

Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*

Mónica García Solarte
monicag@univalle.edu.co

Ingeniera Industrial y Magister en Administración de Empresas, Universidad del Valle. Master of Management, Universidad de Tulane (Estados Unidos). Profesora de la Facultad de Ciencias de la Administración en el área de Gestión Humana, Universidad del Valle. Miembro del grupo de investigación Humanismo & Gestión en la línea de Gestión Humana, Universidad del Valle, reconocido por Colciencias en Categoría A.

Correspondencia. Universidad del Valle, Sede San Fernando, Edificio 124, A.A.25360, Cali (Colombia).

* Artículo escrito en el marco del proyecto de investigación denominado “*La gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social*”, adelantado por el Grupo Humanismo y Gestión de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

Resumen

La gestión humana involucra procesos y actividades estratégicas que sirven como apoyo y soporte para la Dirección de la Organización. En este artículo de investigación se muestra cómo mediante el establecimiento de políticas, planes y programas se puede seleccionar, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal de la organización con el fin de potenciar el ser humano como factor fundamental de la ventaja competitiva de la organización y la generación de valor en su interior. La clasificación de los procesos de acuerdo con su objetivo o fin determinado en macroprocesos, le dan un nuevo enfoque a la gestión humana al identificar y describir cinco de ellos en un orden lógico secuencial, aunque también pueden presentarse de manera simultánea, lo cual demuestra que los procesos no pueden verse de manera aislada y que esta agrupación es fundamental en la búsqueda del desarrollo y la competitividad organizacional.

Palabras clave: *Gestión humana, ventaja competitiva, generación de valor, macroprocesos.*



Abstract

Human resources management involves processes and strategic activities that serve as backup and support for the Organizations management through the establishment of policies, plans and programs to select, train, reward, develop and motivate the organizations' staff with the purpose to potentiate the human factor as a key element of the competitive advantage of the organization and the creation of value in it. The classification of the processes according to their objective or purpose in macro-processes gives a new approach to human management by identifying and describing five of them in a logical sequence, but they can also occur simultaneously, demonstrating that the processes can not be viewed in isolation and that this union is critical in the pursuit of organizational development and competitiveness.

Keywords: *Human resources management, competitive advantage, creation of value, macro-process.*

1. INTRODUCCIÓN

Una organización adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su talento humano. Por ello, es necesario que el área de la empresa encargada de la gestión humana tenga claramente definidos los procesos y actividades que se deben llevar a cabo para mantener una adecuada relación entre la organización y las personas que desempeñan diversas funciones en la misma, con el fin de generar valor en su interior. Al iniciar los estudios de los teóricos que han planteado postulados acerca de las actividades que se desarrollan en las áreas de gestión humana de las organizaciones, se evidencia que no existe una unidad en la manera en que se agrupan dichos procesos, lo que conlleva a la autora de este artículo a presentar un nuevo enfoque para el estudio y desarrollo de la gestión humana.

Por lo anterior, el objetivo principal de este artículo es presentar una agrupación por macroprocesos que tienen como fin alcanzar los objetivos del área, como son obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal, y potencializar la organización para que se entienda que los procesos no son aislados, pues su desarrollo y coordinación con la estrategia Organización es de gran importancia. Este escrito va dirigido a personas encargadas de la gestión humana en las organizaciones, directivos de todas las áreas de las organizaciones y estudiantes de pregrado y postgrado que presenten interés en el tema.

En la primera parte se presenta una revisión teórica de los diferentes autores y un análisis de cómo se han realizado agrupaciones de los procesos por ejes temáticos, por factores que se relacionan entre sí, o conforme al proceso administrativo (planear, dirigir, organizar y controlar). La autora presenta lo que ha denominado *macroproceso*; considera que la agrupación debe tener un fin u objetivo y debe existir una interrelación entre los procesos que permitan el logro de los objetivos de la organización, identificando 5 de ellos: Organización y Planificación del Área de Gestión Humana; Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización; Compensación, Bienestar y Salud de las Personas; Desarrollo del Perso-

nal; y Relaciones con el Empleado. Finalmente, se concluye con el aporte a nuevos caminos para la práctica y la teoría de la gestión humana.

2. PRINCIPALES CLASIFICACIONES TEÓRICAS DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

Hoy en día los procesos desarrollados dentro de la administración de recursos humanos, gestión del talento humano o gestión humana, como se denomina actualmente, han tomado gran importancia dentro de las organizaciones y la han orientado a desarrollarse y definirse como un conjunto de procesos estratégicos, ya que se afirma que el ser humano es el factor que da ventaja competitiva a la organización¹ (Sastre & Aguilar, 2003). Según Dessler (1991), Decenzo y Robbins (2001), Byars y Rue (1997), Rodríguez (2002), Chiavenato (2002), Sherman, Bohlander y Snell (1999) y García (2008), la gestión humana es la encargada de procurar la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos en una organización, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

La gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización.

Los procesos que componen el desarrollo de la gestión del talento humano son: la planificación del talento humano, el análisis y diseño de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del talento humano de la organización, el reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación

¹ Se entiende como *ventaja competitiva*, crear valor a la empresa y sus productos, marcando la diferencia con relación a las organizaciones del sector.

de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, el monitoreo a través de sistemas, entre otras, como es expuesto por los diferentes autores en el área (Chiavenato, 2002; Dessler, 1991; Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2003; Gómez, Balkin & Cardy, 1999; Decenzo & Robbins, 2001; y Sherman, Bohlander & Snell, 1999; y Rodríguez, 2002).

Sin embargo, los procesos no pueden verse de manera aislada; deben identificarse de acuerdo con un objetivo planteado, ya que son un conjunto de actividades o eventos que se realizan con un fin determinado. Los procesos son actividades naturales que las organizaciones realizan con fines a su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad, en procura de la consecución de los objetivos organizacionales fundados en su misión y visión (García, 2008). Mariño (2001) define un proceso como un sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación. Es de esta manera que se define un proceso de gestión humana.

Los procesos en gestión humana tienen diferentes maneras de agruparse de acuerdo con la presentación y relación que tengan entre sí o el significado que representen para cada autor. Chiavenato (2002) los agrupa en seis partes que son susceptibles de aplicación en cualquier tipo de organización. Dessler (1991), los agrupa en cinco componentes o categorías, al igual que Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003). Por su parte, Decenzo y Robbins (2001) proponen un enfoque que comprende cuatro funciones básicas, mientras que Gómez, Balkin y Cardy (1999), al igual que Sherman, Bohlander, Snell (1999), proponen un enfoque que comprende 4 partes. Rodríguez (2002), a diferencia de los autores citados, no plantea una clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que sólo define funciones específicas de la gestión de personal. Estas agrupaciones pueden observarse en el Cuadro 1.

Cuadro 1.
Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores

Autor	Agrupaciones
Chiavenato (2002)	1. Administración de personas
	2. Aplicación de personas
	3. Compensación de personas
	4. Desarrollo de personas
	5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal
	6. Monitoreo de personal
Dessler (1991)	1. Reclutamiento y selección
	2. Capacitación y desarrollo
	3. Compensación y motivación
	4. Evaluación y administración de carrera
	5. Ambiente legal de la administración de personal
Dolan, valle, jackson, y schuler (2003)	1. Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos
	2. Incorporación del individuo en las organizaciones
	3. Desarrollo de los recursos humanos
	4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos
	5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
Decenzo y robbins (2001)	1. Empleo que se refiere a la obtención de personas
	2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas
	3. Motivación, que busca estimular a las personas
	4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
Gómez, balkin y cardy (1999)	1. Contratación de personal
	2. Desarrollo del empleado
	3. Retribuciones
	4. Gobernación
Sherman, bohlander, snell (1999)	1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos
	2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos
	3. Implementación de compensaciones y seguridad
	4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
Rodríguez (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal
Castillo aponte (1994)	1. Planeación del personal
	2. Organización de personal
	3. Coordinación de personal
	4. Dirección de personal
	5. Control de personal
Alles (2005)	1. Descripción de puestos
	2. Formación / Selección
	3. Compensaciones
	4. Desempeño
	5. Carreras
Alles (2006)	1. Dirección estratégica de recursos humanos

Cada una de las agrupaciones realizadas por los diferentes autores, en su desagregación, presenta claras similitudes entre sí, y a la vez difieren en algunos puntos al hacer mención, o no, de algunos procesos que se llevan a cabo dentro de la gestión humana. Todas las agrupaciones realizadas por los autores mencionados toman en cuenta procesos que se consideran fundamentales para el logro de los objetivos del área como apoyo estratégico a la dirección, tales como la adecuada realización del proceso de selección de la persona indicada para el cargo; una apropiada evaluación del desempeño que permita tomar las medidas necesarias para corregir, mejorar o reforzar algunos aspectos y el establecimiento de medidas de higiene y seguridad que garanticen la calidad de vida del empleado en el lugar de trabajo. Chiavenato (2002), Dessler (1991), Decenzo y Robbins (2001) y Rodríguez (2002) coinciden en la importancia que le otorgan a procesos como la planeación del recurso humano, el reclutamiento, el establecimiento de políticas y programas de remuneración, y el desarrollo del personal. Por su parte, algunos autores dentro de sus agrupaciones incluyen procesos que no son considerados dentro de otras clasificaciones, como la realizada por Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) que incluyen procesos estratégicos que incorporan el término gestión como aspecto clave en su desarrollo. Por su parte, Rodríguez (2002), aunque no hace una agrupación general, define funciones específicas que deben ser consideradas dentro de algunos procesos; mientras que Castillo Aponte (1994) plantea procesos participativos, de liderazgo y disciplina que son fundamentales en la planeación de recursos humanos. Aunque no hay homogeneidad en las clasificaciones y agrupaciones realizadas, los matices que cada una de ellas aporta a la gestión humana tienen gran relevancia para la práctica, por lo cual valdría la pena pensar cómo estos inciden en ella, lo cual sería un punto interesante en la realización de una futura investigación.

Al hacer un análisis en la literatura en gestión humana de cómo estos procesos son definidos y agrupados, se plantea la necesidad de identificar y describir lo que se ha denominado como macroproceso de gestión humana. Un macroproceso está compuesto por un determinado número de procesos para generar un determinado resultado, cumpliendo un objetivo o fin. Un macroproceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica de actividades secuenciales, que contribuyen a la misión del macroproceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización.

3. LOS MACROPROCESOS: UN NUEVO ENFOQUE AL ESTUDIO DE LA GESTIÓN HUMANA

Dándole un nuevo enfoque a la gestión humana, García (2008) identifica y describe 5 macroprocesos (dentro del marco del proyecto “La gestión humana y su relación con el *management*, la cultura organizacional y el capital social”), en un orden lógico secuencial, aunque se pueden desarrollar de manera simultánea: 1) *Organización y planificación del área de gestión humana*: su objetivo es la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización; 2) *Incorporación y adaptación de las personas a la organización*: su objetivo es la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma con el fin de generar valor a la organización; 3) *Compensación, bienestar y salud de las personas*: tiene como objetivo desarrollar el sistema para mantener motivados a los empleados y generar sostenibilidad dentro de la organización; 4) *Desarrollo de personal*: busca el desarrollo de las habilidades intelectua-

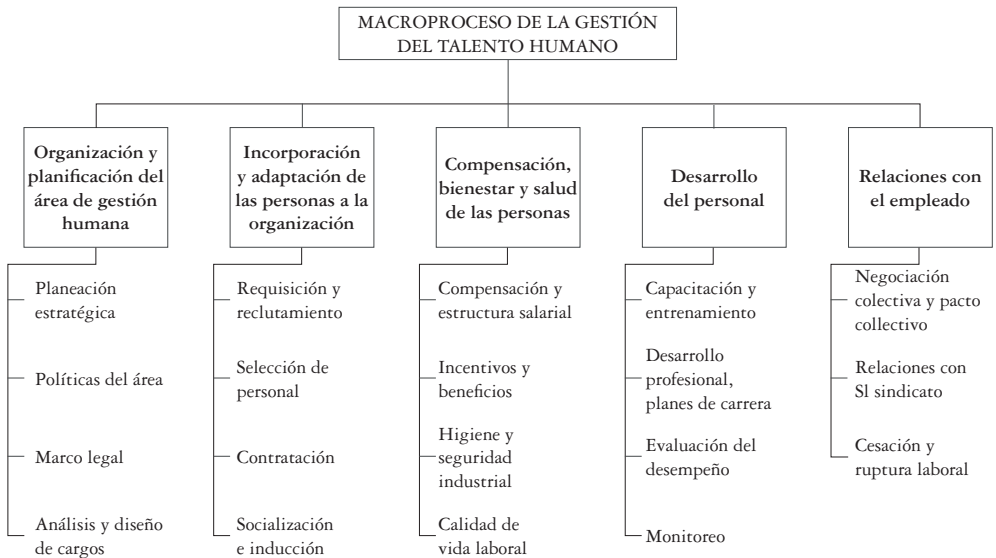


Gráfico 1.
Macroprocesos de la gestión del talento humano

les y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor; y 5) *Relaciones con el empleado*: su objetivo es mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización.

A continuación se detalla cada uno de los macroprocesos de la gestión del talento humano, cada uno de los procesos que los componen y las principales actividades que se deben realizar en cada uno de ellos para generar valor en la organización.

3.1. Organización y planificación del área de gestión humana

Este macroproceso procura la organización y preparación del área para aportar al mejoramiento de la empresa a través del eficiente desempeño de las personas, con base en información clara sobre qué se espera de ellas y bajo qué normas y políticas deben desarrollar sus actividades. Está compuesto por los siguientes procesos: Planeación Estratégica del Talento Humano, Definición de Políticas Orientadas al Talento Humano, Análisis y Entendimiento del Marco Legal Laboral que rige a la organización, y Análisis y Diseño de Cargos.

- **Planeación Estratégica del Talento Humano.** Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2003) y Rodríguez (2002), lo definen como la elabo-

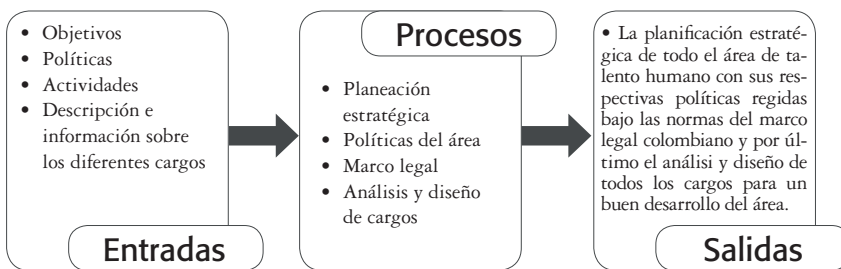


Gráfico 2.
Macroproceso de organización y planificación
del área de gestión humana

ración e implementación de programas que permitan identificar y definir el número y tipo de personas para lograr los objetivos. García (2008) plantea que este proceso incluye un análisis de los grados de capacidad de todos los niveles organizacionales, un análisis de vacantes actuales y esperadas, un análisis de las expansiones o reducciones de personal actuales y esperadas, y planes para dotación y cambio. Del mismo modo, incluye la capacitación y desarrollo de personal que permita identificar las fortalezas y debilidades de las personas en busca de un objetivo, con la ayuda de un sistema de administración y gestión de información del recurso humano. (Ver diagrama 1).

Rodríguez (2002) plantea como Proceso de Planeación Estratégica el que comprende la definición o análisis de los objetivos organizacionales, el desarrollo de un pronóstico, planes y programas de acción de acción, su ejecución y control. El *pronóstico* es el análisis del flujo de personal que entra en la organización, permanece en ella y posteriormente sale. Los *planes y programas de acción* definen los objetivos que proporcionan la dirección que debe seguir la programación y sirven de parámetros para comparar los resultados obtenidos.

- **Marco legal laboral colombiano.** Es el conocimiento detallado de la normatividad que regula el área laboral. En nuestro contexto colombiano se debe conocer la Ley 100 de 1993, la Ley 50 de 1990, la ley 789 de 2002, el Código Sustantivo del Trabajo y el Código Procesal de Trabajo y de la Seguridad Social y todas las modificaciones que se deriven. Este es el punto de referencia de la organización para trabajar bajo condiciones de equidad e igualdad y que permite mantener clara una relación compañía-empleado.
- **Políticas del área de gestión humana.** Son las pautas que guían el camino para la realización de acciones, definidas con el fin de que se pueda sortear cualquier obstáculo que se genere, dando respuesta o solución a problemas o situaciones que se presenten con cierta frecuencia. El área de gestión humana debe definir claramente sus políticas, ya que son estas las que condicionan el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones que realiza el personal. Deben existir

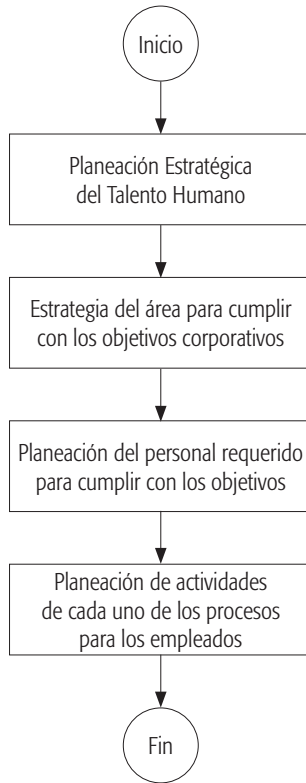


Diagrama 1.
Proceso de planeación estratégica del talento humano

políticas de gestión humana que giren en torno a la planeación, reclutamiento, selección, salarios, beneficios, entrenamiento y seguridad del personal, determinando las fuentes, las condiciones y criterios bajo los cuales se realizarán y los requisitos que se deben cumplir para que las labores en toda la organización sean eficientes y contribuyan a lograr los objetivos. Este proceso establece los criterios de planeación, organización y desarrollo del personal, que permitirán el aprovechamiento de oportunidades futuras para la empresa y el logro de los beneficios que se buscan en el empleado y en la organización.

- **Análisis y diseño de cargos.** El cargo es definido por Chiavenato (2002) como la descripción de las actividades desempeñadas por una persona, y el análisis y diseño de éstos, según lo definen Gómez, Mejía, Balkin y Cardy (2003), consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo; sus principales objetivos y actividades; las condiciones bajo las que se lleva a cabo; y los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes necesarios para desempeñarlo. En la descripción o análisis de cargos se define qué es lo que hay que hacer (tareas y atribuciones), cómo hay que hacerlo (métodos) y para qué hacerlo (objetivos). Incluye la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis exhaustivo. El diseño, según Sherman, Bohlander y Snell (1999) y Rue y Byars (2000), especifica cómo se van a realizar las funciones, quién las va a realizar y dónde se van a llevar a cabo las labores que debe realizar un individuo o grupo en su puesto de trabajo. (Ver diagrama 2).

3.2. Incorporación y adaptación de las personas a la organización

Este macroproceso tiene como fin que las personas que ingresen a la organización no sólo sean las mejores y tengan las mejores habilidades y competencias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer y así generar valor desde su cargo. Está compuesto por los procesos de Requisición y Reclutamiento, Selección de Personal, Contratación y Socialización e Inducción.

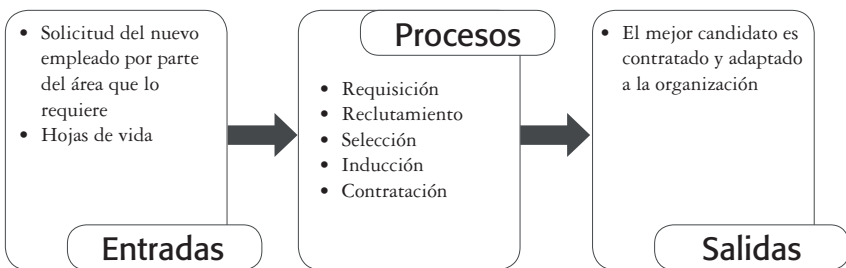


Gráfico 3.

Macroproceso incorporación y adaptación de las personas a la organización

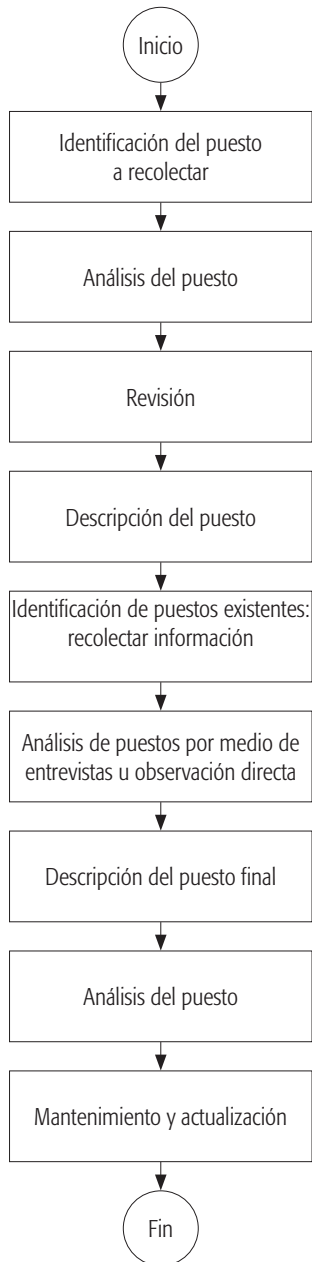


Diagrama 2.
Proceso de análisis y diseño de cargos

- **Requisición.** Es definida por Llanos (2005) como el proceso previo necesario dentro de una organización, mediante el cual un área de la organización solicita a un nuevo trabajador, y proporciona los elementos de criterio y los elementos base para preparar el proceso de reclutamiento.
- **Reclutamiento.** Es definido como el proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo con los requerimientos o perfiles suministrados en la requisición, a partir de un proceso de comunicación que debe ser efectivo (Llanos, 2005; Decenzo & Robbins, 2001; Chiavenato, 2001).

En este proceso es muy importante tener presente cuál es el contexto en el que se desenvuelve la organización y el mercado laboral en el que se encuentra inmersa. Su fundamento se encuentra en el proceso de planeación de recursos humanos, las políticas de la empresa, las políticas del área de gestión humana, el análisis y diseño del cargo y las características de los entornos, muy especialmente las legales y culturales. La manera en que este proceso es llevado a cabo depende de las fuentes de reclutamiento utilizadas, las cuales pueden ser internas o externas y de la utilización de técnicas efectivas de comunicación. El reclutamiento interno consiste en la selección de un candidato que está dentro de la organización y cumple con los requisitos para el cargo, con la intención de promover al personal a la realización de actividades más complejas o más motivadoras (Gómez, Balkin & Cardy, 2001; Rodríguez 2002). El reclutamiento externo consiste en atraer del mercado laboral los mejores candidatos. Dessler (1991) lo define como la disponibilidad de individuos que no pertenecen a la organización y pueden ser enganchados a ella. El proceso de reclutamiento concluye con la postulación de candidatos (Alles, 2006), que permite obtener los mejores para desarrollar el perfil del cargo requerido, y de esta manera generar los insumos necesarios para el siguiente proceso.

- **Selección de personal.** Se define como la escogencia del mejor candidato para el cargo, quien es la persona adecuada para mantener o

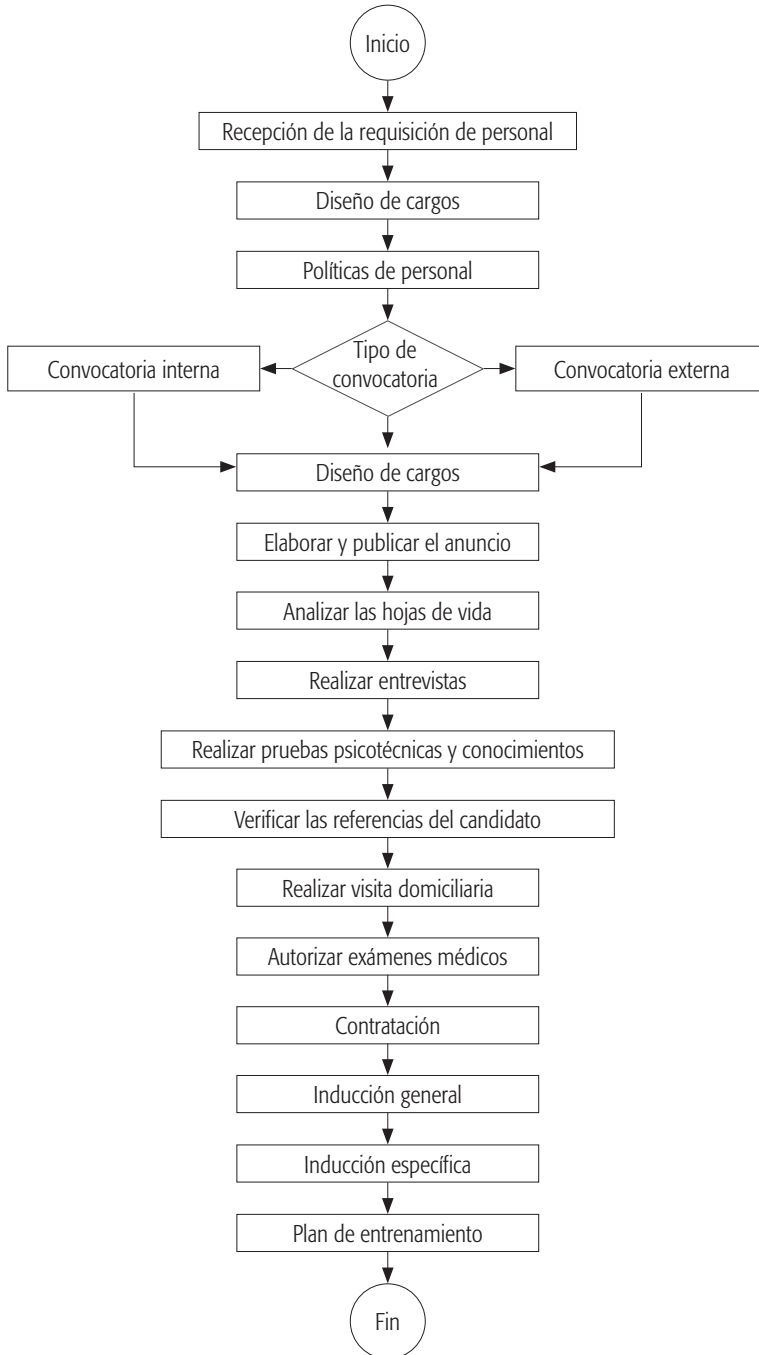


Diagrama 3.
Proceso de selección de personal

aumentar la eficiencia y desempeño organizacional. Como lo plantea De Juan (2004), el objetivo de la selección es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando que ésta se adapte a las descripciones y especificaciones del puesto. El proceso inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Dentro de las organizaciones existen diferentes pasos o procesos para definir cuál será la persona que se va a contratar; entre los más empleados encontramos: 1) *El estudio de las hojas de vida*, con base en el perfil que se requiere; 2) *Pruebas de perfil y/o psicotécnicas*, que caracterizan la personalidad y competencias del candidato; 3) *La entrevista y evaluación psicológica*, en la cual suelen incluirse una entrevista preliminar, una entrevista técnica y una entrevista en profundidad; 4) *Elaboración del ranking*, que consiste en realizar una ponderación comparativa de los candidatos; y finalmente 5) *Escoger la persona* que iniciará el proceso de inducción.

- **Contratación.** Es el proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación y recibiendo el pago de una remuneración. En el contexto colombiano, la contratación laboral está regida por el Código Sustantivo del Trabajo y en él se manifiesta que el contrato, según su forma, puede ser verbal o escrito y, según su duración, definido o indefinido. En el contexto de las organizaciones existen además otros tipos de contrato como son: el *contrato en prácticas*, que supone la prestación de un trabajo retribuido; el *contrato para la formación*, cuyo objetivo es la formación teórica y práctica necesaria de un trabajador; el *contrato de interinidad*, que consiste en la sustitución de trabajadores con derecho a reserva del puesto de trabajo o la cobertura de un determinado puesto mientras dure el proceso de selección; el *contratos por obra o servicio determinado*; y el *contrato de relevo*, que tienen por objeto la sustitución de aquel trabajador que accede de forma parcial a la jubilación.

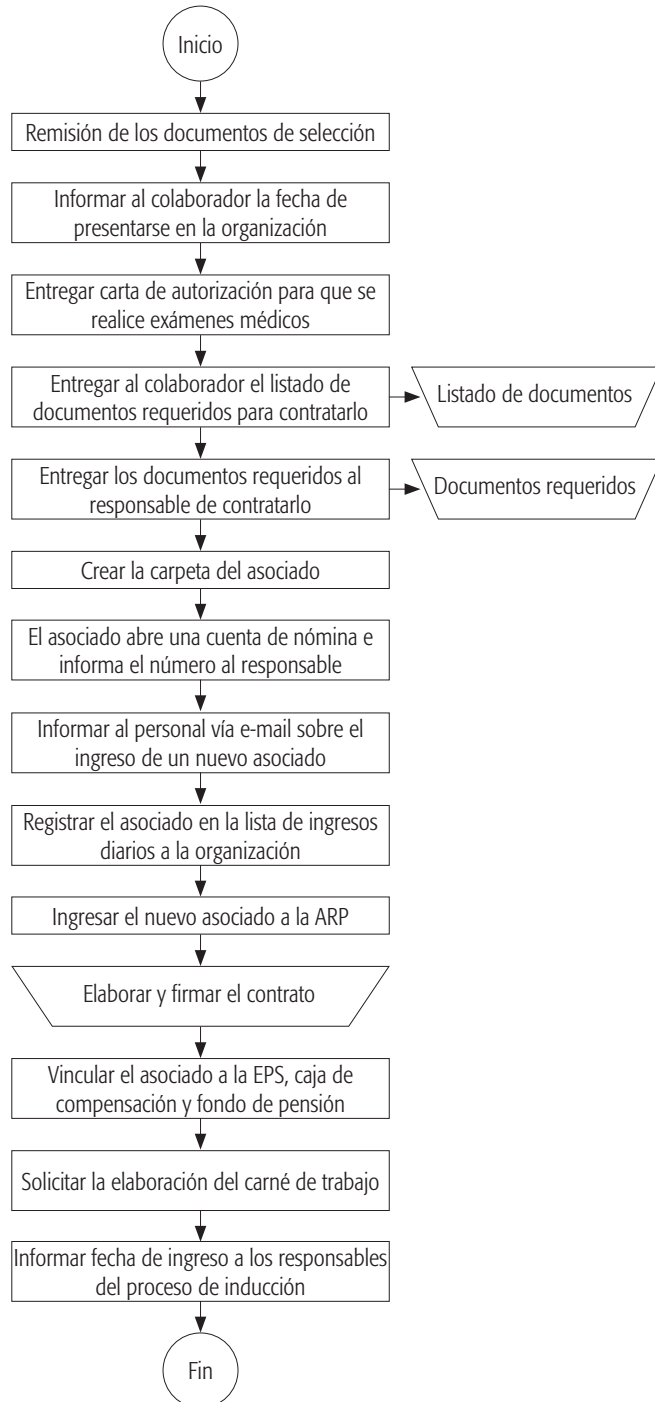


Diagrama 4.
Proceso de contratación de personal

- **Socialización e inducción.** Es el proceso mediante el cual la organización busca que el nuevo integrante se adapte de manera rápida a la cultura de la organización, sus comportamientos y procesos. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2003) consideran que la inducción busca proporcionar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo, y el programa de socialización debe ir más allá, debe estar orientado a que los nuevos empleados aprendan las reglas de actitudes, conductas, estándares y valores que se esperan de

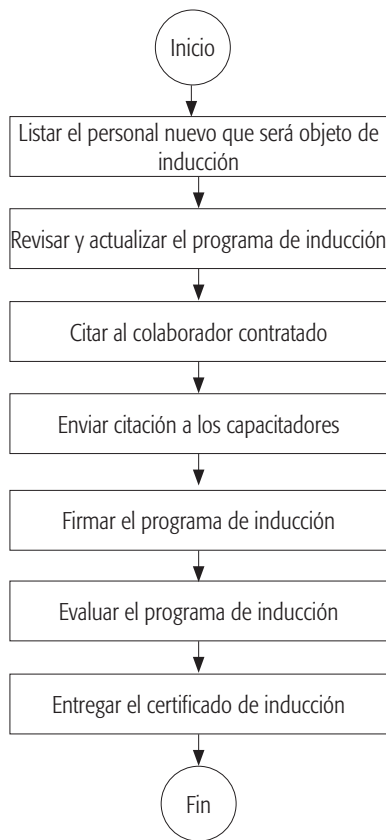


Diagrama 5.
Proceso de socialización e inducción

él por parte de la gerencia y la organización. Según Robbins (1998), la socialización puede ser interpretada como un proceso compuesto de tres etapas: a) Pre-ingreso; b) Ingreso y c) Metamorfosis. El *pre-ingreso* está dirigido a los candidatos por ingresar a la empresa y consiste en suministrarles información general de la compañía, como su historia, misión, filosofía y estructura organizacional. *El ingreso* es la inducción, e inicia cuando el aspirante es notificado de que será nuevo integrante de la compañía; desde ese momento el trabajador entra en contacto directo con la empresa y comienza a confrontar sus expectativas con la realidad, mediante un proceso permanente de adaptación y comunicación.

La inducción, por su parte, consta de dos etapas (Chiavenato, 2001). La primera está orientada a la introducción que se hace hacia la organización, en la cual se presenta a los nuevos empleados una visión global de la compañía, las prestaciones y los servicios a los que tienen derecho los empleados, las normas de rendimiento, el reglamento, las políticas y los procedimientos y, finalmente, la importancia de su trabajo, productividad y desempeño. La segunda etapa es la introducción a su puesto de trabajo; allí el empleado entrará en contacto directo con su puesto, su jefe y sus compañeros de trabajo, explicándole en detalle en qué consistirá su puesto y con quiénes se relacionará directamente.

3.3. Compensación, bienestar y salud de las personas

Este macroproceso tiene como fin desarrollar un sistema que permita incentivar, motivar y satisfacer las necesidades de los empleados, buscando la sostenibilidad y mantenimiento de los mismos dentro de la organización y aportando al desarrollo de las necesidades que surgen en ella. Su objetivo principal es la búsqueda de equilibrio entre las personas y la capacidad de la organización, para lo cual desarrolla los siguientes procesos: Compensación y Estructura Salarial, Incentivos y Beneficios, Higiene y Seguridad Industrial, y finalmente, Calidad de Vida Laboral.

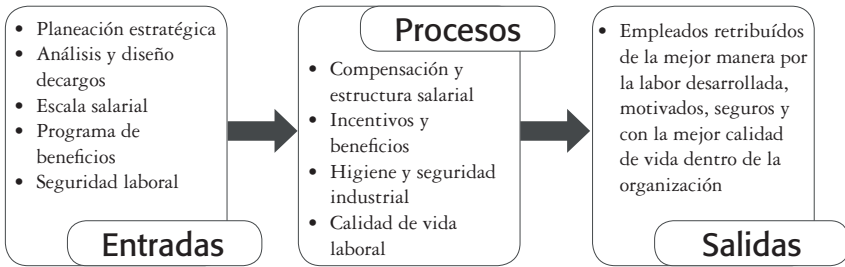


Gráfico 4.

Macroproceso compensación, bienestar y salud de las personas

- **Compensación y estructura salarial.** Este es el proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas, y para ello es necesario definir la política salarial de acuerdo con los conceptos de hombre y motivación que se tienen (Rodríguez, 2002). La *compensación* está compuesta por la compensación financiera que puede ser directa o indirecta, y la compensación no financiera. La compensación financiera se identifica como el proceso de remuneración o pago que reciben los trabajadores por su desempeño de las funciones derivadas de su empleo (Leal, 2004). La compensación no financiera la constituyen todos los reconocimientos no financieros que las personas tienen en cuenta y que ayudan a mantenerse en la organización, como son: las oportunidades de trabajo, el reconocimiento y autoestima, la seguridad en el empleo, la calidad de vida en el trabajo, las promociones, la libertad y autonomía en el trabajo, entre otros. El principal objetivo de la compensación es premiar el desempeño de los trabajadores, buscando conservar la competitividad en el mercado laboral y manteniendo la equidad salarial interna acatando las leyes laborales que le rigen.

Las *estructuras salariales* se basan en los métodos de valoración de cargos cualitativos o cuantitativos que ordenan los puestos de trabajo, ya sea de forma individual o grupal, dentro de unas categorías predeterminadas, fundamentados en un juicio o estimación general de todas las características del puesto; para ello se consideran factores comu-

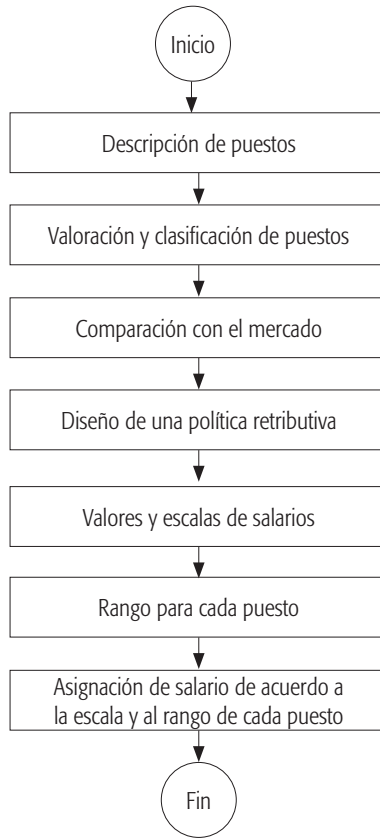


Diagrama 6.

Proceso de compensación y estructura salarial

nes y básicos al conjunto de puestos, tales como: educación y experiencia para su desempeño, complejidad de las funciones, niveles de responsabilidad y esfuerzo. Existen métodos de valoración de cargos cualitativos y cuantitativos. Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales, denominados factores, que son valorados por separado. Entre los métodos cuantitativos encontramos el *método de comparación por factores* creado por Eugene Benge (*factor comparison*), el *método de evaluación por puntos* o *método de evaluación por factores y pun-*

tos (Point rating) creado por Merrill Lott, el *método de perfiles y escalas guías* de Hay y su *método de puntos*.

- **Incentivos y beneficios.** Son medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la empresa para estimular y mantener la fuerza de trabajo. Los *incentivos* son los suplementos financieros o no financieros que reciben los trabajadores por un mejor desempeño, y según Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003) estos son muy variados y su elección se hace, en muchos casos, en función del sector o actividad de la organización, y pueden llegar a ser únicos. Algunos de los métodos o modelos de incentivos más utilizados son: los *planes de trabajo a destajo*, que se basa en el pago por número de unidades producidas por un trabajador en determinado tiempo; incentivo por *superar el estándar de producción*, se basa en el pago de un porcentaje; *bonos anuales*, por cumplimiento de los objetivos de la organización con un desempeño excepcional y reflejado en la rentabilidad de la compañía; *opción de comprar acciones* de la compañía por parte de los empleados; *comisiones de ventas*; *sistema de sugerencias*; *pago por méritos o aumento por méritos* es un aumento de sueldo otorgado con base en el desempeño individual; *reparto de utilidades* al final del año, de acuerdo con la rentabilidad y el aporte de cada empleado al logro de los objetivos.

Los *beneficios y servicios* algunas veces son considerados compensación indirecta a los empleados; sin embargo, son una gran inversión que hacen las empresas para motivar, desarrollar y mantener a su personal. Como lo plantean Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2003) las prestaciones son recompensas colectivas que proporcionan seguridad económica y física a los empleados y a los miembros de su familia. Los beneficios y servicios que ofrezca la empresa deben guiarse por la normatividad legal y su política general de remuneración, y deben atender las necesidades individuales de las personas, proporcionándoles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva. Por su diversidad, Chiavenato (2002) los clasifica, según sus exigencias, en beneficios legales y beneficios espontáneos. Los beneficios legales son los exigidos por la legislación laboral del país o los acorda-

dos en convenciones colectivas de trabajo, tales como las vacaciones, la pensión, las cesantías, las primas de bonificación, aporte a la salud y riesgos profesionales y las horas extras.

- **Higiene y seguridad industrial.** Este proceso complementa los procesos de compensación y busca el bienestar de los empleados, ya que las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo provocan enormes prejuicios a las personas y a las organizaciones, en términos de costos humanos, sociales y financieros. Por ello, es importante que el área de gestión humana tenga como uno de sus objetivos la reducción y prevención de accidentes en el trabajo a través de la higiene y seguridad Industrial.

La *higiene industrial*, según la Escuela de Salud Ocupacional de la Universidad del Valle, es la disciplina dedicada al reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores y agentes ambientales originados en o por el lugar de trabajo, que puedan causar enfermedad e ineficiencia entre los trabajadores o entre los ciudadanos de una comunidad. Esta tiene como objetivo brindar un ambiente de trabajo con condiciones ambientales que garanticen la salud mental y física de cada individuo (Sherman, Bholander & Snell, 1999), por lo tanto, debe identificar y evaluar mediante estudios ambientales periódicos, los agentes y factores de riesgos que afecten o puedan afectar la salud (tanto mental como física) de los trabajadores en todos sus sentidos, y determinar y aplicar las medidas para el control de riesgos de accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo, y verificar periódicamente su eficiencia. Chiavenato (2002) plantea que los principales elementos físicos que se deben estudiar en un programa de higiene y relacionados con el ambiente físico son: la iluminación, la ventilación, la temperatura y los ruidos. En los elementos que componen el ambiente psicológico en el trabajo, Chiavenato (2002) plantea el desarrollo o medición de las relaciones humanas en un ambiente agradable; se evalúa el tipo de actividad en busca de que sea motivadora y agradable; el estilo de gerencia, buscando que sea democrática y participativa, y finalmente la eliminación de posibles fuentes de estrés.

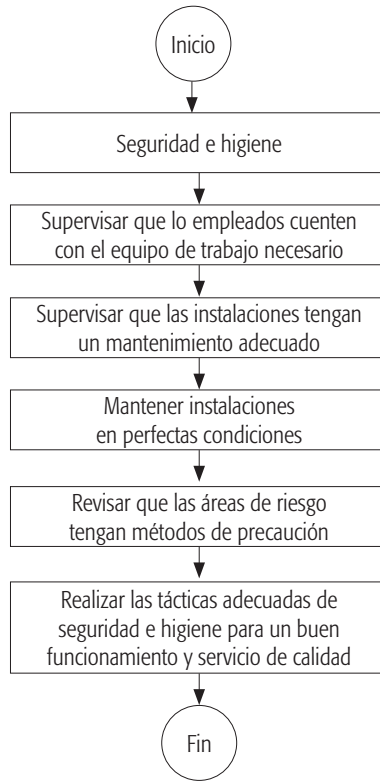


Diagrama 7.

Proceso de compensación y estructura salarial

La *seguridad industrial* es considerada como el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas. Esta tiene como objetivo mantener un ambiente laboral seguro mediante el control de las causas básicas que potencialmente pueden causar daño a la integridad física del trabajador o a los recursos de la empresa (Sherman, Bholander & Snell, 1999). Este proceso está orientado a tres áreas principales como son la prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención

de robos, para lo cual se deben identificar las condiciones de inseguridad a la que se puede enfrentar el trabajador, para luego generar programas orientados a la reducción de los acciones inseguras dentro de la organización. Para el contexto colombiano es importante tener presente que de acuerdo con el artículo 349 del Código Sustantivo del Trabajo, los patronos que tengan a su servicio 10 o más trabajadores permanentes deben elaborar un reglamento especial de higiene y seguridad aprobado por el Ministerio del Trabajo.

- **Calidad de vida laboral.** Hoy la calidad de vida laboral es muy importante, y según Chiavenato (2002), ésta representa el grado de satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización mediante el trabajo. Dado que las emociones afectan la productividad y efectividad de la organización, la manera como se perciba la calidad de vida laboral, podrá influir positiva o negativamente en el desarrollo y efectividad de la organización. Este proceso está estrechamente relacionado con los procesos de salud y bienestar que se desarrollan en las organizaciones, por lo que uno de los factores que más se ha estudiado con relación a la salud mental y física de las personas en su lugar de trabajo es el estrés, ya que influye en el desmejoramiento de la calidad y productividad de la organización, lo que puede generar grandes costos para la persona y la empresa. Otros factores que se tienen en cuenta en el análisis de la calidad de vida laboral, de acuerdo con Chiavenato (2002), son la satisfacción con el trabajo ejecutado, las posibilidades de desarrollo y crecimiento dentro de la organización, el reconocimiento por los logros alcanzados, un salario bien percibido, un buen ambiente psicológico y físico, libertad y responsabilidad o autonomía en el puesto de trabajo, buenas relaciones interpersonales, entre otras que ya no son individuales o situacionales, sino que se destacan a nivel organizacional.

3.4. Desarrollo del personal

Este macroproceso tiene como objetivo el mantenimiento de la información y el desarrollo de los individuos dentro de la organización, a nivel personal y profesional, mediante procesos de educación como elemento

potenciador de las habilidades y destrezas de los empleados, que permitan su crecimiento y desarrollo y por tanto de la organización. Está compuesto por los procesos de Capacitación y Entrenamiento, el Desarrollo Profesional y los Planes de Carrera, la Evaluación y Mejoramiento del Desempeño y, finalmente, el Sistema de Información y Monitoreo de Gestión Humana.

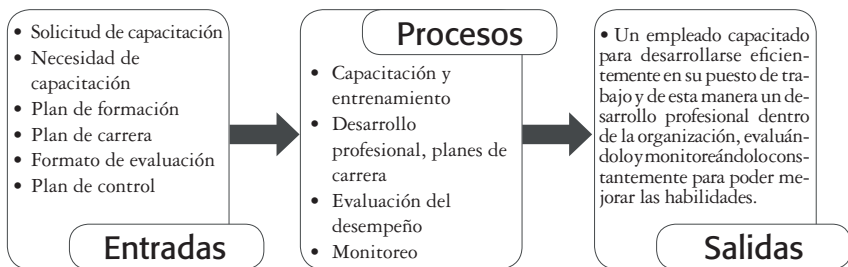


Gráfico 5.
Macroproceso desarrollo del personal

- **Capacitación y entrenamiento.** DeCenzo y Robbins (2001) plantean que los cambios de hoy obligan a que los empleados mejoren y actualicen sus habilidades con mayor frecuencia. Por ello, es indispensable capacitar a los empleados nuevos y actuales para que puedan responder efectivamente a las necesidades y funciones del cargo y de la organización.

Rodríguez (2002) define la *capacitación* como un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. La capacitación tiene como propósito mejorar el conocimiento y aplicaciones en el desempeño del cargo y los procesos organizacionales, a través de la adaptación de personal a las funciones o tareas específicas del cargo, y aunque se propone mejorar el desempeño actual de un trabajador, sus beneficios pueden prolongarse y verse reflejados a toda su vida laboral, y en el desarrollo de futuras responsabilidades. El proceso de capacitación cubre cuatro (4) fases planteadas por Rue y

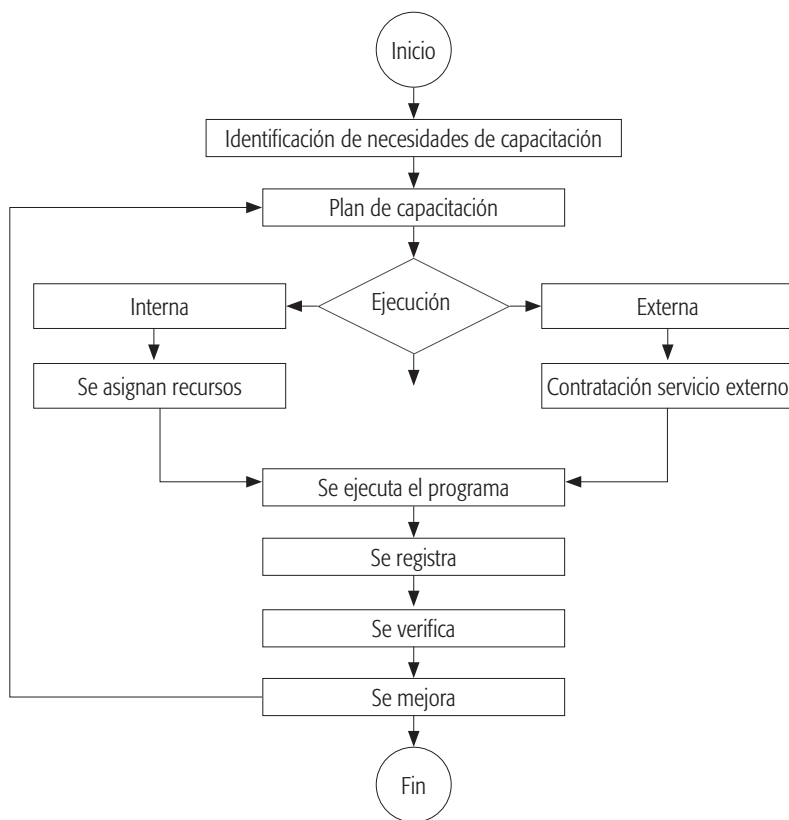


Diagrama 8.
Proceso de capacitación

Byars (2000): 1) Diagnóstico o evaluación de necesidades, 2) Diseño, 3) Implementación y 4) Evaluación. Los métodos y técnicas de capacitación corresponden a las estrategias de enseñanza-aprendizaje que se pueden efectuar dentro y fuera de la empresa. Entre los métodos más utilizados, según Sherman, Bohlander y Snell (1999), están: la *formación en el aula* (clases, charlas, exposiciones, seminarios); la *formación en grupos* (talleres, paneles, foros, discusiones); *simulación* (demostraciones, vivencias, laboratorios, tareas); *aprendizaje dirigido* (tutores, guías, videos) y el *aprendizaje programado o autónomo* (cartillas, lecturas, manuales, clases virtuales). Otros autores, como Chiavenato (2002), Do-

lan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2003), plantean como métodos en el puesto del trabajo la *capacitación para aprendices*, la *capacitación para la instrucción en el trabajo (CTI)*, *las prácticas* y *la rotación de puestos*, busca que las personas adquieran versatilidad en diferentes puestos con sus respectivas funciones.

De acuerdo con la definición de Reyes (2000), el *entrenamiento* es toda clase de enseñanza que se da a los trabajadores, con el propósito de convertir sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio específico. Chruden y Sherman (1971) plantean que el entrenamiento es llamado también instrucción en el trabajo, y es utilizado como el método más antiguo para la capacitación del personal, conducido por el maestro más antiguo, quien se hace responsable de la instrucción de los empleados. Tiene la ventaja de dar experiencia directa bajo condiciones de trabajo normales. Por lo tanto, el entrenamiento es el proceso que se realiza para mejorar las habilidades y destrezas técnicas del empleado en el cargo que desempeña.

- **Desarrollo profesional y planes de carrera.** Según DeCenzo y Robbins (2001), el desarrollo del empleado se centra en los futuros puestos que puede llegar a ocupar dentro de la organización, lo que con llevará a requerir nuevas habilidades y aptitudes, interesándose en el crecimiento personal del empleado, pensando más en su carrera futura que en el cargo actual. Los métodos de desarrollo en el cargo de acuerdo con Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001) son: *la rotación de cargos*, desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización; *las posiciones de asesoría*, oportunidad para que una persona con elevado potencial trabaje en diferentes áreas bajo supervisión; *el aprendizaje práctico*, técnica en la que el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas; *la asignación de proyectos*, oportunidad para compartir la toma de decisiones; *la participación en cursos y seminarios externos*; *el ejercicio de simulación*; *las discusiones*, que permiten diagnósticos, análisis de causas y desarrollo de soluciones alternativas; *el entrenamiento fuera de la empresa o entrenamiento externo*; *estudio de casos*; y *centros de desarrollo interno*, localizados en la empresa.

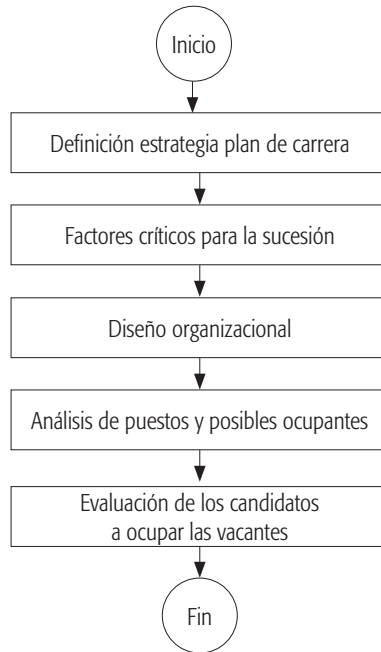


Diagrama 9.
Proceso plan de carrera

El desarrollo de talento humano está estrechamente relacionado con el desarrollo de la carrera profesional de la persona dentro de la organización. El *desarrollo de carrera*, según Robbins (1998), es la sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional, proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina el futuro profesional del trabajador. Entre las principales herramientas utilizadas por las organizaciones para el desarrollo de carrera están los centros de evaluaciones, en los cuales se miden a los trabajadores de acuerdo con los objetivos y logros alcanzados, se les realiza pruebas psicológicas y, junto con la evaluación del desempeño, se realiza la proyección de ascenso de la persona dentro de la organización, acorde también a la planeación estratégica del talento humano y el plan de sustitución y reemplazos de la misma.

- **Evaluación del desempeño.** Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, con el fin de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas dentro de la organización, verificando su aporte a ella. Rodríguez (2002) plantea que la evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La *identificación* busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar al medir el desempeño, a partir del análisis de cargos; la *medición* es el elemento central del sistema de evaluación y busca cómo comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos; y la *administración* es el punto clave para disponer del potencial humano de la organización. La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, ya que es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión, de integración, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado y de motivación; además de que puede identificar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización (Rodríguez, 2002).

Entre los métodos más utilizados para medir el desempeño y generar medidas o escalas de evaluación, planteados por Chiavenato (2002), están: La *escala gráfica*, método basado en una tabla de doble entrada, cuyas filas indican factores de evaluación y las columnas los grados de evaluación de desempeño; la *selección forzada* consiste en evaluar el desempeño mediante bloques de dos, cuatro o más frases descriptivas que enfocan ciertos aspectos del comportamiento, de las cuales el evaluador debe escoger forzosamente una o dos que más representa el desempeño y la que más se distancia de él; la *investigación de campo* se basa en el principio de responsabilidad de línea y función de *staff*, ya que requiere entrevistas de evaluación inicial, entrevistas de análisis complementario, planeación de medidas y acompañamiento de resultados, con un especialista en evaluación (*staff*) y los gerentes; y el método de los *incidentes críticos*, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso).

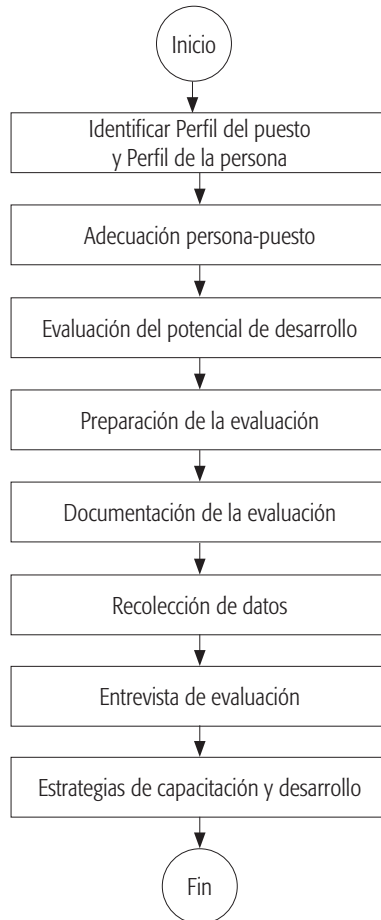


Diagrama 10.
Proceso de evaluación de desempeño

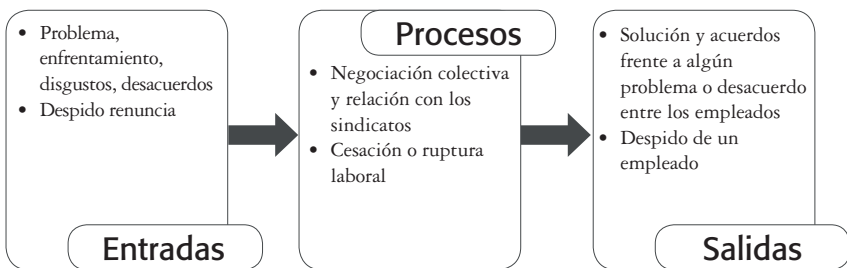
Las nuevas escalas orientadas a medir el desempeño de las personas a través de indicadores medibles y que permitan definir en qué medida el trabajador aporta a la productividad de la organización, utilizan indicadores financieros, indicadores ligados al cliente y los que miden el nivel de innovación. Definir qué forma utilizar depende de quién tiene la mejor información y cuál es la mejor forma de recolectarla, entre las cuales están: Autoevaluación del desempeño, evaluación por

parte de los superiores, evaluación empleado y gerente, evaluación por parte del equipo de trabajo, evaluación 360 grados, evaluación hacia arriba, comisión de evaluación del desempeño, y la evaluación realizada por el área de gestión humana.

- **Monitoreo.** Son los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados de estas en comparación con los objetivos planteados (Chiavenato, 2001). Este proceso varía de acuerdo con el estilo de gerencia de cada organización, e implica seguir, orientar y mantener el comportamiento de las personas en la organización, con la intención de permitir a las personas el desarrollo y el logro de las expectativas y metas de la organización con ellas. Con el control se pueden tomar decisiones gerenciales estratégicas que no serían viables si la organización no se mantiene al tanto de lo que pasa con las personas que las conforman.

3.5 Relaciones con el empleado

Las relaciones con el empleado tienen como objetivo mantener las relaciones laborales empleado-patrono, e involucra los procesos de Negociación Colectiva y la Relación con los Sindicatos si los hay, y la Cesación o Ruptura Laboral.



Gráfica 6.
Macroproceso relaciones con el empleado

- **Negociación colectiva y relación con el sindicato.** El área de gestión humana, bajo la idea rectora de tener como objetivo la promoción del factor humano en las organizaciones para el desarrollo y mejoramiento organizacional, involucra ciertas formas de relación que van más allá de los individuos y que tiene una fuerte connotación político-legal, como son la negociación colectiva y las relaciones con los sindicatos. La *negociación colectiva*, según Pfeffer (1998), tiene como objeto la resolución del conflicto laboral que se traduce en un conflicto jurídico, dado que las relaciones obrero-patronales están reguladas por normas en las que se establecen derechos y deberes, que obligan a las partes al cumplimiento de los términos contractuales según la normatividad laboral vigente. Este proceso busca el establecimiento de un contrato que se celebra entre las partes patronales y obreras representadas jurídicamente, por lo que se entiende que el contrato es de carácter colectivo. Existen tres tipos de contratos colectivos: *convención colectiva de trabajo*, que corresponde al acuerdo celebrado entre uno o varios patronos o asociaciones patronales y uno o varios sindicatos o federaciones sindicales de trabajadores; *pacto colectivo*, que es el acuerdo que se celebra entre uno o varios patronos o asociaciones patronales y cada uno de los trabajadores no sindicalizados, a través del cual se revisan los factores salariales, prestaciones existentes y beneficios anteriormente pactados, para lograr un mejoramiento de las condiciones laborales del personal, otorgando auxilios, primas adicionales, entre otros; y *laudo arbitral*, que ocurre como forma de resolución del conflicto cuando las dos partes no logran ponerse de acuerdo en la negociación, optando por la decisión de una o de las dos partes, o por intervención directa del Ministerio de Trabajo o el ministerio encargado para esa función. Dentro la negociación colectiva, en el contexto colombiano, no se puede olvidar la marcada tradición política de los sindicatos, aunada a la resistencia de los patronos a introducir políticas reales de gestión humana, lo que ha conllevado a la realización de duros procesos de negociación, que han generado una marcada y visible distinción entre los que pertenecen al sindicato y los que no.

Entre los aspectos más importantes en relación con la normativa laboral y los sindicatos se encuentran: el derecho de asociación, contemplado en el artículo 353 CST, subrogado por la ley 50/artículo 38; protección del derecho de asociación, contemplado en el artículo 354 CST; representación sindical, artículo 357, en el cual se prescribe que en una misma empresa no pueden coexistir dos o más sindicatos de base o empresa, y si por cualquier motivo llegara a coexistir substituirá el que tenga mayor número de afiliados; organización sindical, artículo 359 CST, que establece un mínimo de afiliados de 25 para la subsistencia del sindicato; facultades y funciones sindicales, artículo 373 CST; prohibiciones, artículo 378 CST, en donde se proscriben algunos tipos de accionar posibles de los sindicatos frente a sus afiliados, frente a terceros y frente a la organización; el fuero sindical que hace referencia a la garantía de la que gozan algunos trabajadores de no ser despedidos, ni desmejorados en sus condiciones de trabajo, ni trasladados a otros establecimientos de la misma empresa o a un municipio distinto, sin justa causa, aspectos a los que hace alusión el artículo 405, así como también los artículos 406, 407, 408, 410, 412, 413 entre otros, CST.

Finalmente, la negociación colectiva no debe limitarse a cumplir única y exclusivamente con las exigencias de la normativa laboral, como las establecidas en el Código Sustantivo del Trabajo o la Ley 50 de 1990, ya que si bien estas normas deben ser acogidas y respetadas, no se podría llevar a cabo, en estricto sentido, sin la implementación de un proyecto estratégico de gestión humana que busque potencializar desde diferentes ángulos todas las capacidades, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, comportamientos y conocimientos de los integrantes de la organización.

- **Cesación o ruptura laboral.** Gómez Mejía, Balkin y Cardy (1999) definen la *ruptura laboral* como la salida de un empleado de la organización, lo cual tiene implicaciones tanto para los empleados como para la misma organización. La ruptura laboral se puede dar de manera voluntaria o involuntaria, dependiendo de quien tome la iniciativa de dar por terminado el contrato. La *ruptura laboral voluntaria* se

produce cuando el empleado toma la decisión de retirarse de la empresa, ya sea por motivos personales, por que ha conseguido un mejor empleo, o se encuentra desmotivado en la empresa, entre otras. Este tipo de ruptura se puede clasificar, a su vez, en abandono, que puede presentarse por la insatisfacción del empleado dentro de la organización, lo que conlleva a buscar nuevas ofertas laborales; y la *jubilación* que se da al final de la vida profesional y generalmente está orientada por la empresa.

La *ruptura laboral involuntaria* se produce cuando la empresa decide terminar la relación contractual con el empleado, ya sea por razones de índole económica o por una mala adecuación entre las partes. Esta ruptura puede presentarse como *cese*, el cual se produce cuando la empresa determina que hay una mala adecuación con el empleado, resultado de un rendimiento insuficiente, de la incapacidad del empleado de modificar un comportamiento inaceptable que la empresa ha tratado de corregir en repetidas ocasiones, o causado por faltas graves cometidas por el empleado como fraude, robo, entre otras; o como *despido*, que es una decisión tomada por la empresa con el fin de reducir costos, cuando ya se han agotado los otros medios, influenciada directamente por cambios en el entorno que afectan el desempeño organizacional, y la cual puede ser afectada por la estrategia de gestión humana que tenga la empresa.

La ruptura laboral es medida a través del índice de rotación que mide el ritmo en que los empleados abandonan la organización, con el objeto de llevar un seguimiento y control de los costos en los que se incurre al reemplazarlo. Según Chiavenato (2002), Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2003), Gómez Mejía, Balkin y Cardy (1999), entre otros, los costos en que se incurren por ruptura laboral dependen de si la empresa pretende eliminar el puesto de trabajo o pretende reemplazar al empleado que se ha ido. Si elimina el puesto, la empresa puede reducir o eliminar costos a largo plazo, pero incurre en costos a corto plazo ocasionados por el despido del empleado que conlleva a indemnizaciones y pago de prestaciones de ley. Cuando se reemplaza al empleado se incurre en costos de reclutamiento, que

dependen de la forma en que se desarrolle el proceso en la organización; costos de selección que igualmente dependen del proceso y tipo de pruebas que se realicen; costos de contratación y asignación del puesto de trabajo al nuevo empleado; y finalmente los costos de formación para el buen proceso de adaptación a la organización. Sin embargo, los autores también plantean que la ruptura tienen beneficios, como el poder sustituir empleados que tienen bajo rendimiento por otros que pueden aportar mayores beneficios y productividad a la organización. Así mismo, la rotación de personal también puede generar aumento en la innovación, lo cual permite mejorar la competitividad, y finalmente la reducción de costos laborales cuando se reduce el tamaño de la fuerza de trabajo.

Es evidente que la ruptura laboral trae enormes consecuencias no sólo para el empleado (ya que produce incapacidad para suplir sus necesidades físicas y psicológicas), sino para todas las personas que están a cargo de éste; razón por la cual hoy las organizaciones están desarrollando programas de recolocación que consisten en ayudar a que los empleados despedidos puedan superar el estrés emocional producido por la pérdida de su puesto de trabajo. Sin embargo, en el contexto colombiano, las organizaciones aún no tienen procesos estructurados que permitan acompañar a los individuos que han sido desvinculados; en su lugar se realiza una entrevista de retiro orientada a identificar las motivaciones del empleado de buscar otras alternativas de empleo.

4. CONCLUSIONES

De acuerdo con la agrupación de procesos descrita anteriormente, y teniendo en cuenta las clasificaciones realizadas por otros autores de la gestión humana, es importante destacar que se cumple con los objetivos definidos para cada una de las áreas en cuanto al personal, como lo son: Obtención del Personal, desarrollado dentro del macroproceso de *Incorporación y adaptación de las personas a la organización*; Formación y Desarrollo de Personal, perteneciente al macroproceso de *Desarrollo del personal*; y Retribución y Motivación del Personal, correspondientes a las activida-

des ejecutadas dentro del macroproceso de *Compensación, bienestar y salud de las personas*.

Esto confirma la importancia de potencializar la organización a nivel de su talento humano, ya que ningún proceso o actividad del área de gestión humana es realizado de manera aislada e independiente; por ser un área estratégica debe buscar el desarrollo integral y complementario de los procesos, y con la visión de aportar a la estructura. Es importante entender e identificar la relación que existe entre los macroprocesos y los procesos que lo componen, con las otras áreas de la organización, ya que de la efectividad de la relación depende el mejoramiento organizacional y la generación de valor en su interior.

Aunque la definición de los macroprocesos es importante y aporta al desarrollo estratégico del área y su crecimiento, esto no hace al área estratégica por sí misma, pues depende de la política general de la organización y la importancia que la alta dirección dé a su ubicación dentro de la estructura general de la empresa. Adicionalmente, hoy en día y en nuestro contexto colombiano, la identificación de los macroprocesos y procesos que aportan en el desarrollo del área es de gran importancia, pues las actividades que se realizan en estos están encaminadas a las certificaciones de calidad, por lo cual muchas empresas a través de su área de gestión humana se preocupan por generar valor dentro y fuera de la organización.

La realización de las actividades que componen los procesos y los macroprocesos de la gestión humana, al estar alineadas con la organización y su estrategia, aportan al desarrollo de la cultura y el clima de la organización, ya que su importancia y valor verdadero depende de que las otras áreas entiendan el aporte del área de gestión humana a su desarrollo. De esta reflexión teórica se desprenden posibles preguntas de investigación acerca de la concordancia que existe entre las estructuras de las áreas de la organización y los macroprocesos, la relación entre la práctica y la teoría, y la identificación de cada macroproceso a partir de la estrategia y el desarrollo de indicadores.

Referencias

- Alles, M. (2005-2006). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Byars, L. & Rue, L. (1997). *Gestión de recursos humanos*, 4ª ed., Madrid: McGraw-Hill.
- Carmona, F. (2004). *Gestión del recurso humano en la empresa*. Bogotá: TecnoPress.
- Castillo Aponte, J. (2004). *Gestión total del personal*. Bogotá: Grijalbo.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª. ed., Bogotá: McGraw-Hill.
- Churden, H & Sherman, A. (1971). *Administración de Personal*. México: Editorial Continental.
- Código Sustantivo del Trabajo y Código Procesal de Trabajo y de la Seguridad Social. (2002). Bogotá: Editorial Mono, 330.p.
- Croce, M. (2004). Guía Laboral. En Pliegos *administrativos y financieros*, 40. Santiago de Cali.
- De Cenzo, D. & Robbins, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa Wiley.
- Dessler, G. (1991). *Administración de personal*, 4ª ed., México: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*, 8ª ed., México: Prentice Hall.
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal*, 6ª ed., México: Prentice Hall.
- De Juan, G. P. (2004). La "P" mayúscula de los procesos de selección. En *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (2), 263-271. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Dolan, S. L; Valle Cabrera, R; Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*, 2ª ed., Madrid: McGraw-Hill.
- Fayol, H. (1986). *Administración industrial y general. Biblioteca de la empresa*, 2ª ed., Barcelona: Orbis. [Edición conjunta con la obra de TAYLOR, F. *Principios de la administración científica*].
- García Solarte, M. (2008). *La gestión humana en las organizaciones: Una Perspectiva Teórica*. En M. García Solarte, K. Sánchez De Roldán & Á. Zapata Domínguez. *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana*. (13-65). Cali: Universidad del Valle.
- Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.

- Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (1999). *Gestión de recursos humanos*. 4ª reimpr. Madrid: Prentice Hall.
- Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 3ª ed., Madrid: Pearson.
- Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (1999). *Gestión de recursos humanos*. 4ª reimpr. Madrid: Prentice Hall.
- Chruden, H.J.; Sherman, A.W.(1984). *Administración de personal: desarrollo de los recursos humanos*. New York (USA): Western Publishing.
- Leal, D. (2004). *Material para preparación ECAES en el área de Gestión Humana*. Universidad del Valle. Cali.
- Llanos Rete, J. (2005). *Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Mariño N, H. (2001). *Gerencia de procesos*. Bogotá: Alfaomega.
- Morales, J. A. & Velandia, N. (1999). *Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana. La dirección de recursos humanos clave para la excelencia empresarial*. Madrid: Gestión 2000.
- Reyes Ponce, A. (2000). *Administración de personal*. México: Limusa.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional*, 8ª ed., México: Prentice Hall-Pearson.
- Robbins, S. (1998). *La administración en el mundo de hoy*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administración moderna de personal*, 6ª ed. México: Thomson.
- Rue, L. & Llord L. Byars.(2000). *Administración: teoría y aplicaciones*. Bogotá: Alfaomega.
- Sánchez Barriga, F. (1993). *Técnicas de administración de recursos humanos*. México: Noriega.
- Sastre Castillo, M & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sherman, A.; Bohlander, G. & Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.
- Wayne, M. R & Noe, R. M. (1997). *Administración de recursos humanos*, 6ª ed. México: Prentice Hall.