

# Gestión del Talento Humano

Autor: Carolina Naranjo Palomino



Profundización II Gestión estratégica y del Talento Humano / Carolina Naranjo Palomino / Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-8953-83-0

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
© 2017, PROGRAMA AUDITORIA EN SALUD  
© 2017, CAROLINA NARANJO PALOMINO

Edición:

Fondo editorial Areandino  
Fundación Universitaria del Área Andina  
Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia  
Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228  
E-mail: publicaciones@areandina.edu.co  
<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: octubre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales  
Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia  
Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

# Gestión del Talento Humano

Autor: Carolina Naranjo Palomino





# Índice

## UNIDAD 1 Admisión de personas

Introducción	7
Metodología	8
Desarrollo temático	9

## UNIDAD 1 Diseño de cargos

Introducción	15
Metodología	16
Desarrollo temático	17

## UNIDAD 2 Tipos de contratos en Colombia

Introducción	26
Metodología	27
Desarrollo temático	28

## UNIDAD 2 Prestaciones sociales en Colombia

Introducción	36
Metodología	37
Desarrollo temático	38



# Índice

## UNIDAD 3 Entrenamiento - Capacitación

Introducción	45
Metodología	46
Desarrollo temático	47

## UNIDAD 3 Comunicación organizacional

Introducción	53
Metodología	54
Desarrollo temático	55

## UNIDAD 4 Clase de sanciones

Introducción	60
Metodología	61
Desarrollo temático	62

## UNIDAD 4 El sistema de evaluación de Recursos Humanos

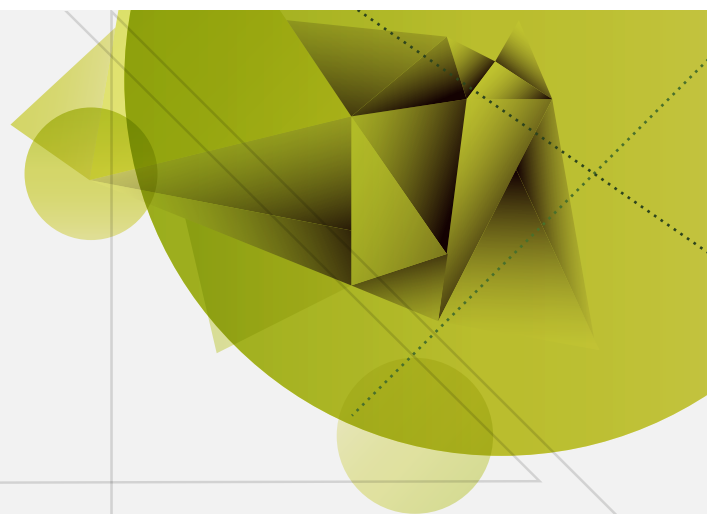
Introducción	67
Metodología	68
Desarrollo temático	69

Bibliografía	75
--------------	----

# 1

## Unidad 1

Admisión de  
personas



Gestión del Talento Humano

Autor: Carolina Naranjo Palomino



Imagen 1. Equipo

Fuente: <http://lorenanietogestion.blogspot.com/2011/11/frases-celebres-sobre-talento-humano.html>

## Introducción

La gestión del talento humano a través del tiempo ha presentado grandes cambios, los cuales generan importantes implicaciones en las organizaciones y por ende en la sociedad actual.

El capital humano independientemente del tipo de empresa donde se encuentra (financiera, salud, agroindustrial, etc.) se constituye como un conjunto de trabajadores, los cuales están en la búsqueda de objetivos personales, pero al mismo tiempo organizacionales, a través del tiempo se ha tomado conciencia que la gestión del talento humano es un factor de éxito en las organizaciones, que invertir en el personal trae grandes beneficios siendo una gran ventaja competitiva.

El presente módulo busca desarrollar en el estudiante las competencias necesarias, para cuando en su vida laboral futura sea director de área, y lidere grupos de trabajo, tenga conocimiento del recurso humano y como desarrollar sus potencialidades. Así mismo, se encuentre en capacidad de desarrollar planes, y programas en las organizaciones en función de aumentar su productividad. Por lo anterior, se cuenta con cuatro módulos en donde se toman como base varios autores especializados, entre ellos Idalberto Chiavenato, quien menciona los seis procesos de la gestión del talento humano: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo, temáticas que una a una se irán abordando.

Teniendo en cuenta que la metodología comprende estrategias didácticas que predominan en el desarrollo de un módulo, se basa en el aprendizaje colaborativo, en el que sus participantes tienen claro que el todo del grupo es más que la suma de sus partes. Entre las técnicas se encuentran. Lectura de artículos, videos, foros, talleres, actividades, entre otros. El estudiante por medio de la organización de su tiempo, de su compromiso y dedicación, es autónomo en su desarrollo de su propio conocimiento.



### Admisión de personas

La gestión del talento humano se remonta desde el inicio de la humanidad, haciendo relación a la relación humana con el trabajo, pues este tiene que subsistir y cumplir sus necesidades básicas.

Se inicia en la esclavitud, en algunas civilizaciones antiguas con mayor o menor intensidad, seguido de la edad media con transformaciones económicas, sociales y políticas. Posteriormente, se encuentra la edad moderna la cual históricamente inició en el siglo XV y terminó con la Revolución francesa, luego en la Revolución industrial donde la industria es clave en el desarrollo económico hasta la Era de la Información.

En la actualidad la gestión del talento humano, es un área sensible depende de muchos factores entre ellos: tipo de organización, cultura de la misma, sus objetivos, su tecnología, sus procesos, entre otros. Es así, que entre algunas de definiciones como lo estipula Chiavenato, se encuentra "Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las **personas** o recursos humanos, también se define como "el conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficiencia de los empleados y las organizaciones".

De destacar, tres aspectos fundamentales de la gestión del talento humano: son seres

humanos cada uno con sus propias habilidades, conocimientos e historias de vida, se consideran socios de la organización y activadores inteligentes de los recursos organizaciones.

Entre los objetivos que contribuye la gestión del talento humano son:

- Contribuir a la organización a alcanzar sus objetivos y cumplir su misión.
- Contribuir a la competitividad de la organización.
- Proporcionar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Constituir políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.



Imagen 2. Reconocimiento empresarial  
Fuente: <http://www.isotools.org/wp-content/uploads/2012/07/Reconocimiento-Excelencia-Empresarial.jpg>

Las personas siempre han sido indispensables en el desarrollo de las organizaciones, pero en la sociedad actual son considerados una gran ventaja competitiva para las empresas, quienes deben ser valiosos, únicos y estar organizados.

### **Desafíos competitivos en la gestión del talento humano**

- **Globalización:** como se menciona por varios autores esta es la “tendencia a la apertura de mercados de los países para el comercio y a la inversión internacional”; en su relación en la gestión de personal, se debe relacionar la misma con la cultura de la región, leyes, prácticas inherentes a las diferentes organizaciones y una administración a través de fronteras.
- **Incorporación nueva tecnología:** la utilización de la misma proporciona información adecuada y actualizada de los empleados para su administración, toma de decisiones, control y comunicación.
- **Administración de cambio:** con el avance de la globalización y de la tecnología, hace que la gestión del talento humano esté en constante cambio, estos cambios pueden ser proactivos, en donde los gerentes aprovechan las oportunidades en pro de las necesidades de la organización.
- **Desarrollo capital humano:** en la era actual las organizaciones “compiten a través de las personas”, donde el éxito depende del desarrollo del capital humano entendiéndose como “los conocimientos y habilidades de los individuos que tiene valor económico para la organización”,

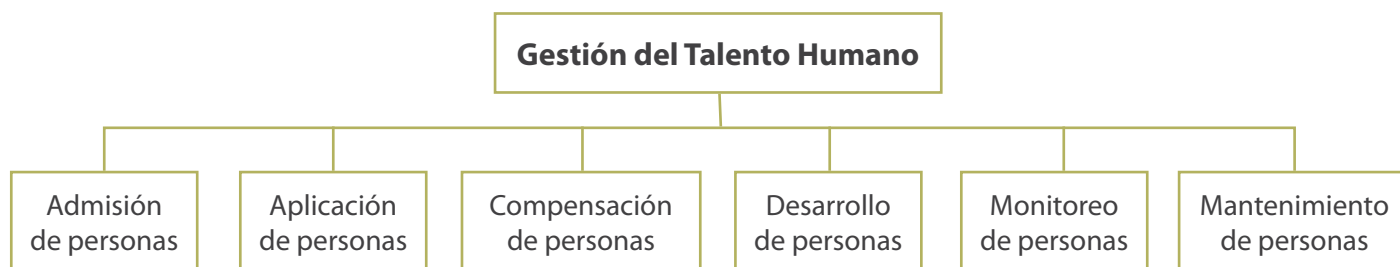
por ellos los líderes de esta área están en la generación de estrategias para el desarrollo de programas de capacitación.

- **Respuesta al mercado:** esta se encuentra ligada a la administración de la calidad total (ACT), que como lo mencionan algunos autores “son los principios y políticas donde se entiende las necesidades del cliente, haciendo las cosas bien la primera vez y se esfuerza para alcanzar una mejora continua”.
- **Control de costos:** la tendencia actual es que las compañías buscan bajar los costos y mejorar la productividad. Por lo anterior, se encuentran con situaciones relacionadas con el recorte de personal (dowsuzing), contratación externa y subcontrataciones. En esta parte como lo mencionan varios textos, se localiza el Outsourcing “contratación de organizaciones externa para realizar funciones anteriormente ejecutadas por empleados de la empresa) y el arrendamiento de empleadores “procedimientos mediante los cuales se despide a varios trabajadores para que otra compañía contrate los servicios de dichos empleadores).

Por otra parte entre las responsabilidades de gerente del área de talento humano se encuentra:

### **Procesos de la gestión del talento humano**

Como lo menciona Idalberto Chiavenato se cuenta con seis procesos en la gestión del talento humano, los cuales a través de este módulo se van abarcado uno a uno, ellos son:



- Admisión: proceso utilizado para vincular personas a la organización.
- Aplicación: proceso donde se establecen las actividades a realizar por las personas en la empresa.
- Compensación: procesos para incentivar y satisfacer las necesidades de los empleados.
- Desarrollo: proceso para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.
- Mantenimiento: proceso utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
- Monitoreo: proceso para acompañar y controlar las actividades realizadas.

Iniciando por el primer proceso se encuentra: el reclutamiento y la selección.

### Reclutamiento

Como es mencionado por varios autores el reclutamiento es la búsqueda de unos candidatos para cubrir una vacante o "el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces a ocupar estos y cargos dentro de una organización".



Imagen 3. Reclutamiento  
Fuente: <http://www.kaiprojects.com/images/seleccion-y-reclutamiento2.jpg>

El reclutamiento puede ser interno o externo, el primero aplica a los candidatos propios de la organización que pueden ser promovidos o transferidos a otras actividades, y el segundo está dirigido a candidatos fuera de la organización.

El reclutamiento interno tiene algunas ventajas como aprovechar más el talento de la propia organización, la motivación, estabilidad, no requiere socialización y su costo es mejor, pero entre algunas desventajas se tiene el bloqueo de ideas nuevas y facilita la rutina.

El reclutamiento externo, introduce ideas nuevas, enriquece el patrimonio humano, renueva la cultura organizacional, pero entre sus desventajas esta la desmotivación de los empleados de la organización, reduce la fidelidad y es un proceso más costoso. Este inicia mediante algunas técnicas y culmina cuando el candidato hace entrega de su *curriculum vitae*. Entre las técnicas en mención se encuentra:

- Avisos en periódicos.
- Agencia de reclutamiento,
- Contactos con universidades,
- Carteles.
- Recomendaciones de los empleados.
- Base de datos.
- Redes sociales.
- Entre otras.

## Selección



Imagen 4. Búsqueda de personal  
Fuente: [http://www.nissigroup.com.ar/sites/default/files/images/services/psicotecnico\\_laboral.jpg](http://www.nissigroup.com.ar/sites/default/files/images/services/psicotecnico_laboral.jpg)

Como es mencionado por Chiavenato la selección de personas “funciona como un filtro para que solo algunas personas puedan ingresar a la organización”, también se puede definir como el “proceso de elección del mejor candidato”.

Teniendo en cuenta la situación administrativa de la organización, se encuentra tres tipos de modelos de admisión:

- Forzosa: existe un candidato y un solo vacante.
- De selección: varios candidatos y una vacante.
- Clasificación: varios candidatos y varios vacantes.

Base para la selección de personal:

Ejecución de la tarea en sí

- Inteligencia general.
- Atención concentrada en los detalles.
- Aptitud numérica.
- Aptitud verbal.
- Aptitud espacial.

Interdependencia con otras tareas

- Atención dispersa y amplia.
- Visión en conjunto.
- Facilidades de coordinación.
- Espíritu de integración.
- Resistencia a la frustración o al fracaso.
- Iniciativa propia.

### Interdependencia con otras personas

- Relaciones humanas.
- Habilidad interpersonal.
- Colaboración y cooperación.
- Cociente emocional.
- Liderazgo.
- Facilidad de comunicación.

Entre algunas de las técnicas de selección de personal se encuentran:

- Entrevistas de selección: es la más utilizada, "es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan", puede realizarse como parte de un proceso de selección, para evaluación, para orientación, entre otras.

- Pruebas de conocimientos o de habilidad: se utilizan para evaluar los "conocimientos exigidos por el cargo vacante".
- Pruebas psicométricas: "constituye una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona".
- Pruebas de personalidad: "estas revelan ciertos aspectos de las características superficiales de la personas, como las determinadas por el carácter y los determinados por el temperamento".
- Técnicas de simulación: "son técnicas de dinámica de grupo".

De igual manera depende de las necesidades específicas del cargo y de los objetivos de la organización las técnicas pueden variar.



1  
Unidad 1

Diseño de cargos



Gestión del Talento Humano

Autor: Carolina Naranjo Palomino



Imagen 1. Desempeño laboral

Fuente: <http://news.co.buscojobs.com/wp-content/uploads/2012/04/manual1.GIF>

## Introducción

Las organizaciones, para el cumplimiento de sus objetivos no pueden funcionar de improvisadamente, por ello proyectan de manera intencionada sus actividades y acciones. En esta semana se abarcarán, temáticas importantes relacionadas con la orientación de personas, lo cual es un factor de éxito en las organizaciones, para poder emplear a las personas en condiciones adecuadas y productivas ante los requerimientos establecidos.

Siendo la gestión del talento humano un ventaja competitiva en las organizaciones, el diseño de cargos es la proyección del modo de cómo se representa la combinación de funciones, unidades o departamentos en pro del desarrollo de la misión y visión de cada una de las empresas. De igual forma, las evaluaciones de desempeño buscan ser una estrategia de calidad, al ser un proceso autoreflexivo que identifica los aspectos positivos de un área y los de mejorar ante el cumplimiento de metas.

Se recomienda la lectura del material, la revisión de los enlaces sugeridos y la realización de las actividades de repaso. El estudiante por medio de la organización de su tiempo, dedicación, a medida en la que avanza en cada una de las semanas se irá familiarizando con la metodología virtual.



Para iniciar hablar de la orientación a la personas importante mencionar en primera instancia el concepto de cultura organizacional, la cual como lo mencionan varios autores es la que expresa identidad a la misma, se construye en el curso del tiempo e impregna todas las prácticas, se puede establecer que ella es “el conjunto de hábitos y creencias establecidas a través de normas, valores, actitudes, expectativas compartidas por todo los miembros de la organización”. En ella se encuentran: los comportamientos, las normas, las reglas y la filosofía.

Los tres niveles de la cultura organizacional son:

<b>1. Artefactos</b>	Estructura y procesos organizacionales visibles.
<b>2. Valores compartidos</b>	Filosofías, estrategias y objetivos.
<b>3. Presunciones básicas</b>	Creencias inconscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos.

Figura 1.

Fuente: Chiavenato, I. (2002).

El primer nivel, es el visible y perceptible, entre ella se encuentra los símbolos, las historias, los lemas, entre otros. El segundo nivel, son los valores a destacar de las personas, definen la razones de lo que hacen y el tercer nivel si es más personal, son las creencias inconscientes de las personas.

Por otra parte, se encuentra el clima organizacional, en este se encuentran el sentir de cada uno de los empleados y como este se manifiesta en el trato con sus superiores, clientes y compañeros de trabajo.

En la orientación de personas, se encuentra en primera instancia el diseño de cargo, el cual de describe a continuación.

## Diseño de cargos



Imagen 2. CV

Fuente: <http://www.cv-resume.org/curriculumvitae/blog/index.php/category/curriculum-vitae-general/>

Las necesidades de una organización para el cumplimiento de sus objetivos, se establece por medio de la descripción de cargos, como se menciona en la literatura cargo se define como “la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona”, de acuerdo al organigrama establecido en la empresa, este consta de sus deberes y responsabilidades que son diferenciados entre los demás empleados de la compañía. Este genera muchas expectativas y motivaciones en los empleados, pues de este depende su nivel jerárquico, su salario, su carga laboral, horario de trabajo, entre demás aspectos.

La ubicación del cargo dentro de la organización se representa en rectángulo, cuanta con dos niveles de comunicación el superior que el que define su subordinación y los in-

feriores que establecen sus subordinados, adicionalmente la perspectiva horizontal, que serían los cargos de su mismo nivel, como se observa en la siguiente figura:

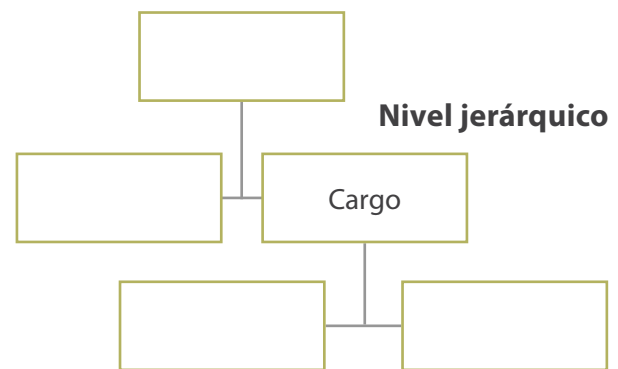


Figura 2.  
Fuente: Propia.

Como es mencionado por Chiavenato, el diseño del cargo “es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos organizacionales y sociales”, estos están en cambios constantes por las necesidades propias de la organización y del entorno. Existen diferentes modelos para su presentación y análisis, depende de las directrices propias de las empresas y de las personas líderes de estas áreas.

Dentro de lo determinado en el contenido del cargo, se tiene presente:

Recursos intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucción necesaria.</li> <li>• Experiencia anterior.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Aptitudes.</li> </ul>
Requisitos físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo físico.</li> <li>• Concentración visual o intelectual.</li> <li>• Destrezas o habilidades.</li> <li>• Constitución física.</li> </ul>
Responsabilidades por	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión de personas.</li> <li>• Material, equipo o herramientas.</li> <li>• Dinero, títulos o documentos.</li> <li>• Contactos internos o externos.</li> </ul>
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente físico de trabajo.</li> <li>• Riesgos de accidentes.</li> </ul>

Figura 4.

Fuente: Chiavenato, I. (s.f.). *Gestión del talento humano*.

Para realizar un análisis del cargo existen tres métodos, el primero es la entrevista, estas pueden ser desarrolladas de manera individual, grupal o con el jefe de cada área, es el método más utilizado, el segundo es por cuestionario, este es de rápida aplicación, pero requiere que el mismo instrumento este bien estructurado para cumplir con el objetivo propuesto y el tercero es el método de observación, el cual es utilizado para cargos sencillos y rutinarios.

A continuación, se presenta un ejemplo de descripción de cargo:



Ficha de puesto de trabajo

Código: FT.01

Edición: 1

Fecha:

**Denominación del puesto:**

**Operadores**

**Funciones:**

- |                                     |                                 |                                     |   |
|-------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>            | Compras                         | <input type="checkbox"/>            | Contabilidad / Finanzas                 |
| <input type="checkbox"/>            | Comercial / Atención al cliente | <input type="checkbox"/>            | RR.HH. / Administración                 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Calidad                         | <input checked="" type="checkbox"/> | Mantenimiento & Almacén                 |
| <input type="checkbox"/>            | Logística externa               | <input checked="" type="checkbox"/> | Logística interna                       |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Producción                      | <input type="checkbox"/>            | Cambio de utillajes, ajuste de máquinas |
| <input type="checkbox"/>            | Diseño del proceso              |                                     |   |

**Responsabilidades:**

Efectuar los controles de calidad por autocontrol definidos en el Plan de Control específico de cada proyecto. Controles que se definen en las instrucciones de autocontrol disponibles en el puesto de trabajo.

Identificar los productos no conformes siguiendo la pauta del proyecto.

Realizar el producto de acuerdo con las indicaciones del responsable de producción. Consultar la documentación disponible y verificar que se está haciendo lo que se ha planificado.

Llevar a cabo actividades de mantenimiento preventivo y limpieza previstas en el plan de mantenimiento.

Mantener el almacén bajo el criterio: "un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio".

Efectuar movimientos de materiales y productos en el área productiva.

Realizar inspecciones de los productos comprados. Aplicar las pautas de inspección.

Embalar el producto final. Aplicar las instrucciones de embalaje.

**Competencia necesaria para el puesto de trabajo**

**Formación**

Conocimientos en el uso seguro de prensas, uso de equipos de medición (pié de rey, flexómetro, calibres pasa no pasa y otros equipos similares), lectura y aplicación de pautas de verificación (autocontrol e inspección), y uso de transpalets.

**Experiencia**

No requerida, depende de la motivación y aptitudes del candidato.

**Aptitudes**

Capacidad de trabajo, responsabilidad, y atención.

Observaciones:

Firma:

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

Cuadro 1. Ficha de puesto de trabajo

Fuente: [http://www.portalcalidad.com/docs/186-formato\\_ficha\\_puesto\\_trabajo](http://www.portalcalidad.com/docs/186-formato_ficha_puesto_trabajo)

## Evaluación de desempeño

Entre algunas de las definiciones de evaluación de desempeño dadas por diferentes autores se tienen las siguientes: “proceso de revisar una actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo” – “es la identificación, medición y administración del desempeño en las organizaciones”.

Entre algunos de sus objetivos según Bohlender, Snell y Sherman, se encuentran:

- Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
- Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Algunas otras razones:

- Permite comunicación para transmitir en que deben cambiar de su comportamiento, actitudes, habilidades, entre otros.
- Posibilita conocer a los empleados la percepción de su jefe sobre él.
- No solo abarca el desempeño sino el alcance de metas y objetivos.
- Debe ser aceptada por ambas partes (evaluador y evaluado).

Dada a la complejidad de la evaluación en este momento puede ser desarrollada de

muchas maneras y con la existencia de varios candidatos para realizarla, entre ellos están: el trabajador mismo, los clientes, los compañeros, el supervisor, entre otros.

- La evaluación con el supervisor o gerente es la más tradicional, suelen depender de un formato establecido, son más objetivas y proporcionan de manera más amplia una visión del desempeño de los empleados, requiere disponibilidad de tiempo por parte del supervisor que en ocasiones limita su realización.
- Autoevaluación: es realizada por el mismo empleado, generalmente se tienen ya unos formatos establecidos, es importante porque se realiza un proceso de autoreflexión para identificar fortalezas y debilidades.
- Evaluación de los subordinados: es la realizada a un superior, busca evaluar aspectos como de comunicación, delegación, liderazgo, coordinación, entre otros.
- Evaluación de compañeros: es importante para identificar habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales. Así mismo, es una fuente de insumo para que el supervisor evalúe el desempeño de su área.
- Evaluación del equipo de trabajo: la cual reconoce los logros en equipo más que los individuales.
- Evaluación por parte de clientes: busca que tanto los clientes internos y externos expresen una retroalimentación de los procesos basados en los conceptos de calidad.

A continuación se presenta un ejemplo de evaluación de desempeño:

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Apellido y Nombre: Guillermo Puertas	
Puesto: Programador Senior	
Fecha: 20/02/2008	
Evaluador: Diego Salama	
Evalúe del 1 al 5 las siguientes métricas	
<b>1.Malo.</b>	<b>2.Regular.</b>
<b>3.Bueno.</b>	<b>4.Muy Bueno.</b>
<b>5.Excelente.</b>	
<b>Desempeño Laboral</b>	
1 Responsabilidad	4
2 Exactitud y calidad de trabajo	4
3 Cumplimiento de fechas estimadas / pautadas	4
4 Productividad - Volumen y cantidad de trabajo	4
5 Orden y claridad del trabajo	4
6 Planificación del trabajo	4
7 Documentación que genera	4
8 Reporta avances de tareas	3
9 Capacidad de delegar tareas	5
10 Capacidad de realización	4
11 Comprensión de situaciones	5
12 Sentido común	4
13 Cumplimiento de los procedimientos existentes	4
14 Grado de Conocimiento funcional	4
15 Grado de Conocimiento técnico	4
<b>Factor Humano/Actitudinal</b>	
16 Actitud hacia la empresa	4
17 Actitud hacia superior/es	4
18 Actitud hacia los compañeros	4
19 Actitud hacia el cliente	3
20 Cooperación con el equipo	3
21 Cooperación con pares	3
22 Capacidad de aceptar críticas	3
23 Capacidad de generar sugerencias constructivas	4
24 Presentación personal	4
25 Predisposición	4
26 Puntualidad	2
<b>Habilidades</b>	
27 Iniciativa	4
28 Creatividad	3
29 Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)	4
30 Respuesta bajo presión	4
31 Capacidad de manejar múltiples tareas	3
32 Coordinación y Liderazgo	4
33 Potencialidad - Capacidad de Aprendizaje	4
34 Carisma	4
35 Compromiso hacia el equipo	3
36 Manejo de conflictos	2
37 Manejo y optimización del grupo	3
38 Relación con el cliente	4
39 Planificación - Coordinación	2
40 Toma de decisiones	5
41 Comercial	5
<b>Comentarios:</b>	
blah, blah, blah	

Imagen 2. Evaluación de desempeño  
Fuente: <http://www.diegosalama.com/2008/02/20/ejemplo-de-evaluacion-de-desempeno-para-programadores/>

### FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

UNIDAD/DPTO. Medicina Interna  
 AREA/SERV. Enfermería  
 EVALUADO Juan Meléndez Hinojosa  
 PUESTO Jefe de Enfermeros  
 FECHA DE INGRESO 01 de Enero del 2008  
 EVALUADOR María Pílares Monje  
 FECHA DE LA EVALUACIÓN 17 de Mayo del 2012

Marque con una X el número que refleja el nivel que usted cree que el trabajador tiene desarrollada las competencias

#### INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones.
2. Asigne el puntaje correspondiente.
3. La escala para ser utilizada por el evaluador, corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo : 1 ---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.  
 Bajo : 2 ---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.  
 Moderado: 3 ---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.  
 Alto : 4 ---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.  
 Muy Alto : 5 ---Superior.- Rendimiento laboral excelente.

4. En comentarios, anote lo adicional que usted quiere remarcar.
5. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben ser firmados por el evaluador y el ratificador.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
<b>ORIENTACION DE RESULTADOS</b>						
Termina su trabajo oportunamente					X	5
Cumple con las tareas que se le encomienda					X	5
Realiza un volumen adecuado de trabajo					X	5
<b>CALIDAD</b>						
No comete errores en el trabajo				X		4
Hace uso racional de los recursos				X		4
No Requiere de supervisión frecuente				X		4
Se muestra profesional en el trabajo					X	5
Se muestra respetuoso y amable en el trato					X	5
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros					X	5
Brinda una adecuada orientación a los clientes					X	5
Evita los conflictos dentro del equipo					X	5
<b>INICIATIVA</b>						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos				X		4
Se muestra asequible al cambio				X		4
Se anticipa a las dificultades					X	5
Tiene gran capacidad para resolver problemas				X		4
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
Muestra aptitud para integrarse al equipo				X		4
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo				X		4
<b>ORGANIZACION</b>						



ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades					X	5
Hace uso de indicadores				X		4
Se preocupa por alcanzar las metas					X	5
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>						<b>91</b>

<b>Firma del evaluador</b> (Director, Jefe de Departamento Asistencial, o Jefe de Unidad Administrativa)	<b>Comentarios</b>
<b>Firma del ratificador</b> (Sub Dirección Ejecutiva, Director de la Oficina de Administración)	<b>Comentarios</b>

Imagen 3. Formato de evaluación de desempeño laboral  
Fuente: <http://modelode.com/modelos/ld-modelo-de-evaluacion-del.php>



2

Unidad 2

Tipos de contratos  
en Colombia



Gestión del Talento Humano

Autor: Carolina Naranjo Palomino



Imagen 1. Trabajo

Fuente: [HTTP://WWW.MINCIT.GOV.CO/MINTRANET/PUBLICACIONES.PHP?ID=31104](http://www.mincit.gov.co/mintranet/publicaciones.php?id=31104)

## Introducción

Las personas al trabajar cuentan con ciertas expectativas, así como la misma organización. Tener conocimiento acerca de los tipos de contratos y la forma de calcular los salarios es muy importante en la actualidad; ya que sin importar el rol que decida jugar en la sociedad, siempre un contrato laboral y un salario se involucrarán en su vida; ya sea como persona independiente, que solicite los servicios de otro individuo, o como trabajador; en cualquiera de las dos situaciones resulta útil manejar correctamente estos conceptos para no incurrir en faltas graves por un lado; o por el otro permitir que le falten a lo que legalmente tiene como derecho.

Se recomienda de manera especial que al realizar la lectura se tengan presentes las leyes, decretos y normas que la regulan y que han sido modificadas recientemente; ya que en la última reforma tributaria presentada por el gobierno se incluyeron importantes cambios en el cálculo de algunas cargas tributarias a los salarios. Así mismo el estudiante por medio de la organización de su tiempo, es autónomo ante el desarrollo de las competencias del módulo.

### Tipos de contratos en Colombia

#### **Contrato a término fijo (Art. 46 del Código Sustantivo de Trabajo y Art. 28 de la Ley 789 de 2002)**

Es un contrato laboral que tiene un límite temporal que está especificado de manera clara en el contrato. Puede ser prorrogado indefinidamente, salvo en los casos en los cuales el plazo pactado sea inferior a un año.

Los contratos a término fijo se pueden clasificar en dos modalidades de contratación: contratos con un vencimiento igual o superior a un año y los contratos con un vencimiento menor a un año.

Modalidad 1. Igual o superior a un (1) año

- Debe constar siempre por escrito.
- El término de su duración no puede ser superior a tres (3) años, pero puede ser prorrogable de forma indefinida.
- Si hay periodo de prueba debe constar por escrito al inicio del contrato.
- Para su terminación no se requiere aviso previo.
- En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

Modalidad 2. Inferior a un (1) año

- Este tipo de contratos únicamente pueden prorrogarse hasta tres (3) veces, por periodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año.
- Para su terminación no se requiere aviso previo.
- En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

#### **Contrato a término indefinido (Art. 47 del Código Sustantivo de Trabajo)**

El contrato a término indefinido es aquel que no tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación entre el empleado y el empleador, cuya duración no está determinada por la obra realizada o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera de manera explícita a un trabajo ocasional o transitorio. Puede hacerse por escrito o de forma verbal.

Características

- Si se quieren establecer cláusulas específicas para el contrato es necesario formalizar el contrato a través de un contrato escrito.

- El empleador se compromete a pagar prestaciones sociales, prima de servicios, descansos remunerados y aportes parafiscales.

En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

### **Contrato de obra o labor (Art. 45 del Código Sustantivo de Trabajo)**

El contrato es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción y de universidades y colegios con profesores de cátedra, que cumplen su labor una vez haya terminado el periodo académico. Este contrato es igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos, por ser un contrato laboral.

### **Contrato de aprendizaje (Art. 30 de la Ley 789 de 2002)**

Este tipo de contrato es una forma especial de vinculación a una empresa y está enfocada a la formación de practicantes, donde este recibe herramientas académicas y teóricas en una entidad autorizada por una universidad o instituto, con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que el practicante adquiera formación profesional metódica en el oficio.

La idea de este tipo de contrato es el aprendizaje y que el practicante se incluya al mundo laboral, la remuneración es llamada auxilio de sostenimiento y depende completamente de un convenio entre ambas partes, donde el estudiante no tiene prestaciones sociales. El valor de la remuneración depende de si el practicante es universitario

o no, de ser universitario tiene derecho a un salario que debe ser superior o igual al mínimo y si el practicante no es universitario tendrá como base de pago un salario por debajo del mínimo.

### **Contrato temporal, ocasional o accidental (Art. 6 del Código Sustantivo de Trabajo)**

Según el Código Sustantivo del Trabajo, se define el trabajo ocasional, accidental o transitorio, como aquel trabajo de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador. Es decir, que no tiene que ver con las labores propias que desarrolla el contratante. Por ejemplo, en una oficina de una agencia de viajes aparece una humedad y se hace necesario contratar a un técnico para arreglar el problema. La agencia de viajes necesita un técnico que arregle la pared. El técnico estaría por contrato ocasional porque no va dentro de las tareas rutinarias de la empresa.

Esta forma de contratación puede hacerse por escrito o verbalmente; pero es recomendable hacerlo por escrito, especificando la tarea concreta del trabajador para evitar conflictos durante y después de la realización de la labor.

#### Características

- Puede ser verbal o escrito.
- Debe relacionarse con actividades ajenas al objeto social del contratante.
- Su duración nunca podrá ser mayor a treinta (30) días.

### **Contrato civil por prestación de servicios**

Este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna

labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. La duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar. El empleado recibe un sueldo al cual se le descuenta únicamente por concepto de retención en la fuente.

## Salarios en Colombia

### Salario mínimo (Artículo 145 del Código Sustantivo de Trabajo)

#### Definición

Salario mínimo es el que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural.

De acuerdo al Artículo 14 de la Ley 50/1990:

Constituye salario no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas.

También son salario, los pagos que se dan como contraprestación directa del servicio, bien por voluntad del empleador, o por haberse pactado así en el contrato de trabajo, el pacto o convención colectiva o en el laudo arbitral.

Las partes, esto es, el empleador y el trabajador pueden disponer expresamente (en el contrato de trabajo) que no constituyen salario en dinero o en especie algunos pa-

gos como la alimentación, la habitación o el vestuario, las primas extralegales, de vacaciones o de navidad.

La determinación de los pagos laborales que tienen carácter salarial es muy importante en la liquidación de prestaciones sociales y, por tal razón, deberá quedar claro las sumas que constituyen salario.

### Pagos que constituyen salario

#### ■ Remuneración ordinaria:

Está compuesta por lo que común y regularmente paga el empleador al trabajador en los periodos de pago convenidos. La remuneración ordinaria puede ser fija o variable. Fija si se pacta por unidad de tiempo (día, semana, mes) y variable cuando se tiene en cuenta el resultado de la tarea realizada por el trabajador, evento en el cual admite varias modalidades, por tarea, por unidad de obra, a destajo, por comisión.

#### ■ Primas extralegales, sobresueldos o bonificaciones- habituales

■ Son sumas de dinero que el empleador paga al trabajador con cierta periodicidad cada dos, tres, seis meses o cada año. Cuando así sucede dicho valor se convierte en salario, a no ser que se firme expresamente en el contrato de trabajo que no lo son.

Estos pagos extras generalmente los otorga el empleador por antigüedad, por rendimiento en la producción, por recolección de cartera, etc.

Constituyen salario cuando son habituales, y no son salario cuando son esporádicas, como cuando se paga la retribución de un trabajo especial que no se vuelve a realizar.

Nota: las primas habituales de las que se hablan en este numeral, son primas extra-legales, diferentes a las primas de servicio que son legales (por ley se pagan en Junio y Diciembre)

- **Viáticos en la parte destinada a alimentación y alojamiento**

Los viáticos se componen de gastos de representación, gastos de transporte, alimentación y alojamiento.

El dinero que el empleador suministra al trabajador, con el objeto de atender todo lo relacionado con la alimentación y alojamiento, cuando este se desplaza a un lugar diferente al que ordinariamente presta su servicio constituyen salario. No serán salario cuando los viáticos son ocasionales o esporádicos.

- **Horas extras y recargo nocturno**

Todas las sumas que el empleador cancele al trabajador por concepto de horas extras, recargo nocturno, trabajo en días dominicales o festivos, o el valor del día compensatorio, cuando éste se pague en dinero, constituyen salario, y por tanto dichas cantidades deben sumarse al salario básico, cuando se deban liquidar las prestaciones sociales al trabajador.

- **Comisiones, incentivos, porcentajes**

Tasas de acuerdo a las ventas, recaudos, realización de otras labores, o el rendimiento en la prestación del servicio.

- **Salario en especie**

Constituye salario en especie toda la parte de la remuneración ordinaria que el trabajador reciba como prestación directa del servicio, como alimentación, habitación o vestuario (diferente al vestido de labor) que

el empleador suministra al trabajador o a su familia, salvo cuando se estipule expresamente que dichos suministros no constituyen salario.

El salario en especie debe valorarse expresamente en todo contrato de trabajo. A falta de estipulación o de acuerdo sobre su valor real, se estimará mediante peritos, sin que pueda llegar a constituir más del 50% de la totalidad del salario. No obstante, cuando el trabajador devengue el salario mínimo legal, el valor por concepto de salario en especie no podrá exceder el 30% (Artículo 16 Ley 50/90).

### **Pagos que no constituyen salario**

- Las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador en dinero o en especie, como primas y bonificaciones.

- Lo que recibe no como beneficio ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como medios de transporte y gastos de representación.

- Los beneficios y auxilios habituales u ocasionales cuando las partes hayan dispuesto en forma expresa que no tendrán carácter salarial como las primas extralegales de vacaciones y de navidad.

- Las prestaciones sociales (auxilios por maternidad, enfermedad, cesantías, etc.)

- Los suministros en especie, cuando se pacte que no tendrán carácter de salario, tales como alimentación, vestuario y alojamiento.

- Los pagos que expresamente no son salario, como vacaciones y su compensación en dinero, el subsidio familiar, la

participación de utilidades, viáticos permanentes en la parte destinada a gastos de transporte y gastos de representación. Tampoco son salario los elementos de trabajo, las propinas (ya que estas no las paga el empleador), ni la indemnización por terminación del contrato.

- Los honorarios tampoco son salario ya que provienen de un contrato civil y no laboral, estos se pagan por la prestación de servicios profesionales y tienen una retención del 10%

### **Clasificación de los salarios**

#### ■ Salario en dinero

La regla general que la Legislación Laboral establece, es que el salario debe pagarse en dinero efectivo. El pago en especie solo puede hacerse parcialmente

#### ■ Salario en especie

Toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que reciba el trabajador, como contraprestación directa del servicio, tales como la alimentación, habitación o vestuario, etc.

El salario en especie debe valorarse expresamente en el contrato de trabajo. A falta de estipulación o de acuerdo sobre su valor real se estimará pericialmente, sin que pueda llegar a constituir o conformar más del 50% de la totalidad del salario. No obstante cuando un trabajador devengue el salario mínimo legal, el valor por concepto de salario en especie no podrá exceder del 30%

#### ■ Salario mixto

Parte en dinero y parte en especie

#### ■ Salario nominal

Es el que figura en la nómina de la empresa de acuerdo al contrato de trabajo

#### ■ Salario real

Es el salario nominal menos las deducciones obligatorias o autorizadas por el trabajador.

Deducciones obligatorias: aportes a salud, pensiones, fondo de solidaridad, cuota sindical.

#### ■ Salario por unidad de tiempo

Las partes pueden acordar el salario teniendo en cuenta solo el tiempo, hora, día, semana, década, quincena, mes.

El salario toma denominaciones particulares según se pacte por días o por períodos mayores. Se denomina jornal cuando se pacta por días y se denomina sueldo si se pacta por períodos mayores de un día.

Como se observa la expresión salario es genérica y las voces jornal y sueldo son específicas.

#### ■ Salario a destajo o por unidad de obra

Se paga cierta cantidad por cada pieza que fabrique o procese el trabajador, no siempre es posible pactarlo pues depende de la índole de la labor. Con una secretaria recepcionista por ejemplo no se podría pactar así. Cuando el trabajador está obligado a cumplir con la jornada ordinaria (8 horas), deberá recibir el salario mínimo, aunque el valor de las unidades no alcance dicho límite, cuando no está obligado a cumplir con la jornada mínima no es aplicable la norma anterior.

#### ■ Salario Mínimo Integral

La Ley 50 de 1990 introdujo la figura de salario integral, el cual, además del salario



básico, incluye un porcentaje denominado factor prestacional, que compensa en forma anticipada el valor de las prestaciones, trabajo de horas extras, recargo nocturno, valor del trabajo en dominicales y festivos, primas legales, extralegales, cesantías, intereses a las cesantías, subsidios y suministros en especie y en general todas las acreencias laborales que se incluyan en dicha estipulación, con excepción de las vacaciones. Se puede pactar salario integral cuando se devengue un salario ordinario igual o superior a diez salarios mínimos. En ningún caso el valor del salario integral puede ser inferior a diez salarios mínimos legales vigentes (SMLV) mensuales más el factor prestacional correspondiente a la empresa, el cual no puede ser inferior al 30% de dicha cuantía, es decir 13 SMLV. De esta manera el salario mínimo integral vigente (SMIV) corresponderá a:

Siempre que durante la ejecución del contrato haya incremento del salario mínimo legal, y por tal razón el salario integral quede por debajo de los 10 SMLV más el factor prestacional, el salario integral del trabajador se debe reajustar.

Cuando la Ley expresa que el factor prestacional no podrá ser inferior al 30% del monto total de los salarios mínimos legales mensuales, esto significa que entre el trabajador y el empleador se puede pactar un factor prestacional por encima de este tope.

El salario integral debe estipularse por escrito, determinando claramente el salario base o remuneración ordinaria y el factor prestacional, si no se lleva a cabo este requisito, la remuneración no se considerará integral sino común, con las respectivas consecuencias prestacionales.

El monto total del salario integral (salario base + factor prestacional) será la base para liquidar indemnizaciones por despido injusto y vacaciones.

Las cotizaciones a la seguridad social (salud, pensiones, fondo de solidaridad) y los aportes parafiscales (Sena, ICBF, Cajas de compensación), se liquidan sobre el salario base integral, es decir, sin incluir el factor prestacional (salario integral total) / 1.3

### **El salario: aspectos prácticos**

- El pago del salario se hace directamente al trabajador o a quien este autorice por escrito.
- El salario debe pagarse por períodos iguales y vencidos, en el contrato de trabajo debe estipularse la forma como se hará el pago (decadal, quincenal, mensual).
- El mes laboral es de treinta (30) días, y el año laboral de 360 días.
- La jornada máxima legal es de 8 horas diarias, 48 horas semanales.
- El salario de un trabajador no se puede rebajar de manera unilateral por parte del empleador, a no ser que el trabajador consienta sobre este hecho, dicho consentimiento puede presentarse cuando el trabajador no reclama a pesar de su inconformidad, y continúa al servicio del empleador.
- El pago del salario salvo estipulación por escrito, se hace en el lugar de trabajo, durante el trabajo o inmediatamente después de que este cese.
- Los trabajadores de servicio doméstico generalmente tienen un salario mixto (en dinero y especie), a ellos se les debe garantizar el mínimo con-

siderando como máximo el 30% del salario en especie.

- La clara determinación de los pagos laborales que tienen carácter salarial, es muy importante en la liquidación de prestaciones sociales y por tal razón se debe tener mucha claridad entre las sumas que constituyen salario y las que no lo son.

2

## Unidad 2

Prestaciones  
sociales en  
Colombia



Gestión del Talento Humano

Autor: Carolina Naranjo Palomino



Imagen 1. Trabajo  
Fuente: [www.ma21.ru](http://www.ma21.ru)

## Introducción

El Gobierno Nacional de Colombia a través de la Ley 789 de 2002 realizó grandes modificaciones en las relaciones laborales en el país, dicha Ley en la actualidad se encuentra vigente y aplica para todos los contratos laborales ya presentados.

Los trabajadores en Colombia deberán tener en cuenta la reforma a la legislación laboral que entró en vigencia a través de la Ley 789 de 2002. A partir de la entrada en vigencia de esta Ley se modifica el pago de horas extras con recargo nocturno, los dominicales y festivos, la compensación de las vacaciones y la forma de liquidar en caso de ser despedido injustificadamente si tiene un contrato a término indefinido.

La norma también crea el subsidio temporal de desempleo, brindando garantías a los padres cabeza de familia para acceder más fácilmente a una oportunidad laboral. De la misma forma, prevé garantías para la prestación del servicio de salud y se otorga beneficios a quienes estén afiliados a las cajas de compensación.

Sin embargo, la Ley 789 de 2002 no es la última modificación realizada a las relaciones laborales en Colombia; ya que la última reforma tributaria aprobada en Colombia a través de la Ley 1607 de 2012 introduce importantes cambios en la forma de calcular los conocidos parafiscales y a su vez reduce la base salarial que obliga a los trabajadores colombianos a declarar renta.

Se recomienda de manera especial que al realizar la lectura se tengan presente las leyes, decretos y normas que la regulan y que han sido modificadas recientemente; ya que en la última reforma tributaria presentada por el gobierno se incluyeron importantes cambios en el cálculo de algunas cargas tributarias a los salarios. Así mismo el estudiante por medio de la organización de su tiempo, es autónomo ante el desarrollo de las competencias del módulo.

### Prestaciones sociales en Colombia

Las prestaciones sociales son los dineros adicionales al salario que el empleador debe reconocer al trabajador vinculado mediante contrato de trabajo por sus servicios prestados. Es el reconociendo a su aporte en la generación de ingresos y utilidad en la empresa.

#### Prima de servicios

Toda empresa debe pagar a cada empleado un salario mensual, del cual, quince días se deben pagar, por tardar el último día del mes de junio y los restantes quince días en los primeros 20 días del mes de diciembre.

Según el artículo 307 del código sustantivo del trabajo, la prima de servicios no es salario ni se debe computar como salario en ningún caso, tratamiento que se le da a las demás prestaciones sociales.

En el caso que el empleado opere con un contrato de trabajo a término fijo, la prima de servicios se calculará en proporción al tiempo laborado, cualquiera que este sea.

La base para el cálculo de la prima de servicios es el salario básico más auxilio de transporte, horas extras comisiones y cualquier otro pago considerado salario.

En cuanto al auxilio de transporte, este no es factor salarial, pero por mandato expreso

del artículo 7º de la ley 1ª de 1.963, este se considera incorporado al salario para todos los efectos de liquidación de prestaciones sociales. Es de tener presente que este tratamiento del auxilio de transporte es solo para las prestaciones sociales, mas no para los aportes parafiscales ni de seguridad social (pensión, salud A.R.P.).

#### Cesantías.

El trabajador tiene derecho a que se le pague un salario mensual por cada año de trabajo o proporcionalmente a la fracción de año trabajado.

Para liquidar el auxilio de cesantía se toma como base el último salario mensual devengado por el trabajador, siempre que no haya tenido variación en los tres (3) últimos meses. En el caso contrario y en el de los salarios variables, se tomará como base el promedio de lo devengado en el último año de servicios o en todo el tiempo servido si fuere menor de un año.

En este caso también se tiene en cuenta el auxilio de transporte como base para el cálculo de las cesantías.

La liquidación de las cesantías se hará el último día de cada año o al finalizar el contrato.

El auxilio de cesantías debe ser consignado por el empleador antes del 15 de febrero del siguiente año en una cuenta individual de

cada trabajador en el fondo que el empleado elija. De no consignarse oportunamente las cesantías, el empleador deberá pagar un día de salario por cada día de retraso en la consignación o pago de las cesantías.

Como ya se dijo, el auxilio de cesantías se liquida al finalizar el año, caso en el cual se consigna en un fondo, o a la terminación del contrato. Sin embargo, es posible hacer liquidaciones parciales de las cesantías siempre y cuando estas sean utilizadas para la construcción o mejoramiento de vivienda.

El empleador debe pagar por concepto de intereses sobre las cesantías un 12% anual, o proporcionalmente al tiempo trabajado.

### **Empleadores no obligados al pago del auxilio de cesantías**

Toda empresa está obligada al pago del auxilio de cesantías e excepción de la industria familiar, a los trabajadores temporales o transitorios y a los artesanos siempre que no ocupen más de 5 personas ajenas o extrañas a su familia y trabajen en su propio establecimiento.

### **Compensación de vacaciones**

En Colombia, las vacaciones corresponden a 15 días hábiles de descanso remunerado por cada año de trabajo.

Si el trabajador no lleva un año trabajando, las vacaciones se le reconocerán en proporción al tiempo laborado, sin importar cuanto sea este.

Las vacaciones se remuneran con base al salario que el trabajador esté devengando al momento de salir a vacaciones. Esto para sueldos fijos. Cuando el sueldo es variable, se tomará el promedio del último año, y si el trabajador no lleva un año, se tomará el

promedio del tiempo que lleve. Esto se da cuando el trabajador se retira sin haber disfrutado de sus vacaciones por no haber cumplido el año de servicios requerido.

Para efecto de las vacaciones, solo se tienen en cuenta los días hábiles, esto es que los domingos y festivos no se contabilizan. Eventualmente tampoco los sábados; esto cuando en la empresa no se labora los sábados. El empleado con contrato a término indefinido al ser despedido después de haber estado trabajando durante tres meses, en su liquidación deberá incluirse el valor correspondiente a la compensación por vacaciones. En ese sentido, no deberá esperar a completar seis meses para que este dinero se le reconozca.

### **Dotación**

Todo empleador que ocupe más de 1 trabajador permanente debe suministrar al empleado como dotación, cada cuatro meses un par de zapatos y un vestido.

Esta obligación es para con los empleados que devenguen un sueldo de hasta dos salarios mínimos, y tendrán derecho los trabajadores que a la fecha de la entrega de la dotación lleven laborando en la empresa como mínimo 3 meses.

Las fechas de entrega de la dotación serán el 30 de abril, el 31 de agosto y el 20 de noviembre de cada año.

Está prohibido que el empleador compense en dinero el valor correspondiente a la dotación, aunque es costumbre entre los empleadores, especialmente en oficinas y almacenes en los que no se requiere uniforme, entregar el dinero al empleado con el fin que este adquiera por su cuenta y a su gusto las prendas que ha de utilizar en su lugar de trabajo.

## Relaciones laborales

### Jornada laboral

Actualmente y según el artículo 160 del Código Sustantivo del Trabajo la Jornada de Trabajo en Colombia se encuentra dividida de la siguiente manera:

- Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.).
- Trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.).

### Horas extras

Las horas extras serán liquidadas de la siguiente manera:

Cuadro 1. Horas extras  
Fuente: Propia.

#### HORAS EXTRAS

HORAS EXTRAS	DEFINICION
ORDINARIA Ley 50 de 1990 Art.24	Valor Hora Ordinaria+25% de recargo
NOCTURNA Ley 50 de 1990 Art. 24	Valor hora ordinaria+75% de recargo
DOMINICAL Y FESTIVO ORDINARIA	Valor hora ordinaria+75% por festivo+25% recargo diurno
DOMINICAL Y FESTIVO NOCTURNA	Valor hora ordinaria+75% por festivo+75% recargo nocturno

## Seguridad social

El sistema de seguridad social en Colombia se compone de los siguientes elementos:

Cuadro 2. Prestaciones a cargo de terceros y parafiscales  
Fuente: Propia.

#### PRESTACIONES a cargo de terceros y parafiscales

PRESTACION	PORCENTAJE DE APORTE	DEFINICION
SALUD Ley 1122 del 2007 Art. 10	Empresa 8.5%. Empleado 4%	Requisito: No superar los 10 Salarios mínimos
PENSIONES Ley 797 de 2003 Art.7	Empresa 12% Empleado 4%	Cotización: 16%. Decreto 4982 de 2007
PARAFISCALES Cajas de Compensación Familiar	4% Cajas del Valor Total de la Nómina	A cargo del empleador
SUBSIDIO FAMILIAR Ley 21 de 1982 y Ley 789 de 2002Art. 3	Se paga por las Cajas de Compensación Familiar en dinero a quienes devenguen hasta 4 salarios mínimos legales mes.	Suma de dinero, pagos en especie y en servicios, que paga la Caja de Compensación Familiar al trabajador



Es importante señalar que con la Ley 1607 de 2012, artículo 25, quedan exonerados a partir del año 2014 de aportes al ICBF y SENA las sociedades y personas jurídicas contribuyentes del impuesto de renta y complementarios.

### Riesgos profesionales

Un riesgo profesional es una situación potencial de peligro ligada directa o indirectamente al trabajo y que puede materializarse con el daño profesional.

Con esta definición se puntualiza que no siempre el riesgo profesional conduce al daño profesional es decir puede existir riesgo sin producirse daño.



Imagen 2. Riesgo profesional  
Fuente: Propia.

Según la labor que desarrolle el trabajador, el empleador deberá realizar un aporte porcentual sobre el valor del salario, a continuación se presenta la tabla de aportes:

RIESGOS PROFESIONALES	PORCENTAJE DE APOORTE	DEFINICION
Riesgo I	0,522%	A cargo del Empleador
Riesgo II	1,044%	
Riesgo III	2,436%	
Riesgo IV	4,350%	
Riesgo V	6,960%	

Cuadro 3. Aporte porcentual  
Fuente: Propia.

### Indemnizaciones por terminación unilateral de contrato de trabajo

Cuando el empleador da por terminado el contrato de trabajo, motivado en una causal diferente a las denominadas justas causas, habrá lugar al pago al trabajador, de la indemniza

ción de que trata el artículo 64 del Código Sustantivo del Trabajo.

Artículo 64 Código Sustantivo del Trabajo. Terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa.

En todo contrato de trabajo va envuelta la condición resolutoria por incumplimiento de lo pactado, con indemnización de perjuicios a cargo de la parte responsable.

Esta indemnización comprende el lucro cesante y el daño emergente.

En caso de terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa comprobada, por parte del empleador o si este da lugar a la terminación unilateral por parte del trabajador por alguna de las justas causas contempladas en la ley, el primero deberá al segundo una indemnización en los términos que a continuación se señalan:

En los contratos a término fijo, el valor de los salarios correspondientes al tiempo que faltare para cumplir el plazo estipulado del contrato; o el del lapso determinado por la duración de la obra o la labor contratada, caso en el cual la indemnización no será inferior a quince (15) días.

En los contratos a término indefinido la indemnización se pagará así:

- a. Para trabajadores que devenguen un salario inferior a diez (10) salarios mínimos mensuales legales:
  1. Treinta (30) días de salario cuando el trabajador tuviere un tiempo de servicio no mayor de un (1) año.
  2. Si el trabajador tuviere más de un (1) año de servicio continuo se le pagarán veinte (20) días adicionales de salario sobre los treinta (30) básicos del nume-

ral 1, por cada uno de los años de servicio subsiguientes al primero y proporcionalmente por fracción.

- b. Para trabajadores que devenguen un salario igual o superior a diez (10), salarios mínimos legales mensuales.
  1. Veinte (20) días de salario cuando el trabajador tuviere un tiempo de servicio no mayor de un (1) año.
  2. Si el trabajador tuviere más de un (1) año de servicio continuo, se le pagarán quince (15) días adicionales de salario sobre los veinte (20) días básicos del numeral 1 anterior, por cada uno de los años de servicio subsiguientes al primero y proporcionalmente por fracción.

### **Mora en el pago de la liquidación**

Si el trabajador es despedido y su patrono no le ha pagado oportunamente lo correspondiente a prestaciones, salarios y aportes a seguridad social y cajas de compensación, se le pagará un día de sueldo por cada día de retraso por 24 meses. Después de esa fecha, se le pagará interés moratorio corriente.

### **Otras novedades**

La ley en materia laboral dice que si el trabajador se queda sin empleo y demuestra haber estado afiliado a una caja de compensación en un término inferior a un año, podrá reclamar un subsidio. El beneficio tendrá una duración máxima de seis meses a través de los cuales se le entregará el equivalente a 1,5 SMMLV.

Sin embargo se debe tener en cuenta que esta ayuda no es en dinero sino en bonos entregados por las cajas de compensación para que se puedan cambiar por alimentación, aportes al sistema de salud, capacitación, recreación o turismo.

En contraprestación por la creación de esta herramienta de protección, a partir de ahora las cajas de compensación reconocerán los subsidios por beneficiarios a quienes tengan hijos hasta los 18 años. Cabe recordar que esta ayuda se les entrega a los afiliados que ganan hasta 4 SMMLV.

### **Retefuente a los salarios**

Lo más importante es señalar que todo ingreso que perciba el trabajador en su relación laboral, sea o no constitutivo de salario, se tiene en cuenta para efectos de Retención en la Fuente; de ahí, las comisiones, la prima extralegal, el gasto de representación, los viáticos, las bonificaciones.

Por definición legal, todo pago que la empresa realice a un trabajador como remuneración por su trabajo se considera salario, pero la ley 50 de 1990, que modificó el artículo 128 del código sustantivo del trabajo, creó la posibilidad del pacto no constitutivo de salario entre trabajadores y empleadores.

Estos pagos adicionales que el empleador hace al trabajador, y que expresamente hayan acordado que no constituyen salario, tienen un tratamiento especial frente a algunas obligaciones propias de un contrato laboral, mas no tiene tratamiento especial frente a la retención en la fuente.

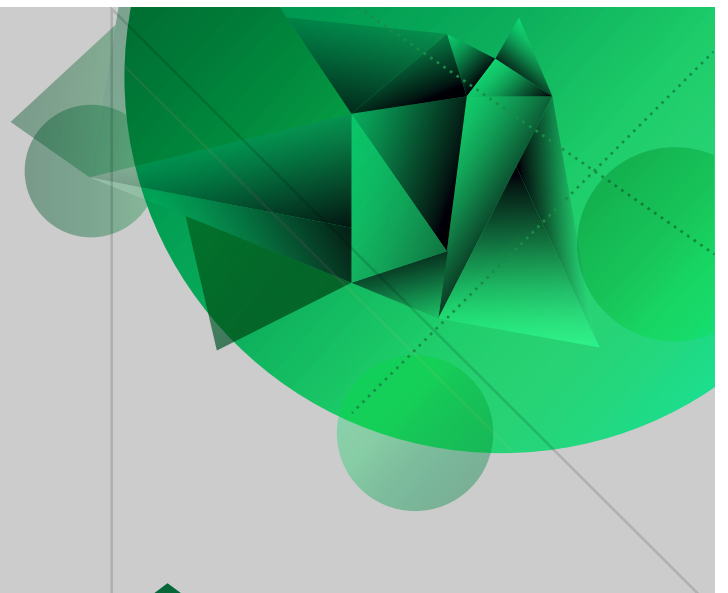
Los pagos considerados como no constitutivos de salario, no forman parte de la base para el cálculo de la seguridad social, los aportes parafiscales y las prestaciones sociales, pero si forman parte de la base para efectos del cálculo de la retención en la fuente.

Sucede lo mismo con el Salario Integral. Este salario incluye todos los pagos adicionales al sueldo básico, como horas extras, recargos nocturnos, dominicales, festivos y prestaciones sociales, a excepción de las vacaciones, las que sí se le deben reconocer al trabajador que esté vinculado con la modalidad de salario integral.

# 3

## Unidad 3

Entrenamiento  
- Capacitación



Gestión del Talento Humano

Autor: Carolina Naranjo Palomino



## Introducción

Como se ha abarcado a través de este módulo, podemos afirmar que el capital humano es el patrimonio principal de las organizaciones, en el mundo globalizado actual este constituye el factor diferenciador y de éxito. Por lo anterior las empresas independientes del área a la cual pertenecen, realizan grandes esfuerzos en la selección del personal y en desarrollo de los mismos, pues requieren de un personal ágil, comprometido, versátil, proactivo, motivado, emprendedor, experto y dispuesto a asumir los diferentes retos que el mercado tiene.

En este apartado divisaremos la temática de entrenamiento y capacitación, entendiéndose como “el proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que va a ocupar”.

Se recomienda la lectura del material, la revisión de los enlaces sugeridos y la realización de las actividades de repaso. El estudiante por medio de la organización de su tiempo, dedicación, a medida del avance en las temáticas planteadas se desarrollará las competencias necesarias para liderar procesos relacionados con la gestión de personal.

### Entrenamiento - Capacitación

Entre algunas de las definiciones mencionadas por algunos autores se encuentran: “El proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar, objetivos definidos”.

Las cuatro clases de cambios logrados mediante el entrenamiento son:

<b>Transmisión de información</b>	<b>Aumentar el conocimiento de las personas</b> (información de la organización, producto o servicio, políticas y directrices, reglas, clientes, entre otros).
<b>Desarrollo de habilidades</b>	<b>Mejorar las habilidades y destrezas</b> (capacitar para ejecución y operación de tareas, manejo de equipos, máquinas y herramientas).
<b>Desarrollo de actitudes</b>	<b>Desarrollar o modificar el comportamiento</b> (cambio de actitudes negativas a favorables, de toma de conciencia y sensibilidad con las personas, con los clientes externos e internos).
<b>Desarrollo de conceptos</b>	<b>Elevar el nivel de abstracción</b> (desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios).

Figura 1.

Fuente: Chiavenato, I. (s.f.). *Gestión del talento humano*.

Dentro del mismo se pueden distinguir cuatro etapas:

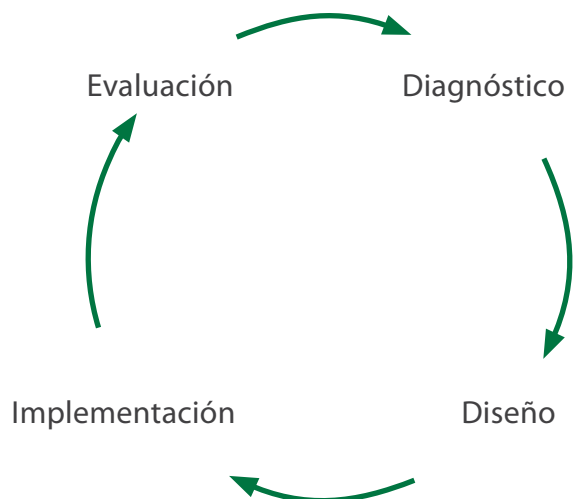


Figura 2.  
Fuente. Propia.

En el diagnóstico, se identifican las necesidades propias de los individuos y de la organización, de las tareas y de las personas, pueden ser las inmediatas o a las futuras acordes a los objetivos planteados. En el diseño, se elabora, estructura, plantea, programa y organiza el programa de entrenamiento a ejecutar. Al igual se determinan sus objetivos y los principios en el proceso de aprendizaje. Seguidamente viene la implementación, donde se realiza la aplicación y conducción del mismo, el cual cuenta con una metodología establecida, acorde a las necesidades identificadas y por último la evaluación en donde se realiza una verificación del mismo, se hace una identificación de su impacto, debilidades y aspectos a mejorar, adicional a la transmisión de la información y de los conocimientos.

Para la programación del entrenamiento, es indispensable que la organización brinde el tiempo y espacio para su desarrollo, para ello se tiene en cuenta lo siguiente:

¿Quién debe entrenarse?	Entrenados o instruidos.
¿Cómo entrenar?	Métodos de entrenamiento o recursos instruccionales.
¿En qué entrenar?	Asunto o contenido del entrenamiento.



¿Quién debe entrenar?	Instructor o entrenados.
¿Dónde entrenar?	Local de entrenamiento.
¿Cuándo entrenar?	Época u horario de entrenamiento.
¿Para qué entrenar?	Objetivos del entrenamiento.

Figura 3.

Fuente: Chiavenato, I. (s.f.). *Gestión del talento humano*.

El entrenamiento como proceso de aprendizaje puede tener diferentes principios y su implementación depende de las circunstancias propias de los empleados y de la organización, según la clasificación tecnología educativa de entrenamiento, se encuentra:

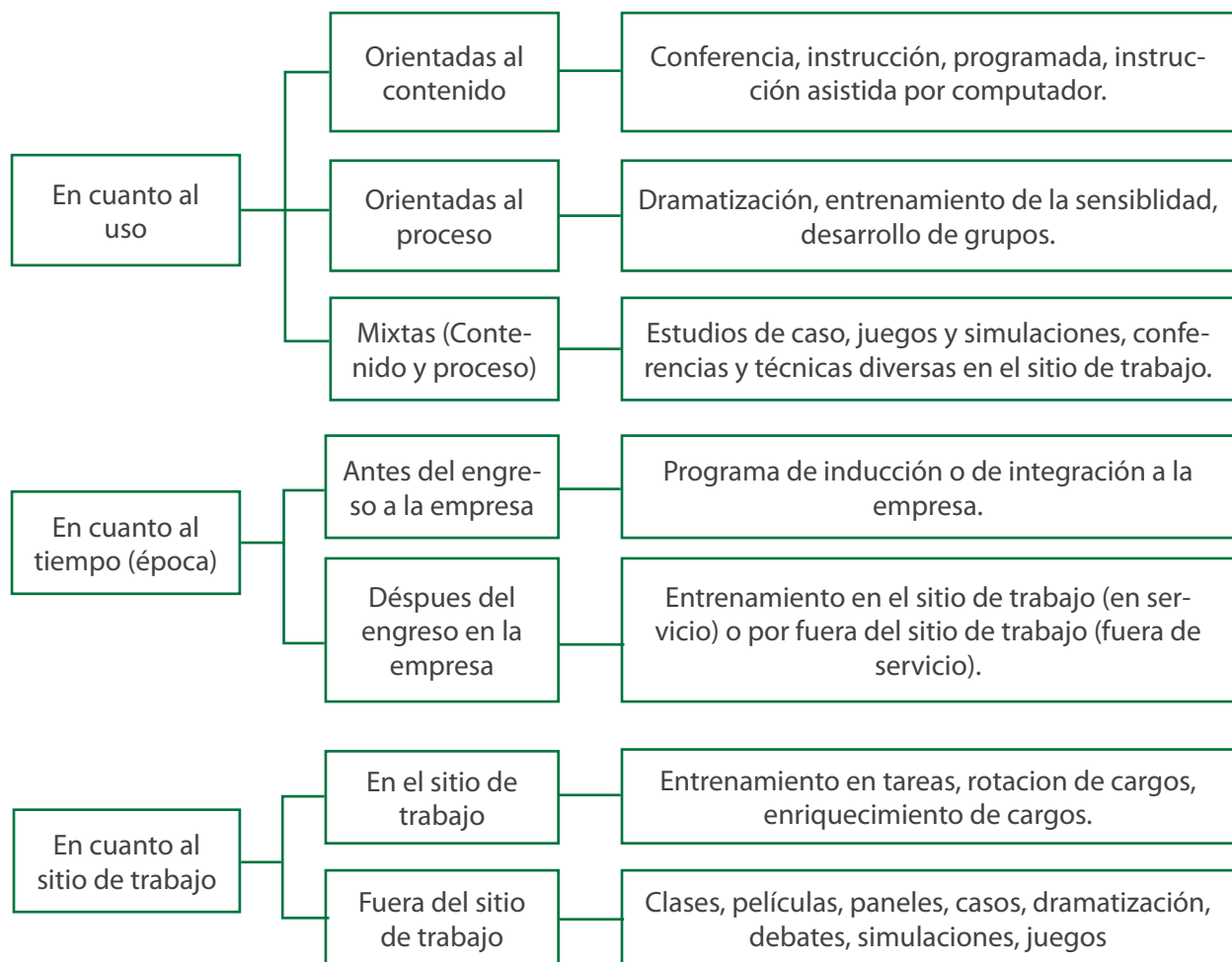


Figura 4.

Fuente: Chiavenato, I. (s.f.). *Gestión del talento humano*.

El término capacitación algunos autores lo definen como los “esfuerzos que tiene las organizaciones para impulsar el aprendizaje de sus empleados”, para ellos es relevante también tener en cuenta sus objetivos, el deseo y la motivación de las personas, los principios del aprendizaje y las características de los instructores.

Sus objetivos, son los resultados esperados en el programa de entrenamiento, la motivación y la disposición están ligadas con el reconocimiento de la necesidad de habilidades nuevas, para ello los gerentes pueden usar las siguientes estrategias:

- Utilizar el refuerzo positivo.
- Eliminar amenazas y castigos.
- Ser flexible.
- Hacer que los participantes establezcan metas personales.
- Diseñar una instrucción interesante.
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos del aprendizaje.

Entre los principios del aprendizaje se tiene el establecimiento de metas, las diferencias individuales, la práctica activa y repetición y la retroalimentación y el refuerzo.

Los capacitadores según varios autores, deben tener unas características específicas entre las cuales se tiene:

- Conocimiento del tema.
- Adaptabilidad.
- Sinceridad.
- Sentido del humor.
- Interés.
- Cátedras claras.
- Asistencia individual.
- Entusiasmo.

Existen diferentes procedimientos sistemáticos, que permiten lograr un desarrollo en pro de las áreas que requieren entrenamiento o capacitación. Entre algunos de ellos se encuentran:

- Capacitación para la toma de decisiones: las técnicas que se utilizan son: juegos de negocios (son ejercicios de simulación en donde los equipos compiten para alcanzar unos objetivos, por medio del análisis de un problema y toma de decisiones) y estudios de casos (los participantes identifican un problema, tratan de cuantificarlo, precisan sus aspectos más relevantes, analizan sus resultados y aplican alternativas de solución).
- Capacidad interpersonal: estas técnicas buscan la toma de decisiones con elementos de juicio en relación a la calidad y equidad. Entre ellas se pueden encontrar: sensibilizaciones o grupos T (pretenden mejorar la sensibilidad, despertando conciencia y capacidad de percibir los patrones de comportamiento individual o de los demás).
- Conocimiento de cargo: encontramos la experiencia del cargo (se basa en la experiencia, se realiza una interacción entre profesionales de un cargo) y el adiestramiento (se combina la experiencia con la asignación de un supervisor).
- Conocimiento de la organización: entre este se encuentra la rotación de puestos (es la transferencia de las personas que están en entrenamiento de un puesto a otro de manera articulada y planeada), reuniones de trabajo (sesiones donde se abarcan problemas de la organización), cursos especiales (realización de convenios con instituciones especializadas) y lecturas seleccionadas (suscripciones a revistas, periódicos, entre otros, especializadas en el área).

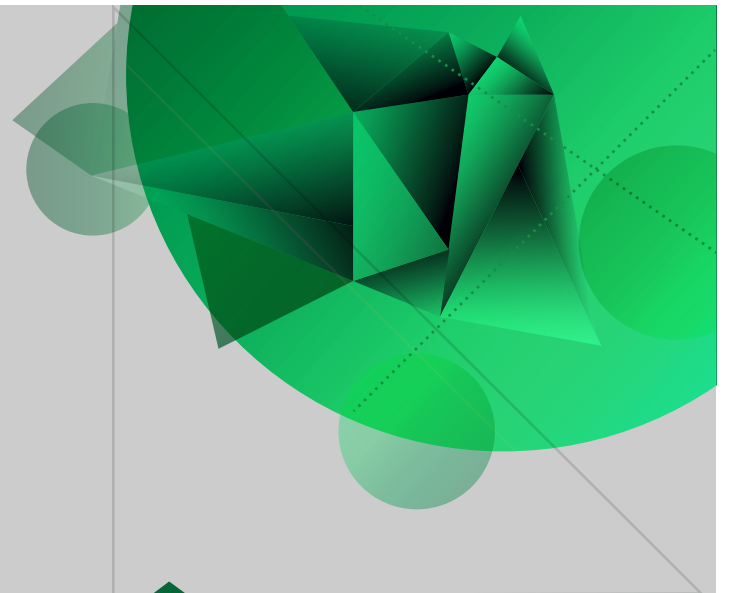
- Desarrollo individual: se pueden tener proyectos especiales (es la asignación de un proyecto para su análisis y organización) y asignaciones de comité (promueven la discusión de puntos de interés entre los individuos para llegar a un consenso).

Entre otras técnicas de capacitación se referencian: conferencias, seminarios, foros, mesas redondas, simposios, paneles, entre otros.

# 3

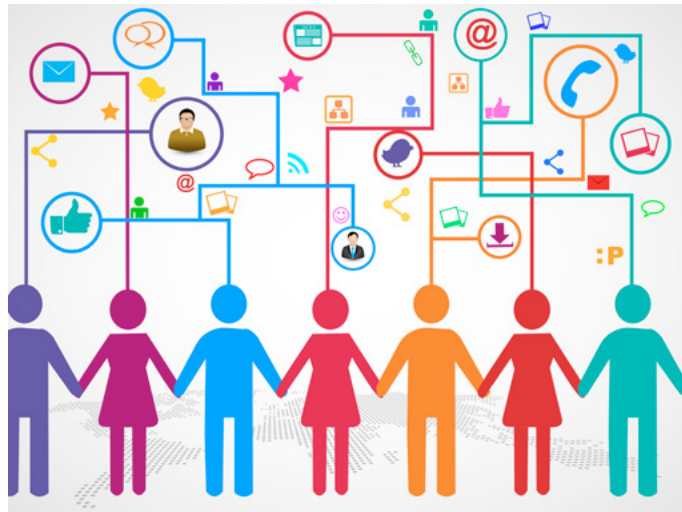
## Unidad 3

Comunicación  
organizacional



Gestión del Talento Humano

Autor: Carolina Naranjo Palomino



## Introducción

Imagen 1. Comunicación interna

Fuente: [HTTPS://BLOG.ZYNCRO.COM/2013/06/18/COMUNICACION-INTERNA-VS-QUE-OCURRE-EN-MI-EMPRESA/](https://blog.zyncro.com/2013/06/18/comunicacion-interna-vs-que-ocurre-en-mi-empresa/)

El desarrollo de personas, como se ha abarcado a través de este módulo, no solo está relacionado con los programas de capacitación y entrenamiento, sino con el desarrollo de las personas y de la organización. Dentro de ello, es muy importante tener en cuenta la comunicación, la cual es clave en el proceso de socialización, lo que conlleva al éxito del desempeño de las empresas.

Se recomienda la lectura del material, la revisión de los enlaces sugeridos y la realización de las actividades de repaso. El estudiante por medio de la organización de su tiempo, dedicación, a medida del avance en las temáticas planteadas se desarrollarán las competencias necesarias para liderar procesos relacionados con la gestión de personal.

## Comunicación organizacional

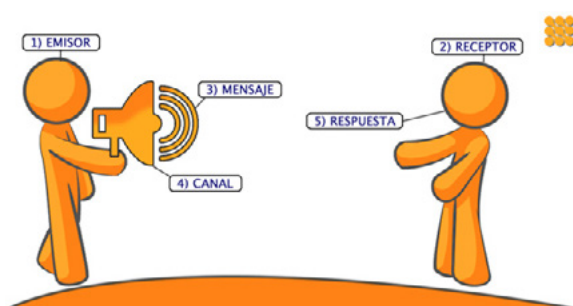


Imagen 1. Comunicación

Fuente: <http://1.bp.blogspot.com/-PumN2jL1ejQ/UEVXtXbyiTI/AAAAAAAAACE/ZKzgbOjuOKk/s1600/comunicando.jpg>

Antes de hablar del proceso de comunicación organizacional es necesario hablar del proceso de comunicación general. Según Martínez y Nosnik “es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión o conducta”.

Otros autores mencionan que “es la acción y efecto de transmitir o intercambiar una impresión, idea, propósito, etc., de un individuo a otro. Se trata de un proceso interpersonal, bastante complejo, en el que la transmisión se lleva a cabo de palabra, por escrito, o por medio de un lenguaje simbólico”, por lo anterior la comunicación supone:

■ Tener un contenido que informar por

parte del comunicador.

- Intercambio de ideas y sentimientos entre los interlocutores.
- Establecimiento de relaciones e interrelaciones entre las personas que entran a formar parte del proceso.
- Se genera una estructura con diferentes canales de comunicación.

Entre los elementos de la comunicación tenemos:

- Emisor o fuente: es quien informa o emite el mensaje, puede ser una o varias personas, su propósito es comunicar.
- Encodificación: “es traducir la idea o comunicar en un código, ya sea en palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan significado”.
- Receptor: es quien o quienes perciben o captan el mensaje emitido, descodificándolo y analizándolo.
- Canal: es el vehículo por el cual viaja el mensaje del emisor.
- Mensaje: es la forma como se trasmite una idea o un pensamiento, puede ser una idea, un sentimiento o una sensación.
- Decodificación: a diferencia de la encodificación, es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir.

- **Retroalimentación:** es la respuesta que da el receptor al emisor acerca del recibido del mensaje y si lo interpretó de manera adecuada.
- **Feedback:** es la capacidad de respuesta del receptor, el receptor pasa a tomar posición de comunicador.
- **Anexo al proceso:** hace referencia al contexto social y la situación en la que se produce el mensaje.
- **Metacomunicación:** a través de la cual se generan relaciones y formas de valorar el proceso emisor / receptor.

Cuando se trasmite una información es complejo, se encuentra la parte informativa o aspecto intelectual y por la otra parte persuasivo o postura de reforzamiento.

**Informativo:** su objetivo es mandar un mensaje explicativo para que el destinatario reciba la información, para ello se debe tener presente:

- Canal idóneo.
- Términos precisos.
- Código lógico.
- Transmisión en forma adecuada.

**Persuasivo:** esta parte es la faceta emotiva del individuo, además del mensaje explícito, existe uno afectivo (consciente o inconsciente), en este influyen los rasgos de la personalidad de los interlocutores, la seguridad a la hora de transmitir información, el entorno donde se desarrolla la comunicación, entre otros.

En el proceso de la comunicación, se pueden presentar una serie de barreras, entre las principales se encuentran:

- **Falta de comprensión:** está relacionada

con la cultura y el grado de experiencia del emisor y del receptor. Por lo anterior, el mensaje debe ser claro y preciso. La incompreensión puede ser presentada de manera consciente o inconsciente, en la primera se está en la capacidad de mejorar la comunicación.

- **Disconformidad:** al divulgar un mensaje, no significa que esté comprendido o que se esté de acuerdo con el mismo.
- **Falta de información:** lo transmitido debe cumplir con credibilidad, veracidad, pertinencia, entre otros, esto genera un buen cumplimiento del contenido.



Imagen 2. Problemas al comunicarse <http://comuproblems.blogspot.com/2012/05/problemas-para-comunicarte.html>

Antonio Lucas, menciona que la comunicación organizacional surge de los intentos de mejorar las propias habilidades de comunicación, una definición citada por Nosnik señala que "es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización".

Marchis plantea un plan estratégico de comunicación a nivel de las organizaciones, en primera instancia está el análisis, que puede ser al público, interna, externa o de la competencia, seguidamente el comité de comunicación, el cual es el grupo de profesionales especialistas en comunicación.



Los objetivos de la comunicación establecen las metas y las estrategias, las cuales se plantean acorde al diagnóstico realizado y a los objetivos establecidos, planteando acciones concretas, para ello es muy importante conocer el cómo, dónde, por qué y quién debe hacer, calendario, presupuesto y herramientas de control, será luego de verificar tiempo, mecanismos de evaluación y control.

Entre los tipos de comunicación organizacional se encuentra la interna, que se refiere a la que se realiza en la propia organización, en búsqueda de los objetivos y metas estipuladas, realizada entre los empleados y la empresa. Entre sus funciones se tiene: investigar, orientar, informar, animar, coordinar, organizar y formar.



Imagen 3. Información

Fuente: <https://thegreenstudy.files.wordpress.com/2013/03/canstockphoto6433663.jpg>

Así mismo dentro de la comunicación, se encuentran las redes de comunicación, dentro de estas se tiene:

- **Redes formales:** es cuando el mensaje fluye siguiendo los caminos oficiales determinados en la jerarquía de la empresa, este fluye de manera descendente, ascendente, y de manera horizontal.
- **Redes informales:** estos mensajes no fluyen por los canales formales de comunicación. Se compone de las conversaciones que tiene los empleados sobre algún tema, puede ser relacionado con el trabajo o no. En este se encuentran los rumores, los cuales carecen de fundamentos, son ambiguos y distorsionan el mensaje original.

La comunicación externa, es definida como “el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”.

Dentro de esta comunicación se encuentran las relaciones públicas, que como menciona Marchis son las encargadas de “romper las barreras en el entorno de las empresas”, estas pueden ser humanas, cordiales, profesionales y permanentes. Igualmente se encuentra la publicidad, la cual es una “forma de comunicación impersonal sobre una organización, sus productos o ambas cosas, que se trasmite a una audiencia seleccionada como meta mediante un medio masivo”.



Imagen 4. Mejor comunicación  
Fuente: <http://lascomunicadoras.blogspot.com/2011/11/7concejos-para-mejorar-la-comunicacion.html>

Existen otras modalidades de comunicación, entre ellas se tiene:

- Por la estructura: informal (no se ajusta a las reglas convencionales) y formal (se ajusta a un modelo establecido).
- Por su canal de transmisión: lingüística (oral – escrita), no lingüística (gesticulación, proximidad o contacto y aspectos del entorno).
- Por su alcance (externa e interna).
- Por su sentido (descendente, ascendente y horizontal).

4

Unidad 4

Clase de sanciones



Gestión del Talento Humano

Autor: Carolina Naranjo Palomino



Imagen 1. Resoluciones

Fuente: <http://ligarafaelinadefutbol.com/2014/09/resoluciones-h-t-penas-fecha-03092014/>

## Introducción

El empleador puede sancionar disciplinariamente a los trabajadores que incumplan con los deberes generales, obligaciones y prohibiciones especiales que para ellos estén contemplados en la ley, el reglamento interno de trabajo, contrato de trabajo, pacto o convención colectiva o laudo arbitral.

Esta atribución puede ser ejercida unilateralmente por el empleador con sujeción a ciertos parámetros, como son el respeto a la dignidad humana, los derechos adquiridos por el trabajador, las necesidades que le impone la marcha de sus actividades y la aplicación del procedimiento establecido por la ley.

Se recomienda de manera especial que al realizar la lectura se tengan presente las leyes, decretos y normas que la regulan y que han sido modificadas recientemente; ya que en la última reforma tributaria presentada por el gobierno se incluyeron importantes cambios en el cálculo de algunas cargas tributarias a los salarios. Así mismo el estudiante por medio de la organización de su tiempo, es autónomo ante el desarrollo de las competencias del módulo.

## Clase de sanciones

Según la ley laboral colombiana, las sanciones pueden ser aplicadas de las 2 siguientes maneras:

### Suspensiones

Se deben definir de modo que por la primera vez que se cometa una falta, esta no exceda de 8 días, y en caso de reincidencia, no supere los 2 meses. El empleador puede dejar de pagar el salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar.

### Multas

Existen solamente para retrasos o faltas al trabajo sin excusa. Su monto no puede exceder de la quinta parte del salario diario y harán parte de un fondo especial dedicado exclusivamente a conceder premios o regalos para los trabajadores.

El empleador podrá descontar las multas del valor de los salarios correspondientes a la próxima nómina. La imposición de la multa no impide al empleador prescindir del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de percibir.

### Proceso disciplinario

Ningún ordenamiento legal puede autorizar la ilimitada facultad personal de aplicar

por sí y ante sí sanciones disciplinarias. Por lo cual el poder disciplinario no se concibe como absoluto ni en el derecho comparado ni en la doctrina laboral.

Cuando el poder disciplinario no se refrenda por disposiciones de un estatuto, el empleado tiende a considerar que dispone de una libertad ilimitada. Sin embargo, la doctrina ha dictado al derecho laboral importantes limitaciones sacadas de los principios generales del derecho:



Imagen 2. Proceso disciplinario  
Fuente: <http://www.segurosmedicos10.com/seguros/seguros-medicos-privados-contra-el-absentismo-laboral>

- a. El poder disciplinario es limitado por su finalidad, debe servir solamente para mantener el orden de la empresa. Los actos del trabajador que no turben la marcha del establecimiento no deben ser sancionados.
- b. Del derecho común y a falta de un estatuto especial, solo podrán ser impuestas las penas disciplinarias que alcancen al trasgresor en su calidad o en su función.
- c. La sanción disciplinaria debe tener una causa jurídica; es ilícita si el trabajador no ha cometido falta, y lo es también cuando el acto no constituye sino el pretexto de la sanción.
- d. La sanción disciplinaria debe ser proporcional a la gravedad de la falta.

Además, los requisitos de la sanción disciplinaria son:

- Inmediata; el interés está en que se produzca una relación actual entre la falta y la sanción.
- Precisa en su finalidad restablecer el equilibrio turbado en la ejecución del contrato.
- El efecto debe despertar en el sujeto el sentimiento de la propia responsabilidad.
- Proporcional entre la falta cometida y la sanción impuesta.
- En general, el poder disciplinario está limitado:
  - a. Por la ley.
  - b. Por los pactos colectivos de condiciones de trabajo.
  - c. Por los usos y las costumbres.
  - d. Por el contrato individual de trabajo.
  - e. Por el reglamento de trabajo.

Las reglas que gobiernan el poder disciplinario del empleador en la legislación colombiana son las siguientes:

6. Tanto los hechos considerados como faltas y las sanciones pertinentes, deben constar, o en el reglamento de trabajo, o en la convención o pacto colectivo o laudo arbitral.
7. Las penas no pueden ser corporales o medidas lesivas que afecten la dignidad del trabajador.
8. El procedimiento para aplicar la sanción debe constar por escrito y suscrito por el trabajador.
9. El trabajador debe conocer el orden jerárquico para la imposición de las sanciones y, saber ante quien puede presentar las quejas o reclamaciones.
10. El trabajador debe ser siempre oído.

### Procedimiento establecido en la Ley

1. El empleador deberá oír en descargos al trabajador que haya violado el régimen de las obligaciones o prohibiciones establecidas en la ley, el reglamento interno de trabajo y el contrato de trabajo, tan pronto como ocurra el hecho o cuando tenga conocimiento de él.
2. El empleador deberá citar al trabajador inculcado a una diligencia de descargos, directamente. No producirá efecto alguno la sanción que se imponga sin el cumplimiento de este trámite.
3. Una vez escuchado al trabajador en la diligencia de descargos, se deberá levantar un acta y se firmará por todos los que asistieron.
4. Si hay lugar a profundizar sobre la conducta del trabajador, el empleador podrá citar a testigos, analizar pruebas,

como si se tratara de un pequeño proceso.

5. El empleador, a través de la persona autorizada en el reglamento interno de trabajo, podrá imponer una sanción disciplinaria al trabajador, correspondiente a la suspensión del contrato de trabajo en los términos establecidos en la ley.
6. Los procesos disciplinarios siempre se deben adelantar, con el fin de analizar la responsabilidad del trabajador y estar en aviso, en caso de querer dar por terminado el contrato de trabajo con justa causa.
7. Las sanciones disciplinarias deben encontrarse establecidas en el reglamento interno de trabajo, de lo contrario, el empleador no podrá imponerlas.



Imagen3. Derecho disciplinario  
Fuente: <http://www.javeriana.edu.co/educon/derecho-disciplinario>

## Higiene y seguridad en el trabajo

El Código Sustantivo de Trabajo en Colombia define con exactitud las normas de higiene y seguridad que deben aplicarse al interior de las organizaciones, es por ello que a continuación se transcribe de manera exacta el capítulo que trata de manera clara y detallada este asunto:

## Título XI

### Capítulo I

#### Único

Artículo 348. Medidas de higiene y seguridad. Modificado por el art. 10, Decreto 13 de 1967. El nuevo texto es el siguiente: Todo empleador o empresa están obligados a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores; a hacer practicar los exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores a su servicio; de conformidad con la reglamentación que sobre el particular establezca el Ministerio del Trabajo.

Texto original del Código Sustantivo del Trabajo:

Artículo 348. Locales y equipos. Todo patrono o empresa está obligado a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores, de conformidad con las normas que sobre el particular establezca la Oficina Nacional de Medicina e Higiene Industrial del Ministerio del Trabajo.

Artículo 349. Reglamento de higiene y seguridad. Modificado por el art. 55, Ley 962 de 2005. El nuevo texto es el siguiente: Los empleadores que tengan a su servicio diez (10) o más trabajadores permanentes deben elaborar un reglamento especial de higiene y seguridad, a más tardar dentro de los tres (3) meses siguientes a la iniciación de labores, si se trata de un nuevo establecimiento. El Ministerio de la Protección Social vigilará el cumplimiento de esta disposición.



Texto original del Código Sustantivo del Trabajo:

Artículo 349. Los empleadores que tengan a su servicio diez (10) o más trabajadores permanentes deben elaborar un reglamento especial de higiene y seguridad y someterlo a la revisión y aprobación de la Oficina Nacional de Medicina e Higiene Industrial del Ministerio del Trabajo, a más tardar dentro de los tres (3) meses siguientes a la vigencia de este código, o dentro de los tres (3) meses siguientes a la iniciación de las labores, si se trata de un nuevo establecimiento.

Artículo 350. Contenido del reglamento. El reglamento especial que se prescribe en el artículo anterior debe contener, por lo menos, disposiciones normativas sobre los siguientes puntos:

1. Protección e higiene personal de los trabajadores.
2. Prevención de accidentes y enfermedades.
3. Servicio médico, sanidad del establecimiento, y salas cunas en su caso.
4. Prohibición de facilitar alojamiento en edificios de industrias peligrosas o insalubres.
5. Provisión de sillas para trabajadores de tiendas, boticas, fábricas, talleres y esta-

blecimientos similares.

6. Cuando se trate de trabajos con soldadura eléctrica, las condiciones que deben reunir los locales y los elementos de protección para los trabajadores.
7. Normas especiales, cuando se trate de empresas mineras y petroleras.
8. Medidas de seguridad en las empresas de energía eléctrica, en los depósitos de explosivos de materias inflamables y demás elementos peligrosos.
9. Higiene en las empresas agrícolas, ganaderas y forestales.

Artículo 351. Publicación. Una vez aprobado el reglamento de conformidad con el artículo 349, el empleador debe mantenerlo fijado en dos (2) lugares visibles del local del trabajo.

Artículo 352. Vigilancia y sanciones. Corresponde al Ministerio del Trabajo, por conducto de la Oficina Nacional de Medicina e Higiene Industrial, velar por el cumplimiento de las disposiciones de este capítulo, atender las reclamaciones de empleadores y obreros sobre transgresión de sus reglas, prevenir a los remisos, y, en caso de reincidencia o negligencia, imponer sanciones, teniendo en cuenta la capacidad económica del transgresor y la naturaleza de la falta cometida.

4

## Unidad 4

El sistema de  
evaluación de  
Recursos Humanos



Gestión del Talento Humano

Autor: Carolina Naranjo Palomino

# Introducción

Monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. En una cultura democrática y participativa, el control externo se debe sustituir por el autocontrol y la autonomía de las personas, orientados hacia metas y resultados que se deben alcanzar.

Monitorear significa acompañar esas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada. Los procesos de monitorear están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización. En este aspecto, la función del *staff* del Departamento de Recursos Humanos y la responsabilidad gerencial de línea adquieren límites más precisos.

La función *staff* consiste en diseñar sistemas de recolección y obtención de datos para abastecer el sistema de información gerencial que sirve de soporte a las decisiones gerenciales de línea. Los procesos de monitoreo se pueden enfocar de manera tradicional cuando siguen el paradigma de la teoría X (desconfianza respecto a las personas, y control sobre su comportamiento), en un esquema de control externo y rígido (al cual las personas se deben ajustar y deben obedecer) que adopta una disposición de fiscalización y vigilancia (para obligar a las personas a obedecer), a través de un código de disciplina severa (para limitar el comportamiento de las personas) que impone restricciones y limitaciones (a fin de mantener la dependencia de las personas), en un sistema centralizado (generalmente, administrado por el órgano de RH). Además, la organización privilegia un sistema de castigos y sanciones. Por el contrario, los procesos de monitoreo pueden adoptar un enfoque moderno, en la medida que siguen el paradigma de la teoría Y (confianza en las personas e incentivos a su comportamiento), en un esquema de autocontrol y flexibilidad (concediendo a las personas una posición de libertad y autonomía (a fin de impulsar la iniciativa y creatividad de las personas).

Se recomienda de manera especial que al realizar la lectura se tengan presente las leyes, decretos y normas que la regulan y que han sido modificadas recientemente; ya que en la última reforma tributaria presentada por el gobierno se incluyeron importantes cambios en el cálculo de algunas cargas tributarias a los salarios. Así mismo el estudiante por medio de la organización de su tiempo, es autónomo ante el desarrollo de las competencias del módulo.

### El sistema de evaluación de Recursos Humanos

Representa una inversión en términos de software, equipos, instalaciones, entrenamiento y costos de mantenimiento. Debido a la gran cantidad de información que se debe reunir y procesar con relación a los empleados, los especialistas de Recursos Humanos deben evaluar con sumo cuidado el valor de la información que se incluirá en el sistema.

La cuestión es saber exactamente lo que se debe mantener en los términos actuales y lo que se debe transferir al sistema. El sistema computarizado aumenta el valor de la información para el gerente de línea, en la medida en que la suministra con más facilidad y rapidez.

Muchas organizaciones evalúan formalmente los efectos de sus sistemas de información sobre Recursos Humanos. Por lo general, las evaluaciones se basan en comentarios informales de los gerentes y empleados recibidos por el de Recursos Humanos. Otro método de evaluación consiste en monitorear los niveles de staff y de utilización del sistema. Cuanto más se utilizó el sistema, más se aproxima éste a los objetivos de eficiencia. Un tipo de monitoreo del sistema es el registro de la frecuencia de utilización por los usuarios y de la utilidad que éste proporciona.

Existen dos medidas para evaluar el sistema de información de Recursos Humanos:

La primera se relaciona con la reducción de costos resultantes de la disminución de actividades.

#### **Administrativas:**

Recorte de niveles de *staff*, costos de correo y mensajería, tiempo de espera de los gerentes para obtener información.

La segunda implica el seguimiento de los efectos de la información del sistema para quienes toman decisiones. Aunque es más difícil de implantar, esta medida muestra los beneficios reales del sistema.

En realidad, en cuanto a sus inversiones en tecnología, las organizaciones se pueden dividir en dos clases: las que crean activos de conocimiento (sistemas ágiles que incorporan técnicas de solución de problemas) y las que simplemente automatizan funciones de soporte, como la nómina. Los retornos de las primeras representan el triple de los retornos de las segundas.

#### **Hacia dónde va la Gestión del Talento Humano**

Hay una pregunta que siempre queda en el aire en las reuniones académicas y en las agradables tertulias sociales de los profesionales del área, la cual refleja el estado de

perplejidad e incertidumbre predominante en situaciones ambiguas creadas por el cambio rápido e imprevisto de las organizaciones y del mundo de los negocios. Es una pregunta que se puede formular de manera clara o velada, pero que persiste de manera compulsiva y frecuente. ¿Hacia dónde va el área de Recursos Humanos? ¿Cuál es su futuro y su destino? ¿Deberá desaparecer con el paso del tiempo? ¿Deberá extinguirse? ¿Cuáles son las tendencias futuras?

Estos interrogantes tienen allí sus razones más profundas. El mundo cambió. Y de qué manera las empresas también están en esta ola de cambio. Algunas de ellas van a la vanguardia, otras las siguen y otras aún tratan de pensar sobre la marcha, casi paralizadas en el tiempo y confundidas, sin entender con exactitud lo que está ocurriendo a su alrededor.

Entonces no es de extrañar que el área de Recursos Humanos también experimente cambios. La globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad constituyen poderosos efectos que el área no puede ignorar. De este modo, si el mundo cambió y las empresas también cambiaron, el área de Recursos Humanos debe acompañar estos cambios. En muchas organizaciones esta área va al frente, como punta de lanza del cambio organizacional; en otras, es el obstáculo que impide el ajuste a las nuevas condiciones del mundo moderno.

La pregunta anterior tiene bastante sentido: ¿Qué hacer con el área de Recursos Humanos frente a semejante cambio y a tanta presión de las circunstancias externas?

La época del despilfarro, del acomodo y la complacencia quedó atrás, y hoy las organizaciones están preocupadas por mantener y desarrollar solo aquellos aspectos que contribuyan de manera directa y positiva a su negocio y al éxito de sus operaciones. Las áreas de inercia y de resistencia se deben suprimir en esa carrera desenfrenada. ¿Y cuál es la respuesta a la pregunta inicial?

La respuesta será negativa en algunas situaciones. El área no se debe mantener.

Se debe eliminar si no trae ninguna contribución al negocio de la empresa o no favorece el ajuste a las demandas del nuevo ambiente empresarial. Es superflua cuando no añade nada y solo sirve para controlar y reglamentar el comportamiento de las personas y aplicar medidas disciplinarias que en nada mejoran el desempeño de las personas. Se debe suprimir si funciona como elemento de resistencia y bloqueo al cambio y la innovación, y si se mantiene como centro de gastos que no trae ningún retorno a la organización. En estos casos, las demás áreas toman la iniciativa de asumir la gestión del talento humano dentro de un estilo totalmente descentralizado, libre y participativo, con o sin ayuda y asesoría de los profesionales.

Pero la respuesta será afirmativa en otras situaciones. Se debe mantener y ampliar; mantener y desarrollar si contribuye de modo efectivo al negocio de la empresa o si favorece el ajuste de la empresa a un mundo variable y competitivo.

Es imprescindible cuando reduce las disonancias respecto a la misión, la visión y los objetivos de la organización, y funciona como elemento que aclara los valores y principios de la empresa, crea una nueva

cultura de compromiso y motivación de las personas y las vuelve emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad. Una empresa no se cambia solo con el aporte de las nuevas tecnologías, cambiando sus equipos o generando de nuevo procesos internos y desarrollando nuevos productos y servicios. Esto es consecuencia y no causa del cambio. Cambiar el hardware es cambiar el contexto y no el contenido del trabajo. Se cambia una empresa a partir de las actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas que trabajan en ella. Se cambia una empresa a partir de la creación de una nueva mentalidad y un nuevo estado de espíritu que debe tener su comienzo en la cúpula de la organización. Y aquí el área de Recursos Humanos consigue prestar inestimables servicios trayendo una nueva cultura organizacional y creando un clima de participación y de realización de la misión y la visión de la organización para servir mejor al cliente.

### **Las organizaciones Omega**

Existen organizaciones que tienen sus respectivos órganos de Recursos Humanos. En los extremos están las organizaciones Omega y las organizaciones Alfa. Las organizaciones Omega son aquellas en donde el área de Recursos Humanos todavía está centralizada y monopoliza todas las decisiones y acciones relacionadas con las personas. Las personas trabajan como meros empleados sometidos a un reglamento interno y a un rígido horario de trabajo. Lo importante es que sean asiduos y puntuales, sin importar lo que hagan en el transcurso de su horario de trabajo. Los cargos son rígidamente definidos, individualizados, aislados y desemeñados dentro de una rutina de trabajo que no cambia y que no requiere que las personas piensen o mejoren su desempeño. Además, pensar y contribuir con creatividad

es algo que no ocurre en estas empresas. La denominación que más se ajusta a sus empleados es la de empleados de mano de obra, ya que esas organizaciones solamente requieren personas que desarrollen actividad física y muscular. La mayor pérdida en estas organizaciones no es el despilfarro contabilizado en dinero, materiales o tiempo, sino el despilfarro de talento humano en las fábricas, sin ninguna consideración y de manera cotidiana y continua. El capital intelectual se desvanece sin ninguna aplicación constructiva. Y de este modo, "la nave va" ... En ellas, es necesario transformar con urgencia el órgano de Recursos Humanos de un centro de gastos en un centro de ganancias capaz de agregar valor a las personas, a la empresa y a los clientes.

### **Las organizaciones Alfa**

Por el contrario, las organizaciones Alfa son aquellas que incentivan y motivan a las personas a equivocarse, crear e innovar incessantemente en sus tareas, en la búsqueda de mejoramiento continuo y creciente. Son las organizaciones donde las personas tienen libertad para pensar, razonar y utilizar lo más sofisticado, su inteligencia, al servicio de la empresa. Son las organizaciones donde las personas deben añadir valor, mejorar la calidad de lo que hacen y servir al cliente. Aunque sean las que más exigen de las personas en términos de contribución y resultados, las organizaciones Alfa brindan a las personas más satisfacción y placer al trabajar. Son las mejores organizaciones para trabajar. En ellas, el área de Recursos Humanos constituye una unidad de constante innovación y creatividad que funciona como elemento de consultoría interna para que los gerentes puedan actuar como gestores de personas. La gestión del talento humano está descentralizada por completo y se orienta hacia los gerentes y sus equipos.



El organigrama tradicional se reemplaza por una red integrada de equipos. En estas organizaciones no se administran las personas como factores de producción o como recursos pasivos. Las personas no son simples empleados ni se llaman recurso humano, sino participantes y colaboradores de la organización que brindan el conocimiento y las habilidades necesarias para el éxito de la iniciativa conjunta en plena era de la información. En ellas no se administra a las personas, sino que se administra junto con las personas. Tanto es así que el órgano de Recursos Humanos cambia de nombre: gestión con las personas o gestión de talento humano, o también gestión del capital humano o gestión del capital intelectual.

Características	Antigua	Nueva
Propósito	Nacional	Global
Fuerza motriz	Producción en masa	Tecnología, innovación
Recurso	Capital	Conocimiento, información
Empleos	Estables, en grandes empresas	Dinámicos, en empresas pequeñas
Organización	Centralizada, jerárquica	Matriz, fluida, descentralizada
Mercados	Estables	Fluidos
Trabajadores	No instruidos, no especializados	Instruidos, especializados, adaptables
Tareas	Simple y manuales	Complejas, intelectuales y participativas
Tecnología	Mecánica	Electrónica, biológica
Énfasis	Previsibilidad	Innovación y creatividad
Flujo de información	De arriba hacia abajo	De abajo hacia arriba, interactivo
Oportunidades	Limitadas, fijas	Fluidas, rotativas, móviles
Negocios/gobierno	Interferencia mínima	Colaboración, sociedad
Símbolo	Fábrica	Computador

Imagen 2. Organizaciones Alfa y Omega  
Fuente: Chiavenato, I.

El ambiente, las organizaciones y las personas están cambiando intensamente. ¿Cuáles son las razones de los cambios? Son muchas. Tras ellas están los cambios económicos, sociales, tecnológicos, políticos, culturales, demográficos, etc., que impulsaron nuevos cambios en un campo dinámico de fuerzas.

### Las macro tendencias de la Gestión del Talento Humano

Las principales macro tendencias de la gestión del talento humano son:

1. Una nueva filosofía de acción



La denominación área de Recursos Humanos debe desaparecer y dar lugar a un nuevo y reciente enfoque: la Gestión del Talento Humano. Más exactamente, gerenciar personas es cada vez más una responsabilidad de la gerencia de línea.

En este enfoque, las personas se consideran seres humanos y no simples recursos empresariales. Se tienen en cuenta y se respetan sus características y diferencias individuales, puesto que están dotados de personalidades singulares, de inteligencia y de aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicos. Aún más, en las organizaciones exitosas ya no se habla de administrar o gerenciar personas, pues esto podría significar que las personas son meros agentes pasivos que dependen de las decisiones tomadas en la cúpula; en cambio, se habla de administrar con las personas, como si fueran socios del negocio y no elementos extraños y separados de la organización. Esta tendencia tiene un nuevo significado. En todos los niveles de la organización, las personas se consideran socias que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Esto se convierte en la gran diferencia, la ventaja competitiva obtenida a través de las personas. Existe un consenso según el cual el principal cliente de la empresa es su propio empleado.

#### **Transformación de un área de servicios en un área de consultoría interna**

La estructura departamental del área de Recursos Humanos está dando paso a unidades estratégicas orientadas a los procesos y enfocadas en los clientes y usuarios internos. La antigua organización funcional está dando lugar a la organización por pro-

cesos. En vez de órganos o departamentos. Se pasa de la cultura enfocada en la función a la cultura enfocada en el proceso; de un órgano prestador de servicios a una consultoría interna orientada a los resultados finales de la organización. La subcontratación es una actividad que utiliza de manera intensiva los recursos externos, ya que los procesos subcontratados son ejecutados por otras empresas mejor preparadas para llevarlos a cabo. Pero la subcontratación no significa mejoramiento del sistema de Recursos Humanos si no está acompañada de un efectivo cambio de enfoque.

#### **Utilización de mecanismos de motivación y de realización personal**

Se están destacando y valorando los objetivos y las necesidades individuales de las personas, y las empresas están buscando medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena de los empleados. Las personas son realizadas como personas y no como recursos productivos. En consecuencia, empleados y gerentes realizan el censo de necesidades de entrenamiento con base en las carencias y necesidades de los negocios y los empleados, que toman conciencia de la importancia de su autodesarrollo. Como refuerzo, se utilizan prácticas de gerencia participativa por objetivos, en las cuales el gerente y el subordinado trazan en conjunto las metas y objetivos por alcanzar, mientras se utiliza remuneración variable que incluye bonos y participación en los resultados alcanzados.

#### **Gran preocupación por la creación de valor en la empresa**

Creación de valor para el cliente o incluso, aumento de valor para el contribuyente. Existe una preocupación por la consecución

continua de ganancias incrementales a través de la generación constante de riqueza: agregar valor. Esto se puede calificar como el emergente sistémico o efecto sinérgico o incluso la maximización de ganancias, pero lo interesante es que a partir de este concepto, el presidente se preocupa porque la empresa sea cada vez más valiosa; cada gerente se preocupa por capacitar cada vez más a las personas, y cada persona se preocupa por aumentar el valor de los productos y servicios para el cliente. Lo que se preten-

de es aumentar la riqueza de los accionistas, aumentar la satisfacción de los clientes, elevar el valor del patrimonio humano. Es esta cadena de valores lo que proporciona un aumento de la riqueza patrimonial e intelectual de la organización y el constante mejoramiento del negocio. El área de Recursos Humanos tiene mucho que ver con la educación de las personas y con la toma de conciencia orientada a generar valor en la organización continuamente.

# Bibliografía

- **Anzola, J., & Galeano, L.** (1993). *Administración de personal*. Bogotá: Unisur.
- **Bayón, F., & García, I.** (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- **Bohlander, G., Snell, S., & Sherman A.** (s.f.). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson Learnig.
- **Chiavenato, I.** (2012). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

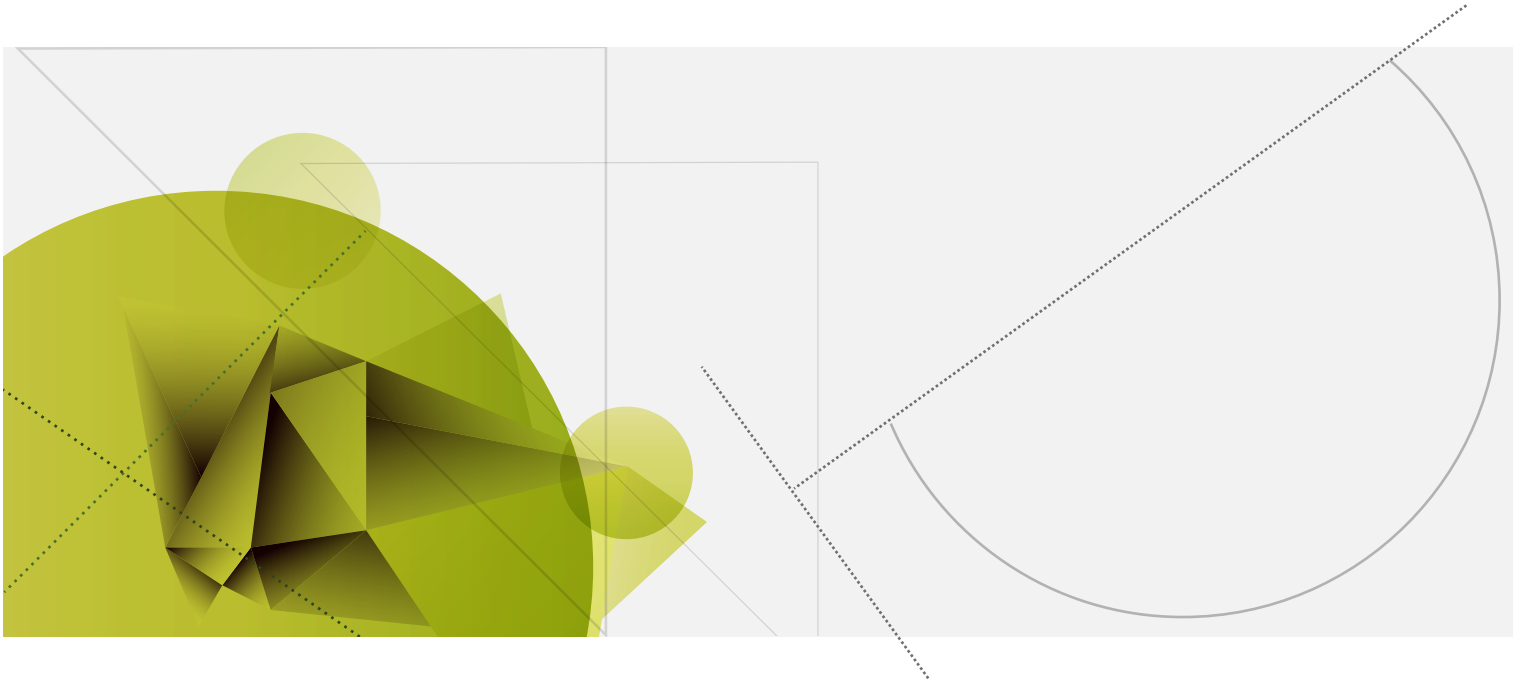
## Código Sustantivo del Trabajo.

- **DANE.** (2014). Indicadores mercado laboral. Recuperado de <http://www.dane.gov.co>
- **Eslava, J., Lara, E., & Piña, M.** (2001). *Los recursos humanos de la salud en Colombia: balance, competencias y prospectiva*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- **Mascaro, P., Rodríguez, J., & Guzmán, M. (s.f.)**. *Gestión del talento humano*. México: Mac Graw - Hill. Interamericana.
- **Ministerio de Protección social.** Ley 1010 (2006).
- **Ministerio de Protección social.** Ley 1164 (2007).
- **Ministerio de Trabajo.** Código sustantivo de trabajo.
- **Ministerio de Trabajo.** Ley 50 (1990).
- **Moreno, F.** (2012). *El talento humano: Un capital intangible que otorga en las organizaciones*. Daena. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)57-67.pfd](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)57-67.pfd)
- **Saldarriaga, J.** (2007). *La gestión humana a nivel mundial: Tendencias y perspectivas*. Recuperado de <http://goo.gl/CJ9vr4>

## Web-grafía

- <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf)
- [www.clickempleo.com](http://www.clickempleo.com)
- [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com)
- [www.mintrabajo.gov.co](http://www.mintrabajo.gov.co)
- [www.prestacionessocialesynominacolombia.blogspot.com/p/retencion-en-la-fuente-salarios.html](http://www.prestacionessocialesynominacolombia.blogspot.com/p/retencion-en-la-fuente-salarios.html)

Esta obra se terminó de editar en el mes de octubre  
Tipografía Myriad Pro 12 puntos  
Bogotá D.C.,-Colombia.



**AREANDINA**  
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**