

# Estado del arte de los procesos de gestión humana en las pequeñas y medianas empresas de los municipios de Facatativá, Madrid, Funza y Mosquera

Alfonso Gonzalez Castillo  
[alfonsogonzalez5022@yahoo.com](mailto:alfonsogonzalez5022@yahoo.com)<sup>1</sup>

## Resumen:

Los directores de gestión humana en las organizaciones deben fomentar el compromiso de los empleados con la dirección estratégica de las empresas y procurar por que los valores sean el eje de la gestión, a la vez formar líderes para el futuro y transformarlos en agentes de cambio. La gestión de carrera y sucesión están cada vez más ligadas a la conformación del capital humano lo cual conduce a evaluar dos estrategias: la primera la de reducción de costos y la segunda en la generación de mayor volumen de negocios por la captación de clientes o aumento de la cuota de mercado mediante la contratación de colaboradores con las competencias necesarias para lograr la eficiencia empresarial en las organizaciones de Sabana Occidente.

El presente documento es el resultado del acompañamiento y dirección a un trabajo de un grupo de estudiantes del semillero de investigación GEICAEC de la Universidad de Cundinamarca - extensión Facatativá - conscientes de las necesidades de gestionar procesos de gestión humana por competencias se adelantó el trabajo de *Estado Del Arte De Los Procesos De Gestión Humana* en las empresas de Sabana Occidente desde el punto de vista de las competencias en las pequeñas y medianas empresas de los municipios de Funza, Mosquera, Madrid y Facatativá con el fin de identificar las necesidades de reclutamiento, selección, inducción, planes de carrera y sucesión para proponer soluciones que garanticen la gestión eficiente de las empresas.

## Palabras clave

Competencias laborales, talento humano, gestión humana, gerentes de talento humano.

## Introducción.

El reconocimiento de la importancia del capital humano para el desarrollo de las organizaciones, especialmente por la posibilidad de construir ventaja competitiva fundamentada en el talento humano, ha ocupado la atención de los directivos de las organizaciones hasta el punto de considerarlo tema relevante dentro de la dirección estratégica, por tratarse del recurso más importante para la empresa.

La gestión del talento humano es considerada como una prioridad crítica por las

empresas de cara a enfrentar los nuevos retos de la globalización, no sólo en Colombia sino internacionalmente. Las empresas de Sabana Occidente se enfrentan a un mercado laboral escaso de prospectos preparados en el campo de las competencias lo cual dificulta el logro de los objetivos en términos de competitividad empresarial.

## Metodología

---

<sup>1</sup> Docente Tiempo completo de la Universidad de Cundinamarca –Extensión Facatativá Administrador de Empresas, Magister en Administración de Organizaciones.

El Grupo De Estudio E Investigación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables "GEICAEC" de la universidad de Cundinamarca extensión Facatativá; observó que existen falencias en lo referente a los procesos de *gestión humana* en las empresas del Occidente de Cundinamarca; lo cual los motivó a realizar la presente investigación con el fin de hacer propuestas para que los empresarios apliquen los Procesos De Gestión Humana Por Competencias para lograr competitividad en los contextos: locales,

nacionales e internacionales. Por lo tanto se seleccionaron las empresas de las ciudades más representativas de Sabana Occidente las cuales son: Facatativá, Funza, Mosquera y Madrid. Se calculó una muestra representativa de 280 empresas tanto comerciales, industriales y de servicios, y se adelantaron los estudios estadísticos que condujeron a la presentación del presente trabajo.

### Resultados de la investigación

Tabla .1 Identificación del grado de influencia que tienen en el logro del proceso de selección y reclutamiento exitosos para el personal de nuevo ingreso a la empresa

GRADO DE INFLUENCIA	No influye	Poco influye	Influye medianamente	Influye	Influye Fuertemente	Total
CONCEPTO 1						
Identificación del talento a través de la evaluación del desempeño	82	67	58	45	28	280
Porcentaje	29%	24%	21%	16%	10%	100%

Se observa que la identificación del talento a través de la evaluación del desempeño no tiene mayor influencia en el proceso de selección y reclutamiento para el personal de nuevo ingreso representado en 82 empresas que equivalen al 29% del total encuestado. Para el 24% de las empresas consideran que poco influye ya que carecen de medios tecnológicos para levantar la información confiable con el fin de incluirlos en los procesos de selección y reclutamiento.

De las 58 empresas que representan el 21% consideran que medianamente tiene influencia la evaluación del desempeño ya que cuentan con una área de gestión humana que adelanta el proceso de reclutamiento y selección técnica que genera documentos tales como exámenes psicotécnicos y prácticos de conocimientos sobre el puesto de trabajo que van a desempeñar.

Existe influencia de la evaluación del desempeño en las medianas empresas que requieren de personal calificado por que

requieren de personal para realizar trabajos con mayor grado de complejidad y sofisticación en donde la calidad en la elaboración de los productos es representativa para mantener un volumen considerable de compradores que tienen un elevado nivel de confianza en las mercancías que ofrecen las empresas en el mercado. A éste concepto respondieron 45 empresas que representan el 16% del total encuestado. Las empresas ubicadas en las localidades en Funza, Mosquera y Madrid; en su gran mayoría son dedicadas a la

producción industrial; para el 10% de las empresas, la evaluación del desempeño influye fuertemente porque el personal de nuevo ingreso debe tener las competencias necesarias para responder a una demanda de bienes cada vez más exigente, selectiva y que encuentra en la competencia nuevas alternativas, de productos; por lo tanto la evaluación del desempeño es una herramienta fundamental para contratar personal eficiente y comprometido con los objetivos organizacionales.

Tabla 1.1 Identificación del grado de influencia que se tienen en el logro del proceso de selección y reclutamiento exitosos para el personal de nuevo ingreso a la empresa.

GRADO DE INFLUENCIA	DE	No influye	Poco influye	Influye medianamente	Influye	Influye fuertemente	Total
CONCEPTO 1							
Identificación del talento a través de la evaluación del desempeño		82	67	58	45	28	280
Porcentaje		29%	24%	21%	16%	10%	100%

Las búsquedas en internet son la práctica más utilizada por los solicitantes de empleo y reclutadores para dar aviso a las nuevas posiciones. Tanto las empresas como los solicitantes desean encontrar el esquema más económico, rápido y potencialmente más efectivo. Hay decenas de empresas promotoras de empleo en la web que persiguen el contacto entre empresas y aspirantes a los trabajos que se ofrecen en Sabana de Occidente de Cundinamarca. Sin embargo, el 28% de las empresas no recurren a éste mecanismo porque son empresas pequeñas que contratan personal local por la facilidad de transporte y porque el nivel de ingresos no les permite desplazamientos a lugares de domicilio distantes al lugar de trabajo. De igual manera; las áreas de recursos humanos no cuentan con los medios tecnológicos, ni económicos para realizar las operaciones de gestión humana vía internet.

Los directores de las áreas recursos humanos de 72 empresas que constituyen

el 26%; consideran que poco influye el reclutamiento vía internet, prefieren colocar anuncios en otros sitios o buscan currículos basados en palabras clave, lo cual permite clasificar los candidatos dentro de una gran gama de ofertas de trabajo. Los expertos de personal consideran también que es una buena idea publicar ofertas de empleo de su empresa en instituciones educativas, sindicatos, agencias de empleo en donde es más probable que se congreguen los talentos específicos para los cargos ofrecidos por la empresa.

Los solicitantes de personal para los nuevos puestos de trabajo como empleadores, así como para captar talentos, consideran influencia mediana el reclutamiento vía internet; para lo cual 65 empresas que constituyen el 23% están haciendo uso de herramientas como las redes sociales para reclutar empleados. Los reclutadores se están uniendo a grupos que dirigen cierto tipo de profesionales y por consiguiente, las empresas están acudiendo

en masa a Facebook y otras redes sociales para crear sitios libres de reclutamiento, donde se ofrece información del puesto, muestran las características atractivas de la empresa, ofrecen asesoramiento para el puesto y publican noticias de la empresa.

Las empresas que constituyen el 4% equivalente a 12 empresas las cuales recurren a desarrolladores de software para la búsqueda de talentos que pueden ser seleccionados como candidatos valiosos basados en la información de los blogs y demás sitios de las redes sociales.

Tabla 2. En la siguiente relación de actividades; identifique la importancia que tienen en el área de gestión humana para seleccionar a los empleados que ocuparán los nuevos cargos.

GRADO DE INFLUENCIA	No influye	Poco influye	Influye medianamente	Influye fuertemente	Total
ACTIVIDAD 1					
Eficiencia de personal demostrada con el uso eficiente de recursos					
TOTAL	82	68	69	45	280
PORCENTAJE	29%	24%	25%	16%	100%

El 29% de las empresas objeto de estudio, no generan índices de eficiencia del personal demostrado con el uso eficiente de los recursos de las empresas, por lo tanto consideran que ésta actividad no tiene mayor influencia en la selección de los empleados para los nuevos cargos. El 24% de las empresas encuestadas, afirman que se debe cambiar la forma de gestionar el talento debido al cambio generacional y a las nuevas tecnologías y el 69% considera necesario cambiar la estrategia para atraer y retener talento eficiente en el uso de recursos disponibles en la empresa. Parece por tanto, a pesar de estar convencidos de

que se debe cambiar; los empresarios no parecen estar tan seguros a la hora de definir qué camino aseguran el éxito de la implementación de una evaluación del uso racional de los recursos con que cuenta la empresa. Un 6% que representa 16 empresas consideran que se debe depositar confianza entre empleadores y empleados con el uso racional de los recursos mediante estrategias orientadas a atraer y retener el talento de los mejores profesionales y transformarlos en lealtad. Así factores tales como contratación y asensos facilitan las labores de gestión humana en las empresas.

En la siguiente relación de actividades; identifique la importancia que tienen en el área de gestión humana para seleccionar a los empleados que ocuparán los nuevos cargos

GRADO DE INFLUENCIA	No influye	Poco influye	Influye medianamente	Influye	Influye fuertemente	TOTAL
ACTIVIDAD 2						
Compromiso con la dirección para el logro de los objetivos organizacionales de la empresa.						
TOTAL	38	44	58	73	67	280
PORCENTAJE	14%	16%	21%	26%	24%	101%

El reclutamiento para la organización tiene como objetivo conseguir una base adecuada de solicitantes o candidatos para un puesto de trabajo que servirá para la selección posterior del candidato ideal para la empresa. Según la presente investigación el 14% de las empresas consultadas que equivalen a 38; consideran que desde el

inicio del reclutamiento y selección no encuentran un compromiso con la dirección estratégica por que los candidatos no conocen la visión, visión y los valores con que se identifica la empresa. Por lo tanto consideran que no influye este concepto en la selección de empleados de nuevo ingreso.

Tabla N°. 3

Para el diseño de cargos y perfiles ocupacionales ¿cuál es el nivel que tienen las siguientes características para asegurar que los empleados tengan un desempeño sobresaliente y puedan garantizar resultados que estén acordes con el objeto social de la empresa.

RELEVANCIA	Totalmente no relevante	Poco relevante	Neutral	Relevante	Totalmente relevante	Total
CARACTERÍSTICA 1						
Aptitud innata, talento, destreza y capacidad que ostenta una persona para desempeñar un cargo						
TOTAL	13	47	56	82	82	280
PORCENTAJE	5%	17%	20%	29%	29%	100%

El crecimiento de las empresas en los campos nacional, internacional y global justifica que el mercado laboral se comprometa con la retención de los mejores empleados y éstos den lo mejor de sí mismos, es lo esencial.

Al respecto; 82 empresas consultadas las que representan el 29% consideran que cada empresa, tendrá la necesidad de identificar, incorporar, desarrollar y seguir diferentes talentos ya que los talentos se definen en términos de las necesidades

estratégicas de cada organización de las empresas del Occidente de Cundinamarca y por tanto el tipo de talento que cada empresa necesita desarrollar es diferente. Para estas empresas; es totalmente relevante que los empleados de nuevo ingreso y los que adelantan carrera dentro de la empresa o planes de sucesión tengan talento y destrezas y las capacidades necesarias para desarrollar las actividades que le asigne el área de talento humano. Para el diseño de cargos y perfiles ocupacionales las empresas, recurren a la

definición de competencias para cada área y cargo a fin de que el personal contratado pueda cumplir con las obligaciones asignadas por los directores de cada departamento o dependencia.

En contraste con 13 empresas consultadas, consideran no relevante esta característica por la forma de realizar el reclutamiento y selección del personal, éstas empresas recurren a las personas que soliciten trabajo y las empresas buscan la forma de acomodarlas a los diferentes trabajos mediante el ejercicio diario de las actividades a realizar, no hacen un diseño

de perfiles profesionales y son organizaciones que tienen un índice de rotación alto ya que los empleados cambian con facilidad de lugar de trabajo; a ésta característica hace referencia el 5% de las empresas.

Para el diseño de cargos y perfiles ocupacionales ¿cuál es el nivel que tienen las siguientes características para asegurar que los empleados tengan un desempeño sobresaliente y puedan garantizar resultados que estén acordes con el objeto social de la empresa?

RELEVANCIA	Totalmente no relevante	Poco relevante	Neutral	Relevante	Totalmente relevante	Total
CARACTERÍSTICA 2						
Conocimientos teóricos y prácticos relacionados con las actividades que van a desempeñar alineado con la empresa						
TOTAL	40	46	55	66	73	280
PORCENTAJE	14%	16%	20%	24%	26%	100%

El 26% de las empresas buscan profesionales con una sólida formación, con conocimientos teórico-prácticos para un determinado trabajo, pero no siempre son requerimientos prioritarios o excluyentes. La experiencia probada en las empresas de Sabana Occidente que realizan diseño de cargos y perfiles profesionales aseguran en los empleados desempeño sobresaliente que garanticen mejores resultados en los trabajos, adicionalmente la capacidad de comunicación, liderazgo y de trabajo en equipo, la flexibilidad y la capacidad de adaptación a nuevas situaciones, las cualidades comerciales, la disposición a viajar y cambiar de residencia y la capacidad de compromiso son factores que inciden en los resultados acordes con el objeto social de la empresa.

Por lo tanto, el área de gestión humana no puede limitarse a establecer un papel funcional dentro de las organizaciones, sino que ha de adoptar un rol estratégico reclutando y seleccionando personas con conocimientos tanto teóricos como prácticos que se ajusten al diseño de cargos y perfiles ocupacionales elaborados por las empresas.

No todo es positivo en las empresas de Sabana Occidente; el perfil de los directivos de 40 empresas que representan el 14% consideran totalmente no relevante los conocimientos teórico-prácticos, porque ellos mismos no disponen de estas competencias, por lo tanto no las pueden exigir a los subordinados, éstos empresarios consideran que el aprendizaje en las empresas es suficiente para lograr los

resultados esperados. El 24% de las empresas consultadas consideran que los directivos de las empresas están de acuerdo

en que el principal activo de la empresa son las personas.

Tabla n° 4

De la siguiente escala de valores ¿cuál considera que tiene mayor relevancia para garantizar el cumplimiento de los objetivos del cargo, las responsabilidades asignadas y la normalidad vigente del reglamento de trabajo.

RELEVANCIA	Totalmente no relevante	Poco relevante	Neutral	Relevante	Totalmente relevante	Total
CONCEPTO 1						
Trabajo en equipo y cooperación.						
TOTAL	45	40	49	64	82	280
PORCENTAJE	16%	14%	18%	23%	29%	100%

El 29% de las empresas afirman que son conscientes de que el éxito de las empresas dependen en gran medida de la forma en que manejan los entornos de trabajo, donde los equipos pueden desarrollarse profesionalmente, donde cada día se deben enfrentar a nuevos retos, dar los mejores resultados y por lo tanto sienten agradados dentro del equipo. Es en éste aspecto que las áreas de Recursos Humanos hacen énfasis facilitando a los directivos la posibilidad de desarrollar la capacidad y la responsabilidad de organizar los equipos al máximo, no sólo en términos de competencias, sino de motivación y de compromiso con el entorno. Ese es el verdadero talento que requieren las empresas.

Al respecto 64 empresas que representan el 23% de las analizadas afirman que son conscientes de asumir el reto de conformar equipos de trabajo auto dirigidos que la empresa los valora como

Tabla 4.1

De la siguiente escala de valores ¿cuál considera que tiene mayor relevancia para garantizar el cumplimiento de los objetivos del cargo, las responsabilidades asignadas y la normalidad vigente del reglamento de trabajo

personas y no sólo como profesionales y que se les dedica tiempo a la evaluación objetiva para identificar necesidades de capacitación, de planificar su carrera profesional y favorecer a los trabajadores que adelantan planes de sucesión. La cooperación es factor importante en cada decisión y acción y cuando es necesario el equipo contribuye en la solución de los problemas presentando alternativas para lograr las metas propuestas por la dirección superior Al analizar las respuestas de 45 empresas con el equivalente a 16% se observa que no conforman equipos de trabajo; los empleados laboran en forma aislada. Los miembros de estos grupos de trabajo no poseen las habilidades necesarias para lograr buenos resultados de los proyectos y no son flexibles para poder trabajar en función de un objetivo durante un tiempo, así como cambiar de proyecto cuando la dirección superior así lo requiera.



RELEVANCIA	Totalmente no relevante	Poco relevante	Neutral	Relevante	Totalmente relevante	Total
CONCEPTO 2						
Confianza en sí mismo						
TOTAL	44	52	45	74	65	280
PORCENTAJE	16%	19%	16%	26%	23%	100%

La confianza en sí mismo gira en torno a los individuos y los equipos que desarrollan los proyectos en las empresas; son conscientes de que el plan estratégico y empresarial sólo es posible si se trabaja con las mismas metas y las mismas aspiraciones comunes; son los conceptos manifestados por 74 empresas que representan el 26% de las que son objeto de investigación. Este factor es relevante en el sentido en que cada persona dentro de la organización se identifica con la misión y visión de la organización y que su actuar llena las expectativas tanto personales como institucionales. Para los colaboradores de las empresas es importante contar con una organización que le permita alinear las actividades de formación y de experiencia laboral con las estrategias diseñadas por la empresa, desarrollar las competencias relevantes en profesionales, fortalecer el compromiso y genera las condiciones para desarrollar una cultura de confianza y compromiso consigo mismo y con la compañía.

### Discusión

De acuerdo con las teorías sobre el desarrollo del talento humano propuestas por

Martha Alles (2012); los empresarios de Sabana Occidente consideran que la evaluación del desempeño tiene significativa relevancia para el reclutamiento, selección, planes de carrera y de sucesión porque permite observar el comportamiento de los trabajadores para tomar decisiones sobre ascensos, salarios, políticas de capacitación y determinación del horizonte sobre el futuro de la empresa en términos de competitividad.

De acuerdo con la teoría propuesta por Martínez (2102) se observa la importancia que tiene para los empresario la definición de los perfiles profesionales para realizar la contratación del personal tanto para gerentes como para empleados de base; ya que el logro de los objetivos organizacionales no se alcanzan con los conocimientos teóricos y prácticos de los niveles tácticos y operativos; se requiere que los directivos cuenten con las competencias para liderar los grupos de trabajo con personal técnicamente seleccionado.

Con relación a las teorías de Bohlander (2013) se observa que los empresarios consideran que el liderazgo, la investigación, desarrollo y la innovación son fundamentales para que las empresas entren a competir en los ámbitos nacionales, internacionales y global, al no lograrse este propósito las empresas quedan renegadas a la producción y negociación de productos obsoletos por lo tanto de baja demanda.

### Conclusiones

Los procesos de Gestión Humana basados en competencias en las localidades de Funza, Facatativá, Mosquera y Madrid no se realizan de acuerdo con los estándares internacionales, lo cual no les permite desarrollar estrategias comparativas ni competitivas para participar en los mercados internacionales ni globales.

El capital humano es el recurso más representativo que tiene la empresa moderna, por lo tanto, es necesario que los gestores de talento humano realicen los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, planes de carrera y de sucesión de tal manera que aseguren altos niveles de



eficiencia y eficacia mediante la investigación, el desarrollo y la innovación.

Los directores de Recurso Humanos; deben asegurar el desarrollo del plan estratégico de las empresas mediante la selección de personal basado en competencias para que puedan ejecutar el proceso administrativo desde los puntos de vista de la planeación estratégica, táctica y operativa.

### **Bibliografía**

SNELL, BOHLANDER.  
Administración de Recursos Humanos, Ed.  
Cengage Learning. 2013

ALLES, Martha. Desarrollo del  
talento humano. Ed. Granica. 2012

DAFT, MARCIC. Introducción a la  
administración. Ed. Cengage Learning.  
2010

MARTINEZ, Carlos Eduardo.  
Administration de Organizaciones. Ed.  
Universidad Nacional de Colombia. 2012