

1-1-2009

## **Propuesta de planeación estratégica para la gestión del talento humano de la sección agencia de viajes del departamento comercial de la subdirección de recreación de Cafam**

Maria Fernanda Velásquez Mosquera  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Velásquez Mosquera, M. F. (2009). Propuesta de planeación estratégica para la gestión del talento humano de la sección agencia de viajes del departamento comercial de la subdirección de recreación de Cafam. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1036](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1036)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN  
DEL TALENTO HUMANO DE LA SECCIÓN AGENCIA DE VIAJES DEL  
DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE  
RECREACIÓN DE CAFAM**

**MARIA FERNANDA VELÁSQUEZ MOSQUERA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C.,  
2009**

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO DE LA SECCIÓN AGENCIA DE VIAJES DEL  
DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE  
RECREACIÓN DE CAFAM**

**MARÍA FERNANDA VELÁSQUEZ MOSQUERA**

**Trabajo de Grado como requisito parcial para optar al Título de  
Administrador de Empresas**

**Director  
JAIME HUMBERTO MARTINEZ  
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C.,  
2009**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

Bogotá, 11 de Noviembre de 2009.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	14
1. ASPECTOS RELEVANTES DEL ANTEPROYECTO	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1.1 Formulación del problema	17
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo general	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 JUSTIFICACIÓN	18
1.4 MARCO METODOLÓGICO	19
1.4.1 Diseño de investigación	19
1.4.2 Tipo de investigación	19
1.4.3 Unidad de análisis de las variables intervinientes	20
2. MARCO TEÓRICO	21
2.1 LA GERENCIA O PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	21
2.2 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	27
2.2.1 La comunicación interna	28
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	32
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL	35
2.5 AMBIENTE LABORAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	37

3. ORGANIZACIÓN CAFAM Y LA AGENCIA DE VIAJES	44
3.1 LA ORGANIZACIÓN Cafam	44
3.2 LA AGENCIA DE VIAJES	46
3.2.1 Visión, misión y objetivos de la Agencia de Viajes CAFAM	47
3.2.2 Estrategias de la Sección Agencia de Viajes del Departamento Comercial de la Subdirección de Recreación de CAFAM	48
3.2.3 El talento humano en la Agencia de Viajes CAFAM	48
4. EL DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	50
4.1 DIAGNÓSTICO DIE	50
4.1.1 Participantes	54
4.1.2 Instrumento	55
4.1.3 Procedimiento	55
4.1.4 Resultados	55
4.2 ANÁLISIS DOFA	63
5. PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA AGENCIA DE VIAJES Cafam	65
5.1 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL DOFA	65
5.2 PROPUESTA DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	65
5.2.1 Marco teórico de la Planeación Estratégica del Talento Humano	66
5.2.1.1 Aspectos técnicos, administrativos y financieros	66
5.2.1.2 Documentación de procesos	67
5.2.1.3 Enfoque de los procesos	69
5.2.1.4 Responsabilidad y autoridad	69

5.2.1.5 Comunicación	69
5.2.1.6 Gestión de los recursos	70
5.2.1.7 Prestación del servicio	70
5.2.1.8 Sistema de medición, análisis y mejora	73
5.2.1.9 Valores Acogidos	74
5.2.2 Propuesta específica para la selección del Talento Humano	75
5.2.3 Propuesta específica para el mantenimiento y promoción del Talento Humano	80
5.2.4 Propuesta específica para la medición, análisis y mejora de la gestión del Talento Humano	83
5.3 COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS ACTUALES FRENTE A LA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	87
6. CONCLUSIONES	89
7. RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	96

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Definición de los componentes medibles del clima organizacional	36
Tabla 1. Correlación de intereses y objetivos según su origen	42
Tabla 2. Procesos de la gestión del talento humano	43
Tabla 4. Criterios de interpretación de resultados DIE, según escala de calificación	53
Tabla 5. Composición de la población de la Agencia de Viajes CAFAM, según áreas de la organización y cargos	54
Tabla 6. Distribución porcentual de la población objeto de estudio, según rangos de edad	54
Tabla 7. Distribución porcentual de la población objeto de estudio, según sexo	54
Tabla 8. Distribución numérica y porcentual de resultados DIE, según factor tecnológico	58
Tabla 9. Distribución numérica y porcentual de resultados DIE, según factor económico-administrativo	59
Tabla 10. Distribución numérica y porcentual de resultados DIE, según factor humano	60
Tabla 11. Matriz DOFA	63
Tabla 12. Aplicación de matriz DOFA	64
Tabla 13. Factores específicos de análisis de un cargo	75



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Resultados DIE por número de participantes, según factor tecnológico	58
Figura 2. Distribución porcentual de resultados DIE, según factor tecnológico	58
Figura 3. Resultados DIE por número de participantes, según factor económico-administrativo	59
Figura 4. Distribución porcentual de resultados DIE, según factor económico-administrativo	60
Figura 5. Resultados DIE por número de participantes, según factor humano	61
Figura 6. Distribución porcentual de resultados DIE, según factor humano	61
Figura 7. Síntesis de resultados DIE por número de participantes, según factores del DIE (tecnológico, económico-administrativo y humano)	62

## LISTA DE DIAGRAMAS

	<b>Pág.</b>
Diagrama 1. Modelo de planeación estratégica	26
Diagrama 2. Interrelación de factores fundamentales del desarrollo empresarial	50

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Formatos de procesos administrativos	97
Anexo B. Formato de Diagnostico Integral de Empresas DIE	100

## **RESUMEN**

El presente trabajo parte del análisis de las teorías sobre la gerencia estratégica y su aplicación en una adecuada gestión del talento humano para la Sección Agencia de Viajes del Departamento Comercial de la Subdirección de Recreación de CAFAM.

El objetivo general que orientó la presente investigación fue el de hacer una propuesta de Planeación Estratégica en la Gestión del talento Humano para la Sección Agencia de Viajes del Departamento Comercial de la Subdirección de Recreación de CAFAM, lo cual se cumplió sobre la base del desarrollo de los objetivos específicos, los cuales permitieron obtener los datos necesarios para el diseño de la propuesta de Planeación Estratégica en la Gestión del talento Humano de la organización objeto de estudio.

Para la recolección de la información se aplicó el DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE EMPRESAS (DIE), instrumento con el cual se tuvo una idea más clara de las condiciones internas de la organización, sus esquemas de administración y los de gestión del talento humano. Con base en esta información y con los criterios sobre gerencia estratégica y gestión del talento humano se diseñó una propuesta de tres ejes principales.

En primer lugar el diseño de una planeación estratégica que hiciera más claro los procedimientos y acciones para el logro de los objetivos de calidad de la organización, lo que a su vez coadyuva en valores corporativos que integran el talento humano bajo una misma orientación.

En segundo lugar se diseñaron procedimientos para la gestión del talento humano en los que se tuvieron en cuenta las necesidades del cargo, el perfil adecuado y las políticas que la organización debe implementar para la promoción y desarrollo de las capacidades y talentos humanos de quienes componen el talento humano de la organización.

Por último se diseñó un plan de intervención para la prevención de riesgos psicosociales dentro de la organización, lo cual permitirá contar con un talento humano más motivado hacia el logro de los objetivos de la organización, pues ha de ser un talento humano que goce de mayores niveles de bienestar personal.

Palabras clave: Talento Humano; Gestión de Calidad.

## INTRODUCCIÓN

La Gerencia Estratégica, concebida como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos, se centra principalmente en tres factores principales, a saber: el factor humano, el factor económico administrativo y el factor tecnológico<sup>1</sup>.

Es así que la implementación de criterios de Gerencia Estratégica dentro de una organización, implica la formulación, ejecución y evaluación de acciones encaminadas a que la organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye por parte de la organización la identificación de las debilidades y fortalezas internas, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. Por último, la evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

En cuanto a la importancia del factor humano, cabe destacar que en la era de industrialización clásica por lo general “se catalogaba a la persona como apéndice de las máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico muscular”<sup>2</sup>. Sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, “al considerarse como socias de la organización que tomen decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultado”<sup>3</sup>. De ahí que resulta más adecuado utilizar el término: Talento Humano.

Según Nonaka y Takeuchi<sup>4</sup>, considerar a la empresa una máquina para el procesamiento de la información es un error de enfoque. Los mencionados autores distinguen entre un conocimiento explícito, o de generalización, y un conocimiento tácito que tiene en cuenta una labor de interpretación de un hecho singular. Esta distinción en la forma de abordar el conocimiento de las cosas tiene su antecedente en la concepción epistemológica que desde siempre ha distinguido a oriente de occidente.

En efecto, el desarrollo de la ciencia en occidente está marcado por la necesidad de universalidad de sus leyes y postulados. Esta generalización implica la renuncia de la memoria.

---

<sup>1</sup> CAMACHO PICO, Jaime Alberto. Planeación estratégica. Bucaramanga: UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER UIS, 1994. p. 22.

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Gestión del talento humano. México: Mc GrawHill, 2002. p. 38.

<sup>3</sup> *Ibíd.*

<sup>4</sup> NONAKA y TAKEUCHI. La organización creadora del conocimiento, 1994. p. 22.

Se trata entonces de un conocimiento basado en el olvido, pues dicho proceso cognitivo implica olvidar diferencias para atender exclusivamente a lo que es general en el afluente caótico de singularidades. Es precisamente en el método de la ciencia en el que el científico expresa su conocimiento en términos abstractos y universales. El científico no hace un enunciado acerca de un determinado electrón en particular, sino de las cualidades que cualquier electrón puede tener.

En contraste, el desarrollo del conocimiento en oriente ha estado marcado por el análisis e interpretación de los detalles, que de manera singular se ofrecen al individuo. Lejos de la actitud de dominación de la naturaleza que se ha impuesto en occidente, en oriente ha imperado el afán por entender la naturaleza, lo que ha generado un mayor esfuerzo por interpretarla, en especial, en sus detalles y riqueza singulares.

En el ámbito administrativo, una concepción epistemológica de la empresa que asuma un conocimiento explícito, significa nada menos que despreciar, por el afán de generalización, una gran fuente de riqueza, representada en muchos aspectos singulares que se dan al interior de la organización, tales como las habilidades manuales, valores éticos y culturales, experiencia de muchos años o habilidades excepcionales, entre otros, de los trabajadores.

No se puede negar, sin embargo, las bondades de una y otra concepción de la empresa. La concepción occidental logra mayor capacidad de programación, predicción, eficiencia, seguridad y cálculo, sin embargo, como quiera que las organizaciones están compuestas por seres humanos, dicho énfasis en la eficiencia se logra a costa de un precio muy alto a nivel humano, el cual es despreciado por falta de un mayor interés en la interpretación y análisis de los aspectos singulares que se dan al interior de la organización.

Se hace entonces necesario un mayor esfuerzo de interpretación, una hermenéutica que genere un nuevo punto de vista acerca de la organización, es decir, una que en lugar de concebirla como una máquina para el procesamiento de la información, la considere un organismo viviente. En este contexto, que haya un entendimiento generalizado en el interior de la organización acerca de sus principios, hacia dónde se dirige, el tipo de mundo en el que quiere existir y cómo traer ese ideal de mundo a la realidad, se vuelve mucho más importante que procesar información o datos objetivos. Las ideas personales, la intuición y las corazonadas, elementos por demás subjetivos, son parte integral del conocimiento. Este también incluye ideales, valores y emociones, así como imágenes y símbolos. He aquí el énfasis a seguir en una adecuada Gestión del Talento Humano.

En efecto, la gestión que comienza a realizarse ahora ya no sólo está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta

profundiza en el desarrollo e involucramiento del Talento Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

Como ya se vio, el Talento Humano no sólo es el esfuerzo o la actividad, es también otros factores como los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. De ahí la necesidad de atender también a sus necesidades. No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas tienden a cobrar mayor relevancia con el paso del tiempo.

La presente investigación se motiva a partir del diagnóstico inicial que mediante la aplicación del **DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE EMPRESAS (DIE)** (*Ver Anexo B.*) se llevó a cabo en la Sección Agencia de Viajes del Departamento Comercial de la Subdirección de Recreación de CAFAM, con el cual se pudo establecer que una mayor gestión del Talento Humano generarían mayores niveles de eficiencia y productividad en medio de un mejor ambiente de trabajo y una mayor motivación. Se decidió entonces implementar una planeación estratégica orientada a una mejor gestión del Talento Humano.

Una vez analizados los principales criterios de planeación estratégica aplicables al mejoramiento de la gestión del talento humano de la sección, tales como la comunicación organizacional, la cultura organizacional, el clima organizacional, el ambiente laboral y la gestión del talento humano, y teniendo en cuenta las particulares características de la organización CAFAM y de la Sección Agencia de Viajes, se concretó la propuesta de planeación estratégica para la gestión del talento humano de la Agencia de Viajes. Dicha propuesta parte del análisis de las estrategias derivadas del DOFA, y en su fundamentación conceptual incluye aspectos tales como técnicos, administrativos y financieros, documentación de procesos, enfoque de los procesos, responsabilidad y autoridad, comunicación, gestión de los recursos, prestación del servicio, sistema de medición, análisis y mejora y una propuesta específica para la selección del Talento Humano, otra específica para el mantenimiento y promoción del Talento Humano y una propuesta específica para la medición, análisis y mejora de la gestión del Talento Humano.

Estas estrategias, junto con las herramientas desarrolladas en la presente investigación, le permitirán a la Sección Agencia de Viajes de CAFAM una notable mejora en la gestión de su Talento Humano, lo cual redundará en mejores opciones de lograr sus metas, en un ambiente de trabajo agradable.

## 1. ASPECTOS RELEVANTES DEL ANTEPROYECTO

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Sección Agencia de Viajes del Departamento Comercial de la Subdirección de Recreación de CAFAM, empresa interesada en implementar criterios de Gerencia Estratégica, realizó un diagnóstico inicial mediante la aplicación del DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE EMPRESAS (DIE). La justificación para la utilización del DIE se dio en virtud de la gran utilización que ha tenido este instrumento de diagnóstico por parte del SENA, tanto a nivel nacional como regional. Es así que, según la experiencia del SENA, dicho instrumento es muy confiable para el diagnóstico de los factores de desarrollo empresarial, es decir, mide confiablemente el nivel de desarrollo empresarial en sus factores económico-administrativo, tecnológico y humano. Este nivel de confiabilidad del instrumento justificó plenamente su aplicación por parte de la empresa. De la aplicación del DIE se pudo advertir que la implementación de los pretendidos criterios de Gerencia Estratégica han de priorizar la gestión del Talento Humano. Si bien la empresa. La Sección Agencia de Viajes del Departamento Comercial de la Subdirección de Recreación de CAFAM reporta resultados positivos en su gestión administrativa y financiera, un mayor énfasis y una mayor gestión del Talento Humano generarían mayores niveles de eficiencia y productividad en medio de un mejor ambiente de trabajo y una mayor motivación. Se colige entonces la necesidad de implementar una planeación estratégica que esté orientada a una mejor gestión del Talento Humano.

Ya en el contexto de la organización aquí analizada, a saber, La Sección Agencia de Viajes del Departamento Comercial de la Subdirección de Recreación de CAFAM, si dicha organización quiere alcanzar sus objetivos de la -mejor manera- posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas, para que éstas también alcancen sus objetivos individuales y se beneficien ambas partes. Esto requiere negociación, participación y sinergia de esfuerzos.

En este contexto es importante cambiar la manera de tratar a las personas como recursos organizacionales o como socios de la organización, ya que proveen conocimientos, habilidades, capacidades y sobretodo inteligencia.

**1.1.1 Formulación del problema.** Del planteamiento del problema surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo realizar una propuesta de planeación estratégica para la gestión del talento humano para la Sección Agencia de Viajes del Departamento Comercial de la Subdirección de Recreación de CAFAM?



## **1.2 OBJETIVOS**

**1.2.1 Objetivo general.** Realizar una propuesta de Planeación Estratégica en la Gestión del talento Humano para la Sección Agencia de Viajes del Departamento Comercial de la Subdirección de Recreación de CAFAM.

### **1.2.2 Objetivos específicos.**

- Elaborar el diagnóstico interno de acuerdo con la aplicación del DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE EMPRESAS (DIE).
- Identificar los lineamientos básicos para la planeación estratégica en la gestión del talento humano de la organización como resultado de las estrategias establecidas.
- Complementar estrategias para la gestión del talento humano.
- Desarrollar la formulación de la implementación de las estrategias para la gestión del talento humano.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se justifica en virtud de cuatro perspectivas principales: desde la perspectiva de la Gerencia Estratégica y la Gestión del Talento Humano, desde la perspectiva social, desde la perspectiva académica y desde la perspectiva de sus posibles aplicaciones prácticas para las empresas administradoras de proyectos de recreación y turísticos.

Desde la perspectiva de la Gerencia Estratégica y la Gestión del Talento Humano, la presente investigación ayuda a entender el comportamiento humano frente al entorno en el que vive y trabaja y la incidencia positiva o negativa que dicho entorno causa en la salud, bienestar y satisfacción del individuo, considerando que cada sujeto trae inmerso aspectos intrínsecos como la motivación, la personalidad, su estructura cognitiva y formas de comportarse. En este contexto, la investigación aporta claridad sobre las estrategias idóneas que una Gerencia debe aplicar para hacer una adecuada Gestión del Talento Humano.

Desde una perspectiva social, llama la atención la función social de la empresa, entendida ésta como una forma de organización humana y social en donde, a nivel interno, los trabajadores materializan muchos de sus anhelos personales en el mejoramiento de la calidad de vida y a nivel externo, aportando el desarrollo económico de la región a través de la gestión que realizan. También se generan aportes para el mejoramiento de las condiciones de bienestar al interior de la organización, lo que a su vez tiene una clara incidencia a nivel externo, reflejado en una mejor atención al cliente y en una mayor satisfacción de sus necesidades.

Desde la perspectiva académica, la investigación es pertinente por cuanto en ella se aplican criterios generales de la Gerencia Estratégica y específicos de la

Gestión del Talento Humano; de esta manera, la investigación permite aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, y a través de la práctica aumentar la experiencia profesional para asumir con mayor responsabilidad los retos en la vida laboral. De igual manera, por cuanto con la investigación se busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de la Gerencia Estratégica y la Gestión del Talento Humano, encontrar explicaciones a situaciones internas como la falta de motivación, ausentismo laboral, incumplimiento de funciones y carencia de estrategias de servicio al cliente, entre otras, y externas como la competitividad que afectan a la organización.

Desde la perspectiva de los aportes y soluciones prácticas a problemas específicos, la presente investigación aporta en la formulación de propuestas para el mejoramiento de los niveles de satisfacción, motivación, ergonomía, seguridad y bienestar general de los trabajadores, con el fin de disminuir los niveles de ausentismo e inconformidad laboral y contribuir a superar las debilidades encontradas. Cabe destacar que las empresas administradoras de proyectos de recreación y turísticos brindan servicios profesionales a la población; y como quiera que hay una relación entre las condiciones laborales de un trabajador con la motivación con la que éste desarrolla su trabajo, una alteración en las condiciones laborales y personales de los trabajadores afectaría de manera significativa a los usuarios al aumentar la probabilidad de afectar la calidad de los servicios que reciben. En consecuencia con lo anterior, se colige que los resultados de la presente investigación, bien pueden ser empleados por otras organizaciones similares.

## **1.4 MARCO METODOLÓGICO**

**1.4.1 Diseño de investigación.** Se trata de una investigación de diseño no experimental por cuanto se analizará el objeto de conocimiento sin alterar su naturaleza o sus condiciones. Es decir, se observan los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

**1.4.2 Tipo de investigación.** La investigación es cualitativa descriptiva porque intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva. Es decir, a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas en ella y no deductivamente, con base en hipótesis formuladas por el investigador externo. Esto supone que los individuos interactúan con los otros miembros de su contexto social compartiendo el significado y el conocimiento que tienen de sí mismos y de su realidad<sup>5</sup>.

De igual manera, el presente trabajo de investigación es de “tipo Descriptivo cualitativo, porque mide de manera independiente los conceptos y variables” de la

---

<sup>5</sup> BONILLA, C. Elssy y RODRÍGUEZ, S. Penélope. Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales. Bogotá: Editorial Norma, 1997.

Planeación Estratégica con énfasis en Gestión del talento humano dentro de la Sección Agencia de Viajes del Departamento Comercial de la Subdirección de Recreación de CAFAM “Aunque, desde luego, se pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas”<sup>6</sup>.

En cuanto al enfoque de la investigación, se trata de una investigación-acción pues lo que se busca es proporcionar elementos que sirvan para facilitar el juicio práctico en situaciones concretas, buscando dar validez a las teorías e hipótesis generadas, no dependiendo tanto de pruebas científicas de verdad, sino de su utilidad para ayudar a las personas a actuar en una forma más acertada<sup>7</sup>.

Es así como la propuesta para la gestión del Talento Humano que se genera para su implantación en la empresa objeto de estudio, no es fruto de la posición unilateral del investigador, sino que surge de la interacción de éste con las personas que trabajan en dicha empresa. Además, dicha propuesta está encaminada a generar procesos prácticos y útiles para el desarrollo de las funciones que ellos cumplen.

**1.4.3 Unidad de análisis de las variables intervinientes.** Para el desarrollo de una propuesta de un modelo de planeación estratégica para la gestión del talento humano de la Sección Agencia de Viajes del Departamento Comercial de la Subdirección de Recreación de CAFAM se ha de tener en cuenta que las categorías que componen la unidad de análisis son los factores del instrumento aplicado, es decir, el DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE EMPRESAS DIE, los cuales son el factor económico-administrativo, el factor tecnológico y el factor humano.

El aspecto sociodemográfico está representado por las condiciones sociales y demográficas que tienen incidencia en la forma como se presenta el objeto de estudio al investigador. Las variables relevantes se clasifican por rangos de edad, obedece a la incidencia comportamental del individuo de conformidad con su edad. Por su parte, el sexo, como condición no sólo biológica sino además influenciada por los aspectos históricos, sociales y culturales en los que se consolida, tiene una gran incidencia en la actitud y comportamiento del individuo, lo cual debe ser medido. Estas dos variables son tenidas en cuenta en la aplicación y análisis de resultados de DIE.

---

<sup>6</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL, 1997. p. 256.

<sup>7</sup> TORRES, A. Enfoques Cualitativos y Participativos en Investigación Social. Bogotá: UNAD, 1997.

## 2. MARCO TEÓRICO

El referente teórico y conceptual de la presente investigación está estructurado sobre la revisión y análisis de cinco temas fundamentales: la gerencia o planeación estratégica, la comunicación organizacional, la cultura organizacional, el clima organizacional y el ambiente laboral, condiciones necesarias para una buena Gestión del Talento Humano.

### 2.1 LA GERENCIA O PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Gerencia o Planeación Estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que le permiten a las organizaciones el logro controlado de sus objetivos.

Una revisión de sus antecedentes muestra los cambios de la planeación estratégica en sus últimos treinta años, en donde inicialmente se concibió en un contexto de estabilidad y de crecimiento económico. En la década de los años setenta la planeación estratégica se caracterizó por priorizar acciones para situaciones de ataque. En la década de los años 80 se caracterizó, en virtud de la crisis, por los recortes y la racionalización. La última etapa de la Planeación Estratégica ha pasado por cuatro momentos: un primer momento de planeación para el crecimiento, un segundo momento de planeación para la transformación cultural, un tercer momento de desnormatización y privatización y un cuarto momento de enfoque hacia los mercados mundiales<sup>8</sup>.

En concordancia con lo anterior, la Planeación Estratégica ha sido concebida en un primer momento como Planeación a Largo Plazo, en un segundo momento fue concebida como Planeación Estratégica, en un tercer momento se concibió como plantación Corporativa y en su última etapa se le concibe como Gerencia Estratégica<sup>9</sup>.

Se comenzó a usar el término; "Planeación a largo plazo" Subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación Estratégica. Más reciente aun Gerencia Estratégica. Su definición más completa debe describirse desde varios puntos de vista: El porvenir de las decisiones actuales, Procesos, Filosofía y Estructura.

La Gerencia o Planeación Estratégica deriva sus postulados de la concepción que desde los griegos ha prevalecido para el término estrategia.

---

<sup>8</sup> TAYLOR, B. Y HARRISON, J. Planeación estratégica exitosa. Bogotá: Legis Editores, Serie Empresarial, 1991. p. 80.

<sup>9</sup> *Ibíd.*

En efecto, las raíces etimológicas del término estrategia remiten al Griego *strategos*, con el cual se entendía lo siguiente: “Un general” “ejército”, acaudillar. Verbo griego *stratego* “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”. En la Grecia antigua, Sócrates comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra la teoría del juego; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”<sup>10</sup>.

La Planeación Estratégica es un proceso eminentemente participativo que permite a quienes toman decisiones en una organización definir su misión, visión y objetivos y plantear estrategias con miras a lograrlas, a partir de un análisis cuidadoso de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con que cuenta.

La Misión es entendida como la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en materia de operaciones, productos, mercados, bienes y servicios y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Cada organización es única porque sus principios sus valores, su visión y la filosofía de sus dueños la distinguen de las demás. La misión responde a las preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuáles son nuestros productos y servicios?, ¿Cuáles son nuestros clientes?, ¿Cuáles son nuestros mercados potenciales?, ¿Qué rentabilidad vamos a lograr?, ¿Cuáles son nuestros canales de distribución?

La Visión es un conjunto compartido de ideas que permiten a los fundadores de una organización visualizar y orientar el rumbo que se debe seguir y el camino por recorrer en el futuro. La visión debe ser inspiradora, desarrollar sentido de pertenencia y mover a la acción pero, ante todo, real y posible. Una visión sin acción es simplemente un sueño. Una visión puesta en marcha puede cambiar el mundo.

Los Objetivos se conciben como un proceso científico, formulado a partir del planteamiento de problemas, se orientan a la búsqueda de las respuestas de las situaciones problemáticas. Por ello, es de mucha ayuda responder a la pregunta: ¿para qué y qué se busca con las acciones a emprender? Dar respuesta a este interrogante permite delimitar el marco de acciones y sus alcances.

En el plano empresarial, la Planeación Estratégica es todo un proceso estructurado, en efecto, en el camino que se debe recorrer para tomar decisiones en este campo, se incluye la detección de las debilidades y fortalezas internas de la organización, de las oportunidades y amenazas externas, el establecimiento de

---

<sup>10</sup> *Ibíd.*

misiones de la compañía, la fijación de objetivos y la selección de las estrategias a acometer<sup>11</sup>.

Los resultados del diagnóstico inicial determinan si la organización actúa de manera proactiva o reactiva. La literatura disponible sugiere que las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios del pasado.

Entre los muchos beneficios que se pueden obtener de la aplicación de la Gerencia o Planeación Estratégica se tiene el que las organizaciones pueden llegar a estar en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, controlando su destino. El proceso permite aprovechar oportunidades clave en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar fortalezas internas y vencer amenazas.

Adoptar estas prácticas implica crear una nueva cultura organizacional, por eso es indispensable ser flexibles al cambio (Ecamel, 2005). Algunas decisiones estratégicas importantes consisten en crear un nuevo enfoque en la educación del recurso humano, donde se rescate la innovación y el manejo de tecnología como valores capitales, así como imponer un estilo gerencial basado en las estrategias bien diseñadas y planeadas.

Lo principal debe ser reaccionar rápido frente a la competencia y ser, por lo tanto innovador, creativo y audaz. En productos y servicios, es vital brindar al mercado nuevas alternativas, productos diferenciados. Esa es una estrategia infalible: Diseñar productos novedosos, con alta calidad y accesibles para el mercado objetivo.

También deben considerarse todas las posibilidades al decidir a favor de alianzas estratégicas, las cuales se constituyen en eficientes herramientas para incrementar la competitividad. Otra de las opciones consiste en el avance tecnológico, invertir en el capital humano y en equipos es importante.

También, y de suma importancia, es revisar la gestión que se hace del Talento Humano. La adecuada gestión que en este sentido se haga ha de estar dirigida al descubrimiento y potencialización de las cualidades y valores de las personas que trabajan para la organización, ayudándolas a mejorar su ambiente de trabajo y la motivación con el que lo llevan a cabo.

La identificación de la misión actual, los objetivos y estrategias están enmarcados dentro de un contexto de tres componentes, a saber, la realización de una auditoría externa con la cual se identifican las amenazas y oportunidades; la determinación de la misión de la compañía y la realización de una auditoría interna en la que se identifican las debilidades y fortalezas internas.

---

<sup>11</sup> CAMACHO PICO, Jaime Alberto. Op. Cit. p. 21.

Realizado este diagnóstico inicial se fijan los objetivos y las estrategias. Los objetivos y las estrategias son, respectivamente, las metas y políticas que han de cumplir las diferentes secciones de la empresa, tales como la Gerencia, Mercadeo, Finanzas, Producción, etc. Las últimas dos etapas de este proceso las constituyen la asignación de recursos, tanto materiales como de Talento Humano y la medición y evaluación de resultados.

Dentro de los elementos claves en la planeación estratégica, Camacho<sup>12</sup> distingue los siguientes:

**Estrategas.** Personas o funcionarios, que tienen capacidad y están en el proceso de toma de decisiones relacionadas con el desempeño presente y futuro de las empresas, encargadas de llevarlas al éxito o al fracaso.

**Visión.** Declaración empresarial amplia, compuesta por ideas generales que dan el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro; debe ser motivante y estimulante, de tal modo que despierte el sentido de pertenencia de los miembros de la organización.

**Misión.** Definición del campo de acción de la empresa, esto es, la delimitación de las fronteras hasta donde llega el negocio, dentro de las posibilidades empresariales dadas por el sistema económico.

**Estrategias.** Conjunto de acciones que toma la empresa para hacer frente a la situación del entorno que a la postre genera los resultados para la empresa; sirven de marco de referencia para adelantar acciones.

**Cultura Organizativa.** Conjunto de ideas, valores, formas de lenguaje, mitos y ritos que tipifican la vida de una empresa; es el producto de la interacción de la gente internamente y del medio cultural en el que opera la empresa. Entorno de la Empresa. Medio externo en el cual se desenvuelve la empresa facilitando o dificultando su acción; es complejo, dinámico aleatorio está conformado por el sistema económico, el sistema tecnológico y el sistema socio-cultural-político.

**Formación Administrativa.** Modo particular como se maneja la empresa; implica conocer los procesos decisorios, la estructura administrativa, la manera como el nivel gerencial dirige la empresa y el control que se ejerce sobre los resultados. Los estilos administrativos deben estar en consonancia con la misión y las estrategias que se han formulado.

**Diagnóstico estratégico.** Análisis acucioso de las posibles fortalezas y debilidades internas o propias de la empresa, así como el diagnóstico de las amenazas y oportunidades que brinda el entorno donde opera la empresa.

---

<sup>12</sup> Ibíd.

**Fortalezas internas.** Actividades propias de la organización que se llevan a cabo al interior de la empresa y que por su desempeño se califican como buenas.

**Debilidades Internas.** Actividades propias de la organización que se llevan a cabo al interior de la empresa y que por su desempeño se califican como limitantes o inhibidoras del éxito.

**Oportunidades Externas.** Situaciones, eventos, hechos, tendencias generados por el entorno, en el orden económico, social, tecnológico y competitivo y que pueden beneficiar a una empresa en el futuro.

**Amenazas Externas.** Situaciones, eventos, hechos, tendencias generados por el entorno en el orden económico, social, tecnológico y competitivo. y que pueden ser potencialmente dañinos y afectar la posición competitiva de la empresa.

**Objetivos Globales.** Resultados a largo plazo que una empresa espera lograr para, hacer realidad su visión y su misión. Metas. Objetivos a corto plazo, los cuales deben ser medibles, realistas, estimulantes y alcanzables.

**Políticas.** Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse; son guías para la toma de decisiones y son establecidas para situaciones repetitivas o recurrentes en la existencia de una estrategia. Se establecen para cualquier actividad empresarial y pueden estar en cualquier nivel de la organización.

Ya vistos los puntos clave, ahora cabe resaltar la importancia de las etapas que se dan en el proceso de planeación estratégica. Se distinguen tres etapas en el proceso de planeación estratégica, a saber, la etapa de formulación, la etapa de ejecución y la etapa de evaluación.

**Etapas de formulación.** Proceso que conduce a la empresa a establecer la visión, la misión, y a realizar un análisis interno y externo que permita identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, lo cual permite fijar objetivos y estrategias para su logro. La investigación que se lleva a cabo recibe el nombre de auditoría. En el orden interno se orienta a identificar y calificar de debilidades o fortalezas las funciones claves de la empresa. En el orden externo se realiza la auditoría del entorno, que a partir del análisis de información de carácter estratégico, dará las oportunidades y amenazas que influirán positiva o negativamente en el desempeño de la empresa. Estas comparaciones de debilidades, fortalezas; oportunidades y amenazas, generan la formulación de estrategias factibles. En esta etapa se realizan las siguientes actividades: a) Identificación de visión, misión, objetivos y estrategias actuales; b) Auditoría externa con fines de identificación de amenazas y oportunidades; c) Auditoría interna con propósitos de identificación de debilidades y fortalezas; d) Fijación de la visión y la misión de la empresa; e) Análisis que permita formular estrategias factibles y f) Formulación de objetivos.

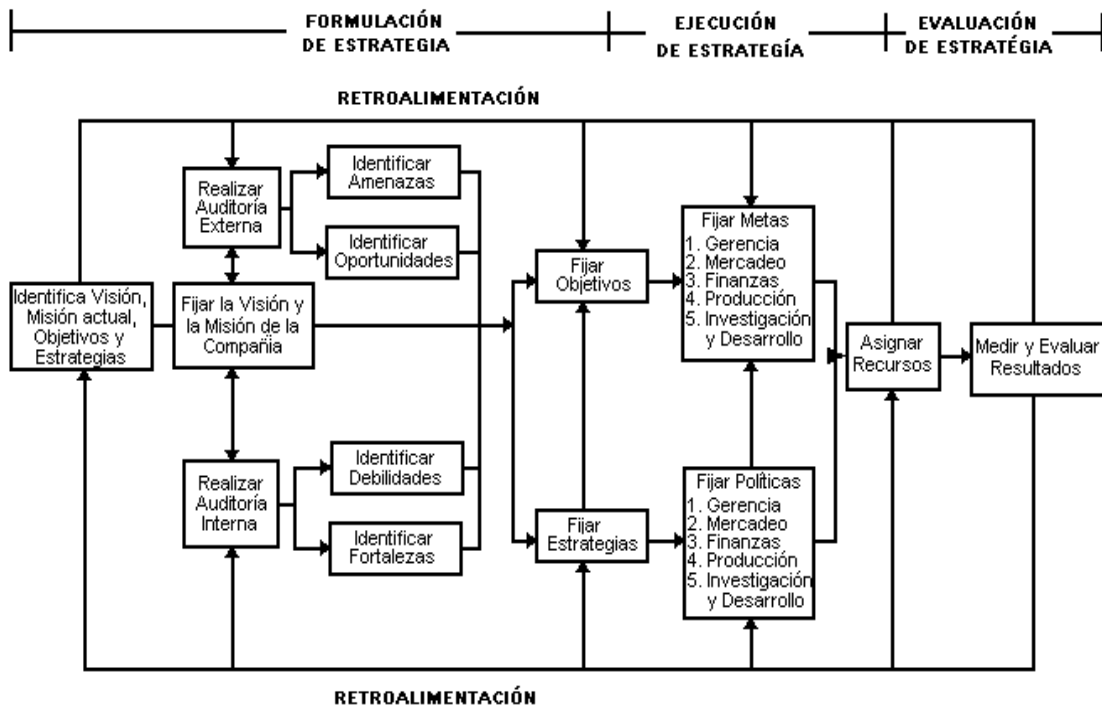


**Etapa de ejecución.** También es llamada etapa de acción debido a que moviliza los recursos humanos de la empresa hacia la ejecución de las estrategias planteadas y aceptadas. Se llevan a cabo las actividades de fijación de metas para las áreas funcionales y en todos los niveles. Las metas deben ser acompañadas de declaraciones de políticas que estimulen al personal a lograrlas. Por último se procede a asignar los recursos necesarios de acuerdo a la priorización de las metas.

**Etapa de evaluación.** La organización va midiendo y evaluando los resultados logrados y retroalimentando el proceso de planeación. El proceso de planeación debe integrar los niveles de alta dirección, funcional y operativo, a través de las etapas de formulación, ejecución y evaluación.

Una síntesis de las etapas del proceso de planeación estratégica se muestra en el siguiente diagrama.

**Diagrama 1. Modelo de planeación estratégica.**



Fuente: Fred R. David. La gerencia estratégica. Bogotá: Legis, 1994. p.20.

## 2.2 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

De conformidad con la teoría de las organizaciones, la comunicación organizacional establece el modelo de organización y el esquema de poder empresarial.

Fayol, considerado padre de la administración general, concebía 3 principios estrechamente relacionados con la comunicación organizacional<sup>13</sup>:

- **Unidad de dirección:** un solo superior por área, para evitar distintas interpretaciones de los mensajes recibidos desde la dirección. Está relacionado con el flujo descendente de la información (comunicación vertical).
- **Cadena de escalafón:** orden jerárquico que sirve como nexo del flujo de información. Está relacionado con un flujo ascendente y descendente de la información, de igual modo con la comunicación horizontal.
- **Unidad de mando:** un gerente no debe pasar por alto al supervisor directo de un empleado si quiere comunicarse con este último. Está relacionado con el flujo descendente de la información. Los principios de Fayol hablan de una estructura piramidal en las organizaciones, donde la comunicación está cuidadosamente controlada y sigue un orden jerárquico en la toma de decisiones.

Al hacer un análisis de las tendencias de la investigación en la comunicación organizacional se tiene la siguiente clasificación<sup>14</sup>:

- **Década de 1940.** La prioridad de estudio de la comunicación residía en determinar las formas para que los medios de comunicación descendente dirigida a los empleados fueran óptimos. En esta década se consideraba que un empleado informado era un empleado feliz y productivo. Las empresas emitían publicaciones escritas.
- **Década de 1950.** En esta década se estudian 3 importantes aspectos de la comunicación organizacional:
  1. Los efectos de las redes de comunicación de grupos reducidos en el rendimiento de la organización y en las actitudes y comportamiento de cada miembro del grupo.
  2. La relación que existe entre las actitudes y la percepción de los miembros de la organización respecto de la comunicación (principalmente ascendente y descendente) y su rendimiento en el trabajo.

---

<sup>13</sup> UCh RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH. [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh). Teoría de las organizaciones. Sitio web de *GestioPolis*, [en línea], sin fecha disponible de actualización, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/teoorgapuuch.htm>, consulta 30 de enero de 2008.

<sup>14</sup> *Ibíd.*

3. La distorsión de los mensajes en la comunicación ascendente.

- **Década de 1960.** La investigación en la década de 1960 sigue el camino iniciado en la década anterior, además de concluir que un supervisor eficiente es aquel que está orientado hacia la comunicación, pidiendo y persuadiendo en lugar de ordenando y diciendo como hacer las cosas. Además es abierto para transmitir la información a los empleados. También se concluyó que los enfoques participativos en la toma de decisiones llevan a niveles más altos de estado de ánimo y satisfacción en el empleado.
- **Década de 1970.** Las investigaciones orientadas a identificar líderes eficaces concluyeron que no existe un estilo particular de comunicación que sea “el mejor” en todas las organizaciones, sino que cada organización exige una combinación diferente de actitudes y conductas para lograr la eficacia en el liderazgo. Además se probó que los empleados tienden a distorsionar más los mensajes que son negativos (desfavorables), que los que son positivos (favorables).

Los resultados generales de las investigaciones mostraron que la satisfacción en el trabajo de los empleados está relacionada con la retroalimentación recibida por parte de sus superiores. Además se continuó con el intento de identificación de los roles clave de la comunicación dentro de las redes organizacionales internas.

**2.2.1 La comunicación interna.** Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas son escuchadas, valoradas, lo cual redundará en mayores niveles de satisfacción en su lugar de trabajo y en una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso, así como una reducción de los inconvenientes que se presentan con los públicos externos.

La comunicación interna es la comunicación que está específicamente dirigida a los clientes internos, es decir a cada uno de los trabajadores de la organización al cliente interno. Surge como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Gracias a la comunicación interna se pueden mejorar muchos aspectos en el clima laboral como:

- Que cada uno de los trabajadores de la organización conozca y tenga claro lo que es la organización y de esta manera genere un sentido de pertenencia con la misma. .
- Integra áreas de la organización estancadas respecto de actividades aparentemente independientes, que sin una adecuada comunicación se bloquean entre sí.

- Establecimiento y divulgación de conductos regulares a seguir indeterminados procesos, lo que ayuda a reducir tiempos y costos, según el caso.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.
- Lograr que la información fluya en todos los sentidos, no en el tradicional sentido unidireccional.
- Permite descentralizar la información, es decir, que no sólo una persona conozca lo que esta pasando con la empresa, sino que haya difusión de toda la información.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, la comunicación interna generalmente se divide en tres<sup>15</sup>:

- Comunicación ascendente: es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía, es decir, de los empleados a los directivos
- Comunicación descendente: es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía, es decir de los directivos a los empleados.
- Comunicación oblicua o transversal: es aquella que se realiza en los diferentes sentidos en la organización, es decir, puede haber comunicación entre un departamento u otro.

Por lo general, a nivel interno en las organizaciones se manejan tres medios que sirven de puente de comunicación que son las carteleras, correo interno y el memorando, sin embargo, ninguno se puede considerar como un medio eficaz, las carteleras porque no todo el personal les presta la atención necesaria, no existe esa cultura de informarse a través de ellas; el correo interno, porque no todo el personal tiene acceso al computador y por lo tanto al correo electrónico, y por último los memorandos son usados, pero en muchas oportunidades el personal hace caso omiso de ellos.

Por esta razón, es necesario hacer un análisis detallado de los medios que se usan al interior de la empresa, de la calidad de su contenido y plantear nuevos medios de comunicación que puedan ser implementados y que sirvan como canales de comunicación, para el personal de la organización y por otro lado, replantear los medios existentes de forma lógica y periódica que le brinde la información a todos los empleados en el momento oportuno.

Algunos de los medios de comunicación que se pueden usar al interior de las organizaciones son los siguientes:

---

<sup>15</sup> *Ibíd.*

- Las convenciones anuales: siguen siendo una herramienta estratégica de comunicación, principalmente en los equipos que intervienen a nivel comercial y de ventas.
- Las publicaciones institucionales, revista interna o News: constituye uno de los instrumentos más utilizados al reunir información general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Bien elaborado, goza de gran fiabilidad y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización.
- Nuevas tecnologías: como la videoconferencia o la intranet, que se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.
- E-mail: sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario. El correo electrónico o e-mail es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red. Uno de los problemas es que al ser muy fácil de utilizar contribuye en algunos casos a que haya un exceso de información.
- Intranet: es una red interna. presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.
- Listas de distribución y foros de discusión por internet: puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia.
- El manual del empleado: se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa.
- Comunicaciones escritas o memorandos: son un tipo de comunicación breve, de contenido limitado que se emplea internamente en las empresas para mantener una adecuada información entre los diferentes miembros que pertenecen a la organización jerárquica de cada institución, son un medio útil para transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa que no estén reflejados en el manual del empleado.
- Boletín informativo: consiste en una pequeña publicación mensual en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización.
- Reuniones: las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación. Facilitan el dialogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.
- Comunicaciones informales: comúnmente llamados rumores de la oficina, consisten en intercambios de información que se producen de manera

espontánea entre los empleados de la oficina sin que se haya programado un encuentro. La información habitual de este tipo de comunicación es sobre medidas tomadas por la empresa, ya sea a favor o en contra.

- Gestión mediante paseos: utilizada para controlar la comunicación informal, consiste en un recorrido que el director realiza por toda la empresa para que los empleados de todos los niveles tenga las oportunidades hacer sugerencias o reclamos.
- Carta al personal o circular: son textos escritos, generalmente de estructura enunciativa, que tiene por objeto presentar a diversas personas, empresas o entidades una información de interés general. Este tipo de texto se caracteriza porque es la reproducción en serie de un mismo contenido dirigidos a diversos lectores que tienen interés en el. Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizado.
- Carteleras: son un efectivo medio de comunicación. Se debe ubicar en un lugar de tránsito obligado del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.
- Cuadernillo de bienvenida: cualquier persona que ingresa a una Institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.
- Folletos: Sobre temas particulares como las coberturas de las ARP o ¿Qué hacer frente a un accidente laboral? se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna.
- Línea abierta o línea directa: es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y área a la que pertenecen. Los mensajes serán revisados por el responsable y a los pocos días se deben contestar los mensajes.
- Buzón de Comunicaciones: permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

## 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura es el conjunto de normas sociales que mantienen unidas a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado. La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al Comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Es importante fortalecer la cultura propia de la organización, ya que gracias a ella se crea un grupo de valores, conocimientos y reglas implícitas que rigen el comportamiento diario en el lugar de trabajo y favorece directamente la comunicación entre los miembros de la empresa, creando en los empleados un sentido de pertenencia con el mismo, además con ayuda de una cultura organizacional bien establecida y una estrategia de comunicación interna se obtendrán mejores resultados a nivel interior de la empresa.

Suele haber discrepancias en cuanto a la definición de cultura organizacional, sin embargo, suele haber consenso “[...] en el hecho de que la cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras. [...]”<sup>16</sup>.

Un análisis detallado del comportamiento organizacional deja al descubierto siete características que al ser combinadas y acopladas revelan la esencia de la cultura de una organización<sup>17</sup>. Estas características son:

1. Autonomía individual. La autonomía individual hace referencia al grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.

---

<sup>16</sup> H. S., Becker. Et al. Citado en: ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. Conceptos controversias y aplicaciones. 3º Ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1987. p. 440.

<sup>17</sup> J. P. Campbell; M. D. Dunnette; E. E. Lawler; K. E. Weick. Managerial Behavior. Performance, and effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1970. p. 393. Citado en Ibíd.

2. Estructura. La estructura es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
3. Apoyo. El apoyo se refiere al grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
4. Identidad. Es el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con un grupo o campo de trabajo.
5. Desempeño-premio. Es el grado en que la distribución de premios o reconocimientos dentro de una organización se basan en criterios relativos al desempeño.
6. Tolerancia del conflicto. Es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el sedeo de ser honesto y franco ante las diferencias.
7. Tolerancia del riesgo. Es el grado en el que se alienta al empleado para que tome iniciativa, realice innovaciones y asuma riesgos.

Las características anteriores existen en un continuo que va desde lo alto a lo bajo y en su conjunto estructuran el panorama que es la base de los sentimientos de significado compartido que tienen los miembros respecto a la organización, a cómo se hacen las cosas en ella y a la manera en que han de obrar.

Es importante aclarar que la cultura se refleja en los valores, en las normas y las costumbres realmente existentes en el entorno de trabajo y no necesariamente aquellas que a la dirección de la organización le gustaría que existieran. En efecto, si bien hay aspectos de la cultura que se pueden promover desde la dirección al interior de la organización, “[...] la cultura refleja aspectos de la vida cotidiana empresarial que se dan por descontado, entre ellos, ‘cómo se hacen las cosas dentro de la empresa’, ‘qué es lo que le da sentido de identidad a los trabajadores’ o ‘las normas y costumbres no escritas y a veces ni siquiera habladas que guían a los individuos dentro de lo que es lo aceptado en la organización’”<sup>18</sup>.

Lo anterior es muy importante, pues si la dirección conoce bien la estructura de la cultura organizacional que se ha formado al interior de su organización, entonces, antes que pretender moldearla, puede aprovecharla como un factor más que sabiéndolo gestionar puede ayudarle a alcanzar los objetivos que pretende.

Se tiene entonces que las ideas son las proposiciones o creencias reconocidas como verdaderas por los miembros de una organización independientemente de su validez objetiva, es decir, lo que los miembros de una organización toman por cierto. De este modo, “[...] se pueden definirlos valores como ‘Los ideales que

---

<sup>18</sup> SABATER SÁNCHEZ, Ramón; RUIZ MERCADER, Josefa; CARRASCO HERNÁNDEZ, Antonio José. Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar. Murcia: Universidad de Murcia, Facultad de Economía y Empresa, 2005.



comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los miembros de una organización, y que influyen fuertemente en su comportamiento'. [...]"<sup>19</sup>.

Pero no hay cultura sin normas. Las ideas o creencias reconocidas como verdaderas por los miembros de una organización tienen una relación de causa-efecto generando conductas y actitudes acordes con dichas creencias. De este modo, habrá sanciones, o por lo menos recriminaciones, para quien actúe al margen de lo reconocido por verdadero por los miembros de la organización.

Se llega así al punto en el que lo normativo se convierte en el catalizador de las ideas o creencias reconocidas como verdaderas por los miembros de una organización. En efecto, "[...] del hecho de que en el discurso puedan crearse intelecciones pero no siempre las correspondientes motivaciones, se sigue la necesidad de reglas dotadas de sanción y, con ello, la necesidad de las normas. Esto demuestra [...] que las creencias reconocidas como verdaderas por los miembros de una organización] pueden alcanzar importancia práctica sólo si se insertan en un contexto normativo. [...]"<sup>20</sup>.

En cuanto a las funciones de la cultura organizacional, en primer lugar se destaca su utilidad en la definición de fronteras al crear lo distintivo entre la organización respecto de las demás, lo que además, en segundo lugar, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.

La cultura organizacional también fomenta el compromiso más allá del interés personal de cada individuo que compone la organización. También incrementa la estabilidad del sistema social al cumplir una función de cohesión social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de los que deben hacer y decir los miembros de la misma. "[...] Finalmente, la cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados. [...]"<sup>21</sup>.

Pero la cultura organizacional no siempre es una ventaja. Si bien la cultura es un importante catalizador del compromiso organizacional que repercute en beneficio de la organización, la cultura organizacional termina por ser "[...] una desventaja cuando los valores compartidos no coinciden con los que favorecen el progreso de la organización. Y ello suele suceder cuando el [entorno en el que opera] la organización es cambiante. En los casos [en los que el entorno] está pasando por

---

<sup>19</sup> ANDRADE, Horacio. Aspectos interculturales de la organización. México: Alta Dirección, 1989. Vol. 1. N° 3. p.23. Citado en: NIÑO BENAVIDES, Teresa del pilar y CERRO PALACIO, María Luisa. Diagnóstico del manejo de la imagen interna de la Universidad Iberoamericana. Tesis para optar al título de Maestras en Comunicación. México: Universidad Iberoamericana, 1990. p. 13.

<sup>20</sup> ALEXY, Robert. "Una concepción teórico-discursiva de la razón práctica", en *El concepto y la validez del derecho*. Barcelona: Gedisa, 1994. pp. 150 y 151.

<sup>21</sup> ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. 8° Ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1999. p. 601.

un cambio rápido, la cultura arraigada quizá ya dejó de ser adecuada. [...]”<sup>22</sup>. De este modo, el arraigo en la cultura organizacional tradicional es una ventaja en entornos estables, pero puede representar una carga que dificulta la adaptación al cambio en entornos cambiantes.

Si bien los cambios en la cultura organizacional son extremadamente difíciles, algunas condiciones pueden propiciar el cambio necesario:

- Drástica crisis. Las crisis son la oportunidad propicia para convencer de la necesidad de cambios.
- Rotación en el liderazgo. Un nuevo liderazgo a alto nivel promueve nuevos valores con gran energía y perseverancia.
- Incipiente organización. Cuanto más joven es una organización, menos arraigada es su cultura organizacional.
- Cultura débil. Las culturas débiles son más dóciles al cambio que las culturas fuertes.

De necesitarse un cambio en la cultura organizacional, so pena de desaparecer, es importante considerar la aplicación de algunas estrategias, las cuales no obstante, su puesta en práctica no garantiza de por sí cambios inmediatos; el proceso puede durar años, sin embargo, la persistencia en ellos coadyuva en el logro del cambio necesario. Las sugerencias son:

- La alta gerencia ha de servir de modelo positivo a seguir mostrando su comportamiento como ejemplo.
- Crear nuevos relatos, símbolos y rituales para reemplazar a los tradicionales.
- Seleccionar, promover y apoyar a los empleados que adoptan los nuevos valores que se buscan.
- Rediseñar el proceso de socialización para ajustarlo a los nuevos valores.
- Cambiar el sistema de recompensas para estimular la aceptación del nuevo conjunto de valores.
- Reemplazar las normas no escritas con normas y reglamentos formales que deben cumplirse con rigidez.
- Sacudir las subculturas actuales mediante transferencias, rotación de puestos y/o despidos.
- Promover el consenso y de paso la legitimidad de los cambios mediante la participación de los empleados y la creación de un clima con alto nivel de confianza.

## **2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es el conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, las cuales son percibidas por quienes trabajan en él.

---

<sup>22</sup> ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. 3º Ed. Op. Cit. p. 445.

El clima organizacional, es un elemento básico para obtener buenos resultados en la empresa, el desarrollar estudios que permitan ubicar cuales son los puntos críticos que afectan al personal se convierte en un elemento clave para que sus empleados tengan mejores logros en sus objetivos y se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño. Algunos componentes evaluables del clima organizacional son los que se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Definición de los componentes medibles del clima organizacional.**

Componentes	Definición
Estilo de supervisión (relación con la jefatura)	Representa la percepción que tienen los colaboradores acerca de los supervisores. Si éstos son abiertos o cerrados, apoyadores o directivos, considerados o no, firmes o débiles, si mantienen canales adecuados de comunicación con los subordinados, etc.
Oportunidad de desarrollo	Representa el grado en que el individuo siente que su trabajo le da la oportunidad para su crecimiento personal, ya que percibe sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas
Motivación laboral y compromiso (involucramiento/identidad)	Representa el grado en que los empleados muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar, son leales y están comprometidos con su trabajo y la organización
Equipo y distribución de personas	Corresponde a la percepción de los miembros de que los materiales y la distribución de las personas permiten un buen funcionamiento en grupo y operaciones de trabajo eficientes y efectivas
Recompensas (reconocimiento)	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, o viceversa
Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros acerca de la claridad o limitaciones de las reglas, procedimientos y trámites que enfrentan en el desarrollo de su trabajo
Estabilidad laboral	Es el grado en que el trabajador percibe que su permanencia en la Organización está asegurada en la medida que cumpla las normas vigentes
Nivel de trabajo	Corresponde a la percepción de los empleados acerca del monto de trabajo, la presión por alcanzar metas y objetivos, los tiempos involucrados y las probabilidades de dar cumplimiento a las exigencias de trabajo, dentro de los márgenes prefijados
Relación entre compañeros de trabajo (integración)	Corresponde a la percepción de los compañeros de trabajo como personas amistosas, colaboradoras y cooperadoras
Beneficios	Corresponde a la percepción que las personas tienen respecto a beneficios que se asocian con necesidades de orden básico como salud, descanso, fallecimiento, permisos, etc.
Autonomía	Corresponde a la percepción que las personas tienen sobre el grado de independencia y/o libertad que poseen para realizar el trabajo, la forma de solucionar los problemas, el nivel de responsabilidad en la toma de decisiones
Imagen de la organización	Corresponde a la representación mental que se forma a partir de la percepción que las personas tienen sobre el funcionamiento global, niveles de decisión, status y la estabilidad de la organización. Son juicios valóricos que permiten diferenciar a la organización de otras.
Metas comunes	Corresponde a la percepción que tienen las personas con relación a la convergencia entre los objetivos organizacionales y los propios
Comunicación	Se refiere a la percepción que las personas tienen respecto a disponer de la información necesaria, tanto en cantidad y calidad, como en oportunidad, para desempeñar su trabajo y sentirse integrado a la Organización

Fuente: MARTÍN, Humberto. Evaluando el clima organizacional. Artículo publicado en {Internet} <http://www.gerenciasalud.com/art519.htm>

Para cualquier empresa es importante conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella

que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las características del clima organizacional en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

## **2.5 AMBIENTE LABORAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El Área de Recursos Humanos ARH es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios que acontecen en el mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa<sup>23</sup>.

Los múltiples cambios en el escenario mundial han transformado el esquema del trabajo, con lo cual, de ser un esquema de dominación y poder, ha pasado a ser un esquema de corporativo de colaboración mutua y coordinada.

El siglo XX introdujo grandes cambios y transformaciones que influyen mucho en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento. Es un siglo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar del cambio acelerado de las últimas décadas. Sin duda alguna, los cambios y las transformaciones que acontecieron en este siglo marcaron indeleblemente la manera de administrar a las personas. En este sentido, durante el siglo XX se puede distinguir tres eras organizacionales diferentes: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información.

La era de la industrialización clásica corresponde al periodo que sigue a la Revolución Industrial y que se extendió hasta mediados de 1950, cubriendo la primera mitad del siglo XX. Su principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países

---

<sup>23</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. México: Mc GrawHill, 2002. p. 23.

desarrollados o industrializados. En este largo periodo de crisis y prosperidad, las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada que hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas. La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron como medida exacta para las organizaciones de esa época. El mundo se caracterizaba por cambios poco perceptibles, progresivos y previsibles que acontecían de manera gradual, lenta e inexorable. El ambiente que envolvía las organizaciones era conservador y se orientaba al mantenimiento del statu quo. El ambiente no ofrecía desafíos debido al relativo grado de certeza en relación con los cambios externos, lo cual permitía que las organizaciones se orientaran hacia adentro y se preocupasen por sus problemas internos de producción: la eficiencia era la preocupación básica, y para alcanzarla eran necesarias medidas de estandarización y simplificación, así como la especialización de la fuerza laboral para permitir escalas de producción mayores a costos menores. El modelo organizacional se basaba en un diseño mecanicista característico de la lógica del sistema cerrado<sup>24</sup>.

La era de la industrialización Neoclásica corresponde al periodo que va de la década de 1950 a la 1990. Se inició después de la segunda Guerra Mundial cuando el mundo comenzó a cambiar con más rapidez e intensidad. La velocidad del cambio aumentó de manera progresiva. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y de éste al internacional, tornándose cada vez más intensas y menos previsibles y acentuando la competencia entre las empresas. La teoría clásica fue sustituida por la teoría neoclásica de la administración y el modelo burocrático fue replanteado por la teoría estructuralista. La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría del comportamiento. Durante este periodo surge la teoría del sistema y, al final, la teoría de la contingencia. La visión sistémica y multidisciplinaria (holística) y el relativismo son tomados en cuenta por la teoría administrativa.

El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, utilizado para formar las estructuras organizacionales se tornó rígido y poco apto para acompañar los cambios y transformaciones del ambiente. Las organizaciones intentaron construir nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes. La estructura matricial, una especie de soporte o puntual para reconfigurar y reavivar la vieja y tradicional organización funcional, fue la respuesta de las organizaciones. El enfoque matricial trataba de conjugar departamentalización funcional con un esquema lateral de estructura por productos y servicios que proporcionara características adicionales de innovación y dinamismo y alcanzara mayor competitividad. Era como si se instalara una turbina en un motor viejo y desgastado. De hecho, la organización matricial promovió el mejoramiento de la arquitectura organizacional

---

<sup>24</sup> *Ibíd.*

de las grandes empresas, pero no fue suficiente, ya que no logró cambiar la rigidez de la vieja estructura funcional y burocrática sobre la cual se sustentaba. No obstante, se aprovecharon sus ventajas en la fragmentación y descomposición posteriores de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios para que fueran más administrables, más ágiles y estuvieran más cerca del mercado del cliente. Al poco tiempo, la cultura organizacional imperante en las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y obsoletas y pasó a concentrarse en el presente, permitiendo que el conservadurismo y el mantenimiento del statu quo dieran paso a la innovación y al cambio de hábitos y de manera de pensar y actuar. La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por una nueva manera de administrar a las personas, que recibió el nombre de administración de recursos humanos. Los departamentos de recursos humanos (DRH) veían a las personas como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción; los RH se convirtieron en el más importante recurso organizacional y factor determinante del éxito empresarial. La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en éstas. El mundo seguía cambiando, y los cambios eran cada vez más veloces y acelerados.

La era de la información es el periodo que comenzó en la década de 1990. Es la época en la que se vive actualmente. Su característica principal son los cambios, que se tornaron más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados. La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y el computador, generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una verdadera aldea global: impacto comparable al que tuvo la Revolución Industrial en su época. La información cruzó el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información suministró las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se transformó en economía mundial y global. La competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones. El volátil mercado de capitales migró de un continente a otro en segundos, para buscar nuevas oportunidades de inversión, aunque transitorias. En una época en que todos disponen de la información en tiempo real, las organizaciones capaces de recolectar la información y transformarla con rapidez en una oportunidad para un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, son las más exitosas. El capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento. Más importante que el dinero es el conocimiento sobre cómo emplearlo y aplicarlo con rentabilidad. En estas circunstancias, los factores tradicionales de producción (tierra, fuerza laboral y capital) generan retornos cada vez menores. Es la época del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. El conocimiento se vuelve básico y el desafío primordial es la productividad del conocimiento. Convertir el conocimiento en algo útil y productivo es la mayor responsabilidad de la gerencia. En la era de la información, el empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de servicios, y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, lo cual marca el camino de la era de la posindustrialización, basada en el conocimiento y en el sector terciario.

En la era de la información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia. Los procesos organizacionales (aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (aspectos estáticos) que interrelacionan la organización. Los órganos (departamentos o divisiones) no son definitivos sino transitorios, y los otros cargos y funciones pasan a definirse y redefinirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan de manera continua a las exigencias y necesidades de los clientes. En organizaciones muy expuestas a los cambios ambientales, la estructura organizacional abandonó los órganos fijos y estables para apoyarse en equipos multifuncionales de trabajo que realizan actividades transitorias orientadas a misiones específicas que tienen objetivos definidos. Así surge la organización virtual, que funciona sin límites espaciales ni temporales y usa de modo totalmente diferente el espacio físico. Las salas cerradas de las oficinas dan paso a sitios colectivos de trabajo, mientras las funciones de retaguardia son realizadas en casa de los empleados, en una organización virtual vinculada electrónicamente y sin papeleos, que trabaja mejor, con más inteligencia, y está más cerca del cliente<sup>25</sup>.

En concordancia con estas nuevas concepciones, La actual gestión del Talento Humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. De este modo, el término Talento Humano, como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes: 1) como función o departamento: Unidad operativa que funciona como órgano de accesoria (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entretenimiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.; 2) como prácticas de recurso humanos: Se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, renumeración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial y 3) como profesión: Se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos; seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios. Ingenieros de seguridad, médicos, etc.

En cuanto al contexto de la gestión del talento humano, éste está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es

---

<sup>25</sup> *Ibíd.*

muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y al efecto que tiene en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Creer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos. Este es un ejemplo de simbiosis duraderas entre personas y organizaciones.

En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Estas operan a través de las personas que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones. Muchas organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obreros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas y en las fábricas, respectivamente.

Por su parte, las organizaciones presentan variedad increíble de definiciones. Pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicios; pueden ser grandes, medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño; pueden ser públicas o privadas en cuanto a su propiedad. Casi todo lo que la sociedad necesita se produce en las organizaciones. Se vive en una sociedad de organizaciones, pues se nace en ellas, se aprende en ellas, y se sirve de ellas, se trabaja en ellas y se pasa la mayor parte de la vida en ellas.

Hasta hace poco tiempo la relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, pues se creía que los objetivos de las organizaciones (por ejemplo, lucro, productividad, eficacia, maximización de la aplicación de recursos físicos y financieros, reducción de costos) eran incompatibles con los objetivos de las personas (por ejemplo, mejores salarios y beneficios, comodidad en el trabajo, tiempo libre, seguridad en el trabajo y en el empleo, desarrollo y progreso personal).

La solución empleada era del tipo ganar-perder: Una parte toma todo, la otra queda sin nada. En una situación de recursos limitados y escasos, si una parte gana más, es a costa de la otra, lo cual es sin duda una solución limitada, estrecha



y de poca visión. Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas también alcancen sus objetivos individuales y, de ese modo, se beneficien ambas partes. En la actualidad, en el juego intereses, se prefiere la solución del tipo ganar-ganar, la cual requiere negociación, participación y sinergia de esfuerzo.

En consecuencia, el contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas. En resumen, las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen en medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Mucho de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano. Términos como empleabilidad y fomento del espíritu empresarial al interior de la organización o intra empresariado se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de la personas de conquista y mantener sus empleos y, por el otro, la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros. Un claro ejemplo de la simbiosis generada por la interacción de intereses de una y otra parte se representa en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Correlación de intereses y objetivos según su origen.**

Objetivos organizacionales	Objetivos individuales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervivencia.</li> <li>• Crecimiento sostenido.</li> <li>• Rentabilidad.</li> <li>• Calidad en los productos y servicios.</li> <li>• Reducción de costos.</li> <li>• Participación en el mercado.</li> <li>• Nuevos Mercado.</li> <li>• Nuevos Clientes.</li> <li>• Competitividad.</li> <li>• Imagen en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores trabajos.</li> <li>• Mejores beneficios.</li> <li>• Estabilidad en el empleo.</li> <li>• Seguridad en el trabajo.</li> <li>• Calidad de vida en el trabajo.</li> <li>• Satisfacción en el trabajo.</li> <li>• Consideración y respeto.</li> <li>• Oportunidad de crecimiento.</li> <li>• Libertad para trabajar (autonomía).</li> <li>• Liderazgo participativo.</li> <li>• Orgullo de la organización.</li> </ul>

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. México: Mc GrawHill, 2002.

En este punto resulta entonces posible una mayor aproximación al concepto de gestión del talento humano. Si bien la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, es posible proponer una concepción.

Las personas como socias de la organización es quizás la concepción más adecuada, pues en los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la

participación conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología; los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando tener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar sus fronteras.

El proceso de Gestión del Talento Humano, es concebido por Chiavenato como seis procesos, y los define de la siguiente manera: 1) Admisión de Personas, en donde se da el reclutamiento y la selección; 2) Aplicación de Personas, en donde se diseñan los cargos y la evaluación del desempeño; 3) Compensación de Personas, donde se fijan las políticas de remuneración, beneficios y servicios; 4) Desarrollo de Personas, donde se da el entrenamiento, los programas de cambio y las comunicaciones; 5) Mantenimiento de Personas, donde se dan las condiciones de disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y las relaciones con los sindicatos; y, 6) Monitoreo y Evaluación de Personas, donde se generan los procesos para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. La siguiente tabla da cuenta del flujograma de estos seis procesos.

**Tabla 3. Procesos de la gestión del talento humano.**

Admisión de personas	Aplicación de personas	Compensación de personas	Desarrollo de personas	Mantenimiento de personas	Monitoreo de personas
Reclutamiento y selección	Diseño de cargos y evaluación del desempeño	Políticas de remuneración, beneficios y servicios	Programas de cambio, entrenamiento y comunicación	Políticas de disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y de relaciones con los sindicatos	Creación de bases de datos y de sistemas de información gerencial

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. México: Mc GrawHill, 2002.

### **3. ORGANIZACIÓN CAFAM Y LA AGENCIA DE VIAJES**

Con base en la información directa suministrada por la empresa, se presentan a continuación los aspectos más relevantes de la Organización CAFAM, y en especial de la Sección Agencia de Viajes del Departamento Comercial de la Subdirección de Recreación de CAFAM. La información del presente capítulo corresponde a la reseña histórica de la organización principal y a la actual estructura organizacional, políticas de calidad y valores organizacionales como misión, visión, objetivos y estrategias de la Agencia de Viajes.

#### **3.1 LA ORGANIZACIÓN CAFAM**

Una revisión histórica de su fundación da cuenta de que en cumplimiento del Decreto 118 de 1957, la Cámara de Comercio Colombo Americana creó con sus empresas afiliadas la Caja de Compensación Familiar Camcolam, la cual obtuvo Personería Jurídica el 3 de octubre de 1957.

Su primer director administrativo fue Richard F. Lanckenau. Desde 1965 y hasta 2005, el director fue el Doctor Arcesio Guerrero Pérez. Actualmente el director es Luis Gonzalo Giraldo Marín.

La Caja empezó a operar con 57 empresas afiliadas, 5.706 trabajadores beneficiarios del Subsidio en Dinero y 18.813 hijos, a quienes se asignó una cuota mensual de \$18,00.

Después, bajo la denominación de Caja de Compensación Familiar CAFAM y tras la autorización del Estado para invertir en programas, se establecieron los servicios de Capacitación, Salud, Mercadeo Social, Recreación, Educación, Vivienda, Fomento y Desarrollo Social.

En respuesta a las necesidades y expectativas de las empresas y trabajadores afiliados, el Portafolio de Servicios la Caja se ha ampliado y descentralizado, consolidando a CAFAM en posiciones de vanguardia en el Sistema del Subsidio Familiar.

Actualmente CAFAM cumple 50 de vida y para consolidar su imagen lanzó su eslogan: “CAFAM, 50 años de apoyo integral a la familia”.

En efecto, la misión principal de CAFAM como Caja de Compensación Familiar es la de apoyo a la familia y durante 50 años la Caja de Compensación Familiar CAFAM ha contribuido al bienestar integral de la familia y al desarrollo socioeconómico del país.

En cuanto a sus políticas de calidad, la Caja de Compensación Familiar CAFAM ha venido implementando un manual de procedimiento para la gestión de calidad

de todos sus procesos, con el fin de lograr y mantener una excelente calidad en los servicios y productos que ésta y sus Áreas deservicios proveen a sus usuarios.

El Sistema de Gestión de la Calidad implementado por CAFAM abarca procesos que tienen injerencia en cada una sus Áreas, por lo que el Manual de la Calidad, de cada una de ellas, contiene sólo lo específico a sus propios procesos de prestación del servicio.

El objetivo del Sistema de Gestión de la Calidad es el de consolidar, en un Sistema de Gestión de la Calidad, la labor que CAFAM ha venido adelantando, a través de todos los procesos bajo los cuales orienta y apoya a las Áreas que la integran, facilitando el actuar, bajo estándares y mecanismos de mejoramiento unificados, para mantener la calidad de los productos y servicios que CAFAM provee a sus usuarios. Para este Sistema la Organización adopta los requisitos estipulados en la Norma ISO 9001:2000 como herramienta de apoyo en su gestión de la calidad.

El alcance de dicha gestión cubre los procesos administrativos en Atención y Servicio al Usuario en Mostradores, la Gestión Telefónica y Virtual, el Mercadeo, la Gestión y Administración del Talento, el Soporte y Disponibilidad Tecnológica, la Ingeniería de Logística y Mantenimiento, la Evaluación y Diseño de Procesos, las Compras Generales, la Correspondencia y Archivo, que suministran servicios de apoyo a la operación que la Organización lleva a cabo para la prestación de Servicios Integrales propios de una Caja de Compensación Familiar tales como subsidio familiar, capacitación, salud, educación, recreación y turismo.

En este contexto de gestión de calidad, las siguientes son la misión, visión, principios y valores definidos por CAFAM:

**Misión:** Contribuir a mejorar la calidad de vida de los trabajadores afiliados, sus familias y la comunidad. Para lograrlo, CAFAM proporciona bienes y servicios de calidad, mediante unidades estratégicas de servicio competitivas, que actúan con filosofía corporativa y colaboradores idóneos y comprometidos.

**Visión:** Ser siempre la primera Caja de Compensación del País. Para lograrlo, CAFAM se basa en una Política de la Calidad en la que CAFAM se concibe como un aliado solidario que contribuye a mejorar la calidad de vida de los colombianos, a través de una amplia oferta de servicios, integrales y dinámicos, que responden a sus necesidades y expectativas, para lo cual establece relaciones de mutuo beneficio con los grupos de interés y trabaja con colaboradores comprometidos e idóneos y procesos eficientes.

**Principios y Valores:** Las diferentes actividades que desarrolla CAFAM, tienen como propósito fundamental ayudar a nuestros compatriotas a superar la pobreza y mejorar sus condiciones de vida. Por lo tanto, todo lo que hacemos debe estar enmarcado dentro de una cultura del humanismo y la solidaridad. Por eso

nuestros principios y valores los practicamos de manera cotidiana y son divulgados, asumidos y respetados por todos los colaboradores de la Corporación. De conformidad con estos criterios se establecen las siguientes acciones de Propósito Común:

- Administración Participativa.
- Apoyo y Desarrollo de la Libertad Individual.
- Trabajo en Equipo.
- Importancia Máxima al Usuario y al Cliente.
- Proyección con Responsabilidad Ética y Social.

### **3.2 LA AGENCIA DE VIAJES**

Anterior a la Agencia de Viajes, CAFÁM incursionó en el negocio turístico con la creación de la división Turismo Social, la cual nace en el año de 1993 y contaba con 3 personas para el manejo de grupos quienes visitaban los colegios y cotizaban solicitudes específicas. Para entonces los destinos comercializados eran Caño Cristales, Guajira, la Costa Atlántica y San Andrés.

Para el manejo de planes individuales había 2 personas encargadas, quienes manejaban tiquetería de Intercontinental de Aviación y proveedores como Travel Club y Colombian Tourist.

Entre 1995 a 1998 se crean las supervisorías Comercial y Administrativa y se sigue manejando el mismo esquema de individuales atendido por 4 personas y grupos por 2 personas. Se maneja tiquetería de varias aerolíneas nacionales y el manejo directo de programas con operadores y hoteles.

También se incursiona en el manejo de algunos destinos nacionales como programa a Disney para niños y nacionales como Eje Cafetero y Amazonas.

En el año de 1999 se inicia la fusión de Reservas y Adjudicaciones y Turismo Social en una sola sección denominada Sección Agencia de Viajes CAFAM. Ubicada en el primer piso bloque 3 del Centro Administrativo de La Floresta, la Agencia de Viajes CAFAM continúa con la estructura de dos supervisorías, a saber, de turismo y hoteles.

Dentro de las acciones destacadas que se dan a partir de la creación de la Agencia de Viajes se tienen:

- Se eliminan totalmente los sorteos para las Casas Vacacionales.
- Se negocia consecución de tiquetería para vender el programa Deskubra.
- Se hace un lanzamiento dirigido a todos los funcionarios de la Caja para dar a conocer los servicios de Turismo.

- En marzo de 2000 se abre la Central de Zona Industrial con presencia de la Agencia de Viajes.
- Con la nueva ubicación de la Agencia de Viajes se unifican las dos áreas brindando un servicio más personalizado, cambiando las filas por un ordenado “Digiturno” y varias opciones a elegir.
- El manejo de caja de hoteles pasa a ser de la Supervisoría de Operaciones
- Se contrata un servicio de Outsourcing para recepcionar todas las llamadas de información del Centro de la Diversión y Centro Eco Turístico.
- En turismo se desarrolla la venta de programas turísticos internacionales por medio de negociaciones con mayoristas.
- Se obtienen las primeras cuentas corrientes permanentes en turismo.
- Se instalan nuevas pantallas de Sabre en Centro Administrativo Floresta y Central BAVARIA.
- Se desarrolla permanente capacitación en producto y servicio al cliente.
- Se inicia plan de Mercadeo para cada una de las unidades hoteleras, dando identidad propia a cada uno de los productos.
- Se hace mayor presencia comercial en Anato, La Bolsa Turística de Medellín y en Centros Comerciales como Plaza de Las Américas y Hacienda Santa Bárbara.
- Se realizan viajes de capacitación al personal de la Agencia y viajes de Familiarización para cajas de Compensación al Centro de La Diversión.
- Se inicia consecución de la licencia IATA de turismo.
- Se inicia el desarrollo Comercial de la Agencia con dos Asesores Comerciales.
- En el año 2000 se inaugura la primera oficina independiente de La Agencia de Viajes CAFAM al público.

**3.2.1 Visión, misión y objetivos de la Agencia de Viajes CAFAM.** La Agencia de Viajes CAFAM ha definido los siguientes criterios organizacionales:

- **VISIÓN.** Ser un negocio líder en productividad que apoya a la corporación en su función social, mediante la creación continua de productos diferenciadores y alianzas estratégicas estableciendo relaciones duraderas con el cliente-socio.
- **MISIÓN.** Ser una unidad de negocio productiva dentro de la corporación que contribuya con la calidad de vida de los trabajadores de las empresas afiliadas, sus familias y la comunidad en general, proporcionando la mejor accesoria para la utilización de servicios de viaje de los diferentes mercados.
- **OBJETIVOS.** Los siguientes son los principales objetivos de la Agencia de Viajes CAFAM:
  - Participar en la creación y mejora del portafolio de productos de cada una de las unidades hoteleras.
  - Crear valores agregados e incentivos en los planes de las unidades hoteleras.

- Planificar acciones de mercadeo y venta con los clientes de mercados cautivos.

**3.2.2 Estrategias de la Sección Agencia de Viajes del Departamento Comercial de la Subdirección de Recreación de CAFAM.** La estrategia de la Sección Agencia de Viajes se orienta hacia la calidad del servicio, de esta forma, dicha estrategia se ha llamado “Plan Estratégico de la Calidad”, y es el Jefe de Agencia quien establece los lineamientos estratégicos que enmarcan la actuación de la Sección en los aspectos concernientes a la calidad, tal como se describe en el procedimiento “Implementación de Sistemas de Gestión de La Calidad”.

En este contexto, la estrategia principal de la Sección es la de consolidar, en un Sistema de Gestión de la Calidad, la labor que la Sección ha venido adelantando a través de todos los procesos bajo los cuales orienta y apoya a las subsecciones que la integran, facilitando el actuar, bajo estándares y mecanismos de mejoramiento unificados, para mantener la calidad de los productos y servicios que la Sección provee a sus usuarios.

**3.2.3 El talento humano en la Agencia de Viajes CAFAM.** La gestión del Talento Humano de la Agencia de Viajes CAFAM está estructurada en un programa de desarrollo del talento humano, cuyo objetivo general es el de “Fomentar el mejoramiento continuo de los funcionarios de las Supervisorías de la Agencia mediante la potencialización de sus competencias con el fin de cumplir el logro de los objetivos Organizacionales y el Desarrollo Personal y laboral de todos sus colaboradores”.

Dentro de este contexto, la Agencia de CAFAM se ha trazado como objetivos específicos para la gestión del talento humano los siguientes:

- Proporcionar herramientas para el mejoramiento del desempeño del recurso humano que integra el área.
- Fomentar un proceso de comunicación y retroalimentación permanente entre los funcionarios y el responsable del área con miras a establecer objetivos comunes de mejoramiento.
- Fomentar entre los funcionarios una cultura de autorregulación, autocontrol y de servicio.
- Identificar el personal de alto potencial.
- Contar con una fuente de motivación y reconocimiento al buen desempeño.
- Identificar necesidades de capacitación por área, cargo y persona.
- Retroalimentar los logros del área y compararlos con los de otras áreas de CAFAM buscando siempre el mejoramiento continuo a través de una sana competencia y la emulación de logros.

El alcance y ámbito de aplicación de dicha gestión se da con un procedimiento, el cual se inicia con la solicitud presentada ante la Gerencia de la Agencia de Viajes, la cual la valida y recomienda ante la Central de Desarrollo Humano de la organización principal. Posteriormente se da la implementación del Programa Desarrollo del Talento Humano, y termina con la evaluación y seguimiento de la planeación por objetivos y la valoración por competencias hasta obtener los resultados esperados conforme a los objetivos propuestos.



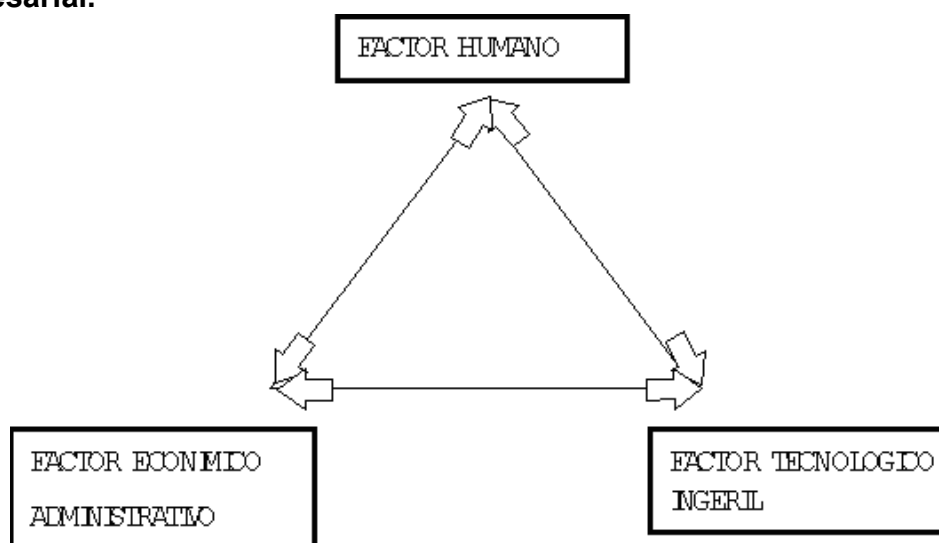
## 4. EL DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

### 4.1 DIAGNÓSTICO DIE

El Diagnóstico Integral de Empresas (DIE), fue creado en 1993 por asesores de empresas del SENA, cuya validación está dada por la aplicación en empresas a nivel nacional SENA a través de programas de desarrollo empresarial, el cual pretende apoyar y desarrollar la gestión administrativa de la pequeña y mediana empresa del país. En efecto, la concepción de “Asesora Integral” parte de una consideración total de la empresa que toma en cuenta tres factores fundamentales de su desarrollo así como interrelación:

- El factor humano
- El factor económico (administrativo)
- El factor tecnológico (Ingenieril)

**Diagrama 2. Interrelación de factores fundamentales del desarrollo empresarial.**



Fuente: Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

Un diagnóstico integral, en consecuencia, debe cumplir estos tres factores y sobre ellos debe construirse el Plan de Desarrollo de la empresa.

Con ocasión de examinar las áreas de gestión, se pueden diagnosticar los tres factores, en razón de su interrelación. Por este motivo el DIE se ve como un instrumento muy apropiado. Si bien es cierto que este es un medio que permite tomar información y calibrar integral y globalmente la empresa, es necesario considerar que en muchas ocasiones pueden requerir una complementación en el

aspecto tecnológico y aún en cualquiera de las áreas que exijan mayor profundidad en su análisis, donde las guías específicas son de gran ayuda.

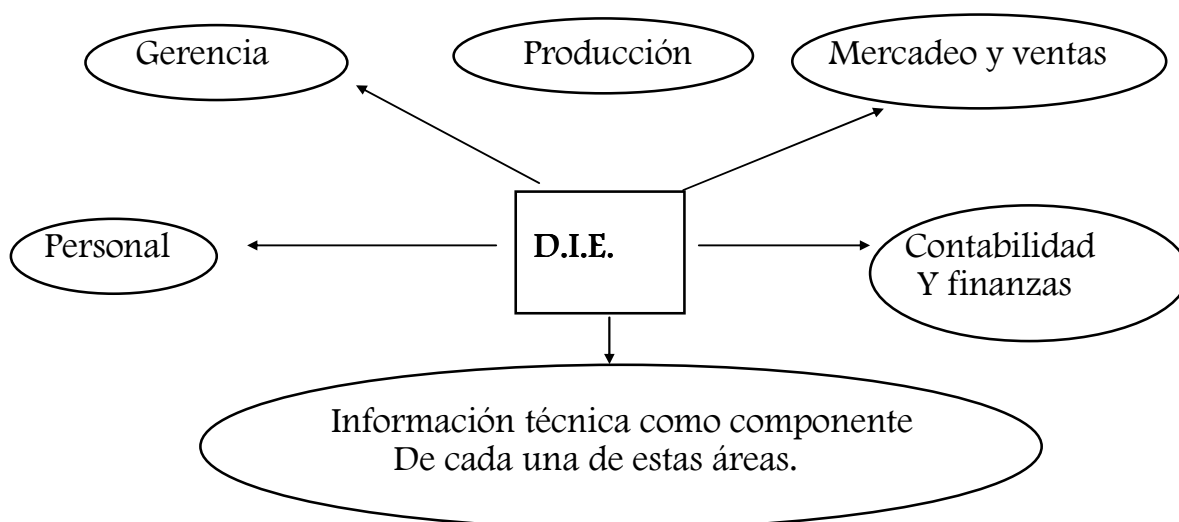
El DIE es un instrumento de diagnóstico global, que permite al Asesor y al Gerente identificar aquellas áreas problema de la empresa que merecen un diagnóstico más a fondo, para lo cual se utilizan las “guías de diagnóstico específico por áreas de gestión”. El DIE puede definirse como la evaluación de las condiciones existentes en una empresa industrial o de servicios que indica sus deficiencias y sus puntos fuertes y contempla también la continuidad, productividad y rentabilidad de la empresa a corto y largo plazo. El DIE puede ser utilizado en uno o más de los siguientes casos:

- La Gerencia carece de tiempo para realizar el estudio por estar demasiado atareada en problemas cotidianos.
- La Gerencia carece de claridad en cuanto a sus requerimientos futuros frente al nuevo desarrollo (económico, social, tecnológico y gerencial).
- La Gerencia simplemente no quiere ver sus propios problemas (No hay peor ciego que aquel que no quiere ver).
- La Gerencia no tiene las destrezas necesarias ni las técnicas para tal evaluación.
- Un organismo externo (banco, corporación de desarrollo) requiere una evaluación objetiva de la firma.
- Una acción de consultoría o de asesoría requiere esta información como base para estructurar planes de desarrollo de la empresa.

Se entiende que el DIE puede hacerse, tanto por la gerencia de la empresa, como por un organismo externo al cual la gerencia ha solicitado asistencia. En cuanto a los alcances y limitaciones del DIE, cabe destacar que un DIE se hace para compararlo con un diagnóstico más profundo.

El DIE debe revelar los aspectos en los cuales la empresa presenta debilidades, debe definir correctamente los problemas existentes e indicar su prioridad relativa con respecto a la necesidad de solución. Debe indicar qué tipo de logros debe obtener el personal de la firma, ya sea independientemente o con ayuda externa (por ejemplo entrenamiento del Staff) y qué problemas requerirán asistencia externa. Debe destacar cuál tipo de asistencia (consultiva, financiación, etc.) se requiere, cuáles son las fuentes de tal asistencia y si es oportuno y cuál será su costo. Esencialmente el DIE es una investigación global de la empresa y debe llegar a las posibles áreas de problemas.

Entendido de esta manera, el DIE comprende:



En primer lugar debe evaluarse la situación dentro de cada área, dando la debida atención a la interrelación entre las áreas. Es primordial apreciar la actuación del gerente/propietario y su staff frente a sus responsabilidades y los planes a corto y largo plazo que el gerente pueda tener con miras al desarrollo posterior de la empresa.

La recolección de ideas del gerente y sus colaboradores es de la mayor importancia; es necesario singularizarlas para poder distinguir al final entre los objetivos de la evaluación del experto y las ideas del gerente y su staff. La ejecución del D.I.E implica las siguientes acciones:

- Entrevistas
- Observaciones
- Análisis
- Reportes

El D.I.E comprende básicamente la lista de chequeo para las entrevistas, observaciones y análisis que se trabajan conjuntamente con los directivos de la empresa.

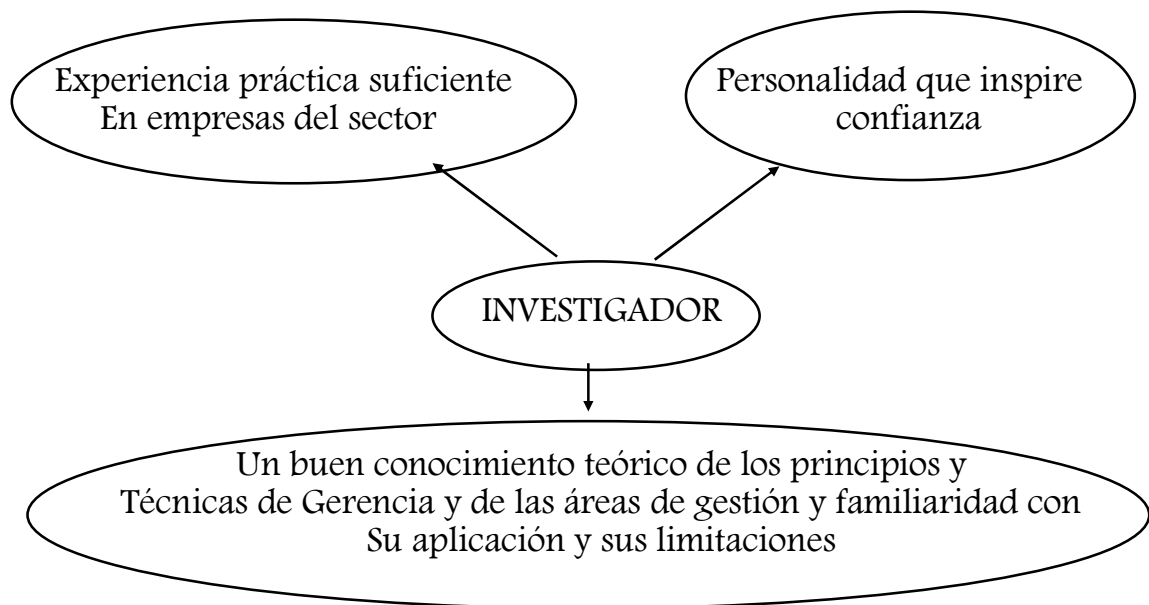
El reporte debe incluir un diagrama de evaluación global. El siguiente diagrama muestra como las conclusiones se clasifican para cada área y cada ítem de acuerdo a la siguiente escala:

**Tabla 4. Criterios de interpretación de resultados DIE, según escala de calificación.**

Escalas de	Rango de	Interpretación
------------	----------	----------------

calificación de los resultados DIE	calificación	
1. Necesita mejorarse	229-280	Se considera urgente la atención Inmediata
2. Es deseable un mejoramiento	177-228	Este mejoramiento se espera en términos de resultados tales como: disminución de costos, ingresos adicionales y de otros resultados intangibles
3. Razonable	125-176	Las condiciones encontradas son tales que el mejoramiento no puede conducir inmediatamente a resultados tangibles en comparación con los esfuerzos demandados
4. Satisfactorio	70-124	Estos aspectos representan los puntos fuertes de la empresa. La atención a ellos debe tenerse en cuenta a largo plazo.

Aunque se da una lista de chequeo como directriz para la conducción del D.I.E, se debe entender que el estudio dependerá principalmente de la capacidad del investigador, quien idealmente debe poseer:



Es muy probable que en muchas de las pequeñas empresas no sea posible obtener toda la información. En tales casos el asesor debe ayudar al gerente a formarse una idea clara de la importancia de la información que se presenta y de la necesidad de la misma para la administración de la empresa.

**4.1.1 Participantes.** Se trata de una población y muestra de 57 personas entrevistadas que componen la Agencia de Viajes CAFAM. La distribución de la población según cargos se presenta a continuación:

**Tabla 5. Composición de la población de la Agencia de Viajes CAFAM, según áreas de la organización y cargos.**

<b>Cargo</b>	<b>Área de la Organización</b>	<b>Población</b>
Gerente	Gerencia	1
Jefe de Área Administrativa	Gerencia	1
Jefes de Oficinas Sucursales	Gerencia	5
Departamento Corporativo	Producción	2
Departamento de Grupos	Producción	2
Sección Contratos / Convenios	Producción	2
Secretarias	Personal	1
Asesores Comerciales	Mercadeo y Ventas	2
Asesores Turísticos Tiempo Full	Producción	16
Asesores Turísticos Tiempo Mid	Producción	12
Recepcionistas	Personal	1
Supervisoria de Operaciones	Contabilidad y finanzas	12
<b>Total población</b>		<b>57</b>

Fuente: Autor.

**Tabla 6. Distribución porcentual de la población objeto de estudio, según rangos de edad.**

Rangos de edad	<b>Población</b>	
	<b>No.</b>	<b>%</b>
21-30	25	43,85
31-40	24	42,10
41-50	8	14,05
Total	57	100

Fuente: Autor.

**Tabla 7. Distribución porcentual de la población objeto de estudio, según sexo.**

<b>Sexo</b>	<b>Población</b>	
	<b>No.</b>	<b>%</b>
Varones	15	26,30
Mujeres	42	73,70
Total	57	100

Fuente: Autor.

**4.1.2 Instrumento.** En primer lugar se aplica un formato de entrevista para obtener una información general de la empresa.

Se trata del Diagnóstico Integral de Empresas DIE (Ver Anexo B), que, como ya se dijo anteriormente, fue creado en 1993 por asesores de empresas del SENA, cuya

validación está dada por la aplicación en empresas a nivel nacional SENA a través de programas de desarrollo empresarial, el cual pretende apoyar y desarrollar la gestión administrativa de la pequeña y mediana empresa del país. Se trata de tres encuestas diagnósticas iniciales, una enfocada al análisis del factor administrativo y otra enfocada al análisis inicial del factor tecnológico o ingenieril y una para el diagnóstico inicial del factor humano. Con estos instrumentos se realiza el diagnóstico inicial que se aplicó en el presente trabajo.

El instrumento se puede aplicar en todas las empresas, ya que cuenta con los tres factores importantes para el desarrollo empresarial, que son: el factor tecnológico, el factor económico-administrativo y el factor humano, que se presentan en las organizaciones. Para lograr dicho objetivo los asesores empresariales utilizan el instrumento de gestión DIE para diagnosticar las fortalezas y debilidades que presenta la empresa en el momento de iniciar la gestión de asesoría.

**4.1.3 Procedimiento.** La aplicación del DIE, la cual fue levantada por la autora con el apoyo de una secretaria de la Agencia de Viajes CAFAM, se desarrolla en las siguientes fases:

- Fase I: Recolección de Información general de la empresa. Durante esta fase el investigador se dirige a la empresa objeto de estudio, haciendo visita oficial al gerente para presentar los objetivos y metodología de la investigación. Una vez aprobada la solicitud, y mediante la aplicación de un formato de entrevista y la recolección de los documentos pertinentes, se recopila información general de la empresa, su estructura organizacional y el funcionamiento de las áreas de gestión. En esta fase también se determina la escogencia de los participantes en la investigación.
- Fase II: Aplicación del instrumento de diagnóstico DIE. Una vez superada la etapa previa, se diligencia el cuestionario, el cual es resuelto por cada uno de los empleados de las diferentes áreas de la empresa.

**4.1.4 Resultados.** Se presentan a continuación los resultados de la aplicación del DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE EMPRESAS (DIE). Cabe destacar que la concepción de “Asesoría Integral” parte de una consideración total de la organización que toma en cuenta tres factores fundamentales de su desarrollo, a saber, el factor humano, el factor económico administrativo y el factor tecnológico.

Los resultados obtenidos se presentan primero de conformidad con la calificación obtenida por las diferentes áreas de la empresa. Al final se hace una síntesis en la que los resultados se clasifican con relación a los factores de desarrollo empresarial, a saber, el factor humano, el factor económico administrativo y el factor tecnológico.

En todos los casos, los rangos de calificación se obtienen de la escala que proporciona el DIE según la cual 1 necesita mejorarse; 2 Es deseable un mejoramiento; 3 el resultado es razonable; y 4 el resultado es satisfactorio.

En cuanto al área de gerencia, en la aplicación del DIE se analizaron la fijación de políticas y objetivos, la adecuación de la organización, el liderazgo y ejercicio de la autoridad, la planeación y el control y evaluación de resultados. En términos generales, los resultados obtenidos para esta área de la empresa se ubicaron en la calificación 4 o satisfactoria, salvo por la ausencia de una descripción más detallada de las metas a corto y largo plazo de la gerencia para que la definición de estas metas no caiga en ambigüedades o imprecisiones.

En la aplicación del DIE en el área de contabilidad y finanzas se analizaron la ejecución de registros y libros, el manejo de crédito, el cálculo de costos, la política de fijación de precios, el presupuesto y control, el análisis de estados financieros y los sistemas de papelería y oficina.

Los resultados obtenidos para esta área de la empresa se ubicaron en su mayoría en la calificación 4 o satisfactoria, sin embargo, aspectos como los sistemas de papelería y oficina y el análisis idóneo y oportuno de la información financiera calificaron en su mayoría en el nivel 3 o razonable.

Hay ausencia de informes periódicos de las necesidades de los equipos de oficina y de papelería para que las compras en tal sentido respondan con precisión a las necesidades del área. También se destaca la necesidad de mejorar la frecuencia y calidad de los informes financieros como herramienta de vital importancia para la toma de decisiones oportunas de la gerencia; en tal sentido hace falta el entrenamiento específico de la persona encargada para que con mayor regularidad y precisión rinda informes de esta naturaleza a la gerencia.

Los resultados de la aplicación del DIE en el área de mercadeo y ventas y el área de producción se analizan en un solo esquema pues en este caso se trata de una empresa que no lleva a cabo labores de producción de carácter industrial, en consecuencia, lo que se podría denominar producción está relacionado directamente con el mercadeo y los servicios postventa.

Los resultados de estas dos áreas arrojaron aspectos negativos, los cuales siempre estuvieron relacionados con el factor humano de la organización. Aspectos como la falta de ergonomía en el desarrollo de actividades, metas, políticas e ideales poco claros o sencillamente no definidos, el poco conocimiento del mercado por parte de algunos colaboradores y falta de una política clara para los servicios postventa generaron una fuerte desmotivación en el factor humano de la organización.

Cabe destacar que el conocimiento profundo del mercado está centrado casi exclusivamente en la gerencia, lo que impide que dichos planes puedan ser

delegados o que el factor humano subordinado a la gerencia no pueda sentirse partícipe de dicho conocimiento y de los planes o estrategias a seguir. Esto desmotiva.

El planeamiento del producto, por ser un aspecto más técnico, está mejor distribuido como aspecto de conocimiento de todo el personal en general, sin embargo, el manejo de clientes de alto nivel o de requerimientos técnicos muy específicos le está reservado a la gerencia, con lo que de nuevo se centraliza el dominio de la información en detrimento del compromiso del factor humano, pues al no sentir que le son asignadas responsabilidades mayores, en esa misma medida asumen un menor compromiso para con la organización.

En cuanto a los canales de ofrecimiento y comercialización de los servicios ofrecidos por la organización, si bien los que se tienen le han dado a la empresa un exitoso desarrollo mercantil, se trata de canales mayoristas manejados casi siempre por la gerencia, obviamente sin la participación de las áreas subordinadas a ésta.

No se puede hablar de liderazgo de la fuerza de ventas, pues como ya se dijo, los canales de distribución son mayoristas y manejados casi siempre por la gerencia. En general, la administración del mercado y la publicidad están totalmente centralizados en la gerencia y dirigidas hacia pocos clientes mayoristas.

Se destaca la poca o nula creación de políticas postventa y de servicio al cliente, pues la que hay, no sólo está centralizada en la gerencia, sino que además, lejos de ser un esquema preventivo o de una política ya definida, se trata de un esquema reactivo que surge a medida que el cliente manifiesta inquietudes. Todo lo anterior redundando en los resultados obtenidos para el área de personal, donde la mayor deficiencia de la organización en la administración del factor humano consiste en la centralización de la mayoría de políticas y decisiones, lo que deviene la poca participación de las demás áreas subordinadas a la gerencia en el desarrollo y ejecución de los planes de la organización.

Esta poca participación genera un ambiente de poco compromiso, pues no se les ha motivado al logro de metas que puedan ser propuestas o desarrolladas de manera autónoma por las personas de las áreas diferentes de la gerencia. Una presentación detallada de resultados según los factores mencionados del desarrollo empresarial: el factor tecnológico, el factor económico administrativo y el factor humano presenta primero una tabla en la que se especifica el número de participantes y porcentaje en cada rango de calificación del DIE y luego se presentan las figuras correspondientes.

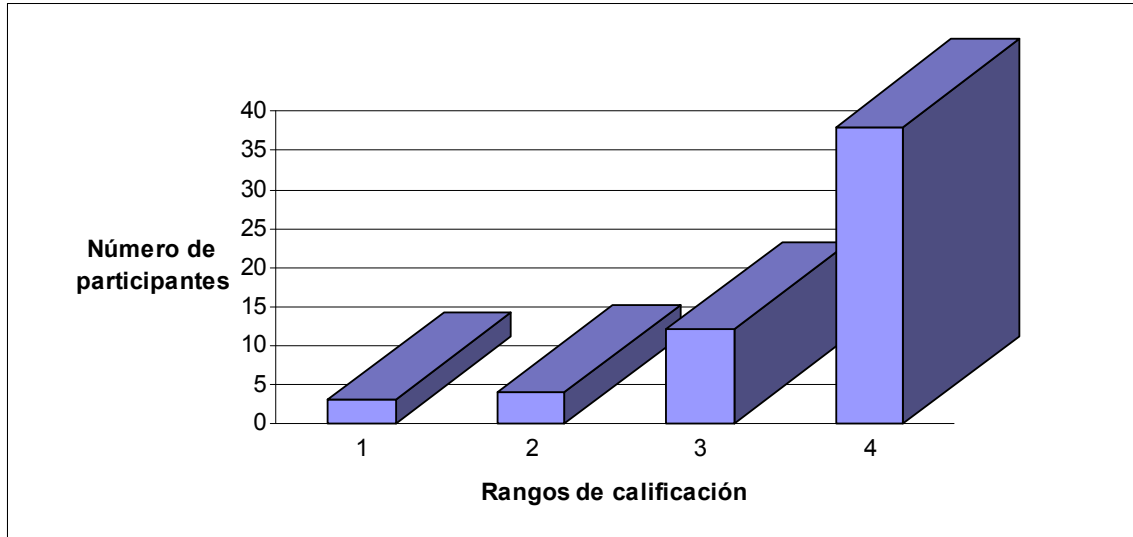
**Tabla 8. Distribución numérica y porcentual de resultados DIE, según factor tecnológico.**

Rangos de calificación			
1	2	3	4

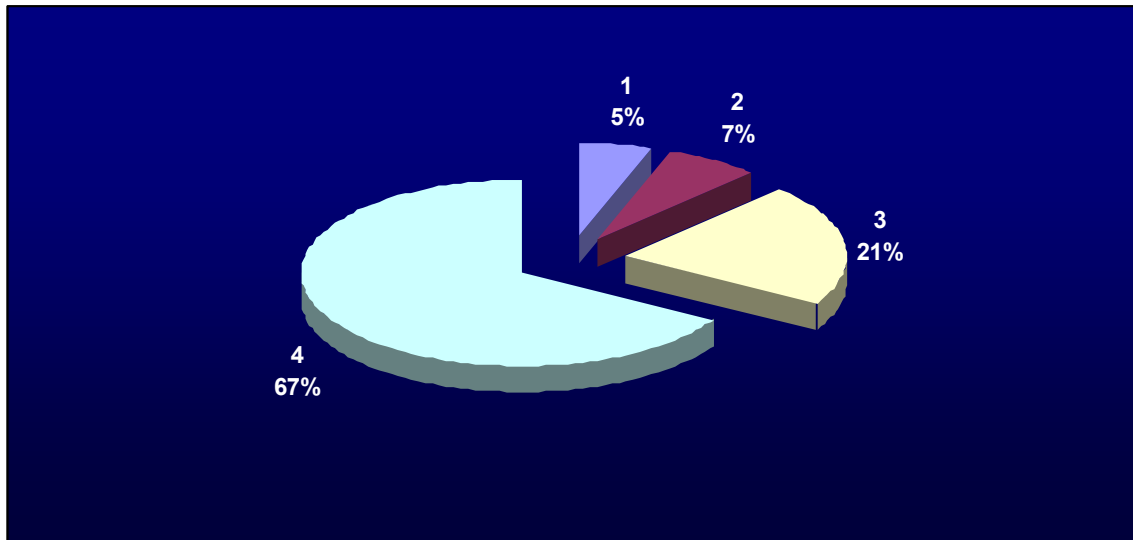


N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
3	5	4	7	12	21	38	67

**Figura 1. Resultados DIE por número de participantes, según factor tecnológico.**



**Figura 2. Distribución porcentual de resultados DIE, según factor tecnológico.**



Los resultados presentados del factor tecnológico evidencian un alto porcentaje de satisfacción en la percepción de los trabajadores, quienes consideran el factor tecnológico del área como un punto fuerte de la empresa y les permite desempeñar sus funciones con mayor celeridad y eficiencia.

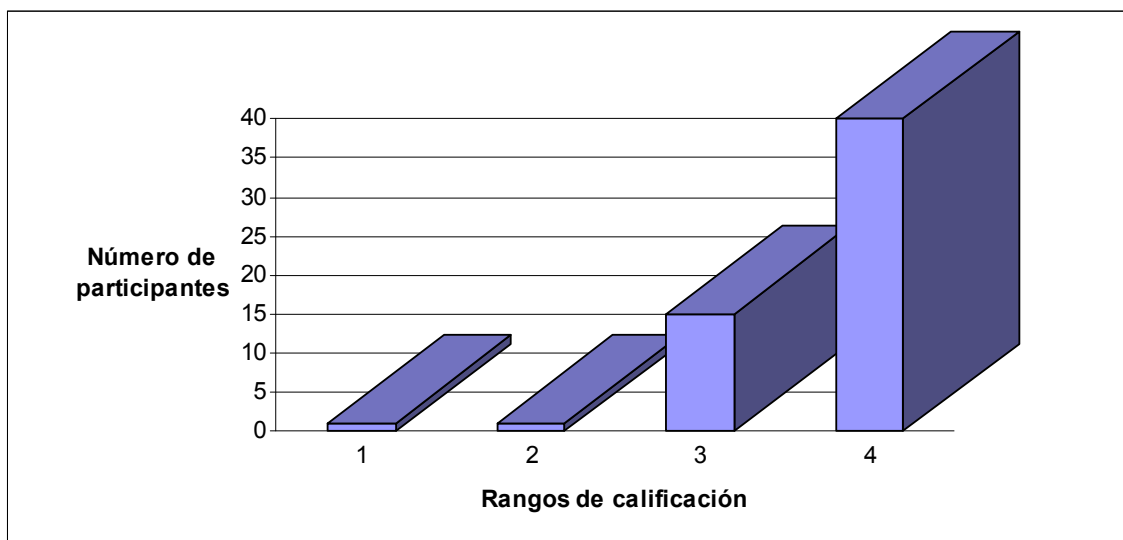
Un análisis detallado de las encuestas aplicadas permite establecer que la razón por la que el 21% de los participantes calificaron en la escala 3 tuvo que ver con algunas demoras en las solicitudes de mantenimiento, actualización o calibración de equipos de cómputo. Aspecto a tener en cuenta para el mejoramiento definitivo del factor tecnológico. Concomitante con lo anterior, los 7 participantes restantes que calificaron el factor tecnológico en la escala 1 y 2 también adujeron retrasos en el entrenamiento para el manejo de nuevos equipos o en la actualización en nuevas tecnologías.

Pese a estas observaciones, la gran mayoría de los participantes calificaron como satisfactorio el factor tecnológico del área, aspecto que indica que las políticas de gestión tecnológica del área deben continuar. Ahora es preciso analizar los resultados del DIE para el factor económico administrativo.

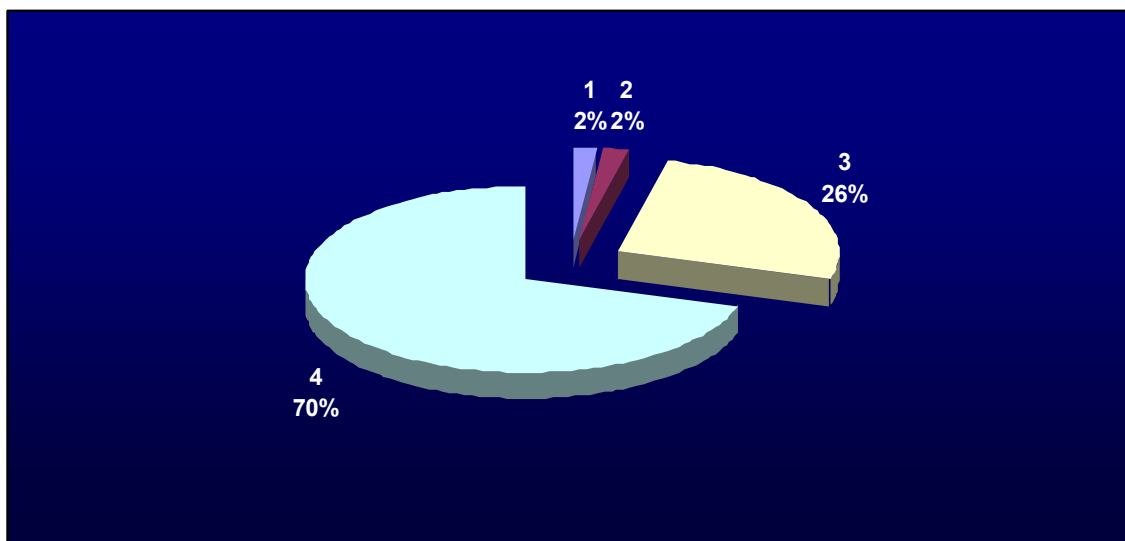
**Tabla 9. Distribución numérica y porcentual de resultados DIE, según factor económico-administrativo.**

Rangos de calificación							
1		2		3		4	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	2	1	2	15	26	40	70

**Figura 3. Resultados DIE por número de participantes, según factor económico-administrativo.**



**Figura 4. Distribución porcentual de resultados DIE, según factor económico-administrativo.**



Los resultados presentados del factor económico administrativo son aún más contundentes en la evidencia de satisfacción en la percepción de los trabajadores, quienes también consideran el factor económico administrativo del área como un punto fuerte de la empresa, en especial porque consideran que el estilo de gerencia permite con holgura el logro de las metas trazadas, siempre en un contexto de calidad de la gestión y del producto ofrecido, en este caso, de los servicios turísticos ofrecidos por el área.

Un 26% de los participantes calificaron en la escala 3, lo cual tuvo que ver con cierto nivel de centralismo que ha impedido mayores niveles de delegación en las funciones; aspecto a tener en cuenta para el mejoramiento definitivo del factor económico administrativo en el área.

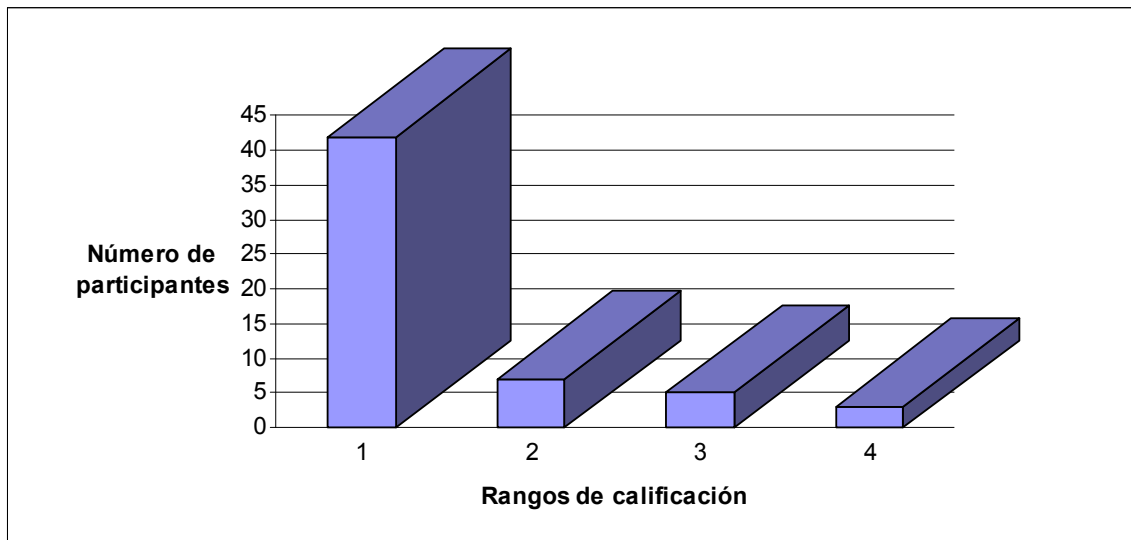
Pese a estas observaciones, la gran mayoría de los participantes calificaron como satisfactorio el factor económico administrativo del área, aspecto que indica que las políticas de gestión económica y administrativa del área deben continuar.

Ahora es preciso analizar los resultados del DIE para el factor humano.

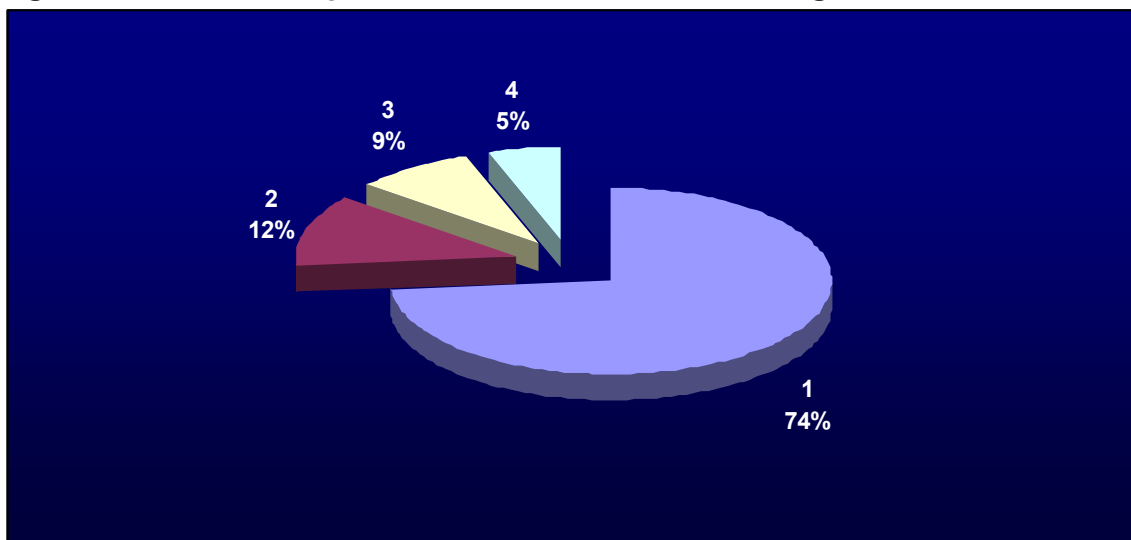
**Tabla 10. Distribución numérica y porcentual de resultados DIE, según factor humano.**

Rangos de calificación							
1		2		3		4	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
42	74	7	12	5	9	3	5

**Figura 5. Resultados DIE por número de participantes, según factor humano.**



**Figura 6. Distribución porcentual de resultados DIE, según factor humano.**



Con un marcado contraste respecto de los resultados obtenidos en los factores tecnológico y económico administrativo, el factor humano del área presenta un alto porcentaje de percepción negativa por parte de los trabajadores.

Si bien la gestión administrativa se presenta como adecuada, lo es principalmente por el logro de metas, sin embargo, y conforme con la pobre percepción del factor humano, el centralismo gerencial y la poca delegación de funciones aducida en el factor económico administrativo se refleja también en las diferentes secciones de la encuesta de factor humano.

En aspectos como el de contenido específico del trabajo se elogió el reconocimiento al buen rendimiento y desempeño pero fue muy mal percibida las muchas y variadas funciones a desempeñar.

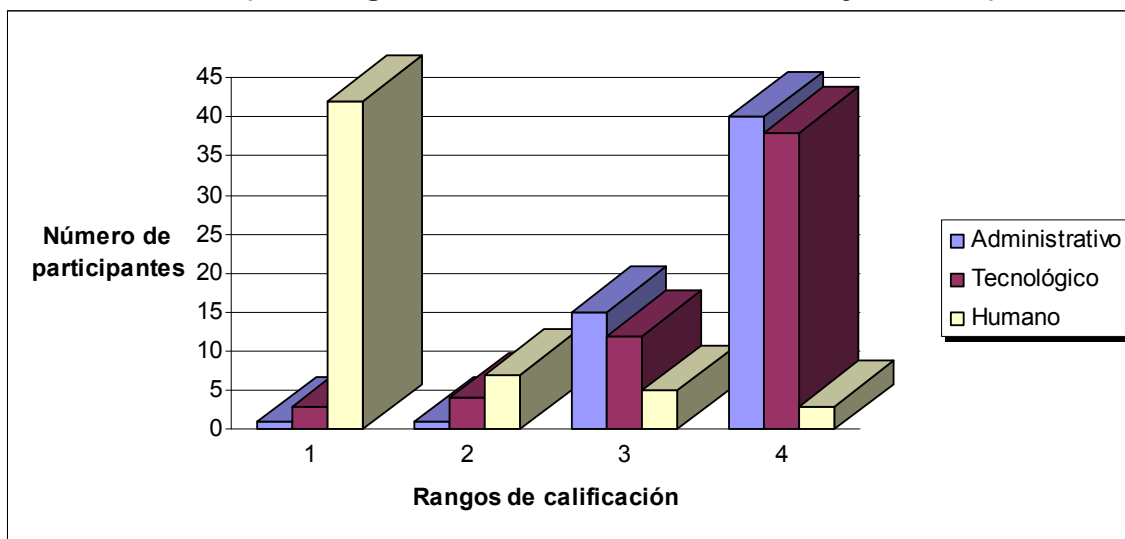
En el aspecto de administración de personal, si bien se percibieron como cordiales las relaciones entre jefes y subalternos, se percibió negativamente la inexistencia de manuales de funciones claros y específicos, como también la inexistencia de capacitación para el cargo, aspecto concordante con lo ya mencionado en los comentarios a los resultados del factor tecnológico.

En el aspecto de organización del trabajo se percibió negativamente el que la necesidad y obligatoriedad de trabajar horas extras, lejos de ser algo esporádico se ha convertido en una constante, lo cual crea un gran malestar en los trabajadores al ver reducido su tiempo para sus asuntos personales y familiares.

Las relaciones interpersonales en el trabajo fueron cuestionadas especialmente porque el esquema centralizado de gerencia impide las relaciones horizontales, pues la mayoría de funciones son reportadas verticalmente.

La carga mental, concomitante con el aspecto de organización del trabajo, se percibió sobrecargada por la necesidad y obligatoriedad de trabajar horas extras. Pese a lo anterior no se reportaron alteraciones psíquicas y/o biológicas derivadas del desempeño laboral.

**Figura 7. Síntesis de resultados DIE por número de participantes, según factores del DIE (tecnológico, económico-administrativo y humano).**



## 4.2 ANÁLISIS DOFA

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo, la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. De esta manera se tienen los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

**Tabla 11. Matriz DOFA.**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	ESTRATEGIAS FO (DE CRECIMIENTO)	ESTRATEGIAS DO (DE SUPERVIVENCIA)
<b>AMENAZAS</b>	ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA)	ESTRETEGIAS DA (DE FUGA)

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por si mismo. Sin embargo, esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar

estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.

La siguiente tabla ilustra la aplicación de la Matriz DOFA. En la cual se trata el caso de lo encontrado en la Agencia de Viajes CAFAM.

**Tabla 12. Aplicación de matriz DOFA.**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>F1:</b> Operación ya consolidada a bajo costo y de excelente calidad	<b>D1:</b> Desconocimiento del nuevo esquema de gestión del talento humano.
	<b>F2:</b> Liderazgo y reconocimiento ya establecido.	<b>D2:</b> Limitaciones en la ejecución de volúmenes de producción de las nuevas tareas asignadas a la Agencia de Viajes CAFAM.
	<b>F3:</b> Capacidad de gestión	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO (DE CRECIMIENTO)</b>	<b>ESTRATEGIAS DO (DE SUPERVIVENCIA)</b>
<b>O1:</b> Reconocimiento de la buena gestión de la Agencia de Viajes CAFAM.	Incurción en el diseño e implementación de un modelo de planeación estratégica para la gestión del talento humano de la Agencia de Viajes CAFAM. F1+ F3 x O1+ O2+ O3	Acuerdos y estrategias a nivel interno para el logro de los resultados propuestos dentro de la Agencia de Viajes CAFAM. D2 x O3+ O1+ O2
<b>O2:</b> Se incrementa la participación de la Agencia de Viajes CAFAM en el logro general de metas de la organización.		
<b>O3:</b> Mejora el contexto jurídico y legal de operación.		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA)</b>	<b>ESTRETEGIAS DA (DE FUGA)</b>
<b>A1:</b> Concentración de poder decisorio y falta de autonomía para la Agencia de Viajes CAFAM y al interior de la misma.	Promover mayor margen de maniobrabilidad para la Agencia de Viajes CAFAM. F2+ F3 x A1+ A2	Renunciar a cualquier proyecto D1+ D2 x A1+ A2
<b>A2:</b> No otorgamiento de recursos para el proyecto.		

Una debilidad importante estaría sin superar son las limitaciones en la ejecución de volúmenes de producción de las nuevas tareas asignadas a la Agencia de Viajes CAFAM, que de no resolverse podría poner en riesgo la viabilidad de un proyecto de planeación estratégica para la gestión del talento humano. Es una debilidad que puede perfectamente superarse aprovechando la capacidad de gestión ya demostrada de la Agencia de Viajes CAFAM, pero esto requiere de acuerdos y estrategias a nivel interno para el logro de los resultados propuestos dentro de la Agencia de Viajes CAFAM.

## **5. PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA AGENCIA DE VIAJES CAFAM**

Siguiendo el modelo ya visto de planeación estratégica de Fred R. David, ya fue identificada la misión, visión, objetivos y estrategias actuales de la organización principal. De igual forma, mediante el diagnóstico interno de la organización, se identificaron las debilidades y fortalezas, las cuales fueron analizadas en la matriz DOFA.

### **5.1 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL DOFA**

A partir de la matriz DOFA se identifican como oportunidades el reconocimiento de la buena gestión de la Agencia de Viajes CAFAM, el incremento de la participación de la Agencia de Viajes CAFAM en el logro general de metas de la organización y la mejora en el contexto jurídico y legal de operación.

En términos generales, estas oportunidades identificadas se traducen en mayor autonomía para la Agencia de Viajes, la cual puede ser empleada para estructurar la propuesta de Planeación Estratégica para la Gestión del Talento Humano que tanto necesita.

En cuanto a las estrategias idóneas que surgen de la matriz DOFA se tienen el diseño e implementación de un modelo de planeación estratégica para la gestión del talento humano de la Agencia de Viajes CAFAM sobre la base de un mayor margen de maniobrabilidad o autonomía para la Agencia de Viajes CAFAM.

### **5.2 PROPUESTA DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**

A este punto del citado esquema de Fred R. David es necesario fijar la visión y misión de la Agencia de Viajes CAFAM objeto de estudio, para así fijar los objetivos y estrategias concretos de la propuesta de planeación estratégica para la gestión del talento humano. De conformidad con el citado modelo se fijan la misión y la visión.

**Misión.** Contribuir al desarrollo de los planes y objetivos de la organización principal ofreciendo, mediante los recursos de la Agencia de Viajes CAFAM, una gestión diligente, basada en parámetros de calidad verificables y actualizada a los requerimientos actuales de la organización, con el propósito de lograr el bienestar en nuestros usuarios, de generar oportunidades y un buen clima de trabajo para nuestros empleados, de fomentar el desarrollo de nuestros prestadores de servicios y proveedores, manteniendo el crecimiento económico de la Organización.

**Visión.** Ser reconocidos por la organización principal, por nuestros clientes externos e internos y por nuestros prestadores de servicios y proveedores,



siempre por nuestro enfoque humano, científico, técnico y ético en la gestión de nuestras metas.

Ya definida la misión y visión de la Agencia de Viajes CAFAM, de estas se desprenden a su vez los objetivos y estrategias con las que la Agencia de Viajes CAFAM se propone el logro de planeación estratégica para la gestión del talento humano.

**Objetivos.** Diseñar y proponer los aspectos técnicos, administrativos y financieros que le permitan consolidar a la organización una planeación estratégica que haga más claro los procedimientos y acciones para el logro de los objetivos de calidad de la Agencia de Viajes CAFAM, lo que a su vez coadyuva en valores corporativos que integran el talento humano bajo una misma orientación.

**Estrategias.** Diseñar procedimientos para la gestión del talento humano en los que se tienen en cuenta las necesidades del cargo, el perfil adecuado y las políticas que la organización debe implementar para la promoción y desarrollo de las capacidades y talentos humanos de quienes componen el talento humano de la organización. Por último se diseña un plan de intervención para la prevención de riesgos psicosociales dentro de la organización, lo cual permitirá contar con un talento humano más motivado hacia el logro de los objetivos de la Agencia de Viajes CAFAM.

**5.2.1 Marco teórico de la Planeación Estratégica del Talento Humano.** Una Planeación Estratégica del Talento Humano debe considerar de base los aspectos técnicos, administrativos y financieros, la documentación de procesos y el enfoque de los procesos, la responsabilidad y autoridad, la comunicación, la gestión de los recursos, la prestación del servicio, el sistema de medición, análisis y mejora y la definición de valores acogidos.

**5.2.1.1 Aspectos técnicos, administrativos y financieros.** Se propone una dirección unificada de la Agencia de Viajes CAFAM, dependiente de la organización principal, pero autónoma en sus decisiones internas y en su organización, en donde sus procesos sean estandarizados para el mejor aprovechamiento de los recursos y en especial para el logro de una política de calidad.

Dentro de esta planeación estratégica la política de la calidad debe seguir guiando los objetivos de la Agencia de Viajes CAFAM. En efecto, la Organización CAFAM tiene como política, el contribuir al bienestar de sus usuarios, mediante la gestión idónea de un sistema de Servicios asociados al subsidio familiar, como los integrales de salud y otros servicios asociados al bienestar de los mismos. De igual manera, la Agencia de Viajes CAFAM se vincula en la política de calidad mediante la calidad verificable en el desarrollo de cada una de sus gestiones.

El enfoque humano, científico, técnico y ético que las ha caracterizado, debe seguir marcando su desarrollo en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, de su personal, prestadores de servicios y proveedores.

Los siguientes objetivos de la calidad pueden ser útiles para mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad para generar valor a los productos y servicios ofrecidos a los usuarios de la Agencia de Viajes CAFAM:

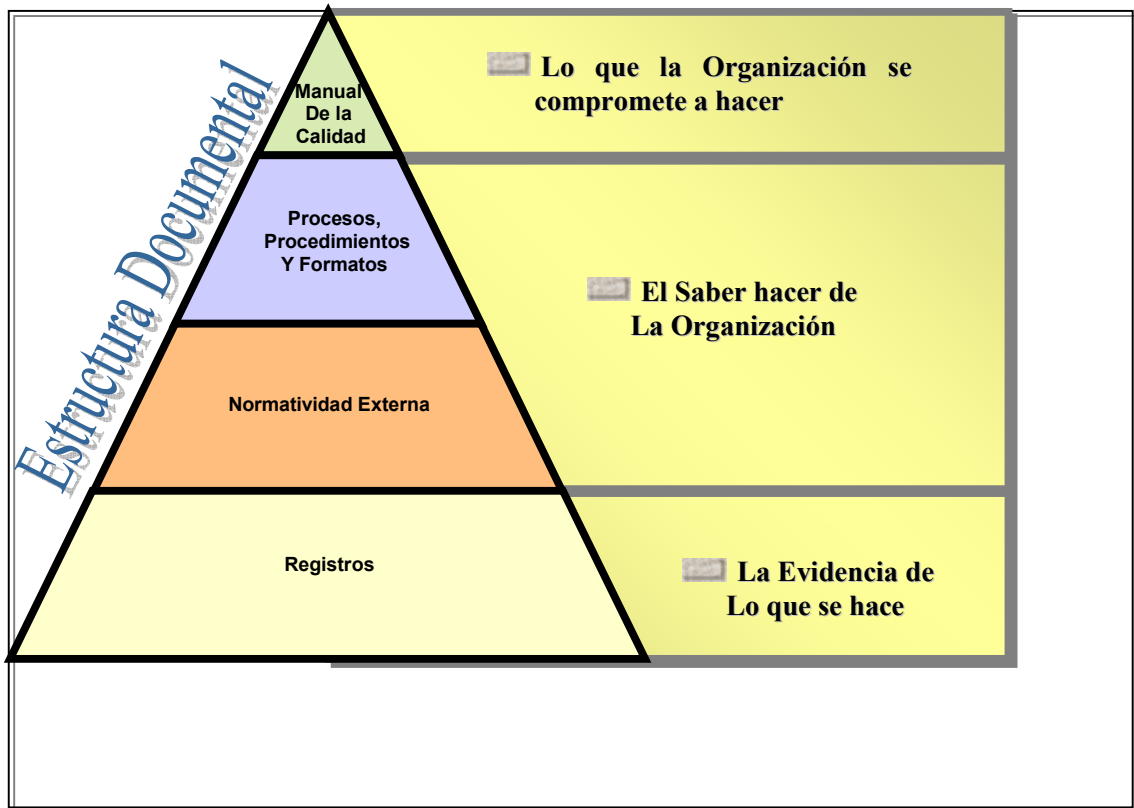
- Propender porque todo contacto, entre la Agencia de Viajes CAFAM y sus Usuarios, satisfaga las necesidades de éstos.
- Propender por el crecimiento de la Agencia de Viajes CAFAM.
- Optimizar los procesos internos de la Agencia de Viajes CAFAM en la búsqueda de la satisfacción de los usuarios.
- Gestionar el Mejoramiento Continuo de la Calidad en la Agencia de Viajes CAFAM.
- Propender por el mejoramiento de las condiciones del capital humano de la Agencia de Viajes CAFAM.

Pero la consolidación de objetivos sólo se da en la medida en que se establezcan unos procedimientos de seguimiento al logro de los mismos. Así las cosas, la Agencia de Viajes CAFAM ha de implementar un sistema integrado de medición cuyos resultados sean controlados en las revisión gerencial, que la Presidencia y el Comité de Presidencia de la Agencia de Viajes CAFAM realiza semestralmente, identificando las variables que afectan la calidad en la prestación del servicio y determinando las recomendaciones a implementar para el mejoramiento continuo conforme a lo descrito en los objetivos propuestos.

El Gerente de la Agencia de Viajes CAFAM puede delegar en cada área de la Agencia de Viajes CAFAM y en los Asesores la ejecución general de funcionamiento para la gestión de la calidad dentro de sus competencias de empresa y área, el establecimiento de los Indicadores de la Calidad que garanticen su contribución al logro de los Objetivos de la Calidad.

De conformidad con lo anterior se propone la creación de una “Estructura General del Sistema de Gestión de la Calidad” que incluya los procesos de la documentación, el enfoque mismo de los procesos, la responsabilidad y autoridad, la comunicación, la gestión de los recursos, la prestación del servicio y por último un sistema de medición análisis y mejora.

**5.2.1.2 Documentación de procesos.** En cuanto a la documentación, esta es la que conforma el Sistema de Gestión de la Calidad y puede ser representada por el siguiente esquema:



La documentación de los procesos de la organización permite la consolidación de guías que orientan el actuar de todos los participantes en los mismos, permitiendo que estos se ajusten de acuerdo a las necesidades. En la documentación de cada proceso se establece el responsable y el marco general para la administración del mismo, su interrelación con otros procesos, los indicadores, las entradas y salidas, el control del servicio o producto no conforme y su tratamiento, el listado maestro de registros y documentos, incluyendo los formatos que facilitan el uso estandarizado.

La documentación formal sirve para que la Agencia de Viajes CAFAM tenga un soporte para sus procesos y debe informar sobre el control, actualización y estándares para documentar, incluyendo mecanismos para situaciones particulares cuando no se dispone de medios que permitan el acceso a las directrices generales.

La documentación externa emitida por entes gubernamentales, de certificación, acreditación y de vigilancia (Leyes, Decretos, Códigos, Normas) publicada por éstos, en sitios Web, boletines virtuales y demás publicaciones periódicas, son de vital importancia en el diseño y aplicación de los procedimientos internos y de uso obligado por parte de los encargados de su aplicación y su documentación.

La Agencia de Viajes CAFAM también debe definir los controles necesarios (control de los registros) para garantizar la identificación, disponibilidad, recuperación, manejo, almacenamiento y protección de la información, con el fin de evitar riesgos y daños que se puedan generar en la prestación del servicio, en todas sus etapas, a través de lo definido en cada proceso, y cualquier modificación a los manuales de procedimiento han de ser tramitadas por la Agencia de Viajes CAFAM, de acuerdo con las decisiones que adopte el Presidente de la OSI en el Comité de Presidencia.

**5.2.1.3 Enfoque de los procesos.** El enfoque de los procesos está orientado al cumplimiento de los requisitos establecidos por los usuarios para el servicio o producto y de las necesidades de las empresas para la satisfacción de los mismos.

**5.2.1.4 Responsabilidad y autoridad.** A través de toda la estructura organizacional y funcional de la Agencia de Viajes CAFAM se deben establecer, en su Organigrama Matricial, los niveles de autoridad, y dirección; para cada uno de los procesos se establece la responsabilidad del cargo que con autonomía lo administra y vela por su actualización y mejoramiento especificando, en los procedimientos, las responsabilidades que a cada uno de los cargos le compete llevar a cabo. En las funciones por cargo se consolida la actuación de cada funcionario a través de los procesos de la Agencia de Viajes CAFAM.

El control de las competencias necesarias para cumplir los requisitos del cargo se deben definir en el procedimiento de definición de perfiles y selección de personal administrados por la Central de Desarrollo Humano.

**5.2.1.5 Comunicación.** La Agencia de Viajes CAFAM, ha de definir una política organizacional que le asegure una eficaz comunicación la cual contiene directrices generales de comunicación, interna y externa, con normas claramente definidas y de conocimiento público.

La realización de los comités, que a diferentes niveles tiene instaurados la Agencia de Viajes CAFAM, le puede facilitar escenarios de comunicación, discusión, seguimiento y toma de decisiones; éstos se desarrollan en ambientes de comunicación abierta donde sus integrantes transmiten información de interés, plantean alternativas y oportunidades que fortalecen el trabajo en equipo y la integración de las áreas (Ver Anexo A.).

Los medios de comunicación empleados para la divulgación, de todas las comunicaciones emitidas, pueden ser:

- Para usuarios internos: Intranet, Carteleras Internas, Correo Electrónico de la Agencia de Viajes CAFAM.
- Para usuarios externos: Avisos en medios masivos (televisión, radio, prensa, revistas), Material P.O.P. (Afiches, Volantes), Correo Directo,

Publihold, Videos, Sección Agencia de Viajes CAFAM Hoy de Revista Bienestar, Presentaciones Corporativas, Cartelera Externa, Sitios Web con espacio para “contáctenos”.

La interrelación de los procesos es otro de los medios que facilita la comunicación horizontal entre los actores de los mismos, buscando el cumplimiento y compromiso para con el resultado del proceso y por ende con los propósitos de la Agencia de Viajes CAFAM.

Para establecer una comunicación directa con todos los funcionarios que integran la Agencia de Viajes CAFAM y como canal para el mejoramiento de los procesos se han de establecer herramientas a través de las cuales se puedan formalizar como registro los aportes concernientes a la calidad, tales herramientas pueden ser:

- El formato “Acciones de Mejoramiento (AM)” (Ver Anexo A.).
- Las actas de comités de área.
- Los planes de mejoramiento derivados del comportamiento de las quejas, del desempeño del proceso, del autocontrol del proceso y las Auditorias establecidas por la Agencia de Viajes CAFAM.
- Trabajos de Optimización Permanente (TOP), que grupos de trabajo de un área realizan para la mejora de actividades específicas de un proceso.

**5.2.1.6 Gestión de los recursos.** A través de la Agencia de Viajes CAFAM se han de evaluar y definir los recursos necesarios para mantener y mejorar continuamente la prestación de los servicios que se proveen en cada una de las áreas (Ver Anexo A.).

Para la gestión de los recursos la Agencia de Viajes CAFAM cuenta actualmente con áreas especializadas encargadas de proporcionar el apoyo que sea requerido. Es a través de éstas que los Directivos de cada una de las Áreas, Regionales, Empresas y Responsables de los Procesos, deben tramitar sus requerimientos bajo las políticas de presupuesto establecidas en el procedimiento diseñado para la elaboración y política de presupuestos, a través del cual se ha de planificar la totalidad de los recursos necesarios para la operación de las áreas de la Agencia de Viajes CAFAM.

**5.2.1.7 Prestación del servicio.** El diseño de procedimientos para la idónea prestación del servicio ha de tener en cuenta: 1) la planificación de la prestación del servicio; 2) la comunicación con el usuario de los servicios; 3) los proveedores; 4) la identificación y trazabilidad; 5) propiedad del usuario; y 6) el control de los dispositivos de Seguimiento y Medición, aspectos que se definen a continuación:

- **Planificación de la Prestación del Servicio.**
  - Los objetivos de la calidad y los requisitos para cada uno de los servicios que prestan las Centrales, integradas al Sistema de Calidad, se definen en las Guías de Identificación y Control del Servicio o Producto y en las entradas y salidas correspondientes a su respectivo proceso.
  - Central de Mostradores a través del proceso de Atención y Servicio al Usuario en Mostradores, atiende las solicitudes que presentan los usuarios respecto a los productos y servicios que ofrecen en los mostradores, las empresas de la Organización.
  - Central de Llamadas, que presta los servicios de campañas telefónicas o virtuales.
  - Central de Mercadeo, que presta los servicios de estudios económicos o proyectos; investigación de mercados; Avisos, organización o patrocinio de eventos; comunicaciones corporativas.
  - Central de Desarrollo Humano, que presta los servicios de vinculación de personal y desarrollo del mismo.
  - Central de Informática, que presta los servicios de asistencia técnica.
  - Central de Ingeniería Hospitalaria y Mantenimiento, que presta los servicios de mantenimiento, asesoría en compra de equipos; calibración de equipos; obras y remodelaciones y asesoría en proyectos.
  - Central de Procedimientos, que presta los servicios de definición y evaluación de procesos; diseño y evaluación de formatos, definiciones para la sistematización de procesos.
  - Central de Compras, a través de la cual la Agencia de Viajes CAFAM adquiere todos los elementos de oficina, activos fijos y demás insumos que se requieran en las oficinas y sedes en general para su funcionamiento y operación.
  - Central de Correspondencia, que presta el servicio de entrega de correspondencia.
  - Central de Archivo, que presta el servicio de custodia de documentación y atención de solicitudes de documentos.
  - En los respectivos Manuales de la Calidad de cada una de las empresas que prestan los servicios definidos en el alcance, se explica la forma en que los mismos son planificados, realizados y controlados hasta la entrega o suministro definitivo al usuario.
- **Comunicación con el Usuario de los Servicios.**
  - Toda la información sobre los servicios de las Centrales y la forma de solicitarlos, por parte de las Empresas se encuentra en la documentación debidamente identificada para cada una de ellas en la Intranet de la Agencia de Viajes CAFAM.
  - La Agencia de Viajes CAFAM cuenta con mecanismos que facilitan la comunicación con los usuarios externos de los servicios.
  - A través de las diferentes campañas que solicitan las empresas a la “Central de Llamadas” (Fono viajes CAFAM), o directamente en los

puntos de atención, el usuario establece comunicación directa y personalizada recibiendo la orientación al trámite requerido o la autorización de un servicio.

- A través de la “Defensoría del usuario”, el usuario manifiesta sus inquietudes, quejas, sugerencias y felicitaciones para que reciba la respuesta correspondiente.
- A través de “Correspondencia” enviándole las comunicaciones relacionadas con los servicios o productos ofrecidos.
- **Proveedores.**
  - Los procesos de la prestación del servicio en las Empresas que requieren prestadores de servicios, que inciden en la prestación del mismo, tienen definido en su documentación los criterios necesarios para la selección, evaluación y reevaluación respectiva.
  - La Agencia de Viajes CAFAM en sus procesos de prestación del servicio utiliza proveedores de servicios y proveedores de productos apoyándose cada uno en los procedimientos de selección, evaluación y seguimiento de proveedores y contacto, evaluación, seguimiento y reevaluación de proveedores, respectivamente.
  - Los proveedores de servicios o productos para la prestación de servicios de las empresas de la Agencia de Viajes CAFAM, tienen definidos en su documentación los criterios necesarios para la selección, evaluación y reevaluación respectiva.
- **Identificación y Trazabilidad.**
  - La identificación de los servicios o productos de las Centrales y su estado se puede hacer a través de un procedimiento para la guía para la identificación y control del servicio o producto, dentro de un procedimiento para el “tratamiento del servicio o producto no conforme”, que se registra en las diferentes bases de datos que componen el sistema de información de la Agencia de Viajes CAFAM.
- **Propiedad del Usuario**
  - La Agencia de Viajes CAFAM ha identificado y definido en cada proceso donde aplique, los mecanismos para asegurar la recepción, manipulación y preservación de la propiedad entregada por los usuarios de los servicios. Se controla de la forma definida en cada proceso donde aplique.
  - Cualquier información, o bien que sea propiedad del usuario y se pierda la confidencialidad, solicitada por éste o por la Ley, o se extravíe, deteriore o dañe, estando en poder de la Agencia de Viajes CAFAM, debe ser registrada y comunicada formalmente al mismo, previa aprobación del contenido, de la comunicación, por la Central Jurídica de la Agencia de Viajes CAFAM.
- **Control de los dispositivos de Seguimiento y Medición**
  - Para los procesos donde son requeridos dispositivos o mecanismos de medición se deben definir las condiciones y los requisitos

necesarios para asegurar que se mantienen las características y la calidad de los servicios o productos generados.

- Lo anterior se controla a partir de las disposiciones estipuladas en los procesos que se diseñen para la “ingeniería hospitalaria y mantenimiento”, en cuanto al mantenimiento y calibración de equipos; de “soporte y disponibilidad tecnológica” para el mantenimiento y administración de la información y de los equipos; de “gestión y administración del talento” en donde se miden las competencias y perfil del personal, se hace seguimiento al resultado de las capacitaciones; y de “gestión telefónica y virtual” con un sistema que permita medir la capacidad y tiempos de atención telefónica (Ver Anexo A.).

**5.2.1.8 Sistema de medición, análisis y mejora.** Se trata de procedimientos para planear, gestionar, verificar mediante mediciones y el actuar frente a oportunidades de mejora, todo en el contexto de un ciclo integral que los procesos de la Agencia de Viajes CAFAM cumplen conforme se refleja en el esquema de “Flujo de la Calidad”. De esta forma, todos los procesos mantienen el control y seguimiento a la Calidad a través de los indicadores definidos y documentados para cada uno de ellos. Lo anterior implica diseñar procedimientos de planificación de la medición, análisis de datos y acciones de mejoramiento como se define a continuación:

- **Planificación de la medición.** Se deben definir, planificar e implementar las actividades de medición y seguimiento necesarias para asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad y para lograr la mejora continua conforme a lo definido en los procedimientos “auditorías de la calidad”, “acciones correctivas”, “acciones preventivas”, “tratamiento del servicio o producto no conforme”, “administración de indicadores de la calidad”, “desarrollo de investigaciones de mercados”, “tramite de comunicaciones del usuario”.
- **Análisis de Datos.** La Agencia de Viajes CAFAM es la indicada para ilustrar, apoyar y verificar los datos relativos a la calidad y debe comunicar periódicamente los resultados a la OSI para que se establezcan, frente a las desviaciones, acciones de mejoramiento que impacten en el logro de los Objetivos de la Calidad, conforme a lo descrito en el procedimiento “análisis de datos de la calidad”.
- **Acciones de Mejoramiento.** La Agencia de Viajes CAFAM ha de establecer un procedimiento para “acciones correctivas”, donde se asignen responsabilidades para el análisis de las “no Conformidades”, para decidir los planes de acción que eliminen la causa raíz que las genera y que aseguren que la desviación no se siga presentando. De otra parte, el diseño de un procedimiento de “acciones preventivas” sirve para establecer la metodología para detectar y eliminar causas potenciales de servicios o productos no conformes y de no



conformidades, para prevenir su ocurrencia. La Agencia de Viajes CAFAM debe verificar la implementación y eficacia de las acciones propuestas (Ver Anexo A.).

**5.2.1.9 Valores acogidos.** Antes de entrar a definir los procedimientos para la gestión del talento humano, es preciso dar a conocer los valores corporativos que integran al talento humano dentro de la Agencia de Viajes CAFAM. Los Valores corporativos de la Agencia de Viajes CAFAM interiorizados y aplicados, por cada uno de los miembros que la integran, son el resultado de una cultura empresarial; estos se expresan en cada actividad que se desarrolla en el entorno de la Organización: Accionistas, Directivos, Empleados, Usuarios, Proveedores, Estado, Competencia y la sociedad. Estos valores son:

- **Justicia.** Sinónimo de equilibrio en el buen obrar, para que todas las personas puedan recibir lo que les corresponde sin discriminaciones y con sujeción a sus derechos y deberes. Se entiende también como equidad, convirtiendo las desigualdades en diferencias: “Las desigualdades sociales y económicas deben ordenarse de tal modo que sea razonable que generen ventajas para todos”.
- **Respeto y Solidaridad.** Respeto: representado en el acatamiento y reconocimiento que tenemos por los derechos de los demás y en el cumplimiento de los propios deberes, con miras a un armónico convivir. Solidaridad: capacidad para sentir como uno de nosotros a quien está dentro de nuestra comunidad; sentido colectivo de colaboración y apoyo sin diferenciación alguna (asumir al otro como ser humano), teniendo en cuenta el valor de cada una de las personas y de sus actos (constitución de interlocutores válidos). Es la capacidad de dar a los demás lo mejor de nosotros, con plena generosidad.
- **Responsabilidad.** Actuar con diligencia y prudencia, tomando las previsiones necesarias para garantizar el éxito y minimizar las posibilidades de fracaso. Es una forma de asumir los valores. Somos una Organización que asume las consecuencias de nuestros actos, garantizando la efectiva prestación y calidad de los servicios. No se agota en los principios sino que toma en cuenta las consecuencias de las decisiones. Es la cualidad que nos permite ser exactos, ágiles y oportunos en el cumplimiento de nuestras obligaciones.
- **Verdad y Honestidad.** Todos los actos de la Organización y de sus empleados se rigen por la transparencia, siendo merecedores de confianza, para que la información que transmitimos sea cierta y de ella se derive la confianza suficiente que permita una excelente relación organizacional y con su entorno.
- **Sentido Común.** Capacidad de razonamiento que permite definir conductas claras y de complejidad acordes a las circunstancias. Es la aplicación pragmática de los conocimientos y principios. La Organización se caracteriza por hacer simple lo complejo. Facilita la

agilidad en la solución de los problemas, se adapta al cambio y maneja estructuras flexibles con resultados a corto y mediano plazo. Genera en el usuario la simplificación de los trámites.

**5.2.2 Propuesta específica para la selección del Talento Humano.** Como es sabido, la selección del Recurso Humano puede definirse como la escogencia de la persona adecuada para el cargo adecuado, es así como el éxito de un buen proceso selectivo inicia con la correcta exploración de las exigencias propias de las especificaciones del cargo.

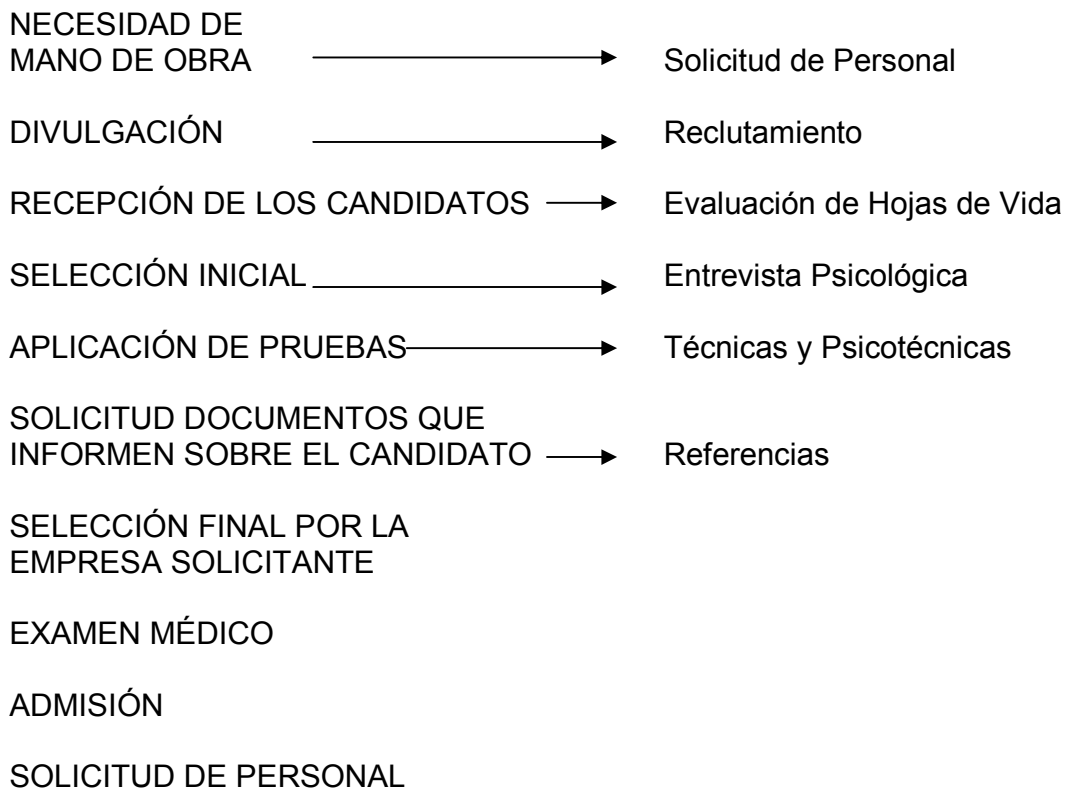
En virtud de la enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estructura, sexo, complexión, física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.), como psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, etc.), las personas se comportan en forma diferente y se desempeñan, de modo distinto con mayor o menor éxito en las ocupaciones propias de la empresa. Para lograr toda esta información, al elaborar la requisición deben tenerse en cuenta los factores específicos de un análisis de cargo, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 13. Factores específicos de análisis de un cargo.**

FACTORES INTRÍNSECOS	1. Título del cargo	- Nivel - Supervisión - Comunicaciones colaterales
	2. Posición del cargo en la Organización	Tareas: - Diarias - Semanales - Mensuales
	3. Contenido del cargo	Requisitos Mentales - Instrucción necesaria - Experiencia - Iniciativa
FACTORES EXTRINSECOS	Factores Específicos	
	Requisitos mentales:	- Esfuerzo físico necesario - Concentración necesaria - Complexión
	Responsabilidad por	- Supervisión - Equipos - Dinero
	Condiciones de trabajo	
	Ambiente Riesgos	

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. México: Mc GrawHill, 2002.

El primer paso dentro de la gestión del Talento Humano es el proceso de selección, el cual es quizá el más importante, pues bien realizado, permite la selección de la persona idónea para el desempeño de las funciones específicas que la organización requiere. El siguiente esquema sintetiza de manera clara los pasos a seguir en el proceso de selección de personal.



En la fase de reclutamiento se da la recolección de Hojas de Vida a través de:

- ❖ Revisión del banco de las Hojas de Vida
- ❖ Visita a instituciones de educación técnica para la obtención de Hojas de vida de personal calificado en diferentes áreas
- ❖ Anuncio en distintos medios de comunicación (prensa o radio) de acuerdo con los perfiles requeridos
- ❖ Por solicitud directa de personal

Luego viene la evaluación de las hojas de vida obtenidas durante el reclutamiento, las cuales son estudiadas y analizadas desde la perspectiva del perfil requerido; para que sean citados a entrevistas psicológicas todos aquellos candidatos que cumplan con las especificaciones del cargo. En esta evaluación se tiene en cuenta:

- ❖ La preparación que posee el concursante para poder desempeñarse eficientemente en una posición determinada.

- ❖ Las posibilidades que tienen de adaptarse al cargo y a la entidad.
- ❖ El manejo de las relaciones interpersonales dentro y fuera del sitio de trabajo.
- ❖ La proyección y expectativas que tiene sobre el cargo y la empresa.

Todos estos factores deben ser observados y analizados por el entrevistador durante la entrevista, puesto que con base en ello deberá dar concepto integral que permita decidir sobre la conveniencia en la vinculación o no, al cargo que se desea proveer. Dentro de los factores a evaluar en la entrevista se tienen:

Relaciones Interpersonales. Este factor se refiere a la capacidad del individuo de establecer contacto interpersonal, adecuado, sin agresividad y sin temores. Para detectar que tipo de relaciones maneja el individuo debe explorarse básicamente:

1. Si ha tenido problemas con los antiguos compañeros de trabajo, colegio, universidad y por qué.
2. Si prefiere trabajar solo o en equipo y las razones de ello.
3. Si ha pertenecido o pertenece a algún tipo de grupo social, cultural o deportivo y qué papel ha jugado en estos grupos.
4. La opinión que tiene de sus anteriores jefes y compañeros de trabajo.
5. La opinión que él cree que los demás tienen de él.

Con base de las respuestas que proporcionan los individuos, se podrá determinar si en el manejo de las relaciones interpersonales muestra timidez o seguridad, dependencia o independencia con respecto a los demás, pasividad o agresividad, indiferencia o consideración hacia a las personas, tendencia a aislarse o a integrarse a los grupos, espíritu de colaboración etc. Por lo general es deseable que las personas tengan unas buenas relaciones interpersonales, sin embargo deberán analizarse para cada cargo cuales de los aspectos anteriormente mencionados tienen más importancia y son relevantes para el cabal desempeño de las funciones inherentes al cargo.

Estudios y Experiencia. Se supone que cuando un aspirante ha llegado a la etapa de entrevista es porque cumple con los requisitos mínimos de educación necesaria para el desempeño del cargo. Sin embargo, es necesario profundizar en ellos para conocer mejor a los individuos y para adquirir información sobre estudios y para adquirir información sobre estudios que no estén consignados en la hoja de vida. Ellos pueden ser importancia para el cargo y hay que informarse sobre:

- ❖ Los estudios adicionales
- ❖ Desempeño escolar o universitario
- ❖ Notas obtenidas
- ❖ Materias preferidas
- ❖ Las sociedades a las que pertenece o perteneció.

- ❖ Intereses extraprofesionales (deportivos, literarios, musicales).
- ❖ Investigaciones o trabajos realizados.

Con esta información se podrá tener una apreciación del aspirante en los siguientes aspectos:

- ❖ Intereses
- ❖ Actividades
- ❖ Constancia para lograr sus objetivos
- ❖ Espíritu de superación
- ❖ Espíritu creativo
- ❖ Espíritu investigativo
- ❖ Estabilidad académica

En cuanto a la experiencia, ésta se refiere al dominio que ha adquirido en la práctica de su profesión u oficio, a la calidad y complejidad de los cargos en los se ha desempeñado. Así mismo, al grado en que ha desarrollado sus conocimientos y habilidades en un área determinada. Es importante anotar que el concepto de experiencia explicada es diferente al de antigüedad. Se puede ser muy antiguo en un cargo sin adquirir mucha experiencia de él. Resulta entonces aconsejable obtener información sobre:

- ❖ Las funciones que ha ejercido en los cargos que ha ocupado.
- ❖ Con qué personas ha trabajado
- ❖ Qué dificultades ha tenido en los diferentes cargos.
- ❖ Qué satisfacciones le ha proporcionado el desempeño de estos.
- ❖ Cuáles han sido las razones de los cambios de puesto.
- ❖ Cuáles considera sus mejores logros.
- ❖ Qué ha sido lo que más le ha interesado y en qué área ha profundizado sus intereses.
- ❖ Qué aspectos de su experiencia le parece más aplicables en el nuevo cargo.
- ❖ La información proporcionada, por el aspirante le servirá de base para establecer sus características en los siguientes aspectos:
  1. Estabilidad laboral.
  2. Manejo de personal.
  3. Adaptación a los cargos.
  4. Aprovechamiento de la experiencia para su autodesarrollo.
  5. Posibilidad de éxito en el nuevo cargo.

En cuanto a las motivaciones, éstas pueden ser entendidas como motivaciones hacia el cargo y motivaciones hacia la empresa. De las primeras se puede decir que este factor se refiere al interés y las expectativas que presentan los individuos hacia el cargo al cual están aspirando. Esta motivación se puede determinar por medio de la proyección que le de al cargo y de la actividad que haya desarrollado de tendiente a esclarecer las funciones y responsabilidades inherentes a este.

Para determinar si esta motivación es adecuada se exploran los siguientes aspectos:

- ❖ Porqué está concursando
- ❖ Qué es lo que le atrae del cargo.
- ❖ Cuáles cree que son las cosas que tendrá que hacer.
- ❖ Qué ideas o proyectos le gustaría poner en práctica en este cargo.

De las motivaciones del individuo para con la empresa, como quiera que este factor se refiere al interés y al deseo de pertenecer a la entidad y de contribuir eficazmente al desarrollo y los planes de la misma, se debe entonces explorar la percepción que el aspirante tenga de la empresa y la disponibilidad y actitud que muestre hacia ella.

En cuanto a las cualidades personales del individuo, a lo largo de la entrevista se debe adquirir la información necesaria que permita conceptuar objetivamente sobre cualidades tales como:

- ❖ Facilidad de expresión
- ❖ Seguridad en sí mismo
- ❖ Espíritu de superación.
- ❖ Iniciativa
- ❖ Dinamismo

De los aspectos familiares se debe realizar una investigación acerca de la familia de origen, sobre las ocupaciones, metas e ideales especificados en cada uno de sus miembros. Por último se llega a la conclusión de si el candidato es o no apto para el cargo en cuestión, y se hacen las observaciones finales.

Se llega ahora a la aplicación de pruebas. Las pruebas psicotécnicas proporcionan una información científica acerca de personalidad, tendencias y actitudes de los aspirantes a los diferentes cargos. Se tiene entonces que un resultado desfavorable de la aplicación de las pruebas implica el rechazo del candidato, pero de ser superada la prueba se pasa a la última etapa, la de verificación de referencias y a la autorización de la contratación del aspirante.

Una vez vinculado el aspirante, la organización debe cuidar que las potencialidades del nuevo talento humano se canalicen armónicamente con los objetivos de la organización; esto requiere de un constante proceso de evaluación. El proceso de evaluación del desempeño ha de basarse en la verificación del logro de indicadores de desempeño. En efecto, medir es comparar una magnitud con un patrón establecido, asignar números a eventos de acuerdo con reglas determinadas.

**5.2.3 Propuesta específica para el mantenimiento y promoción del Talento Humano.** En virtud de los resultados del diagnóstico aplicado, la estrategia de mantenimiento y promoción del Talento Humano ha de sustentarse en la capacitación, cuyo objetivo es el de desarrollar habilidades, destrezas y actitudes en los funcionarios de la Agencia de Viajes CAFAM con el fin de generar crecimiento personal y profesional, buscando de esta manera un adecuado desempeño laboral.

El alcance y ámbito de aplicación se inicia con la identificación de las necesidades de capacitación que se presenten en las empresas de la Agencia de Viajes CAFAM y culmina con la gestión de seguimiento sobre los eventos, seminarios, talleres, escuelas y en general todo lo que sobre este tema ejecute la Agencia de Viajes CAFAM a través de la Central de Desarrollo Humano.

La aplicación de este procedimiento compete a los funcionarios de la Central de Desarrollo Humano, con incidencia sobre todas las áreas de la Agencia de Viajes CAFAM. A continuación se describen las normas generales y específicas que rigen dicho proceso de capacitación:

Normas generales:

1. Principios generales:
  - a. Conocimiento del Producto: Los funcionarios de las áreas de la Agencia de Viajes CAFAM deben conocer y manejar los productos que genera el la empresa a la cual pertenece y los que ofrecen las demás áreas de la Agencia de Viajes CAFAM.
  - b. Excelencia en el servicio: Es política de las áreas de la Agencia de Viajes CAFAM la creación y mantenimiento de una cultura del servicio que redunde en beneficio del usuario interno y externo.
  - c. Actualización permanente en Normas y Procedimientos: Todos los funcionarios de las áreas de la Agencia de Viajes CAFAM deben contar con una actualización permanente para poderse adaptar a los cambios Organizacionales y del mercado, permitiendo de esta forma un crecimiento y mejoramiento continuo.
  - d. Control y Auditoria: Todas las actividades de la Organización deben estar basadas en un control y auditoria de todos los procesos y procedimientos con el fin de garantizar una adecuada aplicación de los mismos y una optimización de los recursos.
2. La Agencia de Viajes CAFAM debe trabajar continuamente por mantener un sistema de desarrollo del talento humano, con el fin de garantizar a las diferentes áreas de la Agencia de Viajes CAFAM óptimos resultados en el desempeño del recurso humano. Para tal fin ha de establecer una serie de programas de capacitación interna y externa, que además sean validados y actualizados permanentemente.
3. La Central de Desarrollo Humano ha de ser la encargada de elaborar la programación anual de capacitación, con base en las escuelas previamente

establecidas, y las necesidades planteadas por los directivos de cada una de las áreas de la Agencia de Viajes CAFAM, de acuerdo a las políticas y lineamientos trazados para el desarrollo de las mismas.

4. Los Gerentes Regionales, Coordinadores de Desarrollo Humano Regional y Coordinadores de Gestión Humana, son responsables del cumplimiento de las políticas de capacitación en las respectivas ciudades, de acuerdo a la programación establecida por la Central de Desarrollo Humano.
5. Todas las personas que tengan contacto con usuarios y público en general, deben tener conocimiento y mantenerse actualizados, a través de los eventos de capacitación programados por la Central de Desarrollo Humano, en todo lo referente a los productos y servicios que ofrecen las áreas de la Agencia de Viajes CAFAM.
6. Las personas que no acudan en un 100% a las sesiones de capacitación, no recibirán el certificado de asistencia. En esta eventualidad, la Central de Desarrollo Humano debe solicitar una explicación de las causales de dicha ausencia y tomar en coordinación con el Jefe Inmediato las decisiones al respecto.
7. En escuelas de formación básicas para el desempeño del cargo como las de mostradores y formación de asesores comerciales, es necesario que el funcionario lo apruebe con un puntaje superior al mínimo establecido, de no ser así, la Central de Desarrollo Humano analizará junto con el Gerente o Director de Área las acciones a tomar frente a cada caso.
8. Los capacitadores necesarios para la realización de un evento de capacitación deben ser informados de su participación con por lo menos cinco (5) días de anticipación a la fecha del evento.
9. Es responsabilidad de los capacitadores, el asegurarse de:
  - a. El diseño y la elaboración del material de ayuda, de acuerdo a los parámetros establecidos para tal fin en la “plantilla de presentación” que le entrega la Central de Desarrollo Humano.
  - b. Comunicar con suficiente anterioridad a la Central de Desarrollo Humano, los requerimientos y las ayudas audiovisuales necesarias para la realización de la capacitación.
  - c. Mantenerse actualizado con relación a los temas de capacitación, de acuerdo a las reglamentaciones de ley, normas, procedimientos, políticas y comunicaciones generadas al respecto.
  - d. El cumplimiento de la capacitación en las fechas y horarios definidos.
  - e. El control de asistencia de los participantes, a través de un formato de control de asistencia a eventos de capacitación.
  - f. La evaluación de los participantes y el reporte de sus calificaciones, a la Central de Desarrollo Humano.
10. Es responsabilidad de los Gerentes o Directores de Área, el asegurarse de:
  - a. Identificar las necesidades de capacitación de sus funcionarios y darlas a conocer a la Central de Desarrollo Humano, a fin de realizar la programación de las respectivas capacitaciones.



- b. Coordinar las actividades propias del área, de tal manera que se garantice la asistencia y puntualidad de los funcionarios en los eventos de capacitación.
  - c. Efectuar labores de seguimiento a los temas recibidos en capacitación, por sus funcionarios e informar a la Central de Desarrollo Humano los cambios observados en dicha gestión.
  - d. Velar por que los funcionarios encargados de capacitar, estén completamente al día en los temas del área y brinden una información veraz, completa y actualizada.
11. Cuando lo consideren necesario, los Jefes Inmediatos de las áreas involucradas con temas de capacitación, deben reportar por escrito a la Central de Desarrollo Humano, si hay algún cambio en el registro de los funcionarios que harán las labores de capacitación, con el fin de programar su participación en el año e integrarlos en la escuela Formador de Formadores.
  12. Solamente se aprobará el desarrollo de aquellos programas de Capacitación definidos por la Central de Desarrollo Humano con la aprobación del Gerente de la Agencia de Viajes CAFAM, cualquier cambio deberá estar autorizado por dicho Gerente.
  13. Es responsabilidad del Área de Gestión de Humana de la Central de CAFAM realizar seguimiento a todos los cursos de capacitación que se dicten durante el año, exceptuando aquellos cursos a los cuales se les aplicó evaluación de conocimientos.
  14. La Central de Desarrollo Humano es la responsable de establecer indicadores que permitan valorar el impacto que ha representado para los funcionarios de Agencia de Viajes CAFAM los eventos de capacitación.

Normas específicas. (Inducción a la compañía):

1. Toda persona que ingresa a la Agencia de Viajes CAFAM, debe recibir un curso de inducción básico sobre la Organización. En la ciudad de Bogotá está coordinado por la Subgerencia de Gestión Humana, en las demás ciudades está a cargo del Coordinador de Desarrollo Humano Regional y/o Subgerente Regional (Bucaramanga), con base en el material de apoyo que suministra la Central.
2. La realización del curso de Inducción depende del número de personas que ingresen durante el mes, procurando efectuar uno mensualmente con base en las fechas de corte en Nómina.
3. En el programa de inducción, se brinda conocimiento a los nuevos funcionarios sobre:
  - a. Organigrama de la Organización CAFAM y de la Agencia de Viajes CAFAM.
  - b. Producto Agencia de Viajes CAFAM.
  - c. Beneficios de la compañía y de la Agencia de Viajes CAFAM.
  - d. Fondo de Empleados.
  - e. Salud Ocupacional.

- f. Filosofía de servicio.
  - g. Sistema General de Calidad ISO 9001.
  - h. Servicios Médicos.
  - i. Fundación CAFAM.
  - j. Administración de Salarios.
4. A cada persona que ingresa se le hace entrega del Reglamento Interno de Trabajo, del Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, del decálogo de servicio y del Manual de Inducción, éste último debe ser devuelto al finalizar el curso.
  5. Para la inducción a Ejecutivos (Vicepresidentes, Gerentes, Subgerentes y Directores), se debe realizar una agenda de actividades con el fin de presentar al funcionario en las diferentes áreas de la compañía y en especial para capacitarlo en los temas relacionadas con el desempeño de su cargo.

**5.2.4 Propuesta específica para la medición, análisis y mejora de la gestión del Talento Humano.** En todas las organizaciones y en especial para todos los directivos cuyo interés es percibir resultados, hay una frase “lo que no es medible, no es agenciable”, en otras palabras todo aquello que no se pueda medir de forma cuantitativa no sirve. Sin duda alguna es mucho más fácil controlar, mejorar o mantener todo aquello que pueda ser evaluado a partir de hechos y datos. Esto permite tomar decisiones sobre bases y no sobre especulaciones.

Para hacer mediciones en cualquier área se cuenta con Indicadores: medidas que cuantifican el desempeño e impacto de un programa. Existen diferentes tipos de indicadores:

- Indicadores de cumplimiento: están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- Indicadores de evaluación: están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Indicadores de eficiencia: están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.
- Indicadores de eficacia: están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
- Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

Todos los diferentes tipos de indicadores antes mencionados son necesarios, sin embargo, en una organización los que más se tienen en cuenta son los

indicadores de gestión que permiten saber: dónde estamos, cómo vamos e incrementar la solución de problemas.

El control de gestión se refiere exclusivamente a los fenómenos administrativos que pueden ser expresados de manera cuantitativa y en el cual son utilizados indicadores numéricos. Un indicador numérico es una relación entre dos o más datos significativo, y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la conducción de la empresa.

El Área de Recursos Humanos tiene una dimensión principalmente social y comportamental cuyos resultados se ven reflejados en la parte financiera y de producción de las organizaciones, de ahí la importancia de medir su gestión y por tanto de tener unos indicadores que garanticen y permitan dicha medición.

Uno de los aspectos importantes de contar con indicadores en ésta área es lograr que los objetivos y metas respecto del trabajador con su empresa sean más claras y al mismo tiempo evidenciar si están alineadas con los principios y objetivos de la organización. “Esto significa cambiar de una relación más afectiva hacia una más racional y contractual, expresada en las ideas de identidad de intereses o alineamiento de objetivos, entre los individuos y la organización”<sup>26</sup>.

Los indicadores del recurso humano pueden ser agrupados de la siguiente manera:

- Indicadores para el control del desempeño: son los que tratan de evaluar y controlar el desempeño de los individuos dentro de la organización.
- Indicadores relacionados con la disciplina y la integración a la empresa: éstos están ligados al control y se relacionan con la aceptación de la autoridad, la disposición a trabajar en equipo y la actitud hacia las metas y objetivos de la empresa.
- Indicadores para el desarrollo del factor humano: relacionados con la calidad técnica, humana y social del recurso en la empresa. Aquí encontramos capacitación, motivación y satisfacción de necesidades de los individuos y los procesos de contratación, selección y promoción de personal.

También es importante saber cuáles son los problemas que se presentan en una organización, tanto estructurales como coyunturales, y que permitan crear soluciones y que a su vez concedan a la organización la oportunidad de permanecer en el mercado y sobre todo ubicarse dentro del mismo en una buena posición frente a la competencia. En este sentido, el “cuadro de mando” es un medio que proporciona retroalimentación a la dirección de una empresa acerca de su desempeño global.

---

<sup>26</sup> PACHECO, Juan Carlos. Indicadores Integrales de Gestión. Bogotá: MC GrawHill, 2002. p. 21.

Es un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Cuando se piensa en una revisión de de la estrategia de la organización o bien cuando se está por realizar la planeación estratégica de la misma, es muy importante contar con toda la información necesaria que permita crearla y ejecutarla y el cuadro de mando se convierte aquí en un elemento fundamental pues brinda toda esa información necesaria.

Los datos que se obtienen del cuadro de mando son importantes, tanto para los directivos como para todas aquellas personas que se encuentra gerenciando las diferentes áreas de la organización. Es una forma de diagnosticar a través de indicadores todos los aspectos significativos. Existen diferentes forma de cuadro de mando:

- Cuadro de Mando Du Pont: relaciona las ganancias con las múltiples operaciones que tienen lugar en una empresa. Es un sistema de indicadores numéricos relacionados entre si, que permiten detectar las debilidades de la empresa. Calcula, controla y analiza el rendimiento de la inversión<sup>27</sup>.
- Cuadro de mando basado en áreas funcionales: permite hacer un diagnóstico sobre algunos aspectos significativos de la gestión, identificando las áreas que presentan problemas y facilitando la adopción de medidas correctivas<sup>28</sup>.
- Balance Social: evaluación detallada de los recursos humanos de la empresa con fines de información, concertación y planificación. Es el punto de partida para la elaboración de un plan social que integre el factor trabajo en la política general de la empresa<sup>29</sup>.
- Cuadro de Mando Integral: medio para presentar a la alta gerencia indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión teniendo en cuenta variables externas, indicadores de esfuerzos pasados y aquellos que impulsan la actuación futura, enfatiza en la consecución de objetivos financieros. Sus objetivos e indicadores se derivan de la visión y estrategia de la organización. Tiene en cuenta indicadores de innovación, formación y crecimiento así como aquellos relacionados con el capital intelectual.

A manera de conclusión, es importante tener en cuenta que el recurso humano es un factor indispensable para el desarrollo y crecimiento de la empresa desde todo punto de vista, económico, de producción, clima organizacional, etc. La planeación estratégica de Recursos Humanos es la forma en la que esta parte de la empresa,

---

<sup>27</sup> Ibíd. p. 121.

<sup>28</sup> Ibíd. p. 147.

<sup>29</sup> Ibíd. p. 156.

contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales y favorece e incentiva el logro de los objetivos individuales de los empleados<sup>30</sup>.

El área de Recursos Humanos tiene 3 maneras de apoyar la gerencia y lograr la formulación y ejecución de la planeación estratégica organizacional, basado prácticamente en un análisis DOFA que proporciona información, tanto interna como externa, que permite a la empresa funcionar como un conjunto cohesionado de habilidades y capacidades listo para ser aplicado a las oportunidades que pareen en el mercado<sup>31</sup>. Este aporte que genera el departamento de Recursos Humanos se da de la siguiente manera:

- Identificación de Oportunidades y amenazas externas: consiste en que el área de Recursos Humanos facilite información sobre la competencia en aspectos tan importantes como el manejo de su mano de obra, sus planes de remuneración, estrategias de posicionamiento, así como también datos sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, entre otros. Esta información permitirá que los directivos estructuren proyectos internos, ya sea imitando alguna de las prácticas de la competencia o bien, siguiendo las de la propia empresa.
- Identificación de Fuerzas y debilidades internas: El área de Recursos Humanos es la encargada de dar información respecto a los empleados y establecer que sean aptos para cumplir con las tareas asignadas, lo cual permitirá implantar y ejecutar correctamente la estrategia. Adicionalmente, la gerencia podrá tener conocimiento del clima laboral de la empresa y del buen cumplimiento de los objetivos de la misma.
- Ejecución del plan: el papel de Recursos Humanos en la ejecución del plan estratégico de la organización es fundamental ya que la satisfacción de clientes es el principal interés de todas. Es precisamente este departamento el principal implicado en que los empleados logren los mejores niveles de identificación y satisfacción por parte de los clientes con la empresa. Este departamento deberá siempre contribuir a que los objetivos planteados por la organización se cumplan, a que todos y cada uno de los empleos actúen hacia y según estos objetivos, según la misión y la visión y se involucren con la filosofía. Esto finalmente hará que todo el personal haga un trabajo eficiente y efectivo, generando los mejores resultados, tanto corporativos como de área e individuales.

Es pues muy importante tener en cuenta estos aportes del departamento de Recursos Humanos ya que una organización que no conozca su competencia, su mercado y sus empleados tendrá mayor tendencia a fracasar en la implementación de estrategias, cualquiera que estas sean.

---

<sup>30</sup> CHIAVENATO Idalberto. Op. Cit. p. 65.

<sup>31</sup> *Ibíd.* P. 77.

“La empresa exitosa debe tener una muy buena planeación estratégica que valore siempre el talento humano y la capacidad necesaria para pasar a la acción concreta, lo cual comienza en la primera línea, que representa al punto de contacto con el cliente. Ahí debe comenzar la acción”<sup>32</sup>.

### **5.3 COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS ACTUALES FRENTE A LA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

El actual modelo de gestión del Talento Humano de la Agencia de Viajes CAFAM está supeditado por las decisiones de la organización principal, lo cual, además de restarle autonomía, obliga al Talento Humano a procedimientos y acciones que no son acordes con los objetivos del Área ni generan un ambiente de verdadera promoción e incentivo. Una síntesis de estos problemas es la siguiente:

- Centralismo gerencial con poca delegación de funciones.
- Muchas y variadas funciones a desempeñar.
- Inexistencia de manuales de funciones claros y específicos.
- Inexistencia de capacitación para el cargo.
- Necesidad y obligatoriedad de trabajar horas extras, lo cual se ha convertido en una constante que crea un gran malestar en los trabajadores al ver reducido su tiempo para sus asuntos personales y familiares.
- Esquema centralizado de gerencia que impide las relaciones horizontales, pues la mayoría de funciones son reportadas verticalmente.
- Sobrecarga mental por la necesidad y obligatoriedad de trabajar horas extras. Pese a lo anterior no se reportaron alteraciones psíquicas y/o biológicas derivadas del desempeño laboral.

En contraste, la propuesta de gestión del Talento Humano se estructura sobre la base de tres ejes de vital importancia, a saber, 1) la selección del Talento Humano; 2) el mantenimiento y promoción del Talento Humano; y 3) la medición, análisis y mejora de la gestión del Talento Humano.

En primer lugar se tiene en cuenta que la selección del Recurso Humano ofrece la invaluable oportunidad de establecer los criterios para escoger a la persona adecuada para el cargo adecuado, es así como el éxito de un buen proceso selectivo inicia con la correcta exploración de las exigencias propias de las especificaciones del cargo.

En segundo lugar, el mantenimiento y promoción del Talento Humano basado en la capacitación, cuyo objetivo es el de desarrollar habilidades, destrezas y actitudes en los funcionarios de la Agencia de Viajes CAFAM, permite generar crecimiento personal y profesional, buscando de esta manera un adecuado desempeño laboral.

---

<sup>32</sup> *Ibíd.* P. 77.

Por último, la medición, análisis y mejora de la gestión del Talento Humano se basa en el criterio de que es mucho más fácil controlar, mejorar o mantener todo aquello que pueda ser evaluado a partir de hechos y datos, lo cual permite tomar decisiones sobre bases y no sobre especulaciones.

## 6. CONCLUSIONES

El énfasis puesto en el presente trabajo sobre la adecuada gestión del talento humano permite concluir la importancia de dicha gestión dentro del contexto de una adecuada gerencia estratégica. En efecto, si la Gerencia Estratégica es concebida como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos, y se centra principalmente en tres factores principales, a saber: el factor humano, el factor económico administrativo y el factor tecnológico, es fácil colegir la importancia principal del talento humano, pues es éste el que también diseña y controla los otros dos factores de la gerencia estratégica: el factor económico administrativo y el factor tecnológico.

Siendo de principal importancia la adecuada gestión del talento humano dentro de las acciones de la gerencia estratégica, se deben diseñar y controlar muy bien las tres etapas de la gestión del talento humano. 1) La etapa de selección y reclutamiento del talento humano; 2) La etapa de permanencia del talento humano; y 3) La etapa de retiro.

En la etapa de selección y reclutamiento del talento humano la organización debe tener en cuenta los tres primeros pasos de los procesos de gestión del talento humano propuestos por Chiavenato, en efecto, la admisión de personas implica tener en cuenta que, al igual que la organización aspira a encontrar y seleccionar una persona adecuada al perfil del cargo a ocupar, los aspirantes también tienen expectativas que anhelan cumplir dentro de la organización, en consecuencia, la admisión de personas es también gestionar el diseño de cargos y establecer una política de compensaciones acordes no sólo con la naturaleza del cargo, sino también con las expectativas de los aspirantes, esto no necesariamente significa compensaciones en dinero.

Siguiendo con el esquema de procesos de la gestión del talento humano, la etapa de permanencia del talento humano se traslapa también con las de compensación de personas, a su vez que implica políticas de desarrollo de personas y de mantenimiento de personas. El desarrollo de personas dentro de la organización implica el diseño de políticas, estrategias y competencias que contribuyan al mejoramiento personal y de competencia laboral de las personas, a su vez que el mantenimiento de personas contribuye a que éstas mantengan las expectativas laborales y de realización que han logrado y desarrollado dentro de la organización.

El retiro también puede ser concebido por la organización como una etapa dentro del proceso de la gestión del talento humano. La realización del individuo como persona, no sólo se da en su etapa laboral dentro de la organización, sino que esta lo prepara para asumir nuevos desafíos de realización personal en la etapa de jubilación, inclusive al servicio mismo de la organización, como asesor externo



de la misma dada su experiencia no superable por quienes hasta ahora se vinculan a la misma.

Ya vista las conclusiones desde la perspectiva de la gestión del talento humano, ahora es preciso analizar los aspectos a concluir desde la perspectiva de los objetivos de investigación. De conformidad con los objetivos propuestos se puede concluir que estos se cumplieron cabalmente y se analizan a continuación:

En cuanto al objetivo general de “Proponer una Planeación Estratégica en la Gestión del talento Humano para la Agencia de Viajes CAFAM de la Organización CAFAM”. En efecto, el objetivo general se cumplió sobre la base de la planeación estratégica de Fred R. David, y fue así como en el tercer capítulo fue identificada la misión, visión, objetivos y estrategias actuales de la organización principal y en el capítulo cuarto, mediante el diagnóstico interno de la organización, se identificaron, mediante la aplicación del DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE EMPRESAS (DIE), las debilidades y fortalezas de la Agencia de Viajes CAFAM, las cuales fueron analizadas en la matriz DOFA. En el capítulo quinto y siguiendo con el citado esquema de Fred R. David se fijó la visión y misión de la Agencia de Viajes CAFAM objeto de estudio, con lo que a su vez se fijaron los objetivos y estrategias concretos de la propuesta de planeación estratégica para la gestión del talento humano. Paso seguido se presentaron los aspectos técnicos, administrativos y financieros de la planeación estratégica propuesto para la Agencia de Viajes CAFAM.

Esta es la primera parte del objetivo general, el cual se complementa con el logro de los siguientes objetivos específicos.

El primer objetivo específico fue el de “Elaborar el diagnóstico interno de acuerdo con la aplicación del DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE EMPRESAS (DIE).

La aplicación de este instrumento puso al descubierto deficiencias en la gestión del talento humano, especialmente dadas por centralismo, concentración de poder y falta de motivación del personal, en especial, por ausencia de una política de ascensos y de carrera dentro de la organización.

El segundo objetivo específico fue el de “Complementar estrategias para la gestión del talento humano”.

En efecto, con base en las propuestas de Chiavenato para la idónea gestión del talento humano, se diseñaron procedimientos para la gestión del talento humano en los que se tuvieron en cuenta las necesidades del cargo, el perfil adecuado y las políticas que la organización debe implementar para la promoción y desarrollo de las capacidades y talentos humanos de quienes componen el talento humano de la organización.

El último objetivo específico fue el de “Desarrollar la formulación de la implementación de las estrategias para la gestión del talento humano”.

Dicha implementación de estrategias para la gestión del talento humano puede ser llevada a cabo por la Agencia de Viajes CAFAM con la aplicación del Programa de Prevención de Riesgos Psicosociales, el cual puede ayudar a prevenir el surgimiento de problemas que inciden en el bienestar de los trabajadores y del clima organizacional, lo cual permitirá contar con un talento humano más motivado hacia el logro de los objetivos de la Agencia de Viajes CAFAM, pues ha de ser un talento humano que goce de mayores niveles de bienestar personal.

## **7. RECOMENDACIONES**

Para el éxito de la aplicación de criterios de planeación estratégica en la gestión del Talento Humano de la Sección de Agencia de Viajes de CAFAM, se le recomienda que diseñe y controle muy bien las tres etapas de la gestión del talento humano, diseñando acciones y procedimientos para

1. La etapa de selección y reclutamiento del talento humano;
2. La etapa de permanencia del talento humano;
3. La etapa de retiro.

Para la etapa de selección y reclutamiento se debe contar con la asesoría de un psicólogo organizacional con experiencia en selección de personal y que conozca ampliamente las políticas laborales de la organización, el perfil y las exigencias del cargo y las posibilidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la organización.

Para la etapa de permanencia del talento humano se debe hacer especial énfasis en el diseño de manuales de procedimiento y cumplimiento de las funciones de cada cargo, para que el desempeño del mismo se dé en condiciones de claridad sobre las obligaciones y funciones a desarrollar, así como los reconocimientos a los que se puede aspirar en virtud del logro. También se debe promover el desarrollo personal y laboral de las personas vinculadas a la organización.

Se le recomienda a la organización diseñar e implementar estrategias para la etapa de retiro, sin que ello signifique la desvinculación total de la persona con la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, F. Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. México: Editorial Trillas, 1988.

BLUM, Milton L y NAYLOR, James. Psicología industrial. México: Editorial Trillas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1999.

\_\_\_\_\_ Gestión del talento humano. México: Mc GrawHill, 2002.

CÓDIGO LABORAL. Sustantivo del trabajo y procedimiento laboral. (2002). Bogotá: Grupo editorial LEYER.

CREPÁN, J. (2004). La inspección de Trabajo frente a los riesgos psicosociales. Problemas y avances en la actualidad. Artículo publicado en {Internet} <http://www.bdntraining.com/web/noticias/repo49b.asp> Recuperado el 25 de noviembre de 2005.

DEFRANCISCO, V., HERRERA, J. y CERÓN, Y. Salud familiar como una alternativa de atención integral en las unidades de atención primaria. Artículo publicado en {Internet} <http://colombiamedica.univalle.edu.co/VOL26NO2/saludfamiliar.html> Recuperado el 25 de noviembre de 2005.

DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. España: McGraw Hill., 1994.

EMPRESA COLOMBIANA DE SALUD ECOSAD. (1996). Factores de riesgo psicosociales. Documento técnico. Bogotá: Libros & Libres.

FELDMAN. Introducción a la Psicología. México: Editorial Mc.GRAW-HILL, 1988.

FURNHAM, Adrian. Psicología organizacional. Oxford: Oxford University Press, 2004.

GUERRERO, J. Salud Mental y Trabajo en tiempos de cambio organizacional. Bogotá: Revista Colombiana de psicología No. 3. diciembre de 1994 Pág. 101 – 108.

JOHANSEN B., Oscar. Introducción a la teoría general de sistemas. Bogotá: Limasa, 2000.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL, 1997.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC. Tesis y otros trabajos de grado. Bogotá: ICONTEC. , 2002. 132 p. NTC. 1486 (quinta actualización), 1075, 1487, 1160, 1308, 1307.

\_\_\_\_\_ Sistemas de calidad. Lineamientos para la gestión de calidad en empresas de servicios. Bogotá: ICONTEC., 1990. 39 p. NTC. ISO 10 004.

Ley 31 de 1995 de España (8 de noviembre) Prevención de riesgos laborales. Publicada en {Internet} [http://www.carework.es/info\\_ley\\_preencion\\_riesgos\\_31-1995.htm](http://www.carework.es/info_ley_preencion_riesgos_31-1995.htm) Recuperado el 25 de noviembre de 2005.

LÓPEZ, Alejandro; PARADA, Andrea; SIMONETTI, Franco. Introducción a la psicología de la comunicación. Santiago de Chile: Editorial de la Universidad Católica, 1995.

LÓPEZ, I. Revista Psicología Práctica. Buenos Aires: Editorial Espacio y Tiempo, 1992.

MORENO B. Burnout. Madrid: Facultad de Psicología, UAM, 1993.

MUCHINSKY, Paul. Psicología aplicada al trabajo. EE.UU.: Editorial Thompson Learning, 2004.

ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD. (1988). Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud. Ginebra: OMS.

PAPALIA, D. Desarrollo humano. México: Mc Graw Hill, 1998.

PEIRÓ, J. y BRAVO, M. Factores psicosociales en la prevención de riesgos laborales: oportunidades y retos para la psicología del trabajo y de las organizaciones. 2004. Artículo publicado en {Internet} <http://www.salves.com.br/virtua/factpsicprevriesglab.htm> Recuperado el 25 de noviembre de 2005.

PÉREZ LOVELLE, Reinaldo. La psicología de la salud en Cuba. Artículo publicado en {Internet} [http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-perez\\_reinaldo01.htm](http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-perez_reinaldo01.htm) Recuperado el 25 de noviembre de 2005.

PURCALLA, M. (2004). Tratamiento jurídico del mobbing y de otros riesgos psicosociales. Artículo publicado en {Internet}

[http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article\\_1355.shtml](http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article_1355.shtml) Recuperado el 25 de noviembre de 2005.

RODRÍGUEZ, A. Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. España: Pirámide, 1998.

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. Psicología de la organización. México: Editorial Trillas, 2001.

ROS, J. (2004). Salud Laboral en la Federación de Sanidad de CC.OO. en Cataluña. Artículo publicado en {Internet} [www.medspain.com/n5\\_jun99/psicologia.html](http://www.medspain.com/n5_jun99/psicologia.html) Recuperado el 25 de noviembre de 2005.

SABINO, C. El proceso de investigación. Bogotá: El Cid Editor, 1990.

SALANOVA, María Luisa. ¿Cómo evaluar los riesgos psicosociales en el trabajo?. Artículo publicado en la página web del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. {Internet} [http://www.mtas.es/lnsht/revista/A\\_20\\_ST01.htm](http://www.mtas.es/lnsht/revista/A_20_ST01.htm) Recuperado el 25 de noviembre de 2005.

SAUTER SL; MURPHY LR; HURRELL JJ, Jr. La prevención de problemas psicológicos relacionados al trabajo. New Cork: Psicólogo Americano, 1990.

SCHEIN, Edgar. Psicología de la organización. Bogotá: Editorial Prentice Hall, 1992. Cap. 13. pp. 212-232.

SMITH C, Wakeley H. Psicología de la conducta industrial. México: Mc Graw Hill, 2005. Cap. 4. pp. 76-102.

SURATEP (2004). LEY 776 (17/12/2002). Artículo publicado en {Internet} <http://www.suratep.com/legislacion/decretos/ley776.html> Recuperado el 25 de noviembre de 2005.

TORRES, A. Enfoques Cualitativos y Participativos en Investigación Social. Bogotá: UNAD, 1997.

VILLALOBOS, G. Programa de vigilancia epidemiológica de factores de riesgo psicosocial. Bogota: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Psicología.

ZEPEDA HERRERA, Fernanda. Psicología organizacional. Bogotá: Editorial Pearson, 2001.

# ANEXOS

## **Anexo A. Formatos de procesos administrativos**

### **FORMATO DE DIRECTRICES DE COMUNICACIÓN**

La Agencia de Viajes CAFAM, ha establecido como directrices generales de comunicación, interna y externa, los siguientes parámetros:

A nivel interno toda comunicación debe atender, como mínimo, los siguientes parámetros:

- La pertinencia y necesidad comprobada de la comunicación.
- Adecuación de la vía (escrita, electrónica, oral, telefónica, etc.) de acuerdo con la naturaleza del contenido de la misma.
- Indicación de la necesidad o no de su registro y archivo, y, de ser así, indicación del tipo de registro y método de archivo.
- Plena identificación del remitente y del destinatario (Nombres y apellidos completos y cargo)
- Plena identificación de la fecha y hora de emisión.
- Plena identificación de la fecha y hora de notificación.
- Plena identificación de la motivación.
- Aún cuando completa, brevedad y cortesía en la comunicación.

A nivel externo toda comunicación debe atender, como mínimo, los siguientes parámetros:

- La pertinencia y necesidad comprobada de la comunicación.
- Adecuación de la vía (escrita, electrónica, oral, telefónica, etc.) de acuerdo con la naturaleza del contenido de la misma.
- Indicación de la necesidad o no de su registro y archivo, y, de ser así, indicación del tipo de registro y método de archivo.
- Plena identificación del remitente y del destinatario (Nombres y apellidos completos y cargo)
- Plena identificación de la fecha y hora de emisión.
- Plena identificación de la fecha y hora de notificación.
- Plena identificación de la motivación.
- Aún cuando completa, brevedad y cortesía en la comunicación.
- En materia publicitaria, las comunicaciones externas deben contar con la aprobación del Vicepresidente, previo estudio de mercado.



## **FORMATO “ACCIONES DE MEJORAMIENTO (AM)”**

La Agencia de Viajes CAFAM, ha establecido el siguiente formato con el cual se verifica el cumplimiento de las acciones de mejoramiento:

- Todo funcionario de la Agencia de Viajes CAFAM debe comprobar, dentro del cumplimiento de sus funciones, la formulación del plan de trabajo y su verificación de cumplimiento diario, semanal y mensual.
- Concomitante con el punto anterior, todo funcionario de la Agencia de Viajes CAFAM debe comprobar si el cumplimiento de sus metas de trabajo se hace dentro de los parámetros de los manuales de procedimiento y formas de hacer y de cumplir las funciones indicados por la Organización.
- Mensualmente debe presentar informe de su gestión y propuestas para el mejor desempeño de sus funciones del cargo, tanto de contenido como de procedimiento.

## **FORMATO DE ESTÁNDARES DE PRESTACIÓN DE SERVICIO**

La Agencia de Viajes CAFAM, ha establecido como directrices generales de Prestación de Servicio, los siguientes parámetros:

- **Planificación de la Prestación del Servicio.**
  - Se debe verificar que los objetivos de la calidad y los requisitos para cada uno de los servicios ofrecidos cumplan lo definido en las Guías de Identificación y Control del Servicio o Producto de la Organización Principal.
  - Verificar la pertinencia y necesidad de ofrecer servicios a través de la Central de Mostradores.
  - Verificar la pertinencia y necesidad de ofrecer servicios a través de la Central de Llamadas.
  - Verificar la pertinencia y necesidad de hacer estudios de mercadeo, económicos o de proyectos; investigación de mercados: avisos, organización o patrocinio de eventos; comunicaciones corporativas.
  - Verificar la pertinencia y necesidad de acudir a la Central de Desarrollo Humano para la vinculación de personal y desarrollo del mismo.
  - Verificar la pertinencia y necesidad de acudir a la Central de Informática, que presta los servicios de asistencia técnica.
  - Verificar la pertinencia y necesidad de acudir a la Central de Ingeniería Hospitalaria y Mantenimiento para el mantenimiento, asesoría en compra de equipos; calibración de equipos; obras y remodelaciones y asesoría en proyectos.
  - Definir claramente los procedimientos, su definición y evaluación.

- Verificar la pertinencia y necesidad de acudir a la Central de Compras para la adquisición de todos los elementos de oficina, activos fijos y demás insumos que se requieran en las oficinas y sedes en general para su funcionamiento y operación.
- **Comunicación con el Usuario de los Servicios.**
  - Se debe verificar que toda la información sobre los servicios de las Centrales y la forma de solicitarlos, por parte de las Empresas se encuentre en la documentación debidamente identificada para cada una de ellas en la Intranet de la Agencia de Viajes CAFAM.
  - Verificar el cumplimiento de lo establecido en el Formato de Directrices de Comunicación.
- **Proveedores.**
  - Verificar la pertinencia y necesidad de requerir los productos o servicios de los proveedores de los mismos.
  - Verificar la plena identificación del proveedor y su previo registro.
  - Verificar si al proveedor se le tienen definidos en su documentación los criterios necesarios para la selección, evaluación y reevaluación respectiva.
- **Identificación y Trazabilidad.**
  - Verificar la identificación de los servicios o productos de las Centrales y su estado.
- **Propiedad del Usuario**
  - Verificar en cada proceso donde aplique, los mecanismos para asegurar la recepción, manipulación y preservación de la propiedad entregada por los usuarios de los servicios. Se controla de la forma definida en cada proceso donde aplique.
- **Control de los dispositivos de Seguimiento y Medición**
  - Verificar, para los procesos donde son requeridos dispositivos o mecanismos de medición, el cumplimiento de la definición de las condiciones y los requisitos necesarios para asegurar que se mantienen las características y la calidad de los servicios o productos generados.

## Anexo B. Formato de Diagnostico Integral de Empresas DIE

### IDENTIFICACIÓN

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad (años) \_\_\_\_\_ Sexo F \_\_\_ M \_\_\_\_\_

Escolaridad Primaria Incompleta \_\_\_\_\_ Primaria Completa \_\_\_\_\_

Secundaria Incompleta \_\_\_\_\_ Secundaria Completa \_\_\_\_\_ Profesional \_\_\_\_\_

Técnica \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

Empresa donde trabaja: \_\_\_\_\_

Cargo u Oficio: \_\_\_\_\_

Sección: \_\_\_\_\_ Tipo de contrato: \_\_\_\_\_ Tiempo de vinculación: \_\_\_\_\_

1. FACTOR TECNOLÓGICO				
Descripción	Nunca	Pocas Veces	Muchas Veces	Siempre
1. ¿Cuenta con todas las comodidades técnicas o herramientas necesarias y acordes con la tarea a realizar?	1	2	3	4
2. ¿Las herramientas son eficientes?	1	2	3	4
3. ¿Las tareas asignadas son acordes a los equipos técnicos disponibles?	4	3	2	1
4. ¿Se actualizan las herramientas y recursos técnicos acorde con su desarrollo?	4	3	2	1
5. ¿El tiempo que utiliza es suficiente para realizar su trabajo?	4	3	2	1
6. ¿Las herramientas asignadas son fáciles de operar?	1	2	3	4
7. ¿El trabajo que usted realiza está de acuerdo con sus capacidades y conocimientos o recibió el entrenamiento debido?	4	3	2	1
8. ¿Trabaja con máquinas y/o equipos de alto riesgo de accidentalidad?	1	2	3	4
9. ¿Trabaja con sustancias o materiales peligrosos para su salud?	1	2	3	4
2. FACTOR ECONÓMICO-ADMINISTRATIVO				
10. ¿Existen manuales de funciones claros y específicos para los diferentes cargos?	4	3	2	1

11. ¿Existe inducción al personal nuevo?	4	3	2	1
12. ¿Existe capacitación para el cargo?	4	3	2	1
13. ¿Se imparte capacitación en áreas diferentes al cargo?	4	3	2	1
14. ¿Existen servicios médicos y de asistencia social para el trabajador y su familia?	4	3	2	1
15. ¿Existe estabilidad laboral?	4	3	2	1
16. ¿Cuándo necesita una aclaración respecto al trabajo el jefe está dispuesto a ayudarlo?	4	3	2	1
17. ¿Son cordiales las relaciones del jefe con los subalternos y viceversa?	4	3	2	1
18. ¿Su trabajo es revisado y evaluado solamente cuando finaliza?	1	2	3	4
19. ¿Su desempeño laboral o sus aportes son reconocidos como valorados y estimulados?	4	3	2	1
20. ¿Son frecuentes las sanciones por fallas en el trabajo?	4	3	2	1
21. ¿Cada persona cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo?	4	3	2	1
<b>3. FACTOR HUMANO</b>				
22. ¿Se busca que el trabajo sea rigurosamente planeado y organizado?	4	3	2	1
23. ¿La jornada laboral excede las 8 horas?	1	2	3	4
24. ¿Se trabajan horas extras?	1	2	3	4
25. ¿Existe rotación en los turnos de trabajo?	4	3	2	1
26. ¿trabaja turnos nocturnos?	1	2	3	4
27. ¿Existe la posibilidad de doblar turnos?	1	2	3	4
28. ¿Trabaja los fines de semana?	1	2	3	4
29. ¿Tiene que complementar el trabajo con horas extras?	4	3	2	1
30. ¿Están reglamentadas más de dos pausas (15 minutos) o descansos durante la jornada de trabajo?	4	3	2	1
31. ¿Se permite hablar mientras trabaja?	4	3	2	1
32. ¿Siento que trabajo con compañeros no con rivales?	4	3	2	1
33. ¿Su trabajo le obstaculiza la comunicación con sus compañeros?	1	2	3	4
34. ¿Recibe y envía comunicaciones para los superiores?	1	2	3	4

35. ¿Trabaja en equipo?	4	3	2	1
36. ¿El puesto de trabajo o el tipo de ocupación, obligan a permanecer aislados?	1	2	3	4
37. ¿Cuándo se trabaja en grupo o con otras dependencias de la empresa existe colaboración?	4	3	2	1
38. ¿El trabajo exige simultáneamente varias tareas?	1	2	3	4
39. ¿Las tareas son a su vez complejas y requieren velocidad?	1	2	3	4
40.- ¿El trabajo demanda una elevada concentración?	1	2	3	4
41. ¿El desempeño de su tarea implica realizar control de calidad, de averías o de defectos?	1	2	3	4
42. ¿Su trabajo implica la vigilancia y el control de varias señales?	1	2	3	4
43. ¿Su trabajo específico exige de precisión?	1	2	3	4
44. ¿El desempeño de su trabajo exige un alto grado de dificultad?	1	2	3	4
45. ¿En la realización de su tarea tiene que manipular objetos muy pequeños?	1	2	3	4
46. ¿Su trabajo implica codificación e interpretación de señales?	1	2	3	4
47. ¿Para hacer o realizar sus tareas tienen un tiempo establecido o predeterminado?	1	2	3	4
48. ¿Sufre de dolor de cabeza?	1	2	3	4
49. ¿Sufre de dolor de espalda?	1	2	3	4
50. ¿Siente cansancio físico?	1	2	3	4
51. ¿Siente cansancio mental?	1	2	3	4
52. ¿Siente pérdida de la memoria?	1	2	3	4
53. ¿Le sudan las manos con frecuencia?	1	2	3	4
54. ¿Recientemente su médico le ha informado que presenta alteración de la presión arterial?	1	2	3	4
55. ¿Presenta dificultad para dormirse?	1	2	3	4
56. ¿Tiene alteraciones del apetito?	1	2	3	4
57. ¿Siente inseguridad?	1	2	3	4
58. ¿Siente desconcentración en el trabajo?	1	2	3	4
59. ¿Siente temor pero no sabe el por qué o a qué?	1	2	3	4
60. ¿Presenta alteraciones de la voz?	1	2	3	4

61. ¿Se torna agresivo con frecuencia?	1	2	3	4
62. ¿Sufre de depresión?	1	2	3	4
63. ¿Sufre de alteraciones sexuales?	1	2	3	4
64. ¿Ha tenido que ausentarse en el último año de trabajo?	1	2	3	4
65. ¿Se desmotiva fácilmente?	1	2	3	4
66. ¿Consume bebidas alcohólicas en exceso?	1	2	3	4
67. ¿Fuma demasiado?	1	2	3	4
68. ¿Ingiere medicamentos para tranquilizarse?	1	2	3	4
69. ¿Se considera una persona inquieta?	1	2	3	4
70. ¿Sufre de alteraciones respiratorias?	1	2	3	4