadas para su empresa.

### 3.4.2 ¿En qué consiste un proceso de selección?

Este proceso consiste en elegir entre varios candidatos la persona que se ajuste mejor al perfil del cargo y a la organización. El proceso debe iniciarse, siempre que el perfil lo permita, con una convocatoria interna y en segunda opción con búsqueda externa de candidatos. En caso de una vacante se recomienda seguir la siguiente guía:

**Tabla 5.** Proceso de selección

Etapa del proceso	Tener en cuenta	Formato a utilizar	¿Quién aprueba?
1. Elabore una solicitud de personal con los requerimientos del cargo: estudios, experiencia y habilidades.	Perfil del cargo actualizado.	Formato de solicitud de personal.	Gerente o encargado del área de GH.
2. Entrevista con el encargado de GH y jefe inmediato para verificar que cumpla con los requerimientos del puesto.	Verificar el perfil de los candidatos.	Formato de Entrevista. Hojas de vida de candidatos.	Gerente o encargado del área de GH.
3. Toma de la decisión de contratación basado en la aprobación en el proceso de selección.	Los requerimientos del cargo.	Solicitud de vinculación.	Gerente o encargado del área de GH.
4. Evaluación de periodo de prueba.	- Debe hacerse dentro de los primeros meses. - Hacer seguimiento a las oportunidades de mejora.	Formato de evaluación de periodo de prueba .	Gerente o encargado del área de GH

**Fuente.** Elaboración propia.

### 3.4.3 ¿Qué pasa si la vacante de personal es temporal?

- El candidato o la candidata debe diligenciar la solicitud de personal.
- Se sugiere hacer una verificación de referencias.

- Los trabajadores contratados a través de empresas temporales no tendrán periodo de prueba, los contratos podrán ser terminados en cualquier momento, bajo criterios argumentados por el jefe inmediato –fraude, bajo desempeño, comportamientos que van en contravía de los valores organizacionales y del reglamento interno de trabajo.

### 3.5 Contratación

Este es un proceso simple si se toman en cuenta los detalles legales que implica, o bien muy complejo y preocupante cuando estos se pasan por alto. Antes de entablar una relación laboral con un trabajador, es muy importante conocer todos los compromisos legales que este hecho conlleva. Se recomienda considerar y prever todas las acciones a realizar en cada una de las siguientes áreas (Rey y Sanabria, 2015; Grupo Argos, 2014):

- Formas de contratación y cláusulas especiales del contrato (confidencialidad, traslados, patentes y otras), duración de los contratos, derechos y obligaciones que contraen tanto el empleador como el trabajador, entre otros.
- Requisitos y prestaciones de ley: la administración de personas está relacionado directamente con el tema de tipo laboral específicamente contractual.

#### 3.5.1 ¿Cuáles son los diferentes motivos de terminación de contrato?

La terminación del contrato de trabajo puede darse por justa o sin justa causa. Para cada caso deberán seguirse las normas contenidas en el Reglamento Interno de Trabajo y el Código Sustantivo del Trabajo. Cuando la terminación es por justa causa,

deberá primero cumplirse el trámite disciplinario respectivo, en coordinación con el gerente o encargado de gestión humana; de no haber lugar a proceso disciplinario la terminación se hará igualmente con seguimiento de la gerencia general para efectos del procedimiento y las cartas correspondientes. Cuando hay terminación unilateral de la empresa, sin justa causa legal, se paga la correspondiente indemnización conforme a las disposiciones legales (Gerencie.com, 2017a).

### **3.5.2 ¿Cómo dar por terminado el contrato laboral sin aducir justa causa por parte de la empresa?**

Esta determinación es adoptada por la compañía, con intervención de la gerencia general, del jefe inmediato y el encargado de gestión humana. Para formalizarla, el responsable elabora la carta de terminación y la remite al jefe inmediato en original y copia, para que le sea entregada al trabajador, quien debe firmar la copia de la carta registrando en ella la fecha de recibo; cuando el trabajador no acepte firmar la copia de la empresa, se deja constancia por parte de dos trabajadores con sus números de cédula, fecha e indicando que no quiso firmar. El jefe inmediato debe enviar copia original de la carta al responsable de gestión humana –asuntos laborales– quien a su vez debe hacer la remisión a nómina de la terminación para su trámite de liquidación y la indemnización o pago legal a que haya lugar (Gerencie.com, 2017b).

### **3.5.3 ¿Cómo dar por terminado el contrato de trabajo por justa causa?**

Conocida la falta, la gerencia general, el jefe inmediato con el apoyo del encargado de gestión humana, realiza los trámites

de investigación o actas de descargos que sean necesarios, con el fin de demostrar los hechos que se constituyen en justa causa legal de terminación del contrato laboral. El encargado de gestión humana elabora la carta de terminación del contrato y la remite al jefe inmediato en original y copia para entregarla al trabajador. El empleado firma el original de la carta de terminación y registra la fecha de recibo. En caso de que el trabajador no acepte firmar la carta, se hace por parte de dos testigos con sus números de cédula, indicando la negativa a firmar. El jefe inmediato debe enviar copia original de la carta al encargado de gestión humana –asuntos laborales–, quien a su vez debe hacer la remisión a nómina de la terminación para su trámite de liquidación y lo demás a que haya lugar (Gerencie.com, 2017c).

#### **3.5.4 Terminación de contrato por renuncia del trabajador.**

El empleado debe presentar carta de renuncia en original y copia al gerente de la empresa, quien dará el visto bueno a la renuncia firmando cada una de las copias y registrando la fecha de recibo. La renuncia debe tener una fecha precisa de terminación. Se envía copia original de renuncia a la persona encargada de gestión humana para dar trámite a la liquidación de prestaciones sociales y lo demás a que haya lugar (Riobó, 2017). El gerente debe entregar al trabajador la carta de aceptación de renuncia y para el efecto procede con la asesoría del encargado de gestión humana, pudiendo utilizar los modelos que para el respecto se tienen disponibles (Actualicese.com, 2015).

### 3.5.5 Liquidación económica de los contratos

Para llevar a cabo el proceso de liquidación del contrato de trabajo, el trabajador debe hacer entrega de los elementos de trabajo asignados para la realización de la labor para la cual fue contratado, se sugiere diligenciar un formato de paz y salvo que encontrará a continuación a manera de ejemplo.

Anexo a la comunicación que formaliza la terminación de los contratos de trabajo, se remite el formato de paz y salvo (tabla 6). El trabajador debe tramitar el paz y salvo que relaciona las sumas pendientes con la empresa por cualquier razón, –cajas menores, legalización gastos de viaje o devolución de anticipos–, entrega de equipos móviles, computador, teléfono, etc., con el funcionario autorizado para dar constancia en cada caso. Se entregan al responsable de gestión humana, para que sirvan de soporte al pago de la respectiva liquidación de prestaciones sociales o salarios.

El responsable de gestión humana procede con los respectivos paz y salvos, si es el caso hace las deducciones previamente autorizadas por el trabajador, en la liquidación definitiva.

Una vez recibida la comunicación que da origen a la terminación del contrato y el paz y salvo diligenciado, el proceso de gestión humana procede a desactivar al trabajador y hacer la liquidación definitiva de salarios y prestaciones sociales. El proceso de GH, realiza los trámites y formatos de retiro con las distintas entidades, tanto para efecto de seguridad social como otros terceros que tengan que ver con la vinculación y los pagos del trabajador. GH tramita el manejo de presupuesto, contabilización y pago de la liquidación definitiva, y procede a entregar personalmente la liquidación del empleado garantizando su firma de recibo (MinJusticia, 2017).

**Tabla 6.** Formato para paz y salvo

PAZ Y SALVO PARA EL RETIRO DE PERSONAL		
Nombre de la empresa:		FECHA:
Nombre del trabajador:		Cédula:
Cargo:		
Áreas de trabajo o procesos a las que debe el trabajador solicitar firma para paz y salvo (diligencia solo las necesarias propias de cada empresa)	Detalle del concepto (descripción)	Visto bueno de responsable del proceso o área
Nombre del área o proceso:	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
Nombre del área o proceso:	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
Nombre del área o proceso:	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
Nombre del área o proceso:	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
Visto bueno del encargado de gestión humana :	Fecha:	

**Fuente.** Elaboración propia.

### 3.5.6 Proceso disciplinario

Los asuntos disciplinarios se tramitan a través del manejo de consecuencias. Se refiere a la forma y contenido a través del cual el gerente de la pyme, maneja los eventos que requieren la aplicación de consecuencias en observancia de las normas que sirven de marco dentro de las relaciones de trabajo. El responsable de gestión humana, con apoyo del jefe inmediato, iniciará los trámites disciplinarios cuando existe un desajuste, desconocimiento, inobservancia, desacato o incumplimiento de los valores, instrucciones, normas y procesos de la empresa. El manejo de consecuencias se traduce en la oportunidad de formación y desarrollo, la invitación a corregir comportamientos, de reforzar conductas deseables, de formar gente en los valores de la empresa, de proteger los intereses de la organización y de formalizar legalmente las decisiones de la empresa (Tejada, 2016).

Conocida la presunta falta, el gerente debe asesorarse con un experto en el tema, para que este lo acompañe en el establecimiento de la falta, la constitución de los descargos, la elaboración de los documentos de notificación a que hubiere lugar, y la determinación de la sanción o justa causa a invocar en caso de despido, y a su vez el jefe inmediato se encargará de mostrar la diligencia de descargos como la oportunidad que tiene el trabajador para evaluar los fallas o errores cometidos, de evidenciar sus actuaciones sobre los aspectos que se están evaluando y sobre todo como una oportunidad de mejorar dentro de la organización (Tejada, 2016).

### 3.5.7 Contrato de aprendizaje

El contrato de aprendizaje tiene múltiples especificidades frente a un contrato de trabajo ordinario, puesto que su finalidad no es exclusivamente que el aprendiz preste un servicio personal al empleador, como sucede en la relación de trabajo ordinaria, ya que tiene otros elementos que le son característicos. Estos contratos de aprendizaje buscan ante todo capacitar al aprendiz en un oficio determinado y facilitar su inserción en el mundo del trabajo. Estas finalidades del contrato de aprendizaje tienen claro sustento constitucional, pues no solo es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran, sino que además el Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar (Procuraduría.gov.co, s.f.). Por consiguiente, debido a esas finalidades, el contrato de aprendizaje no solo tiene sustento constitucional, sino que además puede ser distinguido de un contrato de trabajo ordinario, que carece de esos propósitos (OIT. Cinterfor, 2002; Actualicese.com, 2017).

### 3.6 Inducción

Este componente del MMGO y MIIGO en gestión humana comunica la información general sobre la empresa y sobre la forma como se realizan las actividades, de tal modo que el trabajador recién llegado se sienta en un ambiente acogedor donde podrá desarrollar sus potencialidades y contribuya con su capacidad al éxito de la organización. Algunos de los puntos relevantes para comunicar en una inducción: historia, organigrama, visión, misión, política de calidad –si se tienen, así existan en forma informal–, valores de la empresa,

reglamento interno de trabajo, aspectos laborales –salario, prestaciones, de trabajo–, beneficios que ofrece la empresa a sus colaboradores, entre otros (Corral, Gil, Velasco y Serrano, 2011; Uv.mx, 2011; Suratep, 2004; Piscal, s.f.; Ramírez, 2004).

## **3.7 Capacitación**

Es el proceso mediante el cual se fortalecen los conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar el desempeño del talento humano de la organización y así contribuir a su desarrollo integral, en pro de los objetivos empresariales (Pérez, Pineda y Arango, 2011).

### **3.7.1 Proceso de capacitación del personal**

El nuevo trabajador puede tener experiencia en algún trabajo previo o ser reciente su ingreso al mercado laboral. En cualquier caso, es muy probable que requiera capacitación. El propósito básico de un programa de capacitación es que el personal mejore su desempeño en el trabajo y que se imparte dentro de un proceso continuo, siempre en busca de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores, para que estén al día frente a los cambios repentinos que se suceden en el mundo altamente competitivo de los negocios –tabla 7–. Esto, a su vez, permite mejorar el ambiente de trabajo y reducir la rotación de personal. Este proceso inicia con la identificación de las necesidades de formación y desarrollo, hasta el aseguramiento de la calidad de las soluciones de aprendizaje –eventos de formación y desarrollo– que satisfacen dichas necesidades (Guiñazú, 2004).

**Tabla 7.** Ejemplo de un programa de capacitación

Nombre	Personal al que habría que capacitar
Manejo del equipo y maquinaria.	Personal operativo.
Control de calidad de materias primas y producto terminado.	Encargado del área de producción.
Seguridad empresarial.	Todo el personal.
Primeros auxilios.	Todo el personal.

**Fuente.** Elaboración propia.

### 3.7.2 Los objetivos de la capacitación

Los objetivos más comunes de la capacitación del personal son (Böhrt, 2000): a) diseñar, programar, ejecutar y evaluar estrategias y soluciones de aprendizaje para el desarrollo del talento humano, centrado en valores y competencias, facilitando el cambio de comportamientos y actitudes que apalancen el ciclo de generación de conocimiento y le permitan a la empresa desarrollar ventajas competitivas en el mediano y largo plazo; b) actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología; c) preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; d) prevenir riesgos de trabajo; 5) incrementar la productividad.

### 3.7.3 ¿Cuáles son las políticas y las normas de capacitación?

Las más utilizadas son (González y Tarragó, 2008):

### **3.7.3.1 Política**

Que en la empresa el aprendizaje de las personas busque incrementar constantemente las competencias de su capital humano e intelectual, considerando la capacitación como un hecho cumplido dentro de la organización.

### **3.7.3.2 Normas**

Las normas se encuentran definidas con relación: a) al proceso, b) al presupuesto, c) a la delimitación de competencias, d) los roles, e) los aliados estratégicos, f) la red de multiplicadores y g) los derechos y deberes.

## **3.7.4 ¿Qué responsabilidades tienen los involucrados en el proceso?**

### **3.7.4.1 Gerencia**

Apoyar el proceso de capacitación y tomar decisiones sobre el redireccionamiento de acciones resultantes de este proceso, en relación con su impacto en los trabajadores y procesos de la empresa.

### **3.7.4.2 Jefes**

a) Participar activamente en la identificación y levantamiento de las necesidades de formación y desarrollo de su equipo de trabajo, b) determinar el presupuesto de formación y desarrollo requerido para su área, de acuerdo a la gerencia o el encargado de gestión humana, c) facilitar las condiciones para que sus colaboradores asistan y participen de los eventos formación

y desarrollo programados, d) hacer acompañamiento a sus colaboradores en la aplicación del aprendizaje al puesto de trabajo, e) velar por el cumplimiento de las directrices y orientaciones definidas en el modelo operativo del proceso de aprendizaje organizacional, f) participar o facilitar la fase de análisis y diseño de los programas de formación y desarrollo, g) generar un ambiente de motivación entre sus colaboradores para la multiplicación del conocimiento al interior de la organización y h) justificar las necesidades de formación de sus colaboradores.

### **3.7.4.3 Socios de aprendizaje**

Son los funcionarios de la empresa, aliados estratégicos, proveedores y clientes que participan de las diferentes soluciones de aprendizaje y desarrollo programadas por la empresa. Sus responsabilidades son, entre otras: a) responsabilizarse por su proceso de formación y desarrollo, b) asistir y participar de las acciones de inducción, entrenamiento en el cargo, formación y desarrollo programadas por la empresa, c) realizar las evaluaciones contempladas en el proceso de aprendizaje organizacional, d) hacer transferencia de lo aprendido a su puesto de trabajo, e) monitorear que los eventos de formación en los que participe queden registrados en el sistema de información de capacitación.

### **3.7.4.4 Gerencia o encargado de la gestión humana**

Gestionar el Proceso de Formación y Desarrollo, lo cual implica: a) clarificar la estrategia de negocio e identificar necesidades de formación y desarrollo que apalanquen dicha estrategia; b) acompañar en el diseño de soluciones de aprendizaje en los

niveles estratégicos, tácticos y operativos; c) elaborar y ejecutar el Plan Integrado de Formación y Desarrollo; d) asegurar la calidad del proceso de formación y desarrollo.

### **3.7.5 ¿Qué modalidades de formación educativa existen?**

Algunas modalidades de formación educativa son (Martínez, Palos y Vargas-Hernández, 2017).

#### **3.7.5.1 En lo formal**

a) Educación básica: se refiere a la educación formal de estudios primarios y secundarios; b) educación al nivel de pregrado: comprende estudios formales de nivel técnico, tecnológico y profesional; c) educación al nivel de posgrado: estudios nacionales o internacionales de educación superior, comprende especializaciones, maestrías y doctorados.

#### **3.7.5.2 Según la modalidad**

a) Capacitación virtual: toda la capacitación que se reciba a través de medios y redes telemáticas, orientadas al auto-aprendizaje; b) educación continuada: corresponde al desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes, conocimientos y valores con el objeto de complementar, actualizar, cambiar y formar en aspectos académicos y laborales. Son programas no conducentes a título académico o sujetos al sistema de niveles y grados establecidos en la legislación educativa colombiana; c) Idiomas extranjeros: corresponde al desarrollo de la competencia de comunicación en un idioma distinto al español.

### 3.7.5.3 En cuanto al grupo objetivo

- **Formación interna:** son los eventos diseñados y dirigidos para grupos cerrados de la empresa, bien sea, vinculados directamente o por *outsourcing*, por contratos de prestación de servicios y personal de aliados.
- **Formación externa:** son los eventos de capacitación y entrenamiento que ofrece el mercado en forma de congresos, conferencias, simposios, seminario-taller, cursos y diplomados entre otros, los cuales requieren de una inscripción previa ante el ente organizador para poder participar en ellos. Son programas abiertos al público.

### 3.7.5.4 En cuanto al tipo de capacitación

- **Corporativa:** son soluciones de aprendizaje dirigidas a todos los públicos de la organización, con el propósito de garantizar la información básica del negocio, la asimilación de los valores corporativos y el fortalecimiento de conocimientos que deben ser demostrados por todos los empleados de la organización para el efectivo funcionamiento de las prácticas organizacionales.
- **Transversal:** son soluciones de aprendizaje dirigidas a públicos segmentados por áreas o roles de la organización, con el propósito de desarrollar conocimientos y habilidades que faciliten la ejecución de los procesos.
- **Específica:** es el entrenamiento, capacitación y formación orientada a conservar, fortalecer y potencializar los conocimientos, habilidades y actitudes propias de los cargos

de cada rol, con el propósito de incrementar los niveles de productividad de los empleados.

## **3.8 Entrenamiento**

El objetivo del entrenamiento en las empresas es generar las condiciones adecuadas para desarrollar y motivar al talento humano, mejorar sus cualidades y evitar la obsolescencia de las habilidades en todos los niveles de la empresa. Es importante que siempre que se vaya a implementar un programa de entrenamiento realizar un análisis de costo-beneficio para determinar si se lleva a cabo o no (Revilla, Acosta y Marval, 2009).

### **3.8.1 ¿Cómo detectar las necesidades específicas del entrenamiento?**

Hay que realizar por lo menos dos tipos de análisis (Rimac Seguros, 2014): a) análisis de tareas: identificar la relevancia de las tareas, los comportamientos específicos en un puesto en particular y la frecuencia con que se desempeñan, y además, la competencia de los empleados para desarrollar esas tareas; b) análisis de la persona: debe determinarse a quién se va a entrenar. Debe también compararse el desempeño de la persona con lo esperado en el cargo.

### 3.8.2 ¿Cómo se puede hacer el entrenamiento?

Existe una gran cantidad de métodos para ello. Algunos son más útiles que otros para desarrollar ciertas tareas. Algunos se utilizan para empleados profesionales y otros para empleados operativos. Algunos de ellos son (Rimac Seguros, 2014; Martínez, et al. 2017; ; Ramírez, 2004): a) asesoramiento o mentoría –mentoring–: el gerente enseña al individuo o el capacitando tiene la oportunidad de aprender de los miembros de la organización con más experiencia; b) juego de negocios: son simulaciones que representan situaciones reales de negocios; c) estudio de casos: se utilizan problemas simulados de negocios para que los resuelvan los involucrados; d) método de conferencia: se reúne a individuos que comparten intereses comunes con el objeto de analizar y tratar de resolver problemas; e) modelado de la conducta: son demostraciones vivas o de videocintas para demostrar lo que se pretende enseñar; f) entrenamiento con pendientes: también es una simulación, se da al participante un número de documentos, los cuales tienen que ser ordenados como debe hacerse, respetando prioridades; g) estancia laboral: estudiantes trabajan aplicando los conocimientos que tienen, sobre la base de su desempeño se determinará si la persona se queda en el puesto; h) actuación de papeles: se exige que quien participa responda a problemas específicos que ocurren en la realidad del puesto; i) rotación de puestos: pasar a los empleados de un puesto a otro para ampliar su experiencia; j) instrucción programada: la información se divide en estructuras, el estudiante lee cada una de ellas en secuencia y responde a las preguntas que se le hagan. Esto se hace hasta que todas las respuestas estén correctas; k) entre-namiento basado en la computadora: se puede utilizar

un software para realizar el entrenamiento; l) entrenamiento en el puesto: el empleado aprende las tareas de su puesto al desarrollarlas realmente.

Hay además algunos aspectos a tener en cuenta para un buen programa de entrenamiento (Rimac Seguros, 2014; Martínez, et al. 2017; Ramírez, 2004): a) es necesario convencer a los participantes de la importancia del programa de entrenamiento. Debe además contarse con capacitadores aptos; b) hay que buscar siempre la retroalimentación de los participantes para monitorear el éxito o fracaso del programa; c) es también muy importante mantener registros del programa para poder evaluar y toma decisiones. 3.8.3 ¿Cómo saber si el programa de entrenamiento está realmente funcionando?

Existen varias formas para realizar una evaluación del programa de entrenamiento (Martínez, et al. 2017; Ramírez, 2004; Sanclemente, 2010): a) las opiniones de los participantes: es una forma barata y rápida de obtener información y sugerencias de los participantes. Lo malo es que se basa en opiniones y no en hechos, es decir, su opinión puede ser excelente sobre un entrenamiento y, sin embargo, no aprendió algo con el programa; b) el alcance del aprendizaje: se utilizan pruebas antes y después del programa para comparar el avance obtenido; c) el cambio del comportamiento: que lo aprendido realmente se refleje en la práctica; d) el logro de los objetivos: determinar el grado de avance de los objetivos establecidos al inicio.

### 3.9 Promoción

Las rutas de promoción son líneas de movimiento flexible por las cuales puede moverse un empleado durante su trabajo en una empresa. Las personas con las aptitudes y experiencia apropiada están disponibles cuando se las necesiten en otros cargos. La tabla 8 muestra los elementos que se deben tener en cuenta, como lo son estudios, experiencia, antigüedad o tiempo en el puesto actual y habilidades según las actividades del nuevo cargo (Fuentes y Navarro, 2013; BBVA, 2012).

**Tabla 8.** Ejemplos de posibles promociones

PUESTO ACTUAL	EDUCACIÓN/ EXPERIENCIA	REQUERIMIENTOS PARA SIGUIENTE NIVEL O CARGO PARA LA PROMOCIÓN
Supervisores de turno	Carrera ingeniería, experiencia en manejo de personal y de ramo alimenticio, conocimiento de maquinaria y mantenimiento.	Jefe de mantenimiento, calidad o procesos (una sola vacante).  Se requiere amplia experiencia en los procesos de la producción, cursos de mejora continua y de calidad.  Características de responsabilidad y apego.  Para aspirar a una gerencia de producción se requerirá lo antes mencionado, pasando por el nivel de jefe por un lapso de tres a cuatro años.
Vendedores	Bachillerato, experiencia en ventas, facilidad de palabra, conocimiento, de la zona de mercado y disponibilidad para cambios.	Su siguiente nivel, sería supervisor de ventas: - Tener tres años y un buen desempeño. - Los mismos requerimientos para aspirar a una gerencia de ventas.
Contador	Experiencia muy necesaria, titulado en contabilidad, con permanencia en sus antiguos trabajos. Conocimientos amplios de todos los ámbitos contables y fiscales de las leyes que rigen a las empresas.	Su nivel que seguiría la gerencia administrativa.  - Con conocimientos en recursos humanos. - Y lo relacionado a recuperación de cartera y los requerimientos adjuntos a la gerencia administrativa actual.

**Fuente.** Elaboración propia.

Se recomienda ampliamente que se haga este análisis para las promociones con un cuadro como el anterior, que a su vez ayuda a realizar un tipo de evaluación para la posible promoción o ascenso del personal de la empresa (López, 2010).

### **3.10 Evaluación del desempeño o del desarrollo**

El objetivo fundamental de la evaluación del desempeño es alinear la labor diaria de cada empleado con el cumplimiento de las estrategias y objetivos de la organización. Para cumplir esta función en la empresa se requieren de los siguientes aspectos claves: a) la gestión del desempeño debe definir y monitorear los resultados de la empresa como un todo, mostrando los efectos de la gestión de todas las áreas y como producto de la planeación estratégica de la empresa; b) la implantación del proceso de evaluación del desempeño debe iniciar con los niveles de jefes, cargos críticos, fuerza de mercadeo y ventas, producción y servicios si los tuviese; c) la gerencia o el encargado de gestión humana será el responsable de recoger la información y hacer seguimiento al cumplimiento de las metas organizacionales, el análisis respectivo de la información arrojada por el proceso de gestión del desempeño; d) la gerencia o el encargado de gestión humana facilitará la construcción de las metas con las áreas implicadas; e) las metas de desempeño serán definidas conforme a cada una de las políticas relacionadas con los objetivos del negocio; f) gestión humana acompañará en la identificación de las metas de desarrollo y estas se focalizarán en las competencias de cada rol o los valores de la empresa; g) es de competencia exclusiva

de la gerencia o el encargado de gestión humana la definición de los modelos de competencias –habilidades–. Una vez estos estén definidos, la gestión del desempeño deberá estar basada solo en las competencias del rol. Cuando en un rol no estén definidas las competencias, las metas de desarrollo se basarán en los valores de la empresa; h) los resultados del proceso de gestión y evaluación del desempeño deberán ser insumo para la definición de los planes de formación y desarrollo; i) la gestión del proceso de gestión y evaluación del desempeño es responsabilidad de cada jefe inmediato con el apoyo de la gerencia o el encargado de gestión humana (Sierra, s.f.).

Para que el proceso tenga éxito se requiere que la gerencia asuma los siguientes comportamientos (Montilla, 2004; Parra, 2000; Pérez-Uribe, 2006; Gordon et al., 2009): a) identifique las fortalezas, debilidades, competencias, valores e intereses de los empleados para mejorar el desempeño, b) mantenga un canal de comunicación abierto y efectivo con los empleados; c) identifique las competencias requeridas y los valores y evalúen las necesidades de desarrollo de sus colaboradores; d) entienda y oriente las oportunidades de carrera de sus colaboradores; e) escuche activamente a sus colaboradores; f) cuestione y aporte para que estos encuentren mejores opciones y formas de hacer las cosas; g) oriente, haga sugerencias y ayude a encontrar posibilidades de desarrollo; h) dé retroalimentación adecuada y a tiempo a sus colaboradores; i) aprenda permanentemente de su gente; j) genere confianza y facilite la conversación; k) esté cerca de su equipo y conozca a las personas; l) evite hacer juicios sin evidencias; m) realmente muestre interés en los siguientes pasos.

Los pasos que se podrían seguir para una evaluación de desempeño exitosa podrían ser (Montilla, 2004; Parra, 2000):

### **3.10.1 Planeación de metas**

Es la definición de las metas de cada persona asociadas a los objetivos organizacionales y a las competencias del rol o los valores. En esta planeación también se definen las metas individuales de desarrollo. Es una actividad realizada conjuntamente entre el jefe y cada uno de sus colaboradores.

### **3.10.2 Tutoría**

Es el acompañamiento continuo, orientado a ayudar a las personas para alcanzar mayor competencia y sobrepasar barreras, con el objeto de mejorar el desempeño. Es el jefe quien debe asumir esta responsabilidad en su totalidad.

### **3.10.3 Evaluación y análisis de resultados**

Es el diálogo entre el jefe y sus colaboradores. Debe hacerse en la fecha acordada y en un periodo prudente –6 meses-. Para revisar los resultados de desempeño frente a los objetivos y las expectativas acordadas (SurveyMonkey, 2018).

### **3.10.4 Reconocimiento**

Son todos los estímulos que se hacen a los individuos y pueden ser financieros o no financieros. Se otorgan cuando el desempeño es sobresaliente. Un buen jefe no espera hasta el final del periodo para otorgarles reconocimiento a sus colaboradores, este lo hace cada vez que uno de ellos se

comporta de acuerdo con los valores o competencias para el rol. Como se puede apreciar en todas las etapas del proceso, el papel del jefe es fundamental, pero es quizás en la fase de tutoría donde se quiere hacer más énfasis ya que la gestión del desempeño es dinamizador del crecimiento y desarrollo de las personas tanto como seres humanos como miembros de una organización.

El tutor es la persona que influencia a otros, facilita las decisiones, asiste al equipo en dividir y delegar trabajo, motiva a las personas e interactúa con los demás, está concentrado en el equipo y gana con este. Mediante la tutoría se asegura que los jefes comuniquen asuntos de negocio y cambios importantes de manera que las personas al interior de la compañía puedan apoyar el desempeño del negocio y del equipo eficientemente. Además, es una forma como las personas reciben retroalimentación y reconocimiento oportunos, bien sea para conservar o mejorar su nivel de desempeño.

**Tabla 9.** Ejemplo de los elementos que se deben tener en cuenta al evaluar el desempeño

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	ENTRADA	SALIDA
1. Planear: identificar metas de desempeño y de desarrollo.	Jefe directo y empleado		Documento con metas de desempeño y de desarrollo acordadas.
2. Tutoría 1: consultar resultados de competencias del empleado.	Jefe directo y empleado	Documento con metas de desempeño y de desarrollo acordadas	Acompañamiento del jefe para el logro de las metas de desempeño y de desarrollo.
3. Tutoría 2: revisar cumplimiento de metas de desempeño y de desarrollo. Revisar/ cambiar metas.	Jefe directo y empleado	Documento con metas de desempeño y de desarrollo acordadas	Acompañamiento del jefe para el logro de las metas de desempeño y de desarrollo.
4. Revisión y análisis de resultados: verificar cumplimientos de resultados de desempeño y de desarrollo.	Jefe directo y empleado	Documento con metas de desempeño y de desarrollo acordadas	Documento con metas de desempeño y de desarrollo revisadas.
5. Reconocimiento: reconocer el logro de los resultados de las metas de desempeño y de desarrollo.	Jefe directo y empleado	Documento con metas de desempeño y de desarrollo revisadas.	Metas de desempeño y de desarrollo reconocidas.

**Fuente.** Elaboración propia.

## 3.11 Compensación

El objetivo básico de la variable de compensación en el MIIGO es establecer los criterios con los cuales el trabajador pueda tener una compensación que garantice su permanencia dentro de la empresa. De tal manera que le permita, ser el mejor talento humano en términos de organización, equidad interna y competitividad externa (et al., 2013).

### 3.11.1 ¿Cuáles son las políticas generales?

La compensación en la empresa es definida única y exclusivamente por la gerencia y se administra a través de las políticas de la organización en conjunto con él encargado de la gestión humana (García, 2006).

#### 3.11.1.1 Para vinculaciones

La compensación es definida previamente, por la gerencia o el encargado de gestión humana con base en la estructura de cargos y salarios de la empresa y su metodología de valoración de cargos.

#### 3.11.1.2 Para promociones

Igualmente, es definida por la gerencia o el encargado de gestión humana de acuerdo con la metodología de valoración de cargos.

### 3.11.1.3 Comisiones de venta

Una de las formas de remunerar a un empleado es mediante el pago de comisiones en función de la realización de una determinada actividad (Gerencie.com, 2018; Lewis s.f.; Esdemarketing.com, 2013; Frigo, s.f.).

### 3.11.2 ¿Cómo se define el proceso de compensación?

Un proceso de compensación podría observarse de la siguiente manera (Pantoja y De Ávila, 2012):

#### 3.11.2.1 Diseño del perfil de cargo

La gerencia o el encargado de gestión humana definen las características del cargo y el perfil requerido para que una persona lo pueda desempeñar.

#### 3.11.2.2 Valoración

Se establece una puntuación para cada cargo en razón al peso relativo e impacto estratégico de la posición, según el criterio de la siguiente metodología:

- **Tener (30%):** competencias técnicas, manejo gerencial y competencias conductuales.
- **Pensar (30%):** marco de toma de decisiones, naturaleza de la problemática e incidencia de esta.
- **Actuar (40%):** toma de decisiones e impacto estratégico, magnitud de la responsabilidad e incidencia.

A manera de ejemplo se le dio un porcentaje de valoración a cada uno de los requisitos:

**Tabla 10.** Porcentaje de valoración para requisitos

Competencias técnicas	(30%)
Habilidad en toma de decisiones	(30%)
Resultados – Actuar	(40%)

**Fuente.** Elaboración propia.

Esto totaliza un 100% de lo que representa el cargo. Si el salario estuviese en \$1'000.000 –un millón de pesos COP–, cada uno de estos porcentajes representan el valor proporcional a los requisitos establecidos.

### 3.11.3 Mercado de referencia para la variable de compensación

Los salarios de los cargos que tiene la empresa se pueden comparar con los de otras compañías –tabla 11– que realizan la misma actividad (Castaño, Montoya y Restrepo, 2009; Bedodo y Giglio, 2006; Eempleo, s.f.; Ossa, 2018).

**Tabla 11.** Breve ejemplo de comparación de compensación

Empresa	Cargo	Salario (COP)
Artes gráficas X	Secretaría de gerencia	\$1.600.000
Artes gráficas Y	Secretaría de gerencia	\$1.900.000

**Fuente.** Elaboración propia.

### **3.11.4 Política de pago**

Es la definición del salario a partir de las políticas establecidas para cada cargo compuesto por: a) paga fija anual: es el salario que se estipula para el cargo y se define con base en la valoración establecida por la metodología de valoración de cargos y los valores en pesos que establece el mercado de referencia en la media del mercado, y en el cuartil para los cargos críticos; b) bonificaciones –en dinero–, que podrían generar satisfacción laboral en los trabajadores de diferentes niveles en la organización (Camacol, s.f.; Olivares et al., 2006); c) beneficios extralegales: hay un gran número de beneficios de este tipo y depende del tipo de empresa y trabajos que se desarrollen, del sector en que se desempeñe, y por supuesto de las políticas que la gerencia haya definido al respecto. Algunas para mencionar son: realización de pasantías en la empresa y apoyo en estudios, definición de un procedimiento para traslado del lugar de trabajo, por cambio de ciudad o cambio de ubicación, implementación de una política de asignación de horarios y turnos de trabajo e incentivos a los colaboradores para que haya un mayor compromiso con su trabajo, capacitación a las personas con mando en liderazgo (Campos, Muñoz, Pinto y Romero, 2016; Pérez-Uribe, 2012).

### **3.11.5 ¿Cómo se valoran los cargos de trabajadores tercerizados?**

La valoración de los cargos y los salarios que se definen para estos casos, se realiza con la metodología y con base en los mismos criterios que se aplican para los trabajadores directos (Agencia de Información laboral - AIL, 2016). Castañeda (2016) afirma que la legítima tercerización es:

La acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que se desempeñaba originalmente en una compañía, en la que se deben asumir los servicios prestados por su cuenta y riesgo; contar con sus propios recursos financieros, técnicos y materiales; ser responsable por los resultados de sus actividades y tener bajo su exclusiva subordinación a sus trabajadores. En Colombia, esta actividad la desarrollan los contratistas independientes, las cooperativas de trabajo asociado, las empresas asociativas de trabajo y el contrato colectivo sindical. (p. 2)

Algunos aspectos a tener en cuenta en el tema de la tercerización son: a) el proceso de aprobación de aumento en el número de trabajadores de la empresa es autonomía de los dueños de la empresa y la gerencia; b) la gerencia o el encargado de la gestión humana, provee los trabajadores que ocuparán los cargos definidos en la planta de personal; c) la gerencia o el encargado de gestión humana administra la compensación y asigna los salarios para los trabajadores que ingresan o son promovidos a la empresa.

### **3.12 Bienestar social**

Para la empresa, es de vital importancia la construcción de un ambiente de trabajo sano, que esté construido para el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias por medio de actividades de salud, deportivas, recreativas, culturales y de educación, que estén dirigidas a generar la motivación y satisfacción laboral (Lozano et al., 2015; Bolles, 2013; Pérez-Uribe, 2012).

Para alcanzar un bienestar social para los trabajadores, los líderes de la empresa deben asumir las siguientes responsabilidades (Lozano et al., 2015; Pérez-Uribe, 2012):

1. Facilitar y promover la participación de los empleados en las actividades de bienestar conforme a los planes establecidos por la compañía.
2. Mantener informada a la gerencia o el encargado de la gestión humana de los acontecimientos especiales de sus colaboradores como: bodas, nacimientos, grados o fallecimientos.
3. Aprovechar y utilizar los servicios y programas de bienestar que ofrecen las cajas de compensación familiar, a las cuales estén inscritas la empresa.
4. Fortalecer sus estilos de dirección para generar un ambiente de trabajo propicio para la productividad y el bienestar de los empleados.
5. Definir los planes de acción con sus equipos de trabajo, de acuerdo con los cronogramas definidos por la empresa para el logro de los objetivos estratégicos.
6. Ser parte del seguimiento de las actividades que tienen que ver con las promociones internas, la capacitación, el entrenamiento, la evaluación de desempeño y las actividades de bienestar.
7. Estimular a aquellas personas que favorecen el clima y señalar oportunidades de mejoramiento a quienes lo deterioran.
8. Distribuir equitativamente las cargas de trabajo, generando equidad.

9. Definir roles y responsabilidades a sus equipos para un trabajo organizado y eficiente.
10. Preocuparse por la calidad de vida de sus empleados.
11. Intervenir en el desarrollo de las competencias de sus colaboradores.
12. Proporcionar información clara y oportuna.
13. Evitar el rumor.

### **3.12.1 Clima o ambiente laboral/organizacional<sup>1</sup>**

Para las empresas, la gestión del clima y de satisfacción laboral se ha constituido en una práctica que, a través del tiempo, permite fidelizar a los empleados y mantener el sentido de pertenencia, compromiso y orgullo por la organización. La gerencia o el encargado de la gestión humana administra el proceso de medición e intervención del clima y la satisfacción laboral, los líderes juegan un papel primordial en su gestión, por cuanto se convierten en el modelo a seguir y son la voz oficial de la empresa (Bolles, 2013; Pérez-Urbe, 2012).

Algunas de las buenas prácticas que se pueden desarrollar para generar las condiciones adecuadas para la construcción y mantenimiento de un ambiente laboral de excelencia son explicadas por Pérez-Urbe (2012, pp. 565-595).

---

<sup>1</sup> MIGGO para cultura organizacional en Lozano et al., 2015

### 3.12.2 Algunas políticas que apoyan el mejoramiento del clima organizacional

La medición del ambiente laboral, mediante la aplicación de una encuesta a una muestra representativa de la organización, se podría realizar cada dos años, con evaluaciones periódicas. Esto les permitirá a las empresas enfocar sus esfuerzos en el mejoramiento de las variables más críticas para un adecuado clima organizacional.

Hay varios enfoques que se podrían utilizar, sin embargo, muchas empresas construyen su propio modelo sobre la base de los que ya existen:

1. Copeme (Consortio de organizaciones privadas de promoción al desarrollo de la micro y pequeña empresa), patrocinado por la Ford Foundation, Catholic Relief Services (CRS) y OXFAM Novib (Copeme, 2009).
2. El del Ministerio de Salud de Lima-Perú (Ministerio de Salud, 2009).
3. El modelo del Great Place to Work (Pérez- Uribe, 2012).
4. Varios métodos para diagnosticar el clima laboral se pueden encontrar en:

[https://scholar.google.com.co/scholar?q=medicion+clima+laboral+encuesta&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart&sa=X&ved=0ahUKEwi2r\\_2QntzNAhXH9x4KHTsOAEYQgQMIJTAA](https://scholar.google.com.co/scholar?q=medicion+clima+laboral+encuesta&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ved=0ahUKEwi2r_2QntzNAhXH9x4KHTsOAEYQgQMIJTAA)

## 3.13 Manejo laboral

### 3.13.1 Nómina

El objetivo del manejo de la nómina es garantizar la prestación de un servicio eficiente y oportuno, donde la empresa cumpla con todas las obligaciones que se derivan de las relaciones de trabajo (Supersociedades, 2017).

Algunas de las políticas que se podrían implementar y que guíen el proceso de manejo de la nómina son (Supersociedades, 2017):

1. No se matricula en la nómina, a quien no haya completado la documentación de ingreso exigida.
2. No es permitida la iniciación de labores sin que se haya firmado contrato de trabajo, ni se haya procesado las novedades de ingreso al sistema y de afiliación al sistema de seguridad social.
3. Debe respetarse la estructura de cargos aprobada.
4. Para personal tercerizado deberá contarse con la aprobación de la gerencia o el encargado de la gestión humana.
5. Todo cambio que se produzca en la nómina debe estar soportado en documento escrito o en los formatos establecidos para eventos especiales –vacaciones, horas extras, autorizaciones de descuento, entre otros–.
6. El personal que se vincula luego del cierre de reporte de novedades a nómina, recibirá su pago en cheque o en efectivo, dependiendo de las fechas establecidas por la empresa.

7. Las comisiones se liquidan y pagan con base en las ventas o servicios prestados.
8. El pago de vacaciones se efectuará de manera conjunta con el pago de la nómina siguiente al del inicio de las vacaciones.
9. En la liquidación final de prestaciones sociales se aplican las deducciones legales a que hubiere lugar.

Es importante fijar un calendario para el pago de nómina, de tal manera que la empresa y su personal puedan hacer sus respectivas programaciones: 1) para el pago: la nómina se paga los días establecidos teniendo en cuenta que se reconoce el periodo causado entre el 1 y el 30 de cada mes. En el caso de los empleados tercerizados, la nómina se paga teniendo en cuenta el mes completo; 2) para el reporte de novedades de nómina: se reciben el día que indique el proceso de nómina, por ejemplo, a más tardar el día 10. Las novedades se oficializan por escrito con el visto bueno del jefe inmediato, gerencia o el encargado de la gestión humana. Las novedades de los empleados tercerizados se reportan a los coordinadores operativos de las empresas contratistas, tomando el mismo calendario de nómina que se aplica para los empleados directos. La validación y la autorización del pago se realizan con intervención de la gerencia o el encargado de la gestión humana; 3) para el reporte de comisiones: estas forman parte de las novedades de nómina, e igualmente se reciben a más tardar el día de cierre de novedades, para que puedan ser incluidas en el respectivo mes.

### 3.13.1.1 Varios tipos de liquidación

- **Para vacaciones:** las vacaciones se pagan al momento de disfrutarlas y equivalen a 15 días hábiles de descanso, por cada año de servicio; el pago de la nómina en estos casos corresponde al reconocimiento en dinero de los días en que el trabajador estará haciendo uso de su tiempo de vacaciones.
- **Las comisiones:** las comisiones que paga la empresa a sus trabajadores son constitutivas de salario. La liquidación y pago se hará con base en las tablas y cumplimiento de presupuestos de comisiones definidas por la organización para cada uno de los cargos. Para los trabajadores tercerizados se aplicarán los mismos parámetros.

### 3.13.1.2 La remuneración de horas extra y trabajo nocturno.

Para definir los casos en que aplica el trabajo suplementario o de horas extras, se debe tener en cuenta la jornada ordinaria que se tiene establecida en el reglamento interno del trabajo. La jornada ordinaria de trabajo es de 48 horas semanales que se distribuyen entre lunes y sábado, salvo en los casos en donde aplica trabajo ordinario en días de fin de semana. Se debe tener en cuenta que la jornada diaria no debe superar las 10 horas (Gerencie.com, 2017d).

Por hora extra o trabajo suplementario se entiende el que excede de la jornada ordinaria, deben ser autorizadas previamente por escrito en formato definido por la empresa y firmado por la gerencia o el encargado de la gestión humana,

como también el jefe inmediato. En situaciones excepcionales en que se requiera el servicio del trabajador para evitarle perjuicios a la empresa, los jefes procurarán evitar el trabajo extra y no podrán exceder en ningún caso de dos horas diarias o 10 semanales. El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del 25% sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

Se entiende por trabajo nocturno el que se realiza entre las 10:00 p. m. y las 6:00 a. m. y se remunera con un recargo del 35% sobre el valor del trabajo diurno. El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del 75% sobre el valor del trabajo ordinario diurno y concurre cuando se presenta en horario nocturno, excediendo la jornada ordinaria.

Cada uno de los anteriores recargos se produce de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con ningún otro.

### **3.13.1.3 El trabajo en días de descanso**

El trabajo en dominicales o festivos, se clasifica en ocasional y habitual; se entiende que es ocasional cuando el trabajador labora hasta dos domingos durante el mes calendario, y es habitual cuando el trabajador labore tres o más domingos durante el mes calendario. El trabajo el domingo y festivos se remunerará con un recargo del 75 % sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas. Cuando es ocasional, el trabajador tiene derecho a un descanso remunerado o a la retribución en dinero, a su elección; cuando es habitual tiene derecho a un día de descanso compensatorio remunerado y a la retribución en dinero. Si con el domingo coincide con día festivo no se pagará doble recargo (Porrás, 2017).

### 3.13.1.4 ¿Cómo se efectúa el pago de la nómina?

El pago de la nómina en general, se realiza mediante abono en la cuenta bancaria del trabajador, o como lo designe la empresa. El abono en cuenta para trabajadores tercerizados será responsabilidad de la empresa de servicios temporales. Según Nomiwebco (2018), en Colombia no hay normas que obliguen la frecuencia y la cantidad de pagos referentes a la nómina. Por lo general en los contratos de trabajo se estipula la periodicidad de los pagos. En el sector industrial es muy común encontrar la forma de pago quincenal y es una modalidad que tienen muchas empresas en el país. Los pagos semanales no son muy comunes en Colombia y se utiliza en el sector agroindustrial. Se utiliza por lo general, el día sábado en el cual se pagan los jornales correspondientes a la semana, en efectivo. El pago diario es menos común y se utiliza cuando no hay un contrato laboral específico o se pagan actividades o servicios puntuales. Hay un rubro importante en esta modalidad entre las empleadas de servicio doméstico que no son internas y reciben el pago en efectivos, de sus servicios día a día.

### 3.13.1.5 ¿Cuándo proceden descuentos por nómina?

Se contemplan los siguientes casos:

1. **Autorizados:** proceden los descuentos por nómina cuando media autorización escrita del trabajador. La autorización de descuentos por nómina al trabajador podría proceder en los casos de pérdidas de inventario, faltantes, libranzas, afiliaciones al fondo de empleados, entre otros. Para los trabajadores tercerizados las autorizaciones de descuento

serán gestionadas a través de la empresa de servicios temporales (Gerencie.com, 2017e).

- 2. Por embargos:** sin previa autorización del empleado, se podrían aplicar las deducciones sobre la nómina que se refieran a embargos ordenados por autoridades judiciales en los términos establecidos por la ley (Actua-licese.com, 2009).
- 3. Por retención en la fuente:** la empresa aplica la retención en la fuente sobre los ingresos laborales de sus trabajadores según los términos de ley. Como pagos laborales se entienden los salarios, comisiones, bonificaciones y demás que tengan como fin la contraprestación del servicio prestado en virtud del contrato de trabajo. Para los trabajadores con salario común la base gravable se toma sobre el 100 % del salario y para los trabajadores con salario integral se calcula sobre el 70% del salario. La base gravable sobre retención en la fuente se disminuye por aportes voluntarios a fondos de pensión, intereses sobre créditos hipotecarios, aportes a AFC, pagos por educación y salud para el trabajador y su familia, entre otros. La retención en la fuente se calcula sobre los pagos laborales que se reciben mes por mes –porcentaje variable– o sobre los promedios devengados en el último año –porcentaje fijo– (Eempleo.com, 2017).

### **3.13.2 Afiliaciones y descuentos por concepto de seguridad social, cambios de EPS y ARL**

Al producirse el ingreso del trabajador se diligencian los formatos de afiliación a fondo de cesantías, entidades promotoras de salud (EPS), administradoras de riesgos laborales (ARL)

y cajas de compensación, teniendo en cuenta la inclusión de sus beneficiarios cuando hubiere lugar. La elección de la administradora de riesgos laborales está en cabeza de la empresa y la afiliación del trabajador debe hacerse 24 horas antes del ingreso efectivo de este. Cuando el trabajador estuviere previamente afiliado a una EPS o AFP, deberá presentar los documentos que certifiquen tal afiliación y solo podrán hacerse cambios una vez cumplidos los requisitos de permanencia establecidos en la ley. Para todos los casos, la afiliación a seguridad social de los trabajadores tercerizados está a cargo de la empresa de servicios temporales a la que pertenecen (Brito, 2012; Gerencie.com, 2017f; Ministerio de Protección social, 2004; Cuervo, 2017).

### **3.13.3 Asuntos laborales**

#### **3.13.3.1 ¿Cuáles son las políticas generales?**

La administración de personal corresponde a los gerentes o el encargado de gestión humana, quienes son los responsables de generar una cultura de respeto, disciplina y productividad en su equipo de trabajo. Los gerentes o los encargados de gestión humana deben emitir políticas y directrices sobre la forma como deben administrarse las personas dentro de unos lineamientos desde el marco de la cultura, las relaciones humanas y la normatividad legal laboral (OMS, 2010). De hecho, una de las maneras para el manejo de conflictos laborales es tener claridad en la comunicación y en lo que se espera de las personas; y la definición de políticas que pueden estar contempladas en el reglamento interno de trabajo que exige la ley colombiana, es un aspecto clave (Fuquen, 2003).

### 3.13.3.2 Sobre vacaciones

Vacaciones es el periodo de descanso compensado anual equivalente a 15 días hábiles por año laborado o fracción. Deben tomarse cada año como mínimo 6 días de vacaciones por cada periodo causado; como norma general, la empresa y el trabajador pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones, hasta por 2 años. Se prohíbe la compensación en dinero y la acumulación de dos o más periodos de vacaciones, salvo en casos estrictamente excepcionales. El jefe deberá programar las vacaciones de sus trabajadores garantizando que en todos los casos se descansa dentro del año siguiente al de su causación, procurando el consenso o concertación con su equipo de trabajo (Secretariassenado.gov.co, 2018).

Aspectos claves para el tema de vacaciones (Actualicese.com, 2016): a) por política organizacional no se compensarán en dinero las vacaciones; b) los días hábiles se cuentan dependiendo de los días de trabajo que tenga la empresa a excepción del domingo o días festivos; c) si se presenta interrupción justificada en el disfrute de vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas; d) las vacaciones de los trabajadores que devengan salario integral gozarán de sus vacaciones en los términos establecidos en la ley y se liquidarán sobre el 100 % de dicho salario, e) cuando el contrato de trabajo termine sin que el trabajador hubiere disfrutado sus vacaciones, la compensación en dinero procederá tomando como base el último salario devengado por el trabajador 15 días calendario por año o fracción, o en caso de ser variable, el promedio del salario del último año; f) se pierde el derecho de vacaciones cuando se han acumulado más de cuatro periodos.

Para la solicitud de vacaciones los trabajadores deben tener en cuenta los siguientes aspectos (Actualicese.com, 2016): a) el trabajador debe solicitar las vacaciones en forma escrita, indicando el periodo y fecha para tomarlas; b) el jefe inmediato debe dar visto bueno y remitirlas al área encargada de la nómina; c) se pagarán con la nómina del mes en el cual se inician las vacaciones

### **3.13.4 Permisos y licencias**

#### **3.13.4.1 Permisos**

Autorización dada por la empresa para atender asuntos personales dentro de la jornada de trabajo ordinaria; puede ser remunerado o no según las justificaciones del caso. Por regla general, se entiende por permiso aquel que tiene una duración máxima de 3 días. Deben ser solicitados por intermedio del jefe inmediato bajo la asesoría del gerente o del responsable de GH (Colegio Americano, 2013).

Un posible procedimiento para la solicitud de permisos podría ser la siguiente (Universidad Miguel Hernández, 2014): a) el trabajador elabora carta de solicitud de permiso detallando las razones por las cuales se requiere; b) el jefe inmediato debe dar visto bueno a la solicitud o negarla según el caso; c) en caso de concederse el permiso, el jefe debe remitir la solicitud con su visto bueno a la persona encargada de nómina; d) en todo caso, debe archivar la solicitud del permiso en la hoja de vida.

### **¿Cómo se puede obtener un permiso por calamidad?**

Se considera calamidad –muerte del padre, madre, conyugue, hermanos e hijos, intervenciones quirúrgicas, urgencias por servicios médicos que se presen a los familiares que dependan total o parcialmente del trabajador, inminente lanzamiento de la vivienda o pérdida de esta por siniestro, muerte de un familiar que dependa parcialmente de trabajador, pérdida de los enseres personales por hurto, entre otros– todo acontecimiento extraordinario o imprevisto que requiera de la atención directa del trabajador, haciendo necesaria la ausencia del lugar de trabajo. Según el tiempo requerido para atender la calamidad, será remunerado o no, según lo determine el jefe inmediato con la asesoría de la gerencia o el encargado de gestión humana (Ávila, 2015; Corte Constitucional, 2009).

En caso de calamidad se podrían realizar los siguientes pasos (Colsubsidio, 2015): 1) el jefe inmediato reporta por medio de comunicación escrita, la novedad de calamidad que tiene el trabajador; 2) la persona encargada de nómina da trámite para efecto de los días remunerados a que se tenga derecho; 3) el jefe inmediato debe informar por escrito al trabajador los días autorizados por calamidad.

#### **3.13.4.2 Licencias**

Se entiende por licencia la autorización para faltar al trabajo por un tiempo superior a 3 días. La licencia puede ser remunerada por razones justificables de estudios, viajes o actividades que de alguna manera benefician a la compañía con su participación. Podrán ser no remuneradas y en tal caso produce los efectos de la suspensión del contrato; de acuerdo

con las disposiciones de ley, durante este periodo no se pagan cesantías, vacaciones ni prima de servicios (Ceballos, 2016).

Las licencias reglamentarias, se encuentran desarrolladas dentro del derecho laboral colombiano y pueden ser: licencia de maternidad, licencia de paternidad, licencia para el ejercicio del sufragio, licencia para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; licencia por grave calamidad doméstica, licencia por comisión sindical, licencia por el entierro de sus compañeros y la licencia por luto (Vélez, s.f.).

En general, para tramitar una licencia, el trabajador debe dirigir una carta de solicitud de licencia detallando las razones por las cuales la requiere. El jefe inmediato debe dar visto bueno a la solicitud o negarla según el caso. La persona encargada de nómina recibe, tramita la solicitud y la archiva el documento en la hoja de vida.

A continuación, se describen algunos tipos de licencias (Martínez, 2014):

- **Licencia de maternidad:** la licencia de maternidad está considerada para las trabajadoras en estado de embarazo. Una vez concluida la licencia de maternidad, la trabajadora tendrá derecho a una hora diaria hasta los 180 días considerada como hora de lactancia, la cual deberá ser concertada con el jefe inmediato.
- **Licencia por incapacidad:** son incapacidades las ausencias laborales originadas en la disminución de la salud del trabajador, debidamente ordenadas por la EPS a la que se encuentra afiliado. Las incapacidades se remuneran con

el 100% del salario base. El trabajador debe presentar la certificación médica ante la persona encargada de la nómina.

### **¿Cómo proceder si la incapacidad es por accidente de trabajo?**

Se considera accidente de trabajo todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o muerte. También se entiende como accidente de trabajo el que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, aun fuera del lugar y horas de trabajo, e incluso el que se produce durante el traslado de los trabajadores desde su residencia a los lugares de trabajo o viceversa, cuando el transporte lo suministre el empleador (Eempleo.com, 2013).

Los pasos para tramitar un accidente de trabajo y la respectiva incapacidad son (SURA, 2018): a) inmediatamente ocurre el accidente, el jefe inmediato debe reportar al encargado de gestión humana –salud ocupacional– el evento, quien elabora un informe de accidente de trabajo para la ARL – administradora de riesgo laboral–, b) el trabajador debe dirigirse a la entidad prestadora de servicios de salud EPS para recibir la atención necesaria, c) cuando el trabajador recibe el formato de incapacidad, debe remitirlo a la coordinación de nómina para dar trámite ante la ARL.

### **¿Qué hacer en caso de enfermedad general o profesional?**

Es enfermedad profesional todo estado patológico permanente o temporal que sobrevenga como consecuencia directa de la

clase de trabajo que desempeña el trabajador, o del medio en que se ha visto obligado a trabajar, y que haya sido determinada como enfermedad profesional por el gobierno nacional. El manejo que debe darse en caso de enfermedad profesional es (Las Ceibas, 2017; Positiva, 2018): 1) el trabajador debe dirigirse a la entidad prestadora de servicios de salud o EPS para recibir la atención necesaria; 2) cuando el trabajador recibe el formato de incapacidad, debe remitirlo a la coordinación de nómina para que esta dé trámite ante la EPS; 3) el empleado recibe normalmente su pago a través de la nómina, bajo el concepto de incapacidad.

### **3.14 Salud ocupacional**

Una de las principales preocupaciones de una empresa es el control de riesgos que atentan contra la salud de sus trabajadores y de sus recursos materiales y financieros. Los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales son factores que interfieren en el desarrollo normal de la actividad empresarial, incidiendo negativamente en su productividad y por consiguiente amenazando su solidez y permanencia en el mercado; resultando, además, en graves implicaciones en el ámbito laboral, familiar y social. Se recomienda seguir «al pie de la letra»: a) el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST), guía técnica para la implementación frente a los trabajadores en misión de las empresas de servicios temporales y sus usuarias (Mintrabajo, 2015a); b) el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST), guía técnica de implementación para mipymes (Mintrabajo, 2015b), c) El Decreto 052 del 17 de enero de 2017, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la

Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) (Mintrabajo, 2017); d) el Manual único para la calificación de la pérdida de la capacidad laboral y ocupacional, Decreto 1507 de 2014 del Ministerio de Trabajo.

Es así como la gerencia o el encargado de la gestión humana, debe hacer partícipes a los jefes de los procesos que contribuyen a mantener y mejorar los niveles de eficiencia en las operaciones de la empresa, brindando a sus colaboradores el más elevado bienestar y un medio laboral seguro. La responsabilidad de los jefes en este sentido debe ser (Mintrabajo, 2015b; Eafit, 2016): a) velar porque la empresa estructure, implemente y realice el seguimiento del mapa de riesgos que se refiere a todo instrumento informativo de carácter dinámico, que brinda la capacidad de poder conocer los factores de riesgo y los más probables daños que se pueden manifestar en un ambiente de trabajo dado. Por tanto, se puede decir que la identificación y la valoración de los riesgos, así como las consecuencias que esto representa, se convierte en una información necesaria, que permitirá brindar cierta prioridad a las situaciones de mayor riesgo dentro de las medidas preventivas que se planean implementar; b) informar a los encargados de salud ocupacional, sobre condiciones o actos inseguros en los lugares de trabajo o cualquier circunstancia que pudiera provocar un accidente de trabajo o generar una enfermedad profesional; c) participar y facilitar la asistencia de sus colaboradores en los programas de prevención de riesgos que se lleven a cabo dentro de la empresa; d) notificar los accidentes de trabajo y enfermedades de tipo profesional.

## Referencias Bibliográficas

Activos (2017). Portafolio de servicio. Disponible en: [http://www.activos.com.co/index.php?option=com\\_content&task=view&id=57&Itemid=63](http://www.activos.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=57&Itemid=63)

Adecco (2019). Selección de personal. Disponible en: <https://www.adecco.com.co/servicios/seleccion-de-personal1/>

Actualicese.com (2009). Embargos, libranzas, créditos, descuento de seguridad social: ¿en qué orden se descuentan del salario? Recuperado de <https://actualicese.com/actualidad/2009/10/13/embargos-libranzas-creditos-descuento-de-seguridad-social-%C2%BFen-que-orden-se-descuentan-del-salario/>

Actualicese.com (2015). [Carta] Modelo: aceptación de renuncia. Recuperado de <http://actualicese.com/modelos-y-formatos/modelo-aceptacion-de-renuncia/>

Actualicese.com. (2016). Petición de vacaciones: tenga en cuenta los siguientes aspectos. Recuperado de <https://actualicese.com/actualidad/2016/09/02/peticion-de-vacaciones-tenga-en-cuenta-los-siguientes-aspectos/>

Actualicese.com (2017). Características del contrato de aprendizaje. Recuperado de <https://actualicese.com/actualidad/2017/08/07/caracteristicas-del-contrato-de-aprendizaje/>

Agencia de información laboral - AIL. (2016). Nuevo Decreto 583 sobre tercerización laboral en Colombia: un gran

retroceso. Recuperado de <http://ail.ens.org.co/informe-especial/nuevo-decreto-583-tercerizacion-laboral-colombia-gran-retroceso/>

Arévalo, N. J.; Pérez-Uribe, R., y Ocampo-Guzmán, D. (2015). *MIIGO (modelo de intervención e innovación de la gestión organizacional: Intervención e innovación de la estructura organizacional*. ISBN: 978-958-756-290-3. Universidad EAN. Recuperado de <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/libros/libros-digitales/26-libros-digitales/394-miigo-intervencion-e-innovacion-de-la-estructura-organizacional> o <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/1598>

Arzola, M. (s.f.). Diseña un programa de capacitación para tu empresa y acelera la productividad de tus nuevos recursos humanos. Recuperado de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/capacitacion-personal-entrenamiento-recursos-humanos.html>

Ávila, Z. E. (2015). Licencia por luto – Calamidad doméstica. Mintrabajo. Recuperado de [www.mintrabajo.gov.co/.../20147/...CALAMIDAD+DOMESTICA...LICENCIA+POR...](http://www.mintrabajo.gov.co/.../20147/...CALAMIDAD+DOMESTICA...LICENCIA+POR...)

BBVA(2012). Tres fórmulas para elaborar un plan de promoción interna. Recuperado de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/tres-formulas-para-elaborar-plan-promocion-interna>

Bedodo, V. y Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. (Memoria para optar el título de psicólogo). Universidad de

Chile. Recuperado de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2006/bedodo\\_v/sources/bedodo\\_v.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2006/bedodo_v/sources/bedodo_v.pdf)

Bedoya, D. C. y García, S. M. (2016). Efectos del miedo en los trabajadores y la organización. *Estudios Gerenciales*, 32, 60-70. Universidad ICESI: Elsevier España, S. L. U. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.10.002>

Beltrán, A.; Torres, E.; Camargo, R. y Bello P. C. (2004). Pymes un reto a la competitividad. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Bolles, R. M. (2013). ¿De qué color es tu paracaídas? Editorial: Ediciones Gestión.

Böhrt, M. R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista Ciencia y Cultura*, (8) 123-131. ISSN 2077-3323. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-33232000000200015](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015)

Bowman, G. (2016). The Practice of Scenario Planning: An Analysis of Inter- and Intra-organizational Strategizing. *British Journal of Management*, (27), 77-96. DOI: 10.1111/1467-8551.12098.

Brito, L. J. (2012). EPS, ARP, IPS, AFP. Recuperado de <http://josebritolozano.blogspot.com.co/2012/08/eps-arp-ips-afp.html>

Castañeda, J. E. (2016). *La tercerización laboral en Colombia*. (Trabajo de grado para optar al título de

especialista en Alta Gerencia). Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14489/3/Casta%C3%B1edaEspinosaJohannaElizabeth2016.pdf>

Castaño, J. C.; Montoya, L. S. y Restrepo, L. S. (2009). Compensación salarial y calidad de vida. *Scientia Et Technica* 15(43). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917310016>

Camacol (s.f.). Concepto bonificaciones salario. Recuperado de <https://ww2.camacolcundinamarca.co/documentos/conceptos/Concepto-4.pdf>

Campos, J. M.; Muñoz, M. A.; Pinto, C. A. y Romero, Y. P. (2016). Estrategias de retención para el personal operativo de una multinacional de café. (Trabajo de grado para optar al título de especialista en Gerencia del Talento Humano). Bogotá: Universidad Sergio Arboleda. Recuperado de <http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/958/Estrategias%20de%20retencion%20para%20el%20personal%20operativo%20de%20una%20multinacional%20de%20cafe.pdf?sequence=1>

Ceballos, M. V. (2016). ¿Cuándo y cómo solicitar una licencia no remunerada? Recuperado de [HTTP://WWW.PORTAFOLIO.CO/ECONOMIA/EMPLEO/SOLICITAR-LICENCIA-REMUNERADA-496507](http://WWW.PORTAFOLIO.CO/ECONOMIA/EMPLEO/SOLICITAR-LICENCIA-REMUNERADA-496507)

CELPAX (2016). Los seis indicadores esenciales de recursos humanos. Recuperado de <http://www.celpax.com/es/los-seis-indicadores-esenciales-de-recursos-humanos/>

Colegio Americano (2013). Modelo de formación por procesos y valores cristianos. Instructivo. Versión 1.0. Cali, Colombia. Recuperado de <http://www.colamer.edu.co/doc/Talentohumano/permisos.pdf>

Colsubsidio (2015). ¿Cómo funcionan las calamidades domésticas? Capital humano. Recuperado de <http://www.capitalhumano.com.co/gerencia/como-funcionan-las-calamidades-domesticas-4924>

Copeme (2009). Medición del clima laboral para IMF. Primera edición, marzo ©COPEME. Recuperado de [http://sptf.info/images/medicion\\_del\\_clima\\_laboral.pdf](http://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf)

Corral, C. R.; Gil, M. G.; Velasco, R. I. y Serrano, M. L. (2011). La importancia del programa de inducción, en las empresas del sector servicio. *Revista El Buzón de Pacioli*, (74). Recuperado de [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no74/28.-\\_ponencia\\_9\\_1\\_.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no74/28.-_ponencia_9_1_.pdf)

Corte Constitucional (2009). Sentencia C-930/09. República de Colombia. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2009/C-930-09.htm>

Cuevas, A. C.; Bustos, M.; Pérez-Urbe, R. y Ocampo-Guzmán D. (2017). *MIIGO - Intervención e innovación de la comunicación e información*. Ediciones EAN. ISBN: 9789587565713. SKU (número de referencia): 318003. Recuperado de <http://editorial.universidadean.edu.co/intervencion-e-innovacion-de-la-comunicacion-e-informacion-administracion-y-empresa-9789587565713.html>

Cuervo, K. (2017). Estos son los nuevos cambios en el pago de seguridad social para independientes. Recuperado de <http://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/seguridad-social-como-y-cuando-pagar-la-seguridad-social/71734>

Duarte, S. M.; Vanegas, A. E. y Patiño, A. L. (2014). *Diseño y estructura del plan estratégico de gestión humana para una entidad del sector solidario*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda. Recuperado de <http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/992/Dise%C3%B1o%20y%20estructura%20del%20plan%20estrategico%20de%20gestion%20humana%20para%20una%20entidad%20del%20sector%20solidario.pdf?sequence=1>

Eafit (2016). Mapas de riesgos. Recuperado de: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2016%20Mapa%20de%20Riesgos.pdf>

Elempleo.com (2013). ¿Cómo proceder ante una incapacidad médica? Recuperado de <http://www.eempleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/como-proceder-ante-una-incapacidad-medica-4305>

\_\_\_\_\_ (2017). Descuentos legales en contratos laborales. Investigación laboral. Recuperado de [http://www.eempleo.com/colombia/investigacion\\_laboral/descuentos-legales-en-contratos-laborales-----/7375607](http://www.eempleo.com/colombia/investigacion_laboral/descuentos-legales-en-contratos-laborales-----/7375607)

\_\_\_\_\_ (s.f.). Calculadora salarial. Recuperado de <http://www.eempleo.com/colombia/Files/Persons/Calculadora/index.aspx>

- Esdemarketing.com (2013) ¿Qué porcentaje de comisión y cómo debería pagar a un comercial? Recuperado de <http://www.esdemarketing.com/que-porcentaje-de-comision-y-como-deberia-pagar-a-un-comercial/>
- Escandón, D. M. y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32, 37-145. *España*: Universidad ICESI. doi: <http://dx.DOI.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Frigo, E. (s.f.). Remuneración de vendedores: ¿Sueldo o comisiones? Recuperado de [http://www.forodeseguridad.com/artic/mkt/mkt\\_7013.htm](http://www.forodeseguridad.com/artic/mkt/mkt_7013.htm)
- Fuentes, J. y Navarro, E. (2013). Sistemas de promoción utilizada por pymes constructoras en Castilla-La Mancha (España). ¿Afectan a la satisfacción laboral del ingeniero de edificación? *Revista de la Construcción*, 12(1). Santiago. Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-915X2013000100011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-915X2013000100011&script=sci_arttext)
- Fuquen, M. E. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*, (1), 265-278 Bogotá: Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>
- García, O. L. (2006). La compensación financiera: una medida del valor del trabajador. *Pensamiento & Gestión*, (21), 182-233. Universidad del Norte Barranquilla. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602107.pdf>

- García, D.; Martínez, F. J. y Aragón, A. (2011). Análisis estratégico para el desarrollo de la mipyme en Iberoamérica. Informe mipyme Iberoamérica 2011. FAEDPYME. Universidad Politécnica de Cartagena. ISBN: 978-84-96997-88-2 Recuperado de <http://www.faedpyme.upct.es/sites/default/files/article/25/analisisdesarrollocoahuila.pdf>
- Garzón, M., Ortiz, E., Acosta, J. C., Zarate, R., Pérez-Uribe, R., Ramírez-Garzon, M.T., Ramírez-Salazar, M.P, Cruz, M., y Saiz, J. M. (2015). Gestión de la sostenibilidad en el marco de las organizaciones. ISBN 978-958-756-347-4. ISBN electrónico: 978-958-756-348-1. Universidad EAN. Ediciones EAN. doi: <https://doi.org/10.21158/9789587563481>. URI: <http://hdl.handle.net/10882/8928>.
- Gerencie.com (2018). Remuneración por comisiones. Recuperado de <http://www.gerencie.com/remuneracion-por-comisiones.html>
- Gerencie.com (2017a). Terminación del contrato de trabajo. Recuperado de <https://www.gerencie.com/terminacion-del-contrato-de-trabajo.html>
- Gerencie.com (2017b). Terminación del contrato de trabajo sin justa causa. Recuperado de <https://www.gerencie.com/terminacion-del-contrato-de-trabajo-sin-justa-causa.html>
- Gerencie.com (2017c). Terminación del contrato de trabajo por justa causa. Recuperado de <https://www.gerencie.com/terminacion-del-contrato-de-trabajo-por-justa-causa.html>

- Gerencie.com (2017d). Horas extras y recargos nocturnos, dominicales y festivos. Recuperado de <https://www.gerencie.com/horas-extras-y-recargos-nocturnos-dominicales-y-festivos.html>
- Gerencie.com(2017e). Los descuentos de nómina al trabajador deben estar debidamente autorizados. Recuperado de <https://www.gerencie.com/los-descuentos-de-nomina-al-trabajador-deben-estar-debidamente-autorizados.html>
- Gerencie.com (2017f). Régimen contributivo en la seguridad social. Recuperado de <http://www.gerencie.com/regimen-contributivo-en-la-seguridad-social.html>
- Giler, G., y Ochoa, Q. (2017). Análisis de la cultura organizacional y su incidencia en el ambiente laboral en las emparadoras de camarón ubicadas en la Avenida Casuarina en Guayaquil. *Espirales, Revista Multidisciplinaria de Investigación* (6). ISSN: 25506862.
- Goleman, D. (1998). La práctica de la inteligencia emocional. En F. Mora y D. González (Trad.). Barcelona, España: RomanvíaAVills. S. A., Verdaguer.
- González, M. C., y Tarragó, M. C. (2008). Capacitación para el cambio. *ACIMED*, 17 (4). Ciudad de La Habana. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352008000400002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000400002)
- Gordon, J., y Fraser, B. (2009). Prohibido quejarse: una historia para dar energía a los equipos de trabajo. ISBN: 9788492452187. Editorial: Empresa Activa.

Grupo Argos (2014). Manual de contratación. Recuperado de <https://www.grupoargos.com/Portals/0/Documentos/Manual-de-Contratacion-Grupo-Argos.pdf>

Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7(12), 103-116. Rosario, Argentina: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/877/87701209.pdf>

Hernández, D. M., y Vergara, S. P. (2013). Análisis del modelo de gestión humana de Bancolombia, Cartagena. Cartagena de Indias: Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Programa de Administración de Empresas.

Las Ceibas (2017). Procedimiento para el reporte y la investigación de accidentes de trabajo y enfermedades laborales. Recuperado de [http://www.lasceibas.gov.co/sites/default/files/documentacion/ga-pr-h16\\_procedimiento\\_de\\_investigacion\\_de\\_at\\_y\\_el.pdf](http://www.lasceibas.gov.co/sites/default/files/documentacion/ga-pr-h16_procedimiento_de_investigacion_de_at_y_el.pdf)

Lewis, M. R. (s.f.). Cómo calcular comisiones. Recuperado de <http://es.wikihow.com/calcular-comisiones>

López, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, núm. 26, julio-diciembre, 2010, pp. 129-152 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia. Recuperado de:

López, L. G., Pérez-Uribe, R. I., y Ocampo-Guzmán, D. (2016). *MIIGO - modelo de intervención e innovación de la Asociatividad*. ISBN: 978-958-756-415-0. Ediciones EAN. Recuperado de <http://edicionesean.ean.edu.co/>

[index.php/productos-de-investigacion1/colecciones/colecciones-digitales/miigo/44-miigo/518-miigo-modelo-de-intervencion-e-innovacion-de-la-asociatividad](http://index.php/productos-de-investigacion1/colecciones/colecciones-digitales/miigo/44-miigo/518-miigo-modelo-de-intervencion-e-innovacion-de-la-asociatividad)

Lozano, L. J., Pérez-Uribe, R., y Ocampo-Guzmán, D. (2015). MIIGO (modelo de intervención e innovación de la gestión organizacional): Intervención e innovación de la cultura organizacional. ISBN: 978-958-756-294-1. Universidad EAN. Recuperado de <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/libros/libros-digitales/26-libros-digitales/395-miigo-intervencion-e-innovacion-de-la-cultura-organizacional> o <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/1597>

Marín, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, 28(123), 43-63.

Martínez, M. A.; Palos, G. C. y Vargas-Hernández, J. G. (2017). Entrenamiento, capacitación y financiamiento con crecimiento sostenido en las pequeñas empresas del sector industrial en San Luis Potosí. *Revista EAN*, 82, pp. 95-122. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1650>

Martínez, M. S. (2014). Los permisos y licencias que el empleador puede/debe otorgar a sus trabajadores. *Revista Actualidad Laboral*, (185), 11-16. ISSN: 0123-9899. Recuperado de [http://legal.legis.com.co/document?obra=rlaboral&document=rlaboral\\_05a0e24446da0146e0530a0101510146](http://legal.legis.com.co/document?obra=rlaboral&document=rlaboral_05a0e24446da0146e0530a0101510146)

Ministerio de Protección Social. (2004). Sistema de Seguridad

Social en Salud Régimen Contributivo. República de Colombia. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/GUIA%20INFORMATIVA%20DEL%20REGIMEN%20CONTRIBUTIVO.pdf>

Ministerio de Salud (2009). Metodología para el estudio del clima organizacional: Documento técnico. Segunda edición. Lima, Perú: Comité Técnico de Clima Organizacional. Recuperado de [http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/metodologia\\_clima.pdf](http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/metodologia_clima.pdf)

Mintrabajo (2017). Decreto 052 del 17 de enero de 2017. Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). República de Colombia. Recuperado de [https://www.arlsura.com/files/decreto52\\_2017.pdf](https://www.arlsura.com/files/decreto52_2017.pdf)

Mintrabajo (2015a). Salud en el trabajo (SG-SST) guía técnica para la implementación frente a los trabajadores en misión de las empresas de servicios temporales y sus usuarias. República de Colombia. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/Guia+Tecnica+para+la+implementacion+del+SG+SST+frente+a+los+trabajadores+en+mision+de+las+EST+y+sus+usuarias.pdf/c03804cc-8565-e098-d235-17e2360e616a>

- Mintrabajo (2015b). Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) - Guía técnica de implementación para Mipymes. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/Guia+tecnica+de+implementacion+del+SG+SST+para+Mipymes.pdf/e1acb62b-8a54-0da7-0f24-8f7e6169c178>
- Mintrabajo (2014). Manual único para la calificación de la pérdida de la capacidad laboral y ocupacional, Decreto 1507 de 2014. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/Manual+Unico+de+Calificaciones+Decreto.pdf/7d224908-ef78-1b90-0255-f62a3e409e4c>
- Minjusticia (2017). ¿Cómo liquidar un contrato de trabajo? Colombia. Recuperado de [http://www.legalapp.gov.co/temadejusticia/liquidacion\\_de\\_contrato\\_de\\_trabajo](http://www.legalapp.gov.co/temadejusticia/liquidacion_de_contrato_de_trabajo)
- Montilla, O. J. (2004). Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de cosméticos. Revista Estudios Gerenciales, (92). Universidad ICESI. Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/139/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/139/html)
- Montoya, D. M. (2010). El outsourcing en recursos humanos: selección de personal. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Programa de Economía. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/3419/2/MontoyaMateusDianaMaritza2010.pdf>
- Nomiwebco. (2018). Días de pago de nómina en Colombia. Recuperado de <https://www.nomiweb.co/dias-de-pago-de-nomina-en-colombia/>

- OIT. Cinterfor. (2002). Contrato de aprendizaje, Colombia. Recuperado de <https://www.oitcinterfor.org/contrato-aprendizaje/contrato-aprendizaje-colombia>
- Olivares J., Quintana M., Matta C., Choy J., Ronquillo W., y Maldonado M. (2006). Satisfacción laboral de docentes universitarios del Departamento Académico de Clínica Estomatológica. *Rev. Estomatol Herediana*, 16(1), 21-25. Perú: Universidad Peruana Cayetano Heredia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4215/421539345005.pdf>
- OMS (2010). Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS contextualización, prácticas y literatura de apoyo. ISBN 978 92 4 350024 9 (Clasificación NLM: WA 440). Organización Mundial de la Salud. Recuperado de [http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf)
- Ossa, D. (2018). Productividad y distribución del ingreso: implicaciones sobre el salario mínimo colombiano, 2001-2016. *Revista de Economía Institucional*. 20, 39 (jun. 2018), 231-255. DOI:<https://doi.org/10.18601/01245996.v20n39.10>.
- Pallares, Z. (1996). La Mediana y la pequeña industria frente al mundo. Asociación colombiana de medianas y pequeñas industrias - ACOPI. Primera Edición. Bogotá: Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA.
- Pantoja, D., y De Ávila, T. J. (2012). Proceso de análisis, evaluación y descripción de cargos por competencias para la empresa CI COMERPE S. A. de la ciudad de Cartagena. Cartagena: Universidad EAN. Facultad de Posgrados. Especialización en

- Gestión Humana. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4335/PantojaDiana2012.pdf?sequence=1>
- Parra, U. M. (2000). La evaluación de desempeño y la gestión de RR. HH. Recuperado de <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=28>
- Pérez, G., Pineda, U., y Arango, M. D. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. ISSN 0124-5821. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (33), 79-100. Recuperado de [revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/download/13/26](http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/download/13/26)
- Pérez-Uribe, R., Ocampo-Guzmán, D., Ospina&Bermeo, J., Cifuentes, J., y Cubillos, C.A. (2016). MIIGO - Modelo de Intervención e Innovación para el direccionamiento estratégico. ISBN: 978-958-756-414-3. Ediciones EAN. Recuperado de <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1/colecciones/colecciones-digitales/miigo/44-miigo/516-miigo-modelo-de-intervencion-e-innovacion-para-el-direccionamiento-estrategico>
- Pérez-Uribe, R., y Ocampo-Guzmán, D. (2015a). Modelo de intervención e innovación para la gestión de organizaciones (MIIGO): marco general. Universidad EAN. Ediciones EAN. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/276274321\\_Modelo\\_de\\_intervencion\\_e\\_innovacion\\_para\\_la\\_gestion\\_de\\_organizaciones\\_%28MIIGO%29\\_Marco\\_General](https://www.researchgate.net/publication/276274321_Modelo_de_intervencion_e_innovacion_para_la_gestion_de_organizaciones_%28MIIGO%29_Marco_General)
- Pérez-Uribe, R., y Ocampo-Guzmán, D. (2015b). Las pequeñas empresas bogotanas: de la sobrevivencia a la sostenibilidad. Ponencia presentada en el VI congreso internacional en gestión,

- emprendimiento e innovación. Nueva economía e innovación social. Universidad EAN. Université du Quebec a Chicoutimi. Bogotá D. C. ISBN: 978-958-756-366-5. Recuperado de <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/memorias/23-publicaciones/444-nueva-economia-e-innovacion-social>
- Pérez-Uribe, R. (2015). Gerencia de recursos humanos en los establecimientos bancarios en Bogotá D. C.: un estudio al finalizar el siglo XX. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Rafael\\_Perez\\_Uribe/publications?sorting=recentlyAdded](https://www.researchgate.net/profile/Rafael_Perez_Uribe/publications?sorting=recentlyAdded)
- Pérez-Uribe, R., Nieto, P. M., Velásquez, C. A., Castellanos, G., Garzón, G. M., Vargas, H. A., Alfonso, N., Calixto, N., Rodríguez, A., Palacio, M. R., López, L. G., Vidal, A., y López de Mesa, J. (2013). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO). Primera edición. ISBN 958-8153-61-2. Universidad EAN. Recuperado de <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/libros/libros-impresos/27-libros-impresos/83-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-organizacional-mmgo>
- Pérez-Uribe, R. (2013). Gerencia estratégica corporativa: con aplicaciones para logística aeronáutica y gerencia de la seguridad aérea. Segunda edición. ISBN: 978-958-99406-4-8. Fuerza Aérea Colombiana. Instituto Militar Aeronáutico. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/303952593\\_Gerencia\\_Estrategica\\_Corporativa](https://www.researchgate.net/publication/303952593_Gerencia_Estrategica_Corporativa)
- Pérez-Uribe, R. (2012). El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio de las mejores empresas para trabajar en Colombia. (Tesis doctoral). ISBN: 978-958-756-156-2. Universidad Nebrija. Universidad EAN de Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/tesis-doctorales/23-publicaciones/192-el-ambiente-laboral-y-su->

incidencia-en-el-desempeno-de-las-organizaciones-estudio-en-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-colombia

- Pérez-Uribe, R. (2000). Gerencia de las mipymes en Santafé de Bogotá: estudio en cuatro sectores. Escuela de Administración de Negocios (EAN). Centro de Investigaciones. ISBN: 958-96501-6-2. Recuperado de [https://www.academia.edu/1106013/Gerencia\\_de\\_las\\_MIPyMES\\_en\\_Santafe\\_de\\_Bogot%C3%A1](https://www.academia.edu/1106013/Gerencia_de_las_MIPyMES_en_Santafe_de_Bogot%C3%A1)
- Pérez-Uribe, R. (2006). Liderazgo visionario: centro del conocimiento. Revista EAN, (58), 79-85. Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/388/382>
- Pérez-Uribe, R., y Calixto, N. (2005). Gestión humana y cultura organizacional para pymes: competencias de nivel 4. Revista EAN, (54), 153-163. Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/338/329>
- Pérez-Uribe, R. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. Revista EAN, (47), 46-65. Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/233/225>
- Pérez-Uribe, R. (1999) ¿Por qué gerenciar la cultura organizacional en las empresas de salud? Revista Hospitalaria, (4), 14-17. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/311923251\\_Por\\_que\\_Gerenciar\\_la\\_Cultura\\_Organizacional\\_en\\_las\\_Empresas\\_de\\_Salud](https://www.researchgate.net/publication/311923251_Por_que_Gerenciar_la_Cultura_Organizacional_en_las_Empresas_de_Salud)
- Pinto, J. A. (1989). La problemática de la pequeña y mediana empresa en Colombia. ISBN: 958-9208-03-7. Escuela de Administración de Negocios.

Pinto, J. A. (1991). Pequeña y mediana industria: participación real y desarrollo sostenido. ISBN: 958-95181-2-5. Bogotá: Fundación Konrad Adenauer.

Piscal, Y. M. (s.f.). Manual de inducción y reinducción del personal. Alcaldía del Municipio de IMUES en el Departamento de Nariño, Colombia. Recuperado de [http://imues-narino.gov.co/apc-aa-files/38376633343033306562346535333163/MANUAL\\_DE\\_INDUCCION\\_Y\\_REINDUCCION\\_IMUES.pdf](http://imues-narino.gov.co/apc-aa-files/38376633343033306562346535333163/MANUAL_DE_INDUCCION_Y_REINDUCCION_IMUES.pdf)

Porras M., M. (2017). Trabajo en feriados y días de descanso. Recuperado de [www.mintrabajo.gov.co/.../b13cafed-e7db-e125-a2a4-86dfb2f59b25?](http://www.mintrabajo.gov.co/.../b13cafed-e7db-e125-a2a4-86dfb2f59b25?)

Positiva (2018). ¿Qué hacer en caso de una enfermedad laboral? Recuperado de <https://www.positiva.gov.co/ARL/Promocion-Prevencion/Enfermedad-Profesional/Paginas/default.aspx>

Procuraduria.gov.co (s.f.). Constitución Política de Colombia 1991. Artículo 54. Recuperado de [http://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion\\_Politica\\_de\\_Colombia.htm](http://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion_Politica_de_Colombia.htm)

Ramírez, G. E. (2004). Procesos de inducción y entrenamiento: Un enfoque integral para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad. Suratep. Recuperado de [https://www.arlsura.com/pag\\_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/induccin.pdf](https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/induccin.pdf)

Rey, S. C., y Sanabria, A. O. (2015). Manual de contratación. Positiva Compañía de Seguros. Recuperado de <https://www.positiva.gov.co/Contratacion/Procesos-Contratacion/Documents/MANUAL%20CONTRATACION.pdf>

- Revilla, D. N., Acosta, I. C., y Marval, E. V. (2009). Necesidades de entrenamiento del personal basado en el enfoque de competencias. Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46) Maracaibo. Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000200004](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200004)
- Riobó, R. A. (2017). La renuncia del trabajador – El preaviso y la aceptación de la renuncia. Recuperado de <https://www.gerencie.com/la-renuncia-del-trabajador-el-preaviso-y-la-aceptacion-de-la-renuncia.html>
- Rivero, A. G., y Dabos, G. E. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 33, 39-51. Universidad ICESI: Elsevier España, S. L. U. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.003>
- Riveros, J. S. (2016). Diseño de un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible para pymes del sector agropecuario. Bogotá: Fundación Universidad de América Facultad de Ingenierías Programa de Ingeniería Industrial. Recuperado de <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/109/1/1030639597-2016-2-II.pdf>
- Rimac Seguros. (2014). Procesos de inducción y entrenamiento. Recuperado de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206008/AVA\\_2014-1/Procesos\\_de\\_induccion\\_y\\_entrenamiento\\_3\\_.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206008/AVA_2014-1/Procesos_de_induccion_y_entrenamiento_3_.pdf)
- Sanclemente, J. C. (2010). Formación y entrenamiento para personal de contacto en empresas de servicios. ISSN 1692-0279. AD-MINISTER, (17), 99-129. Medellín-Colombia.
- Sandoval, J. L. (2012). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30, 162-171. Universidad ICESI: Elsevier España. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>

Sierra, L. E. (s.f.). Evaluación de desempeño como herramienta para el cumplimiento estratégico. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/2Memorias%20Aula%20Empresarial%20Afiliados.pdf>

Secretariassenado.gov.co (2018). Vacaciones. Recuperado de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo\\_pr006.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo_pr006.html)

Superintendencia de Sociedades (2017). Procedimiento para liquidación y pago de nómina. Sistema de gestión integrado. Recuperado de <https://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/oficina-asesora-de-planeacion/polinemanu/sgi/Documents/Documentos%20Talento%20Humano/DOCUMENTOS/GTH-PR-008%20Pago%20de%20Nomina.pdf>

SURA (2018). Procedimiento en caso de un accidente de trabajo. Recuperado de <https://www.arsura.com/index.php/175-asis-tencia-para-afiliados/asistencia/2196-procedimiento-en-caso-de-at>

Suratep (2004). Procesos de inducción y entrenamiento. Un enfoque integral para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad. Recuperado de [https://www.arsura.com/pag\\_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/induccion.pdf](https://www.arsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/induccion.pdf)

Surveymonkey (2018). Plantillas de encuestas de revisión del desempeño. Recuperado de [https://es.surveymonkey.com/mp/performance-review-survey/?source=Search-Network&placement=&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&utm\\_term=\\_inurl%3Aes.surveymonkey.com%2Fmp&utm\\_network=g&utm\\_campaign=Spanish\\_Dynamic\\_Search\\_Non-Brand&mkwid=s44molG1i\\_dc&pcri-d=47577841544&pmt=b&kw=\\_inurl%3Aes.surveymonkey.com%2Fmp&pdv=c&cmpid=nonbrand&cvsrc=ppc.google.\\_](https://es.surveymonkey.com/mp/performance-review-survey/?source=Search-Network&placement=&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&utm_term=_inurl%3Aes.surveymonkey.com%2Fmp&utm_network=g&utm_campaign=Spanish_Dynamic_Search_Non-Brand&mkwid=s44molG1i_dc&pcri-d=47577841544&pmt=b&kw=_inurl%3Aes.surveymonkey.com%2Fmp&pdv=c&cmpid=nonbrand&cvsrc=ppc.google._)

- inurl%3Aes.surveymonkey.com%2Fmp&keyword=\_inurl%3Aes.surveymonkey.com%2Fmp&matchtype=b&network=g&mobile=0&searchntwk=1&creative=47577841544&adposition=1o2&campaign=Spanish\_Dynamic\_Search\_Non-Brand&cvo\_campaign=Spanish\_Dynamic\_Search\_Non-Brand&cvo\_adgroup=Dynamic+Ads&gclid=C-Ma3mZrUm80CFdgRgQod9esCAg
- Tejada, J. G. (2016). Debido proceso y procedimiento disciplinario laboral. *Revista Opinión Jurídica Universidad de Medellín*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ojum/v15n30/1692-2530-ojum-15-30-00227.pdf>
- Tovar, C. C., Pérez-Urbe, R., y Ocampo-Guzmán, D. (2015). *MI-IGO (modelo de intervención e innovación de la gestión organizacional): Gestión de la producción de bienes y servicios (PBPS)*. ISBN: 978-958-756-359-7. Universidad EAN. Recuperado de <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/coleccion/coleccion-digitales/miigo/44-miigo/443-miigo-gestion-de-produccion-de-bienes-y-prestacion-de-servicios-pbps>
- Universidad Miguel Hernández. (2014). Procedimiento para la tramitación de solicitudes de permisos, licencias y vacaciones. Recogidas en el calendario laboral del personal de administración y servicios de la Universidad Miguel Hernández de Elche. Recuperado de <http://serviciopas.umh.es/files/2014/01/Procedimiento-permisos-licencias-y-vacaciones.pdf>
- Uv.mx. (2011). Integración del personal a la empresa. Recuperado de <http://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/inducion.pdf>

Varela, R. O. (2017). Colombia small-and medium-sized enterprises's 70 years of progress: what's next? ISSN: 1321-5906. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/312363978\\_Colombia\\_small-\\_and\\_medium-sized\\_enterprise's\\_70\\_years\\_of\\_progress\\_what's\\_next](https://www.researchgate.net/publication/312363978_Colombia_small-_and_medium-sized_enterprise's_70_years_of_progress_what's_next)

Velez, J. D. (s.f.). Licencias laborales. Recuperado de [www.ces.edu.co/index.php/component/joomdoc/...Licencias\\_Laborales.../download](http://www.ces.edu.co/index.php/component/joomdoc/...Licencias_Laborales.../download)



Esta publicación busca proveer a los empresarios de un compendio de actividades prácticas que les ayuden a dinamizar y activar su empresa. Para lograr este objetivo primero se hizo un diagnóstico sobre el componente de Innovación extractado de la investigación realizada por el grupo de investigación de la Universidad Ean, G3PyMEs; se validó nuevamente la matriz de análisis situacional del componente de innovación del modelo MMGO con el propósito de mejorar los descriptores, y se desarrolló un compendio o manual de mejores prácticas para fortalecer el componente de innovación en la PyMEs.



Papel 100% reciclado, 100% reciclable,  
libre de ácido y libre de cloro elemental.

Características comprobadas por el Departamento  
de Servicio Técnico Colombiana Kimberly Colpapel S.A.

Telefono: 5936464  
El Nogal: Calle 79 # 11- 45  
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América  
[www.universidadean.edu.co](http://www.universidadean.edu.co)



<http://editorial.universidadean.edu.co/>